Transparantie bij de selectie van ontwerpers

Een onderzoek naar het selectieproces van architecten bij de Rijksgebouwendienst, vanuit het licht van de huidige en toekomstige rol van de architect in het bouwproces

Door R.H. Hogendijk

Universiteit Twente

13 september 2007

Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

VROM
Rijksgebouwendienst

Documentatiepagina

Opdrachtgevers:	Universiteit Twente Faculteit Construerende Wetenschappen, Afdeling Bouwprocesmanagement Opleiding Technische Bedrijfskunde Postbus 217 7500 AE Enschede Drienerlolaan 5 7522 NB Enschede 053 4899111
Titel Rapport:	Transparantie bij de selectie van ontwerpers *Een onderzoek naar het selectieproces van architecten vanuit de Rijksgebouwendienst, vanuit het licht van de veranderende rol van de architect in het bouwproces*
Datum Publicatie:	13 september 2007
Omvang:	143 pagina's
Bijlagen:	11
Status:	Definitief
Examencommissie:	Prof. dr. G.P.M.R. Dewulf Universiteit Twente Faculteit CTW Afdeling Bouwprocesmanagement Dr. ir. arch. I.M.M.J. Reymen Technische Universiteit Eindhoven Faculteit Technologie Management Vakgroep Organisation Science and Marketing
Omschrijving:	Afstudeerrapport
Auteur:	René Hogendijk Beatrixstraat 131 7511 KR Enschede 053 43 14 288 06 45 518 427 rene_hogendijk@hotmail.com r.h.hogendijk@student.utwente.nl

Samenvatting

Dit rapport behelst een onderzoek in het kader van een afstudeertraject (Universiteit Twente) naar architectenselecties. Het onderzoek is uitgevoerd onder de Rijksgebouwendienst (Rgd), diverse gerenommeerde architectenbureaus en een aantal experts.
Het doel van het onderzoek is het ontwikkelen van een advies, bruikbaar voor de toekomstige selectie van ontwerpers door de Rijksgebouwendienst, naar aanleiding van de veranderende rol van de architect op basis van de verschillende behoeftes en inzichten verkregen uit de literatuur en praktijk.
Dit doel kan worden bereikt door (zie H1) antwoord te geven op de volgende drie vragen:
1) Hoe verandert de rol van de architect en wat is de impact hiervan op de selectie van architecten?
2) Wat zijn de problemen en behoeftes in het huidige selectieproces van de Rgd?
3) Hoe kan het selectieproces van de Rgd worden ingericht, zodat het beter aansluit bij de veranderende rol van de architect en bij de behoeftes van de betrokkenen?

Nadat duidelijk werd welke onderzoeksstrategie (H3) zou worden toegepast (voornamelijk bureauonderzoek en interviews met verschillende betrokkenen en experts op het gebied van architectenselecties), kon worden begonnen met de literatuur studie.
Tijdens deze eerste onderzoeksfase is gekeken naar de veranderende rol van de architect vanuit de literatuur (H4). Hieruit is gebleken dat deze rol van vroeger uit aan het krimpen is en dat dit tegenwoordig nog steeds gebeurt. Voor de rolverandering kunnen verschillende verklaringen gegeven worden. Eén van de voornaamste oorzaken is de komst van de geïntegreerde contractvormen als Design & Build en Design, Build, Finance, Maintain and Operate (verder aan te duiden als DBFMO). Hierbij zijn de coördinerende functies bij de architect geheel verdwenen en worden deze meestal uitgevoerd door een projectmanagementbureau. De architect is geïntegreerd in een consortium samen met andere partijen die zich als geheel aanbieden aan een opdrachtgever en daarbij alle vaardigheden in huis hebben om een compleet project te verwezenlijken van ontwerp tot onderhoud. De rol van de architect is hierbij praktisch teruggedrongen tot alleen het ontwerpen.
Ook bij de traditionele contractvormen wordt de rol vaak kleiner door intermediairs als projectmanagementbureaus en projectontwikkelaars.
Daarnaast is de sterke opkomst van de informatie technologie (IT) de afgelopen decennia van grote invloed geweest. Het heeft er voor gezorgd dat er veel meer specialisaties kunnen ontstaan. Zo ook in het vakgebied van de architect; de architect wordt steeds meer een ontwerpspecialist. Daarnaast is IT ook een drijfveer voor een oorzaak die zonet werd genoemd: nieuwe contractvormen als Design & Build en DBFMO. IT maakt het mogelijk dat verschillende expertises met elkaar kunnen samenwerken.
Verder zijn er nog een aantal redenen. Zo worden er steeds meer eisen gesteld aan de architect, die vaak niet door een architect kunnen worden opgebracht. En doordat de adviserende rol van de aannemer toeneemt, neemt ook deze rol van de architect logischerwijs af.
Vervolgens is gekeken naar de verschillende selectiemethodes en welke hiervan bij de Rgd worden toegepast (H5). Bekende selectiemethodes zijn de openbare procedure, de niet-openbare procedure (openbare aanbesteding met voorafgaande selectie), de procedure van gunning via onderhandeling (onderhandse aanbesteding) en de prijsvraag. De Rgd maakt voornamelijk gebruik van de niet-openbare procedure.

Uit de praktijk zijn de volgende punten van belang gebleken bij de Rgd (H6):

- Bijna alle respondenten waren van mening dat de rol van de architect de laatste jaren flink is teruggedrongen door de projectmanagementbureaus en deze trend zet zich voorlopig nog voort.
- De toekomstige rol is geconcentreerd op het expertisegebied van de architect: ontwerpen.
- Er is volgens de Rgd geen behoefte aan (meer) objectiviteit bij de selectie van architecten.

- De meeste ondervraagden waren van mening dat de beoordelingscommissie tijdens een selectie voornamelijk selecteert op (een onderbuik)gevoel.
- Er is naar mijn mening een gebrek aan transparantie:
    - De uitnodigingsbrief maakt niet goed duidelijk waarop geselecteerd wordt.
    - Het verloop van de beoordeling is voor betrokkenen niet helder.
    - De uitslagen van de selecties worden vaag gemotiveerd.

Tijdens de interviews met de architecten (H7) waren de voornaamste punten:

- Er is behoefte aan een transparanter selectieproces
    - De vraagstelling in de uitnodigingsbrief kan duidelijker.
    - Inzicht is nodig in de wijze van beoordelen tijdens selecties.
    - Architecten willen eerder geïnformeerd (transparanter) worden over hun kandidaatschap.
- Alle architecten menen dat men nooit 100% objectieve criteria kan hanteren.
- Veel problemen met intermediairs als projectmanagementbureaus: In de ogen van de architecten zijn zij onpersoonlijk, meer op kosten gericht en minder op kwaliteit en zorgen ze voor een verkleining van de rol van de architect.
- Huidige rol van de architecten is nog altijd vrij breed, aldus de architecten zelf.
- Hun rol wordt in de toekomst kleiner, maar zij verzetten zich hier vaak wel tegen.
- Er is behoefte bij de architecten aan criteria die een architect beoordelen op zijn vaardigheden in het (bouw)proces (procescriteria).

De experts (H8) noemden de volgende voorname punten:

- De rol van de architect zal zich in de toekomst beperken tot het ontwerpen.
- Ook de aannemer houdt zich bezig met ontwerpen en zal dit in de toekomst meer gaan doen.
- De coördinerende rol wordt overgenomen door projectmanagementbureaus, maar dit is niet per definitie slecht, aangezien de coördinator in het belang van de opdrachtgever dient te werken.
- De rol van de opdrachtgever verandert ook met de komst van geïntegreerde contractvormen: deze contracteert steeds minder alle betrokken partijen.
- De nieuwe Standaard Regeling is ook van invloed op de rol van de architect, aangezien een architect niet meer door de opdrachtgever hoeft te worden geselecteerd.
- Meer transparantie tijdens het selectieproces:
    - Selectiecriteria dienen helder te zijn.
    - Uitvoering van de selectie (de beoordeling) moet helder zijn.

  Aldus de respondenten, scheelt deze transparantie de beoordeelde veel energie.

Nadat alle problemen en behoeftes bekend zijn, worden de verschillende aspecten met elkaar geconfronteerd (H9). Hierbij worden resultaten uit de literatuurstudie en praktijk met elkaar vergeleken en vindt er nog een verdieping plaats in een aantal behoeften (meer transparantie en een grotere nadruk op het proces tijdens de selecties) die aanvankelijk niet waren voorzien.
Dit resulteert uiteindelijk in het advies aan de Rgd:
-Geïntegreerde contractvormen zullen in de toekomst vaker worden toegepast. Hiermee moet ook rekening worden gehouden bij de Rgd. Deze contractvormen zijn geschikter om de steeds complexere bouwprocessen te sturen en zo de opdrachtgever te ondersteunen.
-De Rgd kan zich transparanter opstellen ten opzichte van:

- De vraagstelling bij het bekend maken van de selectiecriteria in de uitnodiging.
- (Inzicht in) het selectieproces zelf.
- Uitslagmotivaties: Vollediger informeren van de kandidaten, nadat de selectie heeft plaats gevonden.

-Daarnaast moet de selectie meer gefocused worden op het proces in plaats van het product door het toepassen van procescriteria, zoals genoemd in paragraaf 9.3.2.
-Er komen geen geobjectiveerde selectiecriteria bij de Rgd. Zowel bij de Rgd als de architecten was daarvoor geen behoefte. Selecteren is een gevoelsmatig proces.

Tenslotte is in de conclusie (H10) aangegeven wat de antwoorden zijn op de drie onderzoeksvragen uit hoofdstuk 1. Er wordt geconcludeerd dat de rol van de architect (om verschillende redenen) kleiner wordt en uiteindelijk zal worden teruggedrongen tot alleen ontwerpen.
Op het gebied van selectie zijn de voornaamste conclusies dat er meer transparantie moet zijn tijdens het selectieproces. Er is daarbij veel minder behoefte aan objectiviteit, zoals aanvankelijk werd gedacht: Men kan een ontwerp en een ontwerper controleren op een aantal concrete aspecten. Toch is selecteren op dit gebied grotendeels een gevoelsmatige activiteit.
De laatste onderzoeksvraag betreft het advies aan de Rgd. Dit is reeds ter sprake gekomen in een vorige sectie.
Verder wordt nader ingegaan op de (algemene) wetenschappelijke bijdrage (aanbevelingen voor de praktijk) van het onderzoek. Hierbij wordt nogmaals benadrukt dat selectie van architecten een gevoelsmatige kwestie is.
Vervolgens worden een aantal aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek. Zo lijkt het mij interessant om te weten wat de resultaten zullen zijn van een soortgelijk onderzoek onder private opdrachtgevers, aangezien gebleken is dat onder deze groep ook veel problemen zijn.
Tot slot is er een reflectie waarbij ik puntsgewijs laat zien wat de belangrijke (persoonlijke) leermomenten zijn geweest van dit onderzoek.

Woord vooraf

Voor u ligt mijn rapport dat een blik werpt op het selectieproces van architecten bij de Rijksgebouwendienst. Deze opdracht is tot stand gekomen in het kader van mijn opleiding Technische Bedrijfskunde.
Ik vond het een uitermate interessant en leuk onderwerp, mede doordat architectenselecties nog betrekkelijk weinig zijn onderzocht. Daardoor was er sprake van minder toepasbare literatuur en meer ruimte voor eigen creativiteit.
Terugkomend op de quote hieronder: Toen ik met deze opdracht begon, kwam ik onderstaande quote al tegen, maar ik was destijds nog van mening dat het selectieproces kon worden geobjectiveerd en dat daar ook behoefte naar zou zijn. Ik zag de quote daarom ook als een uitdaging om het tegendeel te bewijzen. Niets is minder waar, zo is achteraf gebleken. Met name architectenselectie is een gevoelsmatig kwestie, waarin meetbaarheid moeilijk te implementeren is. Het verschaffen van inzicht in het selectieproces is daarom vaak het beste advies.

Ik wil van deze gelegenheid graag nog gebruik maken om het volgende mee te delen.
Ik wil mijn begeleiders Geert Dewulf en Isabelle Reymen hartelijk danken voor hun waardevolle input en interesse in mijn afstuderen. Dankzij jullie goede aanwijzingen en opbouwende commentaar hebben jullie mij enorm geholpen dit resultaat te bereiken. Ook het feit dat Isabelle, gezien haar verhuizing naar de Universiteit van Eindhoven, toch de moeite heeft genomen mij te begeleiden, stel ik zeer op prijs.
Daarnaast bedank ik alle mensen die betrokken zijn geweest bij dit onderzoek. Dit betreft dan met name diverse leden van de Rgd, de bezochte architectenbureaus op diverse plaatsen in Nederland en experts op het gebied van architectenselecties. Zij hebben naar mijn mening veel openheid en eerlijkheid getoond.
Tot slot, mijn vader, die dit moment helaas niet heeft mogen mee maken. Ik ben ervan overtuigd dat je trots op me zou zijn geweest!

Ik wens u veel plezier met lezen van dit rapport.

René Hogendijk
Enschede, september 2007

Selection *is strictly an emotional process. They're looking for people they can manipulate. Both sides are.* (Joseph Wambaugh)

Inhoudsopgave

Documentatiepagina 2
Samenvatting 3
Woord vooraf 6
Inhoudsopgave 7
1 Inleiding 11
1.1 Rijksgebouwendienst 11
1.2 Selectie van architecten bij de Rijksgebouwendienst 11
1.3 Leeswijzer 11
Deel 1 Onderzoeksaanpak 13
2 Conceptueel ontwerp 13
2.1 Projectkader 13
2.2 Doelstelling 14
2.3 Type onderzoek 15
2.4 Onderzoeksmodel 15
2.5 Onderzoeksvragen 18
3 Onderzoektechnisch ontwerp 19
3.1 Onderzoeksstrategie 19
3.2 Onderzoeksmateriaal 22
3.3 Randvoorwaarden 22
Deel 2 Literatuur 23
4 Rolverandering van de architect 23
4.1 De rol vanaf het verleden tot nu 23
4.2 De rol in de toekomst 26
4.3 De veranderende rol en selectieprocedures 29
4.4 De veranderende rol en criteria 30
5 Selecteren van architecten 31
5.1 Procedures 31
5.2 Criteria en indicatoren 35
5.2.1 Criteria 35
5.2.2 Indicatoren 36
Deel 3 Praktijk 37
6 Selecteren en de rol van architecten vanuit de Rgd 37
6.1 Interviews Rgd 37
6.2 De huidige wijze van selectie 37
6.2.1 Procedure 37
6.2.2 De Rgd over de huidige procedure 39
6.2.3 Problemen in de huidige procedure 40
6.2.4 Behoeftes in de procedure 41
6.3 Veranderende rol van de architect 41
6.3.1 Huidige rol 41
6.3.2 Toekomstige rol 42
6.3.3 Aansluiting van de criteria op de rol 42
6.4 Huidige criteria en indicatoren 43
6.4.1 Huidige criteria 43

6.4.2 Problemen met criteria 45
6.4.3 Behoefte tot aanvullende criteria 45
6.4.4 Indicatoren 46
6.5 Niet voorziene onderwerpen 47
6.5.1Objectiviteit en transparantie 47
6.5.2 Procescriteria 49
6.6 Conclusie 50
7 Selecteren en de rol van architecten vanuit de Architecten 52
7.1 Interviews Architecten 52
7.2 De huidige wijze van selectie 52
7.2.1 Architecten over de huidige procedure bij de Rgd 52
7.2.2 Problemen met de procedure bij de Rgd 53
7.2.3 Behoeften in de procedure 53
7.3 Veranderende rol 55
7.3.1 Huidige rol 55
7.3.2 Toekomstige rol 56
7.3.3 Aansluiting van de criteria op de rol 57
7.4 Huidige criteria en indicatoren 57
7.4.1 Huidige criteria 57
7.4.2 Problemen met criteria 59
7.4.3 Behoefte tot aanvullende criteria 59
7.4.4 Indicatoren 61
7.5 Niet voorziene onderwerpen 61
7.5.1 Objectiviteit en transparantie 61
7.5.2 Procescriteria 64
7.6 Conclusie 66
8 Selecteren en de rol van architecten vanuit de experts 68
8.1 Interviews Experts 68
8.2 De huidige wijze van selectie 68
8.2.1 Experts over de huidige procedure bij de Rgd 68
8.2.2 Problemen met de procedure bij de Rgd 68
8.2.3 Behoeften in de procedure 69
8.3 Veranderende rol 70
8.3.1 Huidige rol 70
8.3.2 Toekomstige rol 70
8.3.3 Aansluiting van de criteria op de rol 71
8.4 Huidige criteria en indicatoren 71
8.4.1 Huidige criteria 71
8.4.2 Problemen met criteria 71
8.4.3 Behoefte tot aanvullende criteria 71
8.4.4 Indicatoren 72
8.5 Niet voorziene onderwerpen 72
8.5.1 Objectiviteit en transparantie 72
8.5.2 Procescriteria 73
8.6 Conclusie 74
Deel 4 Confrontatie van literatuur met Praktijk 76

9 Meer transparantie tijdens het selectieproces 76
9.1 Resultaten confronteren met de literatuur 76
9.1.1 Rol 76
9.1.2 Selectie 77
9.2 Transparantie met de literatuur 78
9.2.1 Inleiding 78
9.2.2 Rol 80
9.2.3 Selectie 80
9.3 Proces met de literatuur 82
9.3.1 Inleiding 82
9.3.2 Rol 84
9.3.3 Selectie 87
9.4 Een advies aan de Rijksgebouwendienst 87
10 Conclusies en Aanbevelingen 91
10.1 Conclusies 91
10.2 De doelstelling 96
10.3 Aanbevelingen 96
10.3.1 Aanbevelingen voor de praktijk 96
10.3.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek 97
10.3.3 Wetenschappelijke bijdrage 98
10.3.4 Reflectie 99
Literatuurlijst 100
Bijlages 103
Bijlage 1 De Rijksgebouwendienst 103
Bijlage 2 DBFMO en de selectie 105
Bijlage 3 Concurrentiegerichte dialoog 109
Bijlage 4 Criteria DBFMO 110
Bijlage 5 Interviewvragen voor de Rijksgebouwendienst 111
Bijlage 6 Interviewvragen voor de architecten 113
Bijlage 7 Interviewvragen voor de experts 115
Bijlage 8 Selectie leidraad bij de Rijksgebouwendienst 117
Bijlage 9 Criteria uit de literatuur 121
Bijlage 10 Tabel met resultaten per onderzoekscategorie per partij 124
Bijlage 11 Procescriteria en voorwaarden bij aannemers 141

Begrippenlijst

Hieronder wordt een lijst gepresenteerd met woorden met een betekenis zoals ze in de context van dit onderzoek gebruikt worden. Hierdoor kan dubbelzinnigheid van woorden worden voorkomen.

Collaboratief ontwerp	Een proces, waarbij verschillende participanten samenwerken op een nuttige manier; niet alleen efficiënt samenwerken, maar elkaar stimuleren bij te dragen aan de ontwerptaak. Hierbij moet worden gehandeld naar wederzijds begrip en het maximaliseren van resultaten die niet alleen de eigen doelen bevredigen, maar ook die van andere participanten.
Criterium	Norm bij een beoordeling (van architecten).
Hard skills	Vaardigheden waarbij de prestaties concreet meetbaar zijn. Dit komt vaak neer op denkvermogen en beroepservaring. Kernwoorden bij deze eigenschappen zijn: objectief en kwantitatief.
Indicator	Verschijnsel dat op iets wijst, factor die iets aangeeft. Maakt een bepaald aspect (uit de werkelijkheid) meetbaar.
Ontwerper	Een professionele partij die ontwerpplannen voor bouwwerken en voor andere objecten maakt.
Ontwerpwedstrijden	Bij ontwerpwedstrijden worden meerdere ontwerpers uitgenodigd een ontwerp te maken voor dezelfde opgave op het gebied van architectuur, interieur, stedenbouw of landschapsarchitectuur. Het gaat om het vinden van het beste ontwerp en/of de beste ontwerper. Ontwerpwedstrijden zijn er in de vorm van een prijsvraag of een meervoudige opdracht. (Kompas, 2006)
Operationaliseren	Gereedmaken voor gebruik, in gebruik nemen.
Opdrachtgever	De partij die de opdracht geeft tot het bouwen van een object.
Rol	De taak, verantwoordelijkheid en bevoegdheid die een bepaalde partij mag uitvoeren.
Soft skills	Vaardigheden waarbij de prestaties niet direct meetbaar zullen zijn. Ze hebben veelal te maken met bewustzijn van de omgeving, sociale vaardigheden, toewijding, potentieel tot het nemen van initiatief. Kernwoorden bij deze eigenschappen zijn: subjectief en kwalitatief.

1 Inleiding

Dit rapport is het resultaat van een onderzoek naar de selectie van architecten bij de Rijksgebouwendienst (Rgd). Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van het afstudeertraject van de opleiding Technische Bedrijfskunde, specialisatie Bouwprocesmanagement, aan de Universiteit Twente.
Als eerste zal hier het projectkader van het onderzoek worden neergezet. Daarmee wordt kort ingegaan op de projectomgeving (paragraaf 1.1) en het onderwerp (paragraaf 1.2). Tot slot is in paragraaf 1.3 een leeswijzer opgenomen.

1.1 Rijksgebouwendienst

De Rgd is verantwoordelijk voor zaken als huren, aankopen, eerste inrichting en het contracteren van architecten. In het K.B. van 20 augustus 1952 nr. 449 is dit als volgt samengevat: “De zorg voor huisvesting van de Hoge Colleges van Staat, de departementen van algemeen bestuur en de daaronder ressorterende organen, bedrijven en diensten van het Rijk wordt als taak door de Rijksgebouwendienst uitgeoefend.”

Naast de Rgd is er nog de Rijksbouwmeester (Rbm).“De Rijksbouwmeester adviseert over rijksgebouwen, monumenten en de toepassing van kunst. Gevraagd en ongevraagd adviseert hij de overheid bovendien over het construct Nederland.” (Jo Coenen, 2004)

Deze afstudeeropdracht is uitgevoerd voor de Rijksgebouwendienst. De organisatie bestaat uit verschillende onderdelen waar aanbestedingen worden verricht. Zo is er de afdeling PPS & innovatie, waar met geïntegreerde contractvormen gewerkt wordt, en de afdelingen Atelier Rijksbouwmeester, waar voornamelijk traditioneel wordt aanbesteed. Onder andere bij deze afdelingen zijn interviews afgenomen. Meer informatie over de Rijksgebouwendienst is te vinden in bijlage 1.

1.2 Selectie van architecten bij de Rijksgebouwendienst

De aanleiding voor dit onderzoek was een eerder onderzoek op het gebied van architectenselectie. Het leek mij daarbij interessant te kijken wat de eisen zijn voor een selectie-instrument voor de Rgd door te onderzoeken wat de behoeftes zijn binnen deze organisatie. Aanvankelijk was de verwachting dat er, zowel bij de Rgd als de architecten behoefte zou zijn aan meer objectiviteit tijdens de selectie, maar toen dit niet het geval bleek te zijn is het onderzoek meer toegespitst op de mogelijkheden voor meer transparantie tijdens de selectie en de invloed die de veranderende rol heeft op de selectie.

Transparantie in de bouw is na de bouwfraude enquête een ‘hot issue’ geworden. Dit betekent dus ook dat er op het gebied van selectie goed gekeken kan worden waar er verbeterpunten mogelijk zijn. Zo ook bij de Rgd en de architecten als de te selecteren partij. Aangezien er van beide kanten, maar vooral van de kant van de architecten behoefte bleek te zijn naar een transparanter selectieproces, is gekeken wat realistische verbeterpunten zijn binnen het traditionele selectieproces van de Rgd.

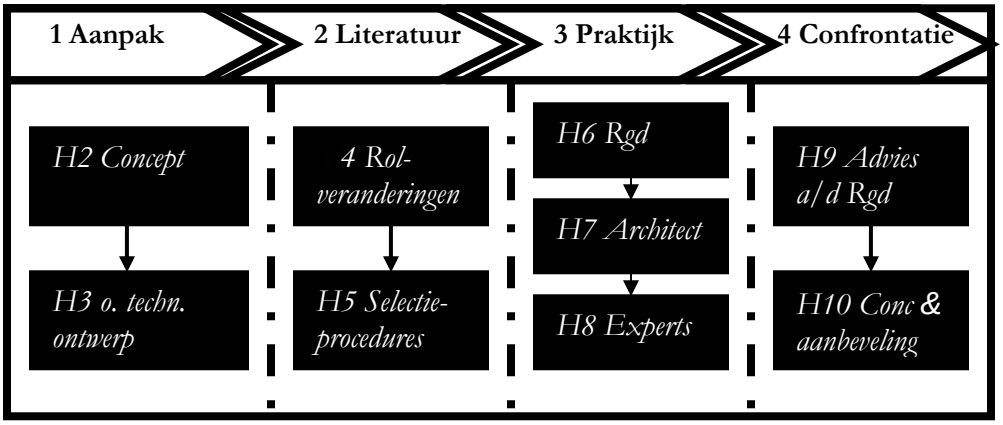
Dit rapport heeft als doel inzicht te verschaffen in de manier waarop de selectie van architecten bij de Rgd efficiënter en effectiever kan worden door te onderzoeken welke stappen transparanter kunnen en wat de invloed van de veranderende rol van de architect op het selectieproces is.

1.3 Leeswijzer

Dit rapport is opgedeeld in vier onderdelen. Het eerste onderdeel gaat over de onderzoekaanpak en is opgebouwd analoog aan de indeling die volgens Verschuren en Doorewaard (2005) moet worden aangehouden. Dit deel bestrijkt slechts twee hoofdstukken. In hoofdstuk 2 wordt het conceptueel ontwerp met onder andere de probleemdefinitie, doelstelling en onderzoeksmodel

besproken. Hoofdstuk 3 gaat over het onderzoektechnische ontwerp, waar de feitelijk onderzoeksaanpak wordt beschreven.

In het tweede deel vindt een verdieping plaats in de literatuur over diverse onderwerpen die in dit onderzoek aan bod komen. Zo gaat hoofdstuk 4 over de rolverandering van de architecten van het verleden tot het heden en de toekomst. Hoofdstuk 5 vertelt meer over de diverse selectieprocedures van tegenwoordig. Deze elementen van 'rol (van de architect)' en 'selectie' komen in dit onderzoek regelmatig terug en vormen gezien het doel van dit onderzoek de grote lijn in dit verslag.
Het derde onderdeel vertelt over de onderzoeksresultaten uit de praktijk. Hierbij gaat hoofdstuk 6 over de bevindingen die zijn gevonden tijdens interviews met diverse leden van de Rgd. Hoofdstuk 7 beschrijft de bevindingen vanuit de opinie van de architecten. Het laatste hoofdstuk in dit onderdeel geeft de visie van een tweetal experts op de punten die ook in de vorige twee hoofdstukken zijn besproken.
Tijdens het laatste onderdeel vindt een confrontatie plaats met de bevindingen uit de verschillende onderdelen van dit rapport.
In hoofdstuk 9 zal uiteindelijk een advies gedaan worden aan de Rijksgebouwendienst. Er wordt expliciet gekeken naar de Rijksgebouwendienst en punten die hier verbeterd kunnen worden, dit alles in het licht van de rol van de architecten en het selectieproces. Hoofdstuk 10 gaat over de conclusies en aanbevelingen die uit dit onderzoek naar voren komen en zijn meer algemeen van aard. De adviezen hoeven dus niet per se op de Rgd betrekking te hebben, maar kunnen dus ook op andere opdrachtgevers van toepassing zijn.



Figuur 1 Indeling van het rapport

Deel 1 Onderzoeksaanpak

In dit eerste onderdeel wordt de structuur van dit rapport en de aanpak van het onderzoek uitgelegd. Het begint met het conceptueel ontwerp (Hoofdstuk 2) waar het probleem wordt weergegeven. De uiteindelijke resultaten zijn een onderzoeksmodel en de onderzoeksvragen. Vervolgens wordt in het onderzoektechnische ontwerp (Hoofdstuk 3) de aard van het onderzoek met bijbehorende strategie uiteengezet.

2 Conceptueel ontwerp

Als eerste zal tijdens dit hoofdstuk de situatie worden verduidelijkt, waarin zich het huidige probleem afspeelt (paragraaf 2.1). Wanneer er een probleemdefinitie tot stand is gekomen kan een doelstelling worden gevormd (paragraaf 2.2). Hierna volgt een korte reflectie op het type onderzoek (paragraaf 2.3) en wordt vervolgens een onderzoeksmodel opgesteld (paragraaf 2.4). Tot slot volgen de onderzoeksvragen (paragraaf 2.5), die tevens de grote lijnen voor de rest van dit onderzoek bepalen.

2.1 Projectkader

De bouwwereld wordt gekenmerkt door een starre cultuur en zijn traditionele manier van werken. Toch hebben er de afgelopen decennia een aantal belangrijke veranderingen plaatsgevonden. Er vindt onder andere een verschuiving plaats in de rol van de ontwerper. De ontwerper werd tot een aantal jaren terug nog steeds betrokken bij het proces. Dit was ook nodig, want het bouwproces en het op te leveren object is veel complexer geworden. In feite wordt van hem nog steeds verwacht dat hij zich kan handhaven in het complexe proces, maar zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden daarin steeds verder teruggedrongen. Toch vraagt het complexe proces, meer dan vroeger, vaardigheden als communicatieve vaardigheden en het kunnen werken in een team. Zelfs strategisch inzicht behoort tot de kwaliteiten. (Er komt dus management aan te pas.) Wanneer niet juist aan deze ‘skills’ wordt voldaan bestaat de kans dat de rol verder wordt teruggedrongen. Daarnaast moet er actiever en interactiever worden samengewerkt met de klant en haar (programma van) eisen. Naar aanleiding van het Programma van Eisen werd vroeger een ontwerp gemaakt. Dit proces werd min of meer als lineair gezien. Tegenwoordig vindt er ook terugkoppeling plaats vanuit het ontwerp naar het Programma van Eisen. Er is sprake van een iteratief proces. Het Programma van Eisen wordt actief bij het bouwproces betrokken en de architect en haar ontwerp moeten dus op een manier geselecteerd worden, zodat aan deze nieuwe eisen voldaan wordt.
Daarnaast laat ook de transparantie van het selectieproces vaak te wensen over. De architect krijgt niet altijd te horen hoe tot een bepaalde beoordeling is gekomen, terwijl dit zeer leerzaam kan zijn.

Zoals verderop in dit onderzoek zal blijken, zal het onderzoek geschreven worden voor de Rijksgebouwendienst. De Rijksgebouwendienst – bestaande uit vele afdelingen - treedt in z’n geheel op als selecterende partij. In Nederland is zij een grote opdrachtgever voor verschillende soorten gebouwen.

2.1.1 Probleembeschrijving

De veranderende rol die in eerdere onderzoeken reeds is vastgesteld, heeft betrekking op de volgende drie punten:

- De architect heeft meer dan vroeger te maken met een iteratief bouwproces. Het Programma van Eisen is niet simpelweg meer een gegeven aan de hand waarvan een ontwerp wordt opgesteld, maar kan vervolgens (mede dankzij het opgestelde ontwerp) weer worden aangepast.
- Daarnaast is er ook een trend waarneembaar naar een collaboratief ontwerpproces. De klant of gebruiker wordt meer betrokken bij het ontwerpproces, zodat uiteindelijk een product ontstaat dat aan alle wensen van de gebruiker voldoet.

- Tot slot is er een verschuiving van een aanbod naar een vraaggeoriënteerde markt. In dit opzicht moet de architect veel meer vanuit een economisch perspectief naar zijn ontwerp kijken. Ook moet hij strategisch en organisatorisch kunnen denken.

De architect moet zich in zijn rol aan deze veranderende context aanpassen.
Door de veranderende rol van de architect voldoet de huidige manier van selecteren niet meer aan alle eisen. Zoals hierboven al werd aangegeven wordt van een architect tegenwoordig meer verwacht dan alleen een ontwerp afleveren. De mogelijkheid om de architect op deze nieuwe vaardigheden te selecteren zijn nog niet (voldoende) aanwezig.
Allereerst is er het probleem van het kiezen van het selectiemechanisme (Best design, Best designer, dan wel een geheel nieuw selectiemechanisme).
Vervolgens zijn binnen de selectiemechanismen nog niet de juiste criteria aanwezig voor het selecteren van de juiste ontwerper, dan wel dat de rol niet geheel aansluit bij de betreffende selectiecriteria.
Tot slot werd net duidelijk dat ook de transparantie van het selectieproces vaak slecht is op bepaalde punten, waardoor de huidige manier van selecteren nog minder voldoet. Een transparant proces heeft voordelen voor zowel de architect als de opdrachtgever.
Dit probleem speelt bij meerdere opdrachtgevers, maar in het kader van dit onderzoek zal alleen gekeken worden naar de selectie van architecten bij de Rijksgebouwendienst. De Rijksgebouwendienst is een unieke opdrachtgever in vele opzichten zoals verderop zal blijken, en heeft vele projecten op haar naam staan, wat haar zeer representatief maakt als te onderzoeken opdrachtgever. Bovendien heeft de Rijksgebouwendienst als voordeel dat zij als één partij kan worden aangesproken, wat de uitvoerbaarheid van het onderzoek ten goede komt.

2.1.2 Probleemdefinitie

Het is onduidelijk wat de invloed is van de veranderende rol van de architect op de manier van selecteren, wat hierbij geschikte selectie(proces)criteria zouden zijn en wat er dient te veranderen aan de transparantie van het selectieproces, zodat het proces in de toekomst zonder problemen verloopt.

2.2 Doelstelling

De oplossing moet worden gezocht in een advies voor de Rijksgebouwendienst, waarbij aanbevelingen worden gedaan ten aanzien van de behoeften van zowel de Rijksgebouwendienst als architecten tijdens de selectie.
Bij het verschaffen van dit inzicht moet de plaats van de architect in het proces duidelijk worden. Hierbij moet rekening worden gehouden tijdens de selectie. Samen met onderzoek naar andere behoeften tijdens de selectie wordt er gestreefd naar een efficiënt selectieproces bij de Rgd.

Aldus luidt de uiteindelijke doelstelling van de opdracht:

Het doel van het onderzoek is het ontwikkelen van een advies, bruikbaar voor de toekomstige selectie van ontwerpers door de Rijksgebouwendienst, naar aanleiding van de veranderende rol van de architect op basis van de verschillende behoeftes en inzichten verkregen uit de literatuur en praktijk.

Kernwoorden
Selectie, rol (van de architect), procedure, criteria, indicatoren, transparantie, Rijksgebouwendienst, praktijk.

2.3 Type onderzoek

In dit onderzoek wordt een advies ontwikkeld voor de selectie van ontwerpers voor de Rijksgebouwendienst. Dit advies dient de verschillende behoeftes van betrokkenen te bevatten. Er wordt voortgebouwd op zaken die bekend zijn uit eerdere onderzoeken. Het onderzoek is dus te omschrijven als een ontwerpgericht onderzoek.

2.4 Onderzoeksmodel

Deze paragraaf doet een eerste stap om duidelijk te maken hoe de doelstelling kan worden behaald. Alvorens de vraagstelling van het onderzoek te formuleren - wat in de volgende paragraaf aan de orde komt – zal eerst een globaal overzicht gegeven worden van de verschillende stappen die moeten worden gezet om de doelstelling te bereiken.

Onderzoeksobjecten:
-De literatuur: reeds bestaande criteria, selectiemethoden, en de huidige rol(len) van de architect,
-De praktijk: architecten, Rijksgebouwendienst en experts.

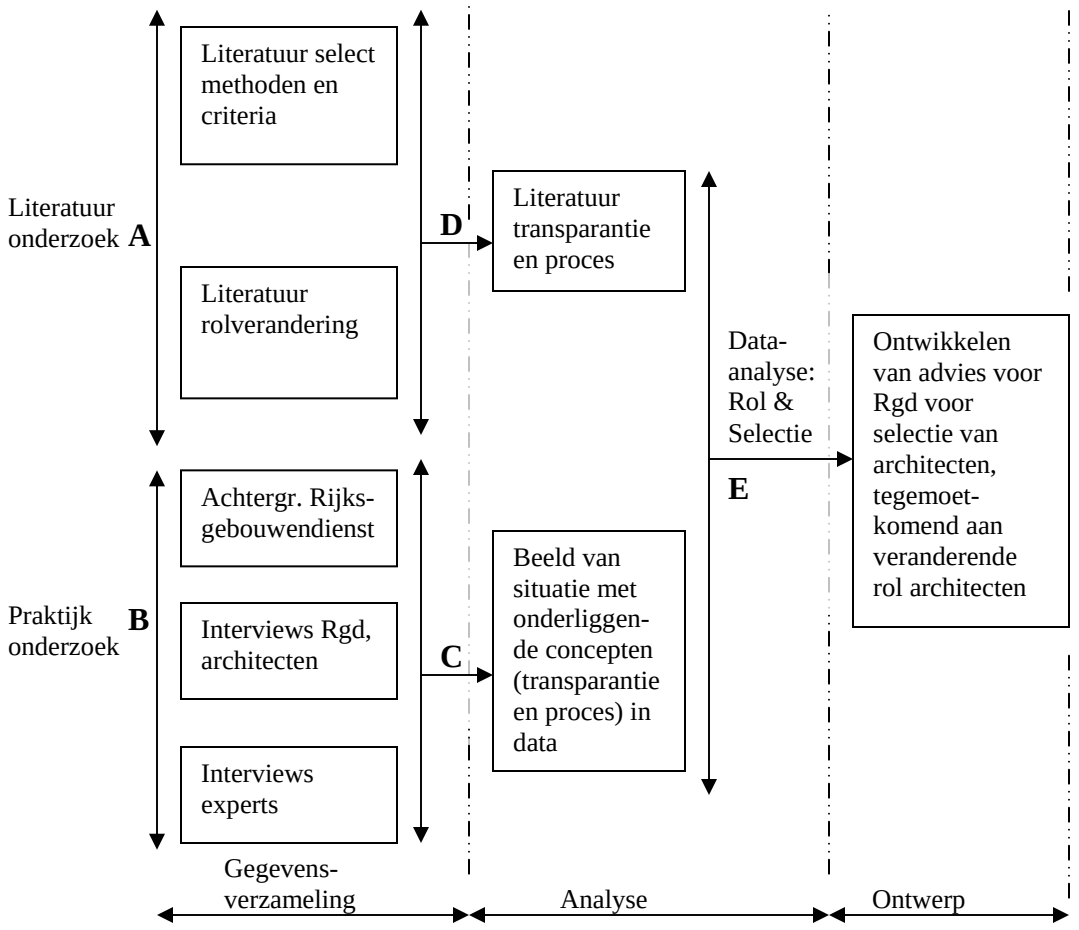
Onderzoeksoptiek:
De veranderende rol en de selectie van de architecten: hierbij wordt gelet op alle elementen die invloed uitoefenen op deze twee aspecten. Het gaat hierbij vooral om die elementen die bijdragen aan een beter selectieproces van architecten.

Kernbegrippen en theoretisch kader:
De doelstelling luidde:
Het doel van het onderzoek is het ontwikkelen van een advies, bruikbaar voor de toekomstige selectie van ontwerpers door de Rijksgebouwendienst, naar aanleiding van de veranderende rol van de architect op basis van de verschillende behoeftes en inzichten verkregen uit de literatuur en praktijk.
Hieruit volgt het onderstaande figuur met de kernbegrippen en het bijbehorende theoretische kader. Daarna kan een onderzoeksmodel worden opgesteld.

Kernbegrip	Theoretisch kader
-Selectiemethode	Literatuur over selectiemethoden
-(Rol van) Ontwerpers	Literatuur over de rol van architecten
-Rijksgebouwendienst	Literatuur Rijksgebouwendienst
-Behoeftes (voor selectie)	Literatuur over de gevonden behoeftes uit de praktijk

Figuur 2 Theoretisch kader

Onderzoeksmodel



Figuur 3: Onderzoeksmodel (moet niet te ingewikkeld: het is een versimpeling van de werkelijkheid)

Aanpak

Gegevensverzameling:

- Er wordt gezocht naar literatuur over selectiemethoden en criteria.
- Er wordt gezocht naar literatuur over de rolverandering van architecten, vanuit het verleden naar de toekomst.
- Er vindt een kleine verdieping plaats in de achtergrond van de Rgd. Er wordt gekeken hoe deze organisatie is ontstaan en wat verschillende motivaties zijn voor haar bestaan.
- Interviews met architecten: wat is het probleem met de bestaande situatie ten opzichte van de Rijksgebouwendienst en hoe zien zij hier verbetering in ontstaan?
- Interviews met de Rijksgebouwendienst: wat is het probleem met de bestaande situatie ten opzichte van de architecten en hoe zien zij hier verbetering in ontstaan?
- Interviews met experts: tijdens deze interviews wordt ook (gedeeltelijk) getoetst of de bevindingen uit de vorige twee punten kloppen. Eigenlijk zou er dus een 'loop' moeten zijn in het model. Toch is dit onderdeel onder gegevensverzameling geplaatst, aangezien ook deze functie wordt vervuld.

Analyse:

Nadat de gegevens verzameld zijn, zal er een analyse kunnen plaatsvinden. Zoals verderop in dit onderzoek zal blijken, worden nieuwe behoeftes en inzichten ontdekt die aanvankelijk niet waren

voorzien. Deze punten komen pas aan het licht, nadat het praktijkonderzoek is uitgevoerd. Zij zullen voornamelijk betrekking hebben op de behoefte aan transparantie en de 'focus' van de selectie op het proces, dat na de selectie met de architect zal worden doorlopen.
Naar aanleiding van deze inzichten zal ook nog meer literatuur moeten worden gevonden, die betrekking heeft op deze onderwerpen, aangezien hier oorspronkelijk niet op was geanticipeerd. Er wordt gezocht naar literatuur over transparantie in de bouw. Dit zal dus niet alleen gaan over architecten, maar er wordt bijvoorbeeld ook gekeken naar transparantie bij aannemers. Verder wordt er gelet op het belang van het proces en procescriteria vanuit de literatuur. En wat is de invloed van de rolverandering van de architect op deze punten? Dit alles zal pas op het eind van dit onderzoek (en dus ook verder in dit rapport) plaatshebben.
Vervolgens zijn er veel gegevens: resultaten van het literatuuronderzoek, resultaten van het praktijkonderzoek en resultaten van de zojuist beschreven punten die niet waren voorzien. Deze gegevens zullen worden geanalyseerd en met elkaar worden geconfronteerd. Dit alles in het licht van de rol(verandering van de architect) en de selectie(methodes).

Ontwerp:
Uiteindelijk kan er een advies ontwikkeld worden. Dit advies zal voornamelijk betrekking hebben op de Rgd voor de selectie van architecten, tegemoetkomend aan de veranderende rol van architecten. Daarnaast wordt er ook gekeken naar een algemenere toepassing van de resultaten, zodat wellicht ook andere opdrachtgevers gebruik kunnen maken van de uitkomsten.

Verwoording onderzoeksmodel
(a) Een bestudering van de veranderende rol van de architect en de selectiemethodes die betrekking hebben op de selectie van architecten, gebaseerd op gesprekken met architecten, Rgd en een verdieping in de betreffende literatuur. (b) Door de gegevens uit de literatuur te confronteren met de praktijk kan (c) een advies worden gegeven voor een efficiëntere selectie voor de Rijksgebouwendienst.

Verder kan het onderzoeksmodel als volgt worden toegelicht:

A Literatuuronderzoek
Het literatuuronderzoek gaat in op de huidige selectie van de ontwerper en de criteria die worden gebruikt. Daarbij zal ook gekeken worden naar eerdere onderzoeken, zoals het onderzoek van Gerwin van der Panne (2005) en Dewulf en Reymen (nog niet gepubliceerd). Daarnaast wordt de veranderende rol, die wellicht invloed heeft op de selectie, onderzocht.

B Praktijkonderzoek
Welke problemen met betrekking tot de veranderende rol van de architect spelen zich nu af in de praktijk? Hoe denken leden van de Rgd, architecten en diverse experts over de huidige wijze van selectie en de rol van de architect en wat zijn hierin de ontwikkelingen? Resultaten hiervan vindt men in bijlage 10.

C Confrontatie van de resultaten uit de praktijk
Wanneer alle resultaten uit het praktijkonderzoek zijn verzameld en met elkaar worden vergeleken, ontstaat een beeld van de huidige situatie. Hierbij zal ook gezien de kwalitatieve aard van dit onderzoek blijken dat er andere behoeftes zijn dan aanvankelijk waren voorspeld. Dit resulteert in extra literatuuronderzoek op het gebied van deze onderwerpen (zie volgende stap).

D Confrontatie van de resultaten uit de literatuur
De verschillende aspecten uit de literatuur worden verder meegenomen in het onderzoek. Daarnaast vindt naar aanleiding van het praktijkonderzoek een verdieping plaats op het gebied van transparantie en proces(criteria).

E Analyse
De volgende stap zorgt ervoor dat de praktijk en literatuur met elkaar worden geconfronteerd. Welke bevindingen uit de literatuur komen overeen met die uit de praktijk en wat kan van beide

onderzoeken geleerd worden? Als deze analyse heeft plaatsgevonden, zal dit leiden tot nieuwe inzichten op het gebied van de huidige selectieprocedures, criteria, en de huidige rol die de architect momenteel vervult. Hierdoor kan uiteindelijk een advies ontwikkeld worden voor de Rgd.

2.5 Onderzoeksvragen

Hieronder staan de onderzoeksvragen vermeld. Zoals duidelijk moge zijn bij het lezen van de vragen, zijn ze onder te verdelen in drie onderdelen. Het eerste onderdeel heeft betrekking op de rol van de architect. Het tweede onderdeel gaat over de selectieprocedure bij de Rgd. Het derde onderdeel gaat over het uiteindelijk te ontwikkelen advies.

Rol

1. Hoe verandert de rol van de architect en wat is de impact hiervan op de selectie van architecten?

I Wat zegt de literatuur over de rol van de architect nu en in de toekomst?
II Wat zeggen betrokkenen uit de praktijk over de rol van de architect nu en in de toekomst?
III Wat zijn de gevolgen volgens deze twee zienswijzen voor de selectie bij de Rgd?

Selectie

2. Wat zijn de problemen en behoeftes in het huidige selectieproces van de Rgd?

I Wat zijn de huidige selectiemethodes bij de Rgd?
II Wat zijn de problemen en behoeftes in het huidige selectieproces van de Rgd volgens de Rgd zelf?
III Wat zijn de problemen en behoeftes in het huidige selectieproces van de Rgd volgens de architecten?
IV Wat zijn de problemen en behoeftes in het huidige selectieproces van de Rgd volgens de experts?

Advies

3. Hoe kan het selectieproces van de Rgd worden ingericht, zodat het beter aansluit bij de veranderende rol van de architect en bij de behoeftes van de betrokkenen?

I Welke eisen en wensen van de diverse respondenten en literatuur komen overeen?
II Welke eisen en wensen van de diverse respondenten en literatuur komen niet overeen, maar kunnen worden opgelost?
III Welke eisen en wensen van de diverse respondenten en literatuur komen niet overeen en kunnen ook niet tot overeenstemming worden gebracht?
IV Wat is het advies voor een beter selectieproces voor de Rgd?

3 Onderzoektechnisch ontwerp

In dit gedeelte zal het één en ander uiteen worden gezet, wat er moet gebeuren om passende antwoorden te vinden voor de onderzoeksvragen. Het onderzoek moet binnen redelijke tijd en met een haalbare inspanning kunnen plaatsvinden. Al deze aspecten komen tot uiting in de onderzoeksstrategie (paragraaf 3.1). Tot slot wordt er kort ingegaan op het onderzoeksmateriaal (paragraaf 3.2) en de onderzoeksvoorwaarden (paragraaf 3.3).

3.1 Onderzoeksstrategie

"The meanings emerging from the data have to be tested for their validity. Otherwise, we are left with interesting stories about what happened, of unknown truth and utility" (Miles & Hubermann, 1994)

Dit onderzoek zal aanvankelijk vooral zijn gericht op bureauonderzoek. Er zal een verdieping in verschillende onderwerpen plaatsvinden aan de hand van literatuur. Nadien volgt een empirisch onderzoek.
Tijdens een oriënterende periode is contact opgenomen met 2 personen van de gemeente (Hengelo en Enschede), die beslissingen nemen bij het selecteren van architecten. Hierdoor kan meer informatie worden verkregen omtrent het probleem en kan een aanzet worden gegeven in welke richting de oplossing moet worden gezocht.
Nadat dit is gebeurd, kunnen de vragen worden opgesteld die nodig zijn voor het empirische onderzoek. Hierbij zullen architectenbureaus en de Rijksgebouwendienst (in de rol van opdrachtgever) geïnterviewd worden.
Naast deze genoemde respondenten zullen ook een aantal experts worden benaderd. Met behulp van hun kennis en ervaring kan wellicht tot andere inzichten worden gekomen dan wanneer slechts de opdrachtgever en opdrachtnemer gehoord worden.

3.1.1 Verkennend en ontwerpend onderzoek

Het onderzoek zal in eerste instantie een verkennend onderzoek zijn, aangezien op het vlak van architectenselectie weinig eerder onderzoek is verricht. Het onderzoek is dus voornamelijk theoriebouwend, waarbij de gefundeerde theoriebenadering als aanpak geldt. Hierbij tracht ik waarneembare fenomenen met betrekking tot de architectenselectie te beschrijven, en mogelijk te verklaren; ik zal proberen kennis te verkrijgen van de huidige situatie bij de Rgd en architectenbureaus.
Dit onderzoek is in tweede instantie een ontwerpend onderzoek. Dit betekent dat er kennis (of in dit geval een advies) wordt ontwikkeld voor het ontwerpen en realiseren van een object (Van Aken, 2004). Hierbij zal ik het probleem niet alleen beschrijven, maar ook daadwerkelijk oplossen. Daarnaast wordt er bij dit soort onderzoeken niet zozeer gekeken naar 'wat er is' maar meer naar 'wat er kan' (Van Aken, 2004). En dat is ook wat in mijn onderzoek gebeurt; er wordt gezocht naar nieuwe kennis, iets wat nog niet bestaat. Het belang van ontwerpend onderzoek bij het vinden van oplossingen wordt ook benadrukt door Romme (Romme, 2003). Volgens hem wordt bij 'science' alleen gekeken naar causale verbanden, zoals: is een zekere hypothese geldig? Terwijl bij 'design' ook wordt gelet of een voorstel zou werken in een nieuwe situatie. Hierbij wordt soms zelfs verder gekeken dan de vooraf gedefinieerde situatie (Romme, 2003). 'Design' is dus ook een vereiste bij het vinden van een oplossing voor het probleem in mijn onderzoek.
Ik zal iteratief de volgende stappen doorlopen: *Theorie → Empirie → Advies*

3.1.2 Kwalitatief onderzoek

Uit het bovenstaande kan worden geconcludeerd dat het hier gaat om een kwalitatief onderzoek. Het onderzoek heeft tot doel gedragingen en ervaringen van de Rijksgebouwendienst en de architectenbureaus, die daarmee verbonden zijn, te beschrijven, te interpreteren, en wellicht uiteindelijk te verklaren. Wat hierbij nog duidelijk vermeld dient te worden, is dat tijdens het onderzoek diverse oorzaken en relaties naar voren komen. In principe liggen de te stellen vragen in de interviews vast, toch zal het verloop van een gesprek van geval tot geval verschillen. Dit

heeft ook te maken met het gevoelige karakter van het onderwerp. Dat betekent dat men zich tijdens het onderzoek in zekere mate laat leiden door wat zich voordoet in het veld. Hierdoor zal de oorspronkelijke vraagstelling regelmatig in het geding kunnen komen. Dit noemt men dan ook wel een voorlopige vraagstelling. Wanneer er goede redenen zijn, kan deze worden aangepast ('t Hart, 2005).
Door bovenstaande voorwaarden en de eigenschappen van een interview zullen noodgedwongen (relatief) niet zoveel onderzoekseenheden (leden van de Rgd, architectenbureaus en overige experts) kunnen worden onderzocht. Daar staat dan tegenover dat er wel veel kenmerken of aspecten van die eenheden worden bestudeerd ('t Hart, 2005).

3.1.3 Onderzoekseenheden

Zoals in het inleidende deel al naar voren kwam (hoofdstuk 2), zal ik in mijn onderzoek de aandacht vestigen op selectieprocedures en de problemen en behoeftes die daar mee te maken hebben. Min of meer los van dit onderwerp lijkt te staan de rol van de architect in het huidige en toekomstige bouwproces. Toch is er waarschijnlijk een relatie – gebleken uit eerder onderzoek - tussen deze rol en efficiënt selecteren van architecten, waardoor ook dit aspect zal worden onderzocht. Om dit onderzoek uitvoerbaar te houden spitst het zich voornamelijk toe op de Rijksgebouwendienst en architectbureaus, die met haar selectieproces in aanraking zijn geweest.

3.1.4 Case Selection

Inmiddels is duidelijk dat dit kwalitatieve onderzoek een intensieve manier heeft van gegevens verzamelen. Aangezien dit onderzoek gericht is op de Rijksgebouwendienst en deze instantie weer is opgebouwd uit een groot aantal afdelingen waarvan in praktisch opzicht niet alle leden kunnen worden onderzocht, zal hierbinnen een ***doelgerichte steekproeftrekking*** plaatsvinden. Hierbij worden diverse personen gesproken, die allemaal in verschillende opzichten bij de selectie van architecten betrokken zijn binnen de Rijksgebouwendienst. Hierbij is ter voorkoming van een eenzijdige visie per functie, op zijn minst van twee personen met een betreffende functie een interview afgenomen. Het ondervragen van meerdere personen met één en dezelfde functie vergroot de betrouwbaarheid van de bevindingen. Dit wordt nog eens versterkt door het vergelijken van de resultaten van de verschillende partijen.
Voor de visie van de andere partijen: de architecten(bureaus), ligt het probleem weer anders. De verworven projecten van de Rijksgebouwendienst zijn verspreid over deze partijen gegund, wat ertoe leidt, dat het moeilijk is een representatief beeld te krijgen van deze kant. Er moet namelijk genoeg ervaring zijn geweest met de Rijksgebouwendienst. Om deze reden is er gekozen om zoveel mogelijk in contact te komen met grotere architectenbureaus, aangezien deze veel algemene ervaring hebben en veel projecten hebben uitgevoerd. Alle bureaus hebben hierbij minstens één, maar vaak meerdere projecten uitgevoerd voor de Rgd. Toch is tijdens dit onderzoek één gevaar van deze steekproef met voorname architectenbureaus aan het licht gekomen. De betreffende bureaus verkeren vaak in een riante positie. Hierover meer tijdens de presentatie van de resultaten in de latere hoofdstukken.
In de loop van het onderzoek zijn nog een aantal andere partijen naar voren gekomen die ook interessant waren om mee te nemen in het onderzoek. Ook deze partijen hadden allen in een bepaald opzicht kennis van selectieprocedures van architecten. Dit cyclische proces, waarbij partijen worden onderzocht (of geselecteerd) naar aanleiding van eerdere uitkomsten wordt theoretische selectie of sneeuwbalmethode genoemd ('t Hart, 2005). Hierdoor wordt er gebruik gemaakt van de kennis binnen de wereld van de Rijksgebouwendienst en architectenbureaus, zodat er nog interessantere partijen kunnen worden geïnterviewd.

3.1.5 Dataverzamelmethoden

De methodes die voor dit kwalitatieve onderzoek zullen worden gebruikt, worden hieronder beschreven en beargumenteerd.

- (Face-to-face)interview: er kan dieper worden ingegaan op de complexe structuren van het probleem dan bij een enquête (Verschuren en Doorewaard, 2002). Dit dieper graven zal bijvoorbeeld nodig zijn om ook rekening te houden met de verschillende belangen die bij een

architect en de Rijksgebouwendienst als opdrachtgever aanwezig zullen zijn. Ook is het een vereiste te achterhalen wat de opdrachtgever als geschikte criteria en indicatoren ervaart.
In het boek onderzoeksmethoden ('t Hart, 2005) wordt ook het belang van interviews benadrukt voor dit onderzoek. Wanneer de context waarin de personen zich bevinden bepalend is voor hun gedrag en houding – zoals in het geval van architectenselecties - dan is het beter dit te bestuderen met interviews (of zelfs interviews met open vragen). Veel relevante vragen laten zich namelijk niet gemakkelijk stellen en beantwoorden in enquêtes. Ook in situaties waarin er ogenschijnlijk een verschil is van belangen - zoals het geval is bij de Rijksgebouwendienst als opdrachtgever en de architecten als opdrachtnemer – lijkt een vertrouwelijke methode als interviewen het meest van toepassing te zijn ('t Hart, 2005). Dit resultaat zou niet kunnen worden bereikt met een enquête. Verder hebben enquêtes vaak een lage respons en kan men bij een interview ook veel beter de context van het verhaal meekrijgen. Iets wat bij een onderzoek als deze belangrijk is.

- Documenten: Tijdens de diverse gesprekken met de Rgd zijn ook enkele documenten verstrekt. Enkele documenten zijn van toepassing gebleken en meegenomen in dit onderzoek.

Door het aanboren van verschillende bronnen, kan in dit onderzoek gesproken worden van bronnentriangulatie (Bergsma, 2003).

3.1.6 Analysemethoden

De resultaten van de interviews zullen moeten worden verwerkt volgens een bepaalde methodiek. De uitkomsten dienen uiteindelijk wetenschappelijk verantwoord te zijn en daarvoor is volgens 't Hart ('t Hart, 2005) het principe van constante vergelijking het meest geschikt.
Door het open karakter van dit type onderzoek is er een afwisseling van dataverzameling en data-analyse. Bewust en onbewust vindt in dit onderzoek na de eerste dataverzameling al een eerste analyse plaats. Naarmate het onderzoek vordert krijgt de analyse hierbij steeds meer de overhand. De analyse in dit onderzoek is dus een *cyclisch proces*: er vindt een reflectie plaats naar aanleiding van de verzamelde data. Op basis daarvan wordt gekeken waar de volgende gegevens moeten worden gezocht, waarna weer een ronde van analyse en reflectie kan worden gehouden. Deze cyclische werkwijze heeft twee belangrijke redenen. Zoals hierboven al werd aangegeven gaat het hier in eerste instantie om een verkennend onderzoek, aangezien men het veld nog niet goed kent en het theoretisch in kaart willen brengen; een kwalitatief onderzoek biedt die mogelijkheid van exploratie of verkenning van het onderzoeksveld ('t Hart, 2005). Een tweede reden van deze werkwijze is de mogelijkheid tot verificatie van mijn bevindingen. Tijdens het onderzoek zullen er bepaalde verwachtingen ontstaan over de uitkomsten. Door het cyclische proces kunnen deze worden getoetst ('t Hart, 2005).

Allereerst zullen de resultaten van de interviews meerdere malen worden gelezen. Vervolgens wordt in deze teksten gezocht naar thema's. Men verdeelt de tekst hierbij in categorieën. Deze categorieën zijn vaak gebaseerd op één trefwoord. Dit proces noemt men ook wel coderen ('t Hart, 2005). Vervolgens dienen de verschillende categorieën te worden onderworpen aan constante vergelijking. Dat wil zeggen dat mijn bevindingen zo worden opgesteld dat deze permanent met elkaar kunnen worden vergeleken. Indien men gebruikt maakt van vooraf gedefinieerde categorieën, wordt de *template approach* gevolgd. Volgens Miles en Huberman (Miles en Huberman, 1994) kan deze methode op verschillende manieren worden getoond; een matrix, een diagram of een figuur. Alle onderdelen van de interviews, die belangrijk zijn met betrekking tot een zekere code, kunnen dus worden geplaatst in een cel van een matrix. Vervolgens kunnen verschillende aspecten van de Rijksgebouwendienst en de architectenbureaus tegelijkertijd worden onderzocht. Door deze wijze van onderzoeken wordt men gedwongen de kwalitatieve data op een systematische manier naar voren te brengen. Dit zorgt voor een gestructureerde en gevalideerde analyse (Van Aken, 2006). De methodieken zullen bij de verwerking van de interviewgegevens uitgebreider aan bod komen. Voor het coderen van de verschillende categorieën kan gebruik worden gemaakt van een computerprogramma: NVIVO.

3.2 Onderzoeksmateriaal

Bovenstaand kan als volgt puntsgewijs worden samengevat:

- Interview met 2 personen van gemeentes (Probleemoriëntatie)
- Bureauonderzoek: literatuur, artikelen, internet
- Interviews met Rijksgebouwendienst
- Interviews met architecten
- Interviews met experts

3.3 Randvoorwaarden

- De afstudeeropdracht moet in 21 weken (half jaar) kunnen worden uitgevoerd;
- Het onderzoek heeft betrekking op de bouwkundige ontwerpers. Landschaps-architecten en interieurontwerpers worden hier dus niet meegenomen;
- Het onderzoek heeft betrekking op de Rijksgebouwendienst en daarmee wordt tegelijkertijd gezegd, dat dit onderzoek zich alleen richt op gebouwen en monumenten en niet op infrastructuur.

Deel 2 Literatuur

In dit tweede deel zullen diverse aspecten uit de literatuur worden besproken. Deze bevindingen vormen de basis voor het verdere onderzoek in de praktijk, zoals de interviews. Daarbij wordt als eerste gekeken naar de rol van de architect (Hoofdstuk 4) vanuit het verleden naar de toekomst en de eventuele invloeden die dit kan hebben op de selectieprocedures. Daarnaast zal er inzicht worden verkregen in de verschillende methoden van selecteren van architecten (Hoofdstuk 5). Verderop zal blijken dat deze structuur van 'rol' en 'selectie' als een rode draad door dit rapport blijft lopen.

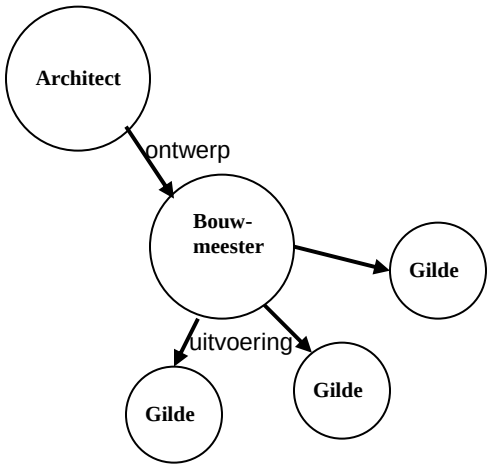
4 Rolverandering van de architect

Dit hoofdstuk beschrijft de veranderende rol van de architect vanuit de literatuur. Verderop zal ook uit de praktijk blijken dat deze rol aan verandering onderhevig is.
In paragraaf 4.1 zal als eerste worden gekeken naar de artikelen en de algemene visie op de rol van de architect die daarbij naar voren komt. Er wordt zowel naar het verleden als het heden gekeken. Voordat de rol van de architect in de huidige tijd zal worden beschreven zal ook een blik op het verleden moeten worden geworpen. Vanuit de historie kan men namelijk ontwikkelingen zien die ook in de huidige tijd waarschijnlijk zullen doorzetten.
Paragraaf 4.2 behandeld de visie op de toekomst en de verschillende invloeden die daarbij uitgaan op de rol. Paragraaf 4.3 gaat vervolgens specifiek in op de procedures en de invloed die daarbij uitgaat van de veranderende rol. Ditzelfde wordt gedaan in paragraaf 4.4 met betrekking tot de criteria en indicatoren.

4.1 De rol vanaf het verleden tot nu

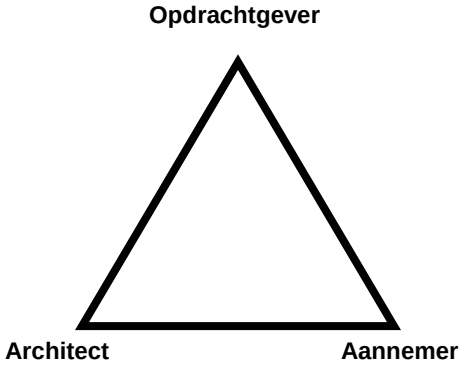
De rol van architect bestaat al duizenden jaren; vanaf de tijd dat de piramides in Egypte werden gebouwd. De echte moderne architect bestaat sinds de renaissance; de architect bevond zich niet langer op de bouwplaats en hoefde zich ook niet langer direct met het bouwproces te bemoeien (Barrow, 2004). Dit had vooral te maken met technologische veranderingen; er ontstond de mogelijkheid het ontwerp te visualiseren aan de hand van tekeningen. Technologie zal nog vaker invloed hebben op de rol van de architect zoals verderop zal blijken. Technologie is namelijk de drijfveer voor steeds verdere specialisatie in het vakgebied.

Aanvankelijk was de functie van de architect heel breed gedefinieerd (zie figuur 7). Zo had hij naast de rol van ontwerper ook de functie van ingenieur, manager en bouwer. Ook de status van de architect was in deze periode hoog (zie figuur 6). Dit zou veranderen. Beide aspecten zouden in de loop van de tijd worden teruggedrongen. Alleen de status zou in de loop der tijden (tijdens de renaissance) weer groter worden, terwijl de rol van de architect steeds verder teruggedrongen wordt.
Zoals gezegd, was de aanvankelijke rol van de architect heel breed. Hij werd destijds aangeduid als meester-bouwer. Hij werd alom gerespecteerd en was erg afhankelijk van direct contact met de arbeiders en de directe communicatie met andere ambachtslieden op de bouwplaats (Barrow, 2004).



Figuur 4 De organisatie van de bouw in de periode 1700-1900 (bron: Woude, van der, 1997)

De dirigerende rol van de architect kreeg nog een extra nadruk ten tijden van de 18e eeuw. De rol van bouwmeester werd al sinds enige tijd vervuld door aannemers (zie figuur 4). Tijdens deze periode werd het steeds meer een gewoonte werken aan te besteden tegen vaste prijzen. Hierdoor moest het werk en ontwerp voor de aanbesteding nauwkeurig vaststaan, waarbij de ontwerper de taak kreeg het ontwerp compleet ut te werken door middel van tekeningen en beschrijvingen. De aannemer kon dan de prijs bepalen. Alle tegenvallers en risico's waren voor rekening van deze aannemer. Het gevolg was, dat de aannemer het hierdoor minder nauw nam met de kwaliteit van zijn werk en de veiligheid van zijn werknemers om zodoende geld te besparen. De opdrachtgevers wapenden zich hiertegen door de ontwerper de opdracht te geven toezicht te houden tijdens de uitvoering. De architect ontwikkelde zich zo meer als een vertrouwenspersoon van de opdrachtgever. Deze toezichthoudende taak groeide gaandeweg uit tot een leidinggevende taak in het bouwproces (Woude, van der, 1997). Deze ontwikkeling leidde tot een relatie tussen opdrachtgever, architect en aannemer die beter bekend is als de traditionele' of 'driehoeksrelatie' tussen deze partijen (zie figuur 5), die tot op heden nog (wel) steeds bestaat.



Figuur 5 Traditionele of driehoeksrelatie

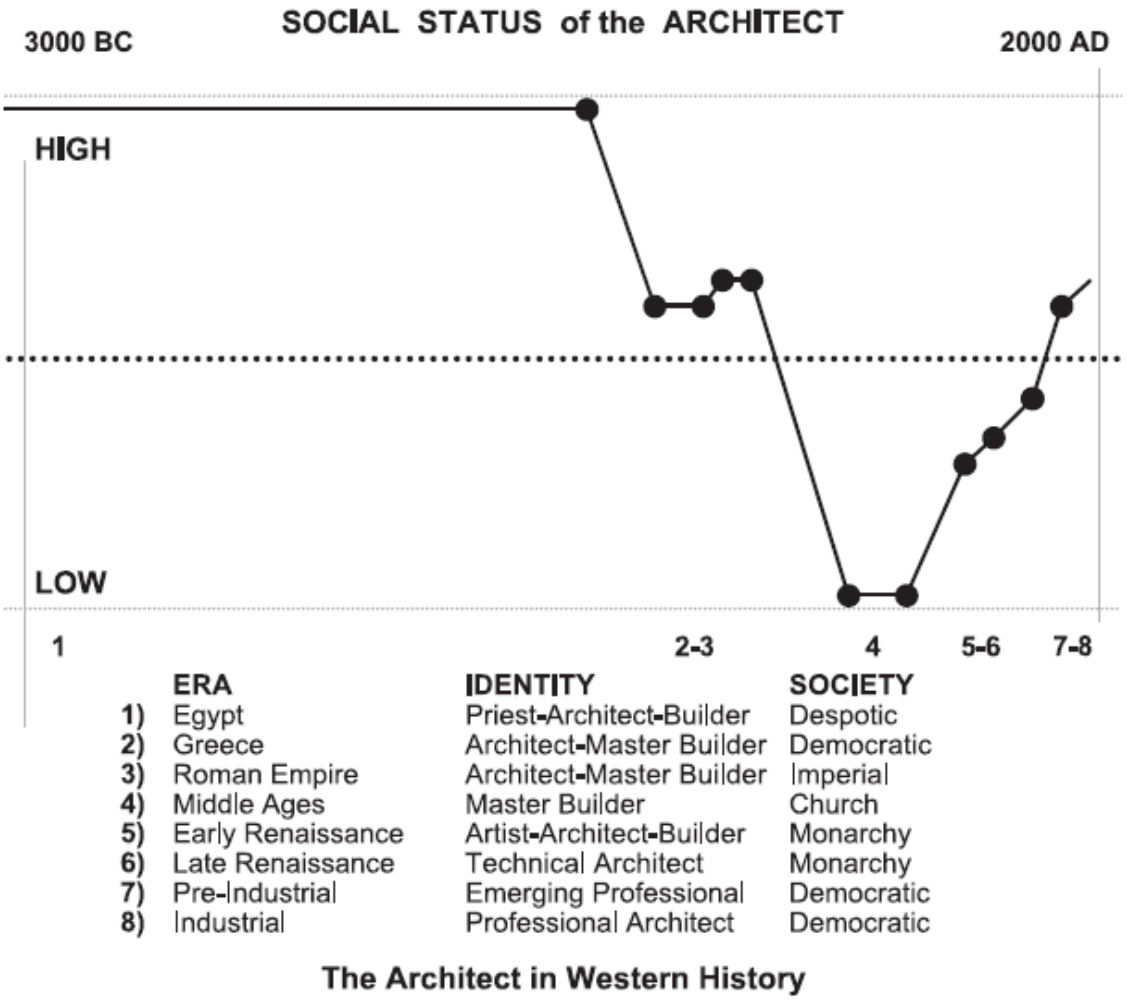
De status zou steeds verder terugvallen met een dieptepunt in de middeleeuwen, waarbij er eigenlijk sprake was van een soort massaproductie van gebouwen. De rol daarentegen was

tijdens deze periode nog steeds heel breed; ontwerper, ingenieur, manager, bouwer. De status begon te verbeteren tijdens de Renaissance.
De rol van de architect viel tijdens deze periode uiteen in twee aspecten; de ontwerper en de bouwer (aannemer).

Na eeuwen van identiteitscrisis wordt de functie van architect pas de laatste 100 jaar als professioneel gezien. Het beroep van architect wordt de laatste jaren getrokken door twee krachten: de elite en de gewone burger. De elite vraagt vooral monumentaliteit, originaliteit en esthetica, terwijl de gewone burger vraagt om functionaliteit en efficiëntie. Men zou zeggen dat het de gewone burger is geweest die van de architect een beroep heeft gemaakt, maar het waren de architecten zelf die vroegen om deze erkenning.

Halverwege de jaren tachtig had de architect de rol van bouwer en ingenieur van zich afgeschud. Tegenwoordig is hij vooral ontwerper en manager en vertrouwenspersoon voor de eindgebruiker. Toch is de rol van de architect aan verandering onderhevig. Er is namelijk een trend waarneembaar met betrekking tot de oplevering van het eindproduct, waarbij de rollen van manager en vertrouwenspersoon aan het verdwijnen zijn. Een goed voorbeeld hiervan, zijn de contracten met consortia, waar later op ingegaan zal worden.

Wat betreft de status; deze is heden ten dagen weer hoog. Ondanks de slechte positie ten tijde van de middeleeuwen, is het toch een feit dat het beroep bijna 5000 jaar verbonden is geweest met de elite. Daarom zal de status van het beroep deze achtergrond blijven uitstralen (Barrow, 2004).



Figuur 6 De status van de architect vanuit de historie tot het heden (Barrow, 2004)

4.2 De rol in de toekomst

Zoals uit figuur 7 blijkt, is de rol van de architect vandaag de dag nog steeds aan het slinken. Verderop wordt duidelijk, dat dit ook blijkt uit het praktijkgedeelte van dit onderzoek.
Volgens het rapport bouwkennis 2006 (www.bouwweb.nl, 2006) lijkt integraal ontwerpen een grote toekomst te hebben.
"Integraal ontwerpen leidt tot meer synergie tussen de betrokken partijen. De verregaande scheiding tussen de verschillende partijen, kenmerkend voor de traditionele bouwsector, moet plaatsmaken voor een uitwisseling van kennis en ervaringen. Hierdoor kunnen nieuwe inzichten en deskundigheid worden gegenereerd. De partijen leren door integraal ontwerpen meer te denken vanuit gemeenschappelijke doelstellingen en ambities, waardoor voor de klant het beste resultaat wordt behaald." (www.bouwweb.nl, 2006)
Binnen deze contractvormen blijkt de rol van de architect kleiner te worden. Daarom wordt nu eerst dieper ingegaan op deze contractvormen.

Geïntegreerde contractvormen
Tegenwoordig vervult de architect naast zijn ontwerpende rol nog steeds de rol van projectmanager. Deze laatste rol wordt momenteel ook steeds verder teruggedrongen met de opkomst van de projectmanagementbureaus. Met name bij geïntegreerde contractvormen als Design, Build, Finance, Maintain and Operate (verder aan te duiden als DBFMO) is deze functie bij de architect geheel verdwenen. Bij deze contractvorm is de architect geïntegreerd in een

consortium samen met andere partijen die zich als geheel aanbieden aan een opdrachtgever en daarbij alle vaardigheden in huis hebben om een compleet project te verwezenlijken van ontwerp tot onderhoud. De rol van de architect is hierbij praktisch teruggedrongen tot alleen het ontwerpen. Alleen de grotere architectenbureaus kunnen hierbij nog afdwingen dat hun rol in dit proces breder is dan gebruikelijk in DBFMO.
DBFMO valt bij de Rijksgebouwendienst onder 'publiek-private-samenwerking' (PPS). PPS is een samenwerkingsverband, waarbij overheid en bedrijfsleven, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, gezamenlijk een project realiseren op basis van heldere taak- en risicoverdeling. Het resultaat van de samenwerking is meerwaarde: een kwalitatief beter eindproduct voor hetzelfde geld of dezelfde kwaliteit voor minder geld (VROM-Rgd, 2006).

Men zou verwachten dat de consortia met daarbinnen de architecten – doordat ze voor langere tijd verantwoordelijk zijn voor het eindproduct- zich ook meer inspannen om de kwaliteit hoog te houden tijdens de eerste fases. Dit blijkt tegen te vallen. Over het algemeen heerst er nog altijd een sfeer van " dat zien we dan wel". Daarnaast is er juist bij DBFMO minder contact tussen het 'design-team' en de klant, omdat er van buitenaf maar met één partij (meestal de projectontwikkelaar of een projectmanagementbureau) zaken wordt gedaan. Dit resulteert in minder kwaliteit; vaak in de vorm van verminderde functionaliteit (CABE, 2005).
Daar komt bij dat tijdens het DBFMO-proces (en dus tijdens de levensduur van het gebouw) geen rekening wordt gehouden met veranderende serviceperceptie en het daarbij veranderende gebruik van het gebouw. Dit resulteert in inflexibele gebouwen, waardoor de economische levensduur van het gebouw aanzienlijk wordt bekort (CABE, 2005).
Verder geldt dat het ontwerp, net als bij traditioneel aanbesteden, nog altijd wordt gezien als een aspect waarop bezuinigd kan worden. Tot dusver wegen kwalitatief hoogwaardige ontwerpen, die beter zijn voor de waarde tijdens de gehele levensduur, zelden op tegen directe kostenbesparingen (CABE, 2005).
Tot slot, de tijdsdruk, die binnen de consortia aanwezig is met betrekking tot de architecten, is ook niet bevorderlijk voor de kwaliteit. Wanneer eenmaal de contracten zijn afgesloten, worden de ontwerpteams continu onder druk gehouden om gedetailleerde ontwerpen af te leveren, zodat de bouw snel kan starten.
Dus het feit dat DBFMO en de daarbij veranderende rol van de architect altijd hogere kwaliteit levert, is niet waar. Maar wat zijn dan oplossingen voor deze problemen?
In een artikel van de Commission for Architecture and Built Environment (CABE, 2005) worden een aantal suggesties gedaan, hoe kan worden omgesprongen met deze nieuwe contractvorm en die veranderende rol van de architect. Deze suggesties zouden ook van toepassing kunnen zijn op het traditionele selectieproces en worden daarom hieronder genoemd:

1. Doe voorstudies: een haalbaarheidsonderzoek, locatieonderzoek, de impact op de infrastructuur; Deze onderzoeken zullen zich altijd terugbetalen en kunnen interessant zijn voor het Programma van Eisen van de klant.
2. Zorg dat er voldoende afbakening is van de regels, zodat concrete criteria en 'output' specificaties kunnen worden opgesteld door de klanten en opdrachtgever. Probeer dit contractueel vast te leggen.
3. Zorg dat de klant of opdrachtgever over genoeg kennis beschikt voor de selectie van dergelijke partijen. Wanneer dit niet mogelijk is, moeten er ontwerpadviseurs worden ingehuurd. Het moge duidelijk zijn dat dit laatste niet bij de Rgd van toepassing zal zijn.
4. Een reeds opgeleverd project dient te worden geëvalueerd. Informatie moet worden meegenomen in een volgend selectieproces.
5. Betrek de gebruiker bij het ontwerpproces.

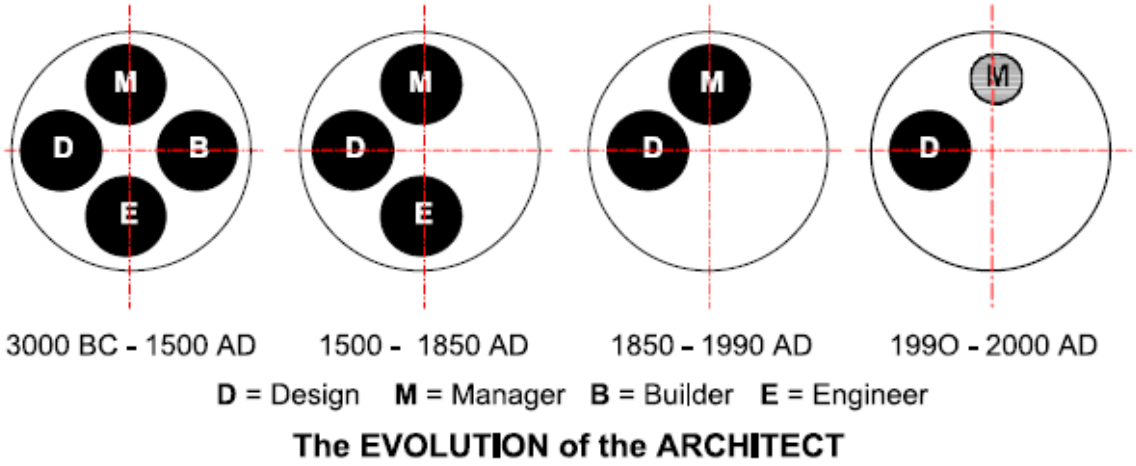
Op deze contractvorm wordt verder ingegaan in bijlage 2.

Traditioneel
Ook bij de traditionele contractvormen wordt de rol nog steeds kleiner (zie figuur 7) Zoals al eerder is gezegd, is technologie hier een belangrijke oorzaak van. Met name de opkomst van de Informatie Technologie (IT) heeft er voor gezorgd dat er veel meer specialisaties kunnen ontstaan. Zo ook in het vakgebied van de architect; de architect wordt steeds meer een

ontwerpspecialist (Barrow, 2004). De invloed van IT uit zich vooral op het gebied van beheren van informatie, project management, communicatie, het definiëren van de rollen en de structuur tussen de organisaties (Barrow, 2004). De identiteit van de architect wordt anders. Wat hierbij opvalt, is dat vooral het proces van de architect wordt beïnvloed. Op het product van de architect (het ontwerp en het uiteindelijke gebouw) is de impact van IT veel kleiner.

Daarnaast is IT ook een drijfveer voor nieuwe contractvormen. Zoals zonet al werd aangehaald, ontstaan er contracten als DBFMO. Met de opkomst van vele specialisaties zorgt IT als een soort lijm ervoor dat de verschillende expertises met elkaar kunnen samenwerken; hierbij kunnen ze zich weer presenteren als één geheel.
Wat hierbij opvallend is om te zien, is dat de consortia min of meer hetzelfde in huis hebben als een architect in het jaar 1500.

Toch biedt nieuwe technologie, zoals IT, ook nieuwe mogelijkheden voor de architect. Met name wanneer deze architect zich richt op nieuwe technologie in het ontwerp of op de media.
Desondanks moet dit eerder worden gezien als nieuwe carrière kansen in plaats van verbreding van zijn rol.



Figuur 7 De taken van de architect vanuit de historie tot het heden (Barrow, 2004)

Verder is het nog interessant te noemen dat ook in een onderzoek van het Economisch Instituut van de Bouw (EIB) – de positie van de architect in het bouwproces – in 1990 al duidelijk een trend naar voren kwam (geconcludeerd uit eerdere onderzoeken) dat de rol van de architect steeds kleiner wordt. Zo kwam hieruit ook naar voren dat het vervaardigen van de werktekeningen (toch een 'core-competence' van de architect zou men zeggen) steeds vaker wordt gedaan door de bouwbedrijven of facilitaire tekenbureaus. In sommige gevallen worden de door de architect vervaardigde tekening genegeerd en maakt de aannemer vervolgens zijn eigen tekeningen; *"De architect wordt niet meer gezien als een vakman tijdens de uitvoering en detaillering van tekeningen."* (Wouden, van der, 1997)

Tot slot blijkt uit het rapport bouwkennis (www.bouwweb.nl, 2006) dat 71 procent van de architecten verwacht, dat hun rol in de toekomst zal veranderen. Hiervoor zijn verschillende redenen. Er worden steeds meer eisen gesteld aan de architect, die vaak niet door een architect kunnen worden opgebracht. Doordat de adviserende rol van de aannemer toeneemt, neemt deze rol van de architect logischerwijs af. Ook geeft een deel van de respondenten aan dat de coördinerende rol van de architect steeds meer wordt overgenomen door bouwmanagementbureaus en wordt beperkt tot het leveren van (schetsen van) ontwerpen. Ook de eerder genoemde geïntegreerde contractvormen (, vaak geleid door een bouwmanagementbureau,) zorgen voor een andere rol.

De BNA is niet tevreden met deze kleiner wordende rol. Zij vinden dat de architect de dirigerende rol moet behouden. En dat de architect moet terugkeren als hoofdconstructeur. Door de architect als hoofdconstructeur te laten optreden, blijft de kwaliteit beter gewaarborgd. Volgens de BNA blijft bij een terugkeer van de hoofdconstructeur nog steeds de behoefte bestaan aan één centrale regisseur. De BNA vindt dat de architect de geschikte persoon is om deze rol te vervullen. De rol van de architect wordt dan onder meer ingevuld:

- als adviseur van de opdrachtgever bij het opstellen van het Programma van Eisen.
- als leider van het ontwerpteam (waarin ook de hoofdconstructeur; installateur en andere adviseurs zitting hebben).
- als directievoerder / toezichthouder tijdens de uitvoering.
- als hoofdconstructeur.

(www.bna.nl, 2006)

4.3 De veranderende rol en selectieprocedures

Zoals verderop ook uit de interviews zal blijken, zijn het niet zozeer de procedures die zullen veranderen, maar eerder de contractvorm. Het is alleen de vraag of de veranderende rol een gevolg is van die andere contactvorm, dan wel dat de veranderende contractvorm een gevolg is van de veranderende rol. We kunnen ervan uitgaan dat een contractvorm als DBFMO een directe invloed heeft op de rol van de architect en dat er dus sprake is van de eerste oorzaak. Toch moet niet worden vergeten, zoals uit het artikel van Barrow al bleek, dat de rol van de architect sowieso al aan het verkleinen was. In ieder geval is gebleken (ook uit het praktijk onderzoek), dat de rol van de architect in een consortium niet breder is dan bij traditionele aanbestedingen, maar bijna altijd kleiner is.
Ook voor de traditionele selectie geldt, dat de procedure hierbij niet verandert door de veranderende rol. Het zijn voornamelijk criteria (zie volgende paragraaf) die worden beïnvloed.

De huidige procedure bij DBFMO (tijdens selecties) is te vergelijken met de huidige procedures (voor de selectie van architecten). Ze voldoen dan ook geheel aan de richtlijnen van de Europese unie (www.rijksbouwmeester.nl, 2007). Het grote verschil is alleen dat hier niet één partij maar meerdere partijen tegelijk worden aangetrokken. Maar wanneer men de consortia als een eenheid beschouwt, verloopt de procedure praktisch gelijk aan die van traditionele selectie. (CABE, 2005) Bij de Rgd komt dit neer op een niet-openbare procedure met voorselectie. Dit wordt in hoofdstuk 6 nader uitgelegd.
Voor een uitgebreide uitleg van de exacte selectieprocedure bij DBFMO wordt verwezen naar bijlage 2.

Toch is er momenteel ook een nieuwe procedure in opkomst, die ook voldoet aan de voorschriften van de Europese Unie: de zogenaamde concurrentiegerichte dialoog. Deze is opgenomen in de richtlijn 2004-18-EG artikel 29. Men verwacht in de toekomst deze procedure meer te gaan toepassen bij DBFMO. De procedure mag alleen worden toegepast bij complexe opdrachten; Dit geldt wanneer de opdrachtgever alléén niet in staat is om technische oplossingen te vinden of de juridische en/of financiële voorwaarden van een project te specificeren (VROM-Rgd, 2006).
De aanbestedende dienst moet in dit geval een aankondiging van een opdracht bekendmaken, waarin de gunningscriteria vermeld staan. De minimumtermijn voor de indiening van de aanvragen tot deelneming bedraagt zevenendertig dagen. Daarna verzoekt de aanbestedende dienst de daartoe uitgekozen gegadigden (minimaal drie) allemaal gelijktijdig langs schriftelijke weg om een dialoog aan te gaan. Het dialoog dat dan op gang komt, kan uit verscheidene fasen bestaan en worden doorlopen tot oplossingen (van technische en/of economische en juridische aard) gevonden zijn. De aanbestedende dienst dient voor een gelijke behandeling van de inschrijvers en een vertrouwelijke behandeling van de verstrekte informatie te zorgen. Na afloop van het dialoog dienen de gegadigden hun definitieve inschrijving in te dienen. Ze mogen hun inschrijving preciseren, maar de wezenlijke elementen van de opdracht daarbij niet wijzigen. De opdracht moet aan de hand van de gunningscriteria worden gegund aan de inschrijver met de economisch voordeligste inschrijving (www.europadecentraal.nl, 2006).

4.4 De veranderende rol en criteria

Met de opkomst van de DBFMO contracten zijn er eigenlijk twee kanten aan de mondigheid van de architect. Aan de ene kant houden de architecten zich binnen het consortium veel te veel in, waardoor de rol van de architect – zoals zonet al bleek – steeds verder is teruggedrongen. Het consortium zelf is naar buiten toe wel heel mondig. De reden hiervoor is dat deze contractvorm tegenwoordig alleen wordt toegepast bij projecten met een waarde groter dan 20 miljoen pond (in Engeland)/ 25 miljoen euro (in Nederland) (CABE, 2005). Een consortium met daarbinnen de architect, investeert vaak zo rond de 2 miljoen euro nog voor het gunningsproces. Mocht het project dan niet gegund worden, kan men dit geld als weggegooid beschouwen. Het consortium met daarbinnen de architect zal bij deze nieuwe contractvorm en nieuwe rol dus eerder gaan reclameren dan bij traditionele contractvormen. Bovendien is de roep om concrete criteria veel groter bij deze contractvorm. Aangezien de investeringen groter zijn en er makkelijker gereclameerd wordt, wil men concrete criteria zien. Zoals verderop ook zal blijken uit de praktijk, is de selectieprocedure bij DBFMO al een stuk transparanter dan bij traditionele contractvormen (als onderbouwing voor eventuele rechtszaken). Toch wordt er gepleit voor meer regels en standaarden, wanneer het aankomt op deze criteria, omdat de kwaliteit – en daarbinnen met name de functionaliteit – op veel punten achterblijft (CABE, 2005).

Verder worden hier nog meer criteria getoond uit DBFMO (zie bijlag 4). Omdat bij deze contractvorm men wel gedwongen is met concrete en geoperationaliseerde criteria te werken, kan hiervan voor de traditionele selectie nog veel geleerd worden. Mits men goed let op de functie van de architect, (de criteria zijn namelijk van toepassing op het hele consortium) zijn de criteria (bijlage 4) uit deze contactvorm mijns inziens zeer goed toepasbaar op een traditionele selectie.

De keuze van de gunningscriteria (kwalitatieve en financiële criteria) vormen een belangrijke instrument om de aard van de inschrijvingen te sturen. Een aanbesteding waarin flexibiliteit één van de gunningscriteria is, levert inhoudelijk andere inschrijvingen op dan een aanbesteding ,waarbij duurzaamheid (en niet flexibiliteit) een criterium is (DBFMO bij de Rgd, 2005).

Een andere belangrijke factor is de wijze waarop de criteria gewogen worden. Een hele belangrijke keuze is de wijze waarop ‘economische kosten’ (financieel criterium) worden gewogen ten opzichte van ‘kwaliteit’. Door meer gewicht toe te kennen aan ‘economische kosten’, zullen bieders toewerken naar een zo laag mogelijke prijs, en minder aandacht besteden aan het bieden van extra kwaliteit (ten opzichte van de outputspecificaties). *Door deze (af)weging tussen prijs en kwaliteit, ligt de Rijksbouwmeester nog wel eens wakker.* (Rgd, 2006)

Indien het financiële en/of het kwaliteitscriterium bestaat uit verschillende elementen (bijvoorbeeld de kwaliteitscriteria functionaliteit en flexibiliteit), dan zullen ook die elementen ten opzichte van elkaar gewogen moeten worden.
In de praktijk betekent dit dat een inschrijving punten kan scoren voor zowel de economische kosten als voor de kwaliteit en dat de inschrijving met het hoogste aantal punten wint. Daarbij geldt natuurlijk dat lagere kosten en hogere kwaliteit meer punten opleveren. Kwaliteit en kosten zjjn zo ten dele uitwisselbaar. Ook in de uitwisselbaarheid van kwaliteit en kosten zit een belangrijk sturingsmechanisme. Het loont om verschillende beoordelingsmethodieken naast elkaar te zetten en aan de hand van scenario’s door te rekenen welke methodiek het beste stuurt op die elementen, die de opdrachtgever van belang vindt. (DBFMO bij de Rgd, 2005)
Nogmaals wil ik hier benadrukken, dat de criteria bij deze contractvorm veel transparanter en meetbaarder zijn ten opzichte van de traditionele manier van selecteren.

5 Selecteren van architecten

Om tot een beter begrip van de verschillende selectiemethodes en haar criteria te komen, dient er eerst een verdieping in de verschillende vormen van aanbesteden plaats te hebben. Zo zal in paragraaf 5.1 een overzicht worden gegeven van de verschillende aanbestedingsprocedures. Hierbij zullen tevens de voorwaarden ter sprake komen, waaraan de Rijksoverheid zich dient te houden. Tot slot zal in paragraaf 5.2 kort worden ingegaan op de criteria en indicatoren. In bijlage 8 vindt men de selectieleidraad zoals die wordt toegepast bij de Rgd.

5.1 Procedures

Met betrekking tot de Rijksoverheid is ook een specifieke regelgeving op het gebied van aanbesteding van toepassing. We kunnen dit op de volgende manier onderscheiden.
Ten eerste naar het voorwerp van de aanbestede opdracht. Opdrachten kunnen betrekking hebben op het uitvoeren van werken, het leveren van diensten, het verrichten van levering en tot slot Nutssectoren (Berg, Van den, 2000). Zoals verderop nog duidelijk zal worden, valt het ontwerpen van Rijksgebouwen onder 'het leveren van (intellectuele) diensten'.
Ten tweede kan onderscheiden worden naar de functie van de regelgeving. Zo wordt Europese aanbestedingsregelgeving in het Nederlands recht geïmplementeerd door andere Nederlandse aanbestedingsregelgeving. Daarnaast is er ook nog specifieke Nederlandse aanbestedingsregelgeving, die los staat van de Europese regels en dus autonoom is.

Aanbesteding door de Rijksoverheid
De Raamwet EEG-voorschriften aanbestedingen en een daarop gebaseerde AMvB, het Besluit overheidsaanbestedingen (hierna het Boa), verplichten de Rijksoverheid om bij de aanbestedingen van een opdracht, die valt binnen de werksfeer van een der EG-aanbestedingsrichtlijnen, de in die richtlijnen opgenomen voorschriften toe te passen. (Berg, Van den, 2000).

Tegenwoordig vallen de aanbestedingen van diensten onder de Richtlijn 2004/18/EG (voor overheidsopdrachten).
Hieronder volgt een overzicht van de verschillende drempelwaarden voor de aanbesteding van diensten. Wanneer de drempelwaarde wordt overschreden, wordt de Europese richtlijn van toepassing.

	01-12-05 tot 31-12-05	01-12-05 tot 31-12-05	01-01-06 tot 01-01-08	01-01-06 tot 01-01-08
	Centrale Overheid	Decentrale Overheid	Centrale Overheid	Decentrale Overheid
Werken	5.923.000 €	5.923.000 €	5.278.000 €	5.278.000 €
Diensten	154.000 €	236.000 €	137.000 €	211.000 €
Leveringen	154.000 €	236.000 €	137.000 €	211.000 €
Concessie werken	5.923.000 €	5.923.000 €	5.278.000 €	5.278.000 €

Tabel 1 Drempelwaarden Richtlijnen 2004/18/EC voor overheidsopdrachten (ministerie van EZ)

De Rijksoverheid valt onder de centrale overheid. Het wordt duidelijk dat de drempelwaarde van de dienst groter moet zijn dan 137 000 euro , wil men europees moeten aanbesteden.

Het betrekken van externe organisaties, zoals een architect, in het project vergt een procedure, waarin potentiële deelnemers worden uitgenodigd tot het doen van een aanbieding of ontwerp, het beoordelen en selecteren van aanbiedingen, onderhandelen en sluiten van een contract. Voor de selectie van een architect en voor de gunning van het werk is dus Richtlijn 2004/18/EG van toepassing. Volgens Richtlijn 2004/18/EG zijn er verschillende procedures voor het

aanbesteden van diensten. Zij komen, wat betreft de strekking, overeen met de richtlijnen voor aanbesteden van werken, waarop het Uniform Aanbestedingsreglement van toepassing is: De typen procedures van aanbesteding variëren voornamelijk naar de mate waarin gebruik wordt gemaakt van competitie- c.q. concurrentiemechanismen. De standaardvarianten zijn als volgt:

- Een **openbare procedure** is een aanbesteding, die algemeen bekend wordt gemaakt en waaraan een ieder kan deelnemen. (procedures beschreven in art. 44 t/m 55 Richtlijn 2004/18/EG)
- Een **niet-openbare procedure (openbare aanbesteding met voorafgaande selectie)** is een aanbesteding, die algemeen bekend wordt gemaakt, waarbij een ieder zich als gegadigde kan aanmelden en waarvoor ten minste één , doch niet meer dan het aantal gegadigden, zoals van te voren is vastgesteld, tot inschrijving kunnen worden uitgenodigd. (procedures beschreven in art. 44 t/m 55 Richtlijn 2004/18/EG)
- **Procedure van gunning via onderhandeling (onderhandse aanbesteding)**. Hierop zijn twee varianten: 1) Gunning via onderhandeling met voorafgaande bekendmaking en 2) Gunning via onderhandeling zonder voorafgaande bekendmaking.
- **Prijsvraag:** De prijsvraag is gericht op een vraag aan ontwerpers (vaak om een ontwerp te maken. Dit wordt een projectprijsvraag genoemd. Zij betalen daarbij vaak zelf de onkosten. Daarnaast bestaan er ook nog de ideeënprijsvraag en de samengestelde prijsvraag. Deze laatste is bedoeld om complexe ontwerpopgaven beheersbaar te maken (www.ontwerpwedstrijden.nl, 2007). (Meer hierover in Richtlijn 2004/18/EG art. 66 t/m 74)

De scheiding tussen de onderhandse en openbare procedure is sterk gerelateerd aan de aanneemsom.
Bij de tweede variant heeft de architect te maken met voorselecties. Er wordt dan gekeken of het bedrijf geschikt is voor het project. Dit gebeurt op basis van geschiktheidseisen.
Wanneer deze eerste selectie heeft plaatsgevonden, kan worden begonnen met de werkelijke inschrijving. Hierbij gaat het meestal om het kunnen bieden van een zo laag mogelijke prijs door de architect of, zoals tegenwoordig vaker gebeurt, wordt gekeken naar de economisch meest voordelige aanbieding.

Tegenwoordig zijn er nieuwe vormen van europees aanbesteden. Zo is er een procedure die gericht is op geïntegreerde contracten. Daarnaast is er het zogenaamde concurrentie gerichte dialoog.
Hieronder zullen de verschillende procedures nader uiteen worden gelegd.

Openbare procedure
Wat de naam hierbij al aangeeft, is dat een ieder die geïnteresseerd is, zich hierbij kan inschrijven. Ze kunnen direct een offerte indienen naar aanleiding van de projecten die door de Rijksgebouwendienst zijn gepubliceerd. De opdrachtgever moet vervolgens rechtstreeks uit die offertes een keuze maken, wie de opdracht wordt gegund. Deze selectie en gunning gebeurt dus in één ronde. De selectie- en gunningscriteria, die hieraan ten grondslag liggen, moeten vooraf bekend zijn gemaakt. Daarnaast vermeldt de richtlijn, dat de criteria (mits redelijk) ook objectief kunnen zijn (Richtlijn 97/50/EG, 1997). Dit zal verderop uit mijn onderzoek moeten blijken.
De gunning kan plaatsvinden op basis van laagste prijs of de economisch meest voordelige aanbieding. Het is vooral dit laatste criterium dat de laatste jaren wordt toegepast bij selecties.
De methode heeft door de mogelijkheid van vele inschrijvers, zowel een voordeel als een nadeel. Het voordeel is dat een ieder geïnteresseerde een kans krijgt. Hierdoor is de procedure eerlijk en geeft het een optimale marktwerking. Een groot nadeel aan de vele inschrijvers is, dat ook de doorlooptijd voor de selectie aanzienlijk groter is dan procedures, waarbij voorselecties zouden zijn; zoals de volgende procedure.

Niet-openbare procedure
Anders dan de naam hier doet vermoeden, is ook de niet-openbare procedure openbaar. Iedere architect mag zich ook hier inschrijven voor het betreffende project. Het verschil met de vorige procedure is, dat deze procedure in twee fases verloopt en het punt wanneer een offerte kan worden ingediend door de gegadigden. In de eerste fase worden vervolgens een aantal

(minstens vijf) architecten geselecteerd. Dit gebeurt wederom op basis van vooraf bekendgemaakte selectiecriteria. De geselecteerden zullen worden uitgenodigd om een offerte in te dienen. Dit gebeurt meestal in combinatie met een presentatie. Vervolgens maakt de opdrachtgever op basis van vooraf gepubliceerde gunningscriteria een keuze uit de ingediende offertes. Deze architect wordt dan het werk gegund. De gunning gebeurt wederom op basis van de laagste prijs, dan wel de economisch meest voordelige aanbieding.

Een voordeel van de procedure is, dat er in de eerste fase minder hoeft te worden gevraagd van de inschrijvende partijen door de opdrachtgever. Dit zorgt voor minder druk bij die partijen. Vervolgens is er het voordeel van de tweede fase dat men dieper op de overige partijen in kan gaan, omdat er slechts een aantal zijn geselecteerd.

Procedure van gunning via onderhandeling
Zoals eerder al aan bod kwam bestaat deze procedure uit twee varianten:

1. De onderhandse procedure mèt voorafgaande bekendmaking en;
2. De onderhandse procedure zonder voorafgaande bekendmaking.

Bij de eerste variant selecteert de opdrachtgever na publicatie één of meer gegadigden op basis vooraf bekendgemaakte objectieve selectiecriteria. Vervolgens wordt met deze partijen in overleg onderhandeld over de contractuele voorwaarden. Deze procedure mag slechts onder een aantal voorwaarden worden toegepast:
Wanneer de reeds gedane inschrijvingen niet voldeden aan de voorwaarden.
Wanneer op geen enkele manier de prijs van de werkzaamheden vooraf kan worden vastgesteld.
Wanneer de inhoud van te voren niet nauwkeurig kan worden bepaald.

Bij de tweede variant wordt de opdracht niet gepubliceerd. De opdrachtgever gaat hierbij rechtstreeks met een partij/ architect onderhandelen over de inhoud van het contract. Ook deze procedure mag alleen onder bepaalde voorwaarden worden toegepast. Wanneer bijvoorbeeld grote spoed vereist is of wanneer het gaat om de winnaar van een prijsvraag. Om niet te veel op dit onderwerp in te gaan, wil ik voor meer informatie over deze procedure verwijzen naar de Richtlijn 2004/18/EG.

Prijsvraag
In de Europese richtlijn is ook een onderdeel verschenen voor de procedure van een prijsvraag. Het opmerkelijke aan deze procedure is, dat deze gekoppeld is aan de onderhandse procedure. Omdat deze selectie vaak gekenmerkt wordt door veel aandacht en het daarmee een uitzonderlijke positie heeft ten opzichte van andere procedures kan de prijsvraag worden gezien als een aparte procedure. Zo zegt artikel 31 lid 3 van de Richtlijn 2004/18/EG[1], dat het na het uitschrijven van een prijsvraag en het bekend worden van een winnaar het wel geoorloofd is, een onderhandse procedure aan te gaan met de winnende gegadigde. De winnaar van de prijsvraag hoeft niet per sé de opdracht gegund te krijgen. Zoals al duidelijk werd, kan direct in onderhandeling worden gegaan met de winnaar. Wordt het werk niet gegund aan de winnaar, dan dient er alsnog te worden aanbesteed. Toch gebeurt dit alleen in uitzonderlijke gevallen en wordt meestal de opdracht gegund aan de winnaar.
Ook kunnen er meerdere winnaars volgen uit een ontwerpwedstrijd. In dat geval dienen alle winnaars te worden uitgenodigd voor de onderhandelingen.

Voor het ordelijk verloop van een ontwerpwedstrijd is het Kompas ontwikkeld (http://www.ontwerpwedstrijden.nl/komps.html, 2006). Verschillende organisaties hebben hieraan meegewerkt zoals de BNA, de VNG, NEPROM en diverse ministeries, waaronder de Rijksgebouwendienst. Het Kompas bevat spelregels voor het standaardiseren (ter voorkoming

[1] de procedure van gunning door onderhandelingen zonder bekendmaking van een aankondiging van een opdracht is gerechtvaardigd voor overheidsopdrachten voor diensten, wanneer de opdracht voortvloeit uit een prijsvraag en volgens de toepasselijke voorschriften aan de winnaar of aan een van de winnaars van die prijsvraag moet worden gegund. In dit laatste geval moeten alle winnaars van de prijsvraag tot de onderhandelingen worden uitgenodigd;

van wildgroei) van de wedstrijden. Hierbij zijn voorbeeldmodellen gemaakt voor de ontwerpwedstrijden. Deze kunnen worden ingevuld, zodat een wedstrijdprogramma ontstaat. Deze kan vervolgens worden gebruikt als een soort contract tussen de uitschrijver en de deelnemers. De modellen verschaffen duidelijkheid omtrent de wensen van de uitschrijver en bieden daarnaast ook rechtszekerheid voor de deelnemers.

Een prijsvraag heeft enkele voordelen. Zo kan deze vorm innoverende nieuwe ontwerpen opleveren. De procedure is geschikt voor situaties, waarbij publiciteit gegenereerd moet worden; zoals bijvoorbeeld voor de renovatie van het prestigieuze Rijksmuseum in Amsterdam. Bovendien wordt een prijsvraag regelmatig toegepast in combinatie met een referendum; het kan dus een zeer democratische selectiemethode zijn.
Toch zijn er ook enkele nadelen aan verbonden. Met name de schrijver Jack L. Nasar heeft zich hierin verdiept. Zo zegt hij dat ontwerpcompetities hoge kosten met zich meebrengen voor de ontwerper en zijn de ontwerpen niet altijd realistisch en daardoor onbetrouwbaar.

Concurrentiegerichte dialoog
In de meeste recente richtlijn voor het aanbesteden van diensten is ook ruimte opgenomen voor de concurrentiegerichte dialoog (Richtlijn 2004/18/EG art. 29). Deze nieuwe procedure heeft als voornaamste kenmerk, dat het wordt toegepast bij complexe opdrachten en dat het de belangen behartigt van de deelnemers. Zo wordt duidelijk benadrukt dat de vertrouwelijke informatie[2] niet zonder toestemming van de betreffende inschrijver mag worden uitgewisseld. Vanwege de omvang en structuur van het verslag, is hierover meer te vinden in de bijlage 3.

Niet europees aanbesteden
Aangezien dit onderzoek zich toespitst op de Rijksgebouwendienst en de architectenbureaus die, betreffende de selectie, met haar in contact komen, en het daarbij ook vrijwel altijd gaat om projecten met een grotere waarde dan de drempelwaarde, zal vrijwel altijd sprake zijn van een aanbesteding volgens de Europese richtlijnen. Toch worden niet-Europese procedures, bij wijze van uitzondering, vaak ook gebruikt wanneer er geen winnaar kan worden aangewezen aan het eind van een niet-openbare procedure. Het komt bijvoorbeeld voor dat de strijd tussen twee bureaus moet worden beslist aan de hand van een meervoudige opdracht. Ook zal voor de duidelijkheid en de eventuele inspiratie, die dit kan vormen, kort worden ingegaan op andere procedures die mogelijk zijn wanneer niet europees zou worden aanbesteed.

Visiepresentatie
Opdrachtgevers, die na de oriëntatiefase meer willen weten over de ontwerpvisie van de architecten op de voorkeurslijst, kunnen een visiepresentatie organiseren. Dit is een presentatie die in principe bedoeld is voor grotere opdrachten. Tijdens de visiepresentatie geven de architecten een algemene ontwerpvisie op het te realiseren project. In het kader van de visiepresentatie worden geen opdrachtgerichte ontwerpen gemaakt. Het gaat om een mondelinge toelichting, die kan worden ondersteund met specifieke projectdocumentatie of ter plekke te maken handschetsen. Het voordeel van de visiepresentatie is de meer intensieve kennismaking met de architecten. Het kost weinig tijd en er zijn geen extra kosten mee gemoeid (website BNA, 2007). Nadelen zijn vooral het gebrek aan objectiviteit, omdat visies vaak abstract zijn. Dit maakt het moeilijker voor de opdrachtgever om tot een goede keuze te komen.
Deze methode is ontwikkeld door de Bond van Nederlandse Architecten (BNA). Zij wordt nu ook vaak toegepast in combinatie met een Europese selectieprocedure, zoals een niet-openbare procedure bij de Rijksgebouwendienst. Wanneer na een dergelijke procedure eenmaal vijf (BNA-

[2] 2004/18/EG Artikel 29 lid 3:Tijdens de dialoog waarborgen de aanbestedende diensten degelijke behandeling van alle inschrijvers. Met name geven zij geen — discriminerende — informatie die sommige inschrijvers kan bevoordelen boven andere.
De aanbestedende diensten mogen de voorgestelde oplossingen of andere door een deelnemer aan de dialoog verstrekte vertrouwelijke inlichtingen niet aan de andere deelnemers bekendmaken zonder de instemming van eerstgenoemde deelnemer.

richtlijn) tot zeven architecten zijn geselecteerd, worden de ontwerpers uitgenodigd om hun visie op het project te laten zien, zoals op de wijze beschreven in de vorige alinea.

Meervoudige opdracht
De meervoudige opdracht is een vorm van een ontwerpwedstrijd. De methode kwam in opkomst in de jaren vijftig en was bedoeld om uitschrijvers van opdrachten gemakkelijker te kunnen laten kiezen tussen ontwerpers en/of ontwerpen.
Door het Kompas is een model tot stand gekomen voor dit soort opdrachten. Hierbij zijn regels opgesteld voor een uitnodigingsbrief en een vast wedstrijdprogramma.
Er is geen jury bij deze wedstrijden, maar een beoordelingscommissie. Hierin zitten behalve vakmensen en vertegenwoordigers van de opdrachtgever, ook regelmatig bouwtechnici als adviseurs van de beoordelingscommissie. De beoordelingscommissie brengt een advies uit aan de opdrachtgever (Kompas, 2007).
Vooraf aan deze methode gaat (bij instanties die gehouden zijn aan Europese regelgeving) meestal een andere selectieprocedure. Vaak is dat de niet-openbare aanbestedingsprocedure (Kompas, 2007). Hierbij selecteert de opdrachtgever een aantal (meestal twee) ontwerpers. Deze ontwerpers kunnen dan tegen betaling een (eerste) ontwerp maken. Dit moet worden gezien als een tegemoetkoming.
De meervoudige opdracht is van toepassing geweest bij het Rijksmuseum in Amsterdam. Hierbij heeft de Rijksgebouwendienst samen met een commissie een keuze gemaakt uit zeven ontwerpers. Deze zeven ontwerpers zijn in eerste instantie uit een Europese selectieprocedure naar voren gekomen.
De methode heeft voor- en nadelen. Doordat er meerdere ontwerpers worden betaald door de opdrachtgever, waarna alsnog een selectie moet worden gemaakt, is het een tijdrovende en dure methode. Een voordeel is, dat de opdrachtgever ook werkelijk een keuze kan maken tussen de verschillende ontwerpers dan wel de ontwerpen die zijn gemaakt.

5.2 Criteria en indicatoren
In deze paragraaf zal de toepassing van criteria en indicatoren worden uitgelegd. Paragraaf 5.2.1 begint met de omschrijving van criteria. Tot slot gaat paragraaf 5.2.2 kort in op de betekenis van een indicator.

5.2.1 Criteria
Een criterium wordt omschreven als een norm bij een beoordeling. In de context van de bouw en ontwerpcompetities moet dit worden gezien als norm, die bepalend is voor de selectie van architecten. Bij ontwerpcompetities zijn er twee soorten criteria: selectiecriteria en gunningscriteria.
Tijdens de uitvoering van een prijsvraag kunnen deze twee soorten criteria in één fase, dan wel in twee fases worden gebruikt. Wanneer dit in twee fases gebeurt, komt het onderscheid tussen beide criteria het duidelijkst tot uiting.
In dat geval worden de selectiecriteria als eerste toegepast. Kenmerkend voor zo'n eerste fase, waarbij deze criteria worden toegepast, is dat er veel inschrijvers moeten worden beoordeeld. Deze selectiecriteria kunnen op hun beurt weer worden verdeeld in uitsluitingsgronden en de criteria waarmee werkelijk wordt geselecteerd. Het verschil tussen beide is dat aan een criteria een zekere score gehangen kan worden. Een uitsluitingsgrond is 'zwart of wit'; m.a.w. men voldoet wel of men voldoet niet aan de voorwaarde.
De gunningscriteria worden toegepast in de tweede fase van de ontwerpcompetitie. Het staat dan al vast dat de overgebleven architecten aan de praktische eisen van het project kunnen voldoen. Vervolgens kan het project worden gegund op basis van twee principes; de laagste prijs of de economisch meest voordelige aanbieding.

Hard skill criteria
Met 'hard skill' criteria worden bedoeld, die criteria die op een direct te toetsen wijze de competenties van de architect laten zien. Deze vaardigheden zijn dus makkelijk te meten met indicatoren. Zij worden vaak gebruikt als selectiecriteria.

Soft skill criteria
Onder ‘soft skills’ worden meer de generieke beroepsvaardigheden verstaan. Zij zijn niet gebaseerd op directe kennis. Men moet hierbij denken aan de communicatieve vaardigheden, de bekwaamheid om te kunnen samenwerken. Ook het vertrouwen dat men in een architect kan hebben (vaak ook gebaseerd op de referentiewerken, valt hieronder. In tegenstelling tot de hard skills, zijn zij veel moeilijk of soms helemaal niet meetbaar.
De ‘soft-skill’ criteria spelen meer een rol bij de gunning van een project (naast prijs). Wanneer men kijkt naar het economisch meest voordelige ontwerp worden ook vaak de ‘soft skills’ betrokken.
Ondanks het feit dat ze moeilijk meetbaar zijn, moet het belang van de ‘soft skill’ criteria niet worden onderschat. Hun impact op project kosten is zeer reëel. Wanneer managers geen rekening houden met deze criteria kunnen ze belangrijke aspecten van de performance evaluatie over het hoofd zien (Marshall, 2005).

5.2.2 Indicatoren
Een indicator wordt globaal omschreven als een verschijnsel dat op iets wijst. Vaak worden ze gebruikt om bepaalde aspecten meetbaar te maken. In de context van dit onderzoek zullen ze niet van toepassing zijn. Ze kunnen worden gebruikt de selectiecriteria voor architecten – die verderop ter sprake komen – meetbaar te maken.

Deel 3 Praktijk

In dit onderdeel komt het praktische onderzoek ter sprake. Naar aanleiding van de onderzoeksaanpak (Deel 1) en de literatuur (Deel 2) die is doorgenomen, zijn vragen naar boven gekomen, welke vervolgens zijn geformuleerd in interviews. Deze interviews zijn daarna gehouden onder diverse leden van de Rgd (Hoofdstuk 6), de architecten (Hoofdstuk 7) en een tweetal experts (Hoofdstuk 8). Deze bevindingen worden op het eind (Deel 4) vergeleken met de resultaten uit de eerste twee delen. De resultaten van alle interviews vindt men in bijlage 10.

6 Selecteren en de rol van architecten vanuit de Rgd

In dit eerste hoofdstuk over het praktijkgedeelte in dit onderzoek wordt gekeken naar de verschillende elementen met betrekking tot selectie en de rol van de architect vanuit de visie van de Rgd. Eerst wordt kort doorgenomen, hoe de interviews uitgewerkt worden (paragraaf 6.1). De huidige procedure bij de Rgd, inclusief problemen en behoeftes, wordt als één van de eerste punten besproken (paragraaf 6.2). Vervolgens wordt gekeken naar de visie van de Rgd op de verschillende elementen van veranderende rol van de architect (paragraaf 6.3). Paragraaf 6.4 gaat dieper in op een aantal aspecten van de selectiecriteria. Dan komen enkele onvoorziene onderwerpen aan bod (paragraaf 6.5). Hierbij worden enkele onderliggende concepten in de data behandeld zoals objectiviteit, transparantie en procescriteria. Tenslotte volgt er een conclusie (paragraaf 6.6).

6.1 Interviews Rgd

De gehouden interviews zullen hier niet uitgeschreven aan bod komen. Dit is mede om de privacy en verschillende belangen van de gesproken personen te behartigen. In dit hoofdstuk zullen alleen (in anonieme en) analytische vorm de verschillende resultaten worden gepresenteerd.
Het komt regelmatig voor dat voor bepaalde onderwerpen door een aantal respondenten geen uitspraak is gedaan. Dit heeft meest te maken met het feit dat de respondent niet goed op de hoogte was van het onderwerp, dan wel dat het simpelweg niet ter sprake is gekomen. Het is naar mijn mening niet voorgekomen dat een respondent niet bereid commentaar te leveren. Dit kan natuurlijk zijn omzeild door de respondent door te zeggen dat hij geen kennis van zaken heeft. Dit is helaas moeilijk te constateren dus deze punten blijven onder voorbehoud.
De bevindingen die hieronder worden getoond, zijn uitsluitend de meningen en uitspraken van de verschillende respondenten van de Rgd. Wanneer een eigen mening of die van een ander wordt gegeven, dan wordt dit expliciet vermeld. De confrontatie met literatuur en mijn eigen visie vindt plaats in deel 4.
Tot slot is er in de bijlage 5 een overzicht te vinden van de interviewvragen die aan de Rijksgebouwendienst zijn gesteld.

6.2 De huidige wijze van selectie

Door alle respondenten van de Rgd werd het volgende meegedeeld: Voor huisvestingsprojecten, die onder de verantwoordelijkheid van de Rijksgebouwendienst vallen, draagt de Rijksbouwmeester de architecten voor. Verder adviseert de Rijksbouwmeester bij infrastructurele- en utiliteitswerken, waarvoor het Rijk direct de opdrachtgever is, dan wel daar financieel verantwoordelijk voor is.
Hij draagt ook architecten voor aan andere departementen, die zelf opdrachtgever zijn, wanneer daar om gevraagd wordt.

6.2.1 Procedure

Uit de literatuur over de Rgd blijkt dat het volgende wordt gezegd met betrekking tot de procedure: Er gelden onder andere de volgende voorwaarden bij het aanbesteden van een architect:

- De Europese richtlijn diensten verplicht het Rijk tot de Europese aanbesteding van architecten bij projecten met een totaal aan honoraria boven een drempelbedrag; voor 2006 is dit € 137.000,-
- Bij kleinere projecten en bij een keuze van een architect, in dienst van het rijk, blijft Europese aanbesteding achterwege. (www.rijksbouwmeester.nl , 2006). Toch blijkt uit de interviews dat er dan niet onderhands wordt aanbesteed. Ook dan wordt er een niet-openbare selectieprocedure met voorselectie (zoals hieronder beschreven) doorlopen. Dit is het eigen beleid van de Rgd.

De Europese aanbesteding vindt plaats op basis van de niet-openbare procedure. Hierbij wordt gelet op de verschillende criteria (hier wordt verderop dieper op ingegaan), zoals het moeten kunnen bedienen van de Rgd-projecten.
Eens per jaar, in december, roept de rijksbouwmeester architecten op zich aan te melden voor de projecten, die in het volgende jaar zullen worden aanbesteed. Deze aanmelding kan plaats vinden gedurende het gehele aankomende jaar.

Wanneer er geen Europese aanbesteding plaats heeft, zoals bij kleinere projecten, selecteert de Rgd, naar aanleiding van de aard van het project, omvang, locatie en problematiek, drie architecten. Er kan dan een visiepresentatie plaats vinden, waarna in overleg met de opdrachtgever en gebruiker een voordracht gedaan kan worden. (www.rijksbouwmeester.nl, 2006)

De niet-openbare procedure bij de Rgd
Over de procedure kan het volgende worden gezegd.
1) Allereerst is er een **prekwalificatie**. Hierbij wordt elk jaar de mogelijkheid geboden voor architecten om zich aan te melden voor een opdracht. Dit gebeurt door het insturen van het aanmeldingsformulier, bijbehorend documentatiemateriaal, een aantal verklaringen en een aanbiedingsbrief. Wanneer een architect voldoet aan de minimumeisen wordt deze op een groslijst geplaatst. Op deze groslijst wordt bij de projecten een onderscheid gemaakt tussen zes categorieën.
Met de groslijst wordt een groot aantal projecten bediend. Deze projecten verschillen in gebruik, locatie, aard van de omgeving, typologie, ambitie wat betreft duurzaam bouwen en innovatieve aspecten, budget, programma van eisen, planning, specifieke kenmerken, politieke relevantie of andere complicerende factoren.

Wanneer men op de lijst geplaatst is, wil niet gelijk zeggen dat de betreffende architect een werk gegund krijgt. Het geeft alleen aan dat er een kans bestaat dat de architect kan worden uitgenodigd voor de gunningsfase. (Rijksbouwmeester, 2006)

2) Na de prekwalificatie komt de **selectiefase**. In deze fase worden voor een project specifieke selectiecriteria opgesteld. Op basis daarvan worden de tien tot vijftien meest geschikte architecten uitgekozen door de Rijksbouwmeester. Uit deze selectie worden hierna, in overleg met de gebruiker en de opdrachtgever, de vijf (tot zeven) meest geschikte architecten geselecteerd. Zij worden uitgenodigd voor de gunningsfase (Rijksbouwmeester, 2006). Het is pas tijdens deze uitnodiging dat de architecten ook werkelijk op de hoogte worden gebracht van hun kandidatuur voor het betreffende project.

3) In de **gunningsfase** tenslotte ontvangen de vijf tot zeven meest geschikte architecten een uitnodigingsbrief met daarin de opdracht en eisen van de opdrachtgever. Hierbij worden vragen gesteld met betrekking tot het specifieke project. Dit kan gaan over ervaring van de architect op het gebied van stedenbouwkundige context, architectonische ambitie, conceptueel ontwerpen, de aard en het gebruik van het gebouw, functionaliteit, onderhoudsbewust en duurzaam bouwen, innovatie, planning, flexibiliteit, kwaliteitsborging, taakstellend budget, communicatie met andere partijen, opzet van het ontwerpteam etc.

Hierbij moet worden gezegd, dat dit vooral neerkomt op de hierboven genoemde criteria die kwantitatief zijn waar te nemen en dus goed meetbaar zijn. Criteria als het kijken naar functionaliteit, communicatie met andere partijen, flexibiliteit, etc, zijn tegenwoordig nog steeds moeilijk meetbaar en worden vaak niet direct meegenomen in dit proces, maar spelen vaak impliciet een rol tijdens verkregen indrukken bij presentaties. In dit afstudeerproject zal juist onderzoek worden gedaan naar de behoefte aan meetbare criteria.
De te hanteren rechtsverhouding en het vastgestelde honorarium wordt vastgelegd in contracten. Hierna vindt bij de Rijksgebouwendienst gunning plaatst op basis van de economisch meest voordelige aanbieding (Rijksbouwmeester, 2006).

De Rijksbouwmeester zet voor de gunning een kleine beoordelingscommissie op. Hierbij fungeert de Rijksbouwmeester als voorzitter. Daarnaast zijn er de volgende leden: de gebruiker, de opdrachtgever, (afhankelijk van de situatie) een gemeentelijke stedenbouwkundige, een wethouder, dan wel een onafhankelijke externe deskundige.

4) Wanneer de procedure is doorlopen en de beoordelingscommissie heeft beslist, wordt de betreffende architect **voorgedragen** door de Rijksbouwmeester aan de opdrachtgever:" *De rijksbouwmeester draagt, gehoord de visie van de beoordelingscommissie, de architect voor een opgave voor aan de opdrachtgever."* (Rijksbouwmeester, 2006)

6.2.2 De Rgd over de huidige procedure

De beoordelingscommissie wordt geformeerd uit de Rijksbouwmeester (Rbm) (dit zijn o.a. een aantal adviseurs uit het atelier Rijksbouwmeester), een projectmanager en (beslissingsbevoegde vertegenwoordigers van) de klant/ eindgebruiker.
De beoordelingscommissie brengt een advies uit en meestal wordt dat advies ook door de Rijksbouwmeester opgevolgd. Maar de Rijksbouwmeester mag het advies van de beoordelingscommissie ook naast zich neerleggen.

"Het is uiteindelijk de Rbm die beslist welke architect het wordt."

Wat verder opvalt, is de mate van objectiviteit bij de beoordelingscommissie tijdens een selectie. Bij het grootste deel van de ondervraagden kwam naar voren dat er voornamelijk wordt geselecteerd op (een onderbuik)gevoel. Daarbij viel naar mijn mening ook op dat dus nauwelijks werd gewerkt met indicatoren om de selecties meetbaar te maken. Dit punt wordt mooi geïllustreerd aan de hand van de volgende uitspraak van het atelier Rbm:

"Maar wat er toch heel vaak gebeurd als je een eerste ronde doet, is toch dat je selecteert op onderbuikgevoel…van "als je nou uit deze vijf , zes zou moeten selecteren…wie komt er dan boven…?"…nou en dan zitten er acht mensen aan tafel en…dan meestal in die ronde…van de 6 vallen er 2 af…of 3. Nou dan heb je het al vrij goed gedaan, want dan schiet het al lekker op…en natuurlijk beredeneer je dan met elkaar, van waar ligt dat dan aan…en dat moet je dan ook wel even opschrijven. Maar dan ben je dus helemaal niet met punten bezig."

Hoe objectief gebeurt zo'n selectieproces?	
De uiteindelijke selectie vindt plaats op basis van een soort (onderbuik)gevoel.	5/8
geen uitspraak (geen kennis op dit vlak)	3/8
Totaal	**8/8**

Over deze objectiviteit dadelijk meer.

De uiteindelijke selectie eindigt met de gunning van het project aan één architect. De overige architecten worden hiervan op de hoogte gebracht door een reden te geven waarbij de nadruk ligt op de architect die gewonnen heeft. Er wordt de betrokken architecten dus niet verteld, waarom zij het werk niet gegund hebben gekregen. Een citaat:

"Wij zeggen eigenlijk nooit waarom een architect is afgevallen; we zeggen altijd waarom er eentje gewonnen heeft. Dat is een essentieel verschil."

Tot slot is er nog een noemenswaardig aspect betreffende de geïntegreerde contractvorm DBFMO (Design Build Finance Maintain and Operate.) Hierbij worden consortia geselecteerd. Dit gebeurt op soortgelijke wijze als bij traditionele selecties, alleen is de procedure veel complexer en worden er meer criteria gehanteerd, aangezien meerdere partijen in één keer worden aangetrokken. Deze contractvorm wordt nader uitgelegd in bijlage 2.

6.2.3 Problemen in de huidige procedure

Wat zijn nu de voornaamste problemen met de huidige procedure? Uit de interviews met de Rgd is gebleken dat de eindgebruiker soms heel onervaren is. De eindgebruiker heeft vaak ook een voorkeur tijdens de selectie en mag deze stem ook laten gelden, wanneer hijzelf vertegenwoordigd is in de beoordelingscommissie. Zo nu en dan wordt er door de Rgd zelfs een soort college gegeven aan de eindgebruiker van punten, waarop gelet dient te worden tijdens een selectie. Hierdoor kan de eindgebruiker tot een meer weloverwogen besluit komen, zodat er minder problemen zijn tijdens keuzemomenten binnen de beoordelingscommissie.

Verder wordt het vooroordeel van 'inside' tijdens het uitvoeren van de procedure nog wel eens als een probleem ervaren door de Rgd. Binnen het atelier Rbm zitten de adviseurs erg op één lijn. Dit komt door de jarenlange ervaring en doordat men goed op elkaar is ingespeeld.

"Er wordt wel eens gespeculeerd in de media dat er vaker met eenzelfde architect samengewerkt zou worden. Dat klopt niet! "

Het is wat dat aangaat goed dat er eens in de 5 á 6 jaar een wissel is van de Rijksbouwmeester, zodat de schijn van vriendjespolitiek niet te groot wordt, aldus leden van het atelier Rbm.

Voldoet de huidige procedure?	
Voldoet, alleen de criteria zouden op een aantal punten aangepast kunnen worden.	2/8
Voldoet, en de criteria zijn concreet/ objectief genoeg	3/8
Geen uitspraak (niet ter sprake gekomen)	3/8
Totaal:	**8/8**

Wat betreft de huidige procedure vindt het grootste deel (5/8) van de Rgd-respondenten dat er weinig, dan wel geen problemen zijn (3/8 hebben geen uitspraak gedaan). Bovendien is er weinig keus in het uitvoeren van die procedure, omdat dat wordt bepaald door de Europese richtlijnen. De enige vrijheid die er is, is het bepalen van de selectie- en gunningscriteria. De Rgd mag hierbij zelf bepalen hoeveel criteria men wil gebruiken en waarop deze van toepassing kunnen zijn. Toch zijn hierbij ook weer de regels van proportionaliteit, redelijk en billijkheid van toepassing, aldus de Europese richtlijnen.

Ditzelfde geldt voor de uiteindelijke besluitvorming. De keuze van de beoordelingscommissie is volgens de Rgd weloverwogen en met consensus.

De enige problemen die werden genoemd, kwamen uit de hoek van de mensen die vooral letten op de procesmatige aspecten. Zij vonden de stap van 500 architecten (de longlist) naar 50 architecten (de shortlist) ondoorzichtig. Het is niet echt duidelijk wat daar gebeurt en hoe dat gebeurt, aldus de betreffende respondenten. Ditzelfde geldt eigenlijk ook voor de stap van 5 architecten naar de architect die het werk uiteindelijk gegund krijgt. Daarnaast worden de criteria als vaag ervaren. Zo wordt bijvoorbeeld niet omschreven, hoe 'de mate waarin een architect geschikt zou zijn' gemeten wordt. De motivaties op deze punten zijn ook vaag, aldus de Rgd. Maar ook hier wordt het volgende genoemd:

"Probleem is dus dat de richtlijn niet deugd".

Dit zou eigenlijk moeten worden vastgelegd in de richtlijnen, aldus de betreffende respondenten.

Ook denken zij dat procedures met een dergelijke subjectiviteit gevoelig zijn voor procederen, ondanks dat nu nog niet het geval. Transparantie en heldere motivatie lijkt dus een vereiste voor de toekomst, is mijn eigen standpunt. Andere personen binnen de Rgd zijn van mening dat de huidige mate van transparantie goed genoeg is en dat dit niet zal leiden tot problemen in de toekomst. Dus ook intern zijn hier verschillende meningen over.

Ik ben van mening dat uiteindelijk wel voor meer transparantie in het proces gekozen moet worden, ook omdat van de kant van de architecten (, zoals verderop zal blijken,) er wel degelijk vraag naar is. Hiermee denk ik ook dat dit zal resulteren in dat ze eerder procederen dan nu het geval is.

Tot slot is er nog opgemerkt dat architecten te weinig zouden luisteren naar de eindgebruiker. Dit punt is slechts eenmaal genoemd en wordt verderop door de architecten zelf regelmatig tegengesproken. Omdat dit aspect een belangrijk onderwerp is in voorgaande studies en

misschien ook belangrijk bij het vormen van procescriteria, leek het mij hier toch noemenswaardig.

6.2.4 Behoeftes in de procedure

Uit de interviews met de Rgd zijn ook een aantal specifieke punten naar voren gekomen van behoeftes die in de procedure zouden kunnen worden geïmplementeerd.
Zoals zonet ook al naar voren kwam, is er behoefte aan transparantie. Dit geldt voor meerdere punten in de procedure:

" Wij worden in toenemende mate gedwongen om het afvalproces zo objectief en transparant mogelijk te maken voor de buitenwereld. Maar dat hoeft helemaal niet objectief te zijn. We moeten alleen redelijk zijn; we moeten laten zien dat we met een bepaalde mate van redelijkheid hebben geredeneerd; hoe het tot een bepaalde keuze is gekomen."

Is er behoefte aan een transparant proces?	
Ja, we moeten laten zien dat we met een bepaalde mate van redelijkheid hebben geredeneerd.	3/8
geen uitspraak (geen kennis op dit vlak of niet ter sprake gekomen)	5/8
Totaal	**8/8**

De selectieprocedure bestaat voor de Rgd grofweg uit de volgende delen: ten eerste, het aantrekken van de architecten (uitnodiging), vervolgens het onderhandelen met de architecten (luisteren naar en beoordelen van presentaties etc.) en tot slot de selectie van één architect (uitslag). En zoals verderop zal blijken, is met name de transparantie van de uitslagmotivaties een 'hot-item'. Dit betreft dus het laatste gedeelte. Ook met betrekking tot de selectie zelf - en dan vooral de transparantie van de criteria - waren er wel wat opmerkingen, maar aangezien deze paragraaf ingaat op de procedure, zal dit verderop worden besproken. Verder kwamen de meeste behoeftes omtrent deze categorie van de kant van de architect.
Wat uit bovenstaand citaat ook duidelijk wordt, is dat er niet zozeer behoefte is aan objectiviteit. Ook dit komt straks uitgebreider ter sprake.
Verder wordt slechts eenmaal een opmerking gemaakt door een persoon van de Rgd dat er meer met prijsvragen gewerkt zou moeten worden. Bij andere personen is dit onderwerp niet aan de orde geweest, doordat het waarschijnlijk niet in de personen naar boven is gekomen als een issue, wat daarmee ook aangeeft dat hier veel minder behoefte aan is. Het grote voordeel volgens de betreffende persoon is dat er een groot innovatief vermogen in die procedure zit, omdat men zich heel erg bezighoudt met het ontwerp. Voornaamste nadeel is dat het gekozen ontwerp met de bijbehorende architect ook gelijk min of meer het vastgestelde ontwerp is.
Zoals in de vorige sectie werd omschreven, wordt volgens één respondent gezegd dat architecten te weinig luisteren naar de eindgebruiker. Het kan dus als een behoefte worden gezien dat er meer naar de eindgebruiker geluisterd moet worden en dat daar in de selectieprocedure, met behulp van criteria die een architect daar op selecteren, al rekening mee kan worden gehouden.
Verder werden er nog uitspraken gedaan omtrent het optimaliseren van de procedure. Volgens sommigen is dit wel mogelijk, maar men dient altijd rekening te houden met de Europese richtlijnen. De richtlijnen schrijven voor hoe de Rgd tijdens een selectie te werk dient te gaan en dit institutionele kader laat verder weinig ruimte over voor eigen keuzevrijheid. Alleen wat betreft het aantal criteria en het soort (vragen in de) criteria kan de Rgd zelf enige keuzes maken, aldus de literatuur.

6.3 Veranderende rol van de architect

Nu volgen de resultaten met betrekking tot de visie op de rol van de architecten. Dit begint door te kijken naar de huidige rol (paragraaf 6.3.1). Vervolgens worden de bevindingen over de toekomstige rol (paragraaf 6.3.2) beschreven. Tot slot worden vragen behandeld met betrekking tot de aansluiting van de criteria op de rol van de architecten (paragraaf 6.3.3).

6.3.1 Huidige rol

Over de huidige rol van de architecten werd door bijna alle respondenten van de Rgd (7/8) het volgende meegedeeld. De rol van de architect is de laatste jaren flink teruggedrongen door de

projectmanagementbureaus (PMB's) en deze trend zet zich voorlopig nog voort. De projectmanagementbureaus nestelen zich vaak tussen de opdrachtgever en de architect (en ook andere partijen) in en proberen op een efficiënte en effectieve wijze het project te sturen, aldus de respondenten. Vaak werken ze tijd- en geldbesparend, maar de grootste klacht (bij de architecten, zoals verderop blijkt) die daar weer uit voortvloeit, is dat dit zeer ten nadele kan zijn voor de kwaliteit; zowel de kwaliteit van het afgeleverde product als de kwaliteit van het ontwerp, aldus de architecten.
Volgens één respondent is de rol van de architect nu nog breed, maar wordt deze steeds kleiner. De rol zal zich uiteindelijk steeds meer concentreren op het vormgeven.
Slechts één respondent heeft hierover geen uitspraak gedaan, omdat hij van mening was hierover niet genoeg kennis van zaken te hebben.

6.3.2 Toekomstige rol

De toekomst van de architect kwam in de vorige sectie al enigszins naar voren. De meeste Rgd-leden verwachten dat de rol wordt teruggedrongen naar zijn expertisegebied. Ontwerpen wordt dus de voornaamste taak van een architect en daarmee zouden dus andere rollen (zoals een coördinerende rol) verdwijnen op den duur. Dit is volgens de Rgd een heel normaal verschijnsel dat ook in andere vakgebieden gebeurt en zij zien dit daarom ook niet per definitie als iets wat tegengegaan moet worden.
Eén respondent merkte hierbij nog op dat slechts de grotere architectenbureaus alle competenties zullen kunnen blijven aanbieden.
Nog een andere respondent zag niet zozeer de rollen verdwijnen bij de architecten, maar eerder een functiescheiding ontstaan binnen de bureaus. Dus bijvoorbeeld een afdeling voor het ontwerpen, een afdeling voor de coördinatie, een afdeling voor het doorrekenen van de constructies, etc.
Tot slot nog een korte opmerking over DBFMO. Deze contractvorm vormt niet de basis van dit onderzoek, maar aangezien uit de resultaten is gebleken dat deze contractvorm wel een grote invloed heeft op de rol van de architect, is het wel noemenswaardig. Bij DBFMO wordt de rol namelijk bepaald door het bestuur van het consortium (vaak een projectontwikkelaar of een PMB), dat vaak resulteert in alleen het maken van een ontwerp. Aldus verschillende literatuur en respondenten is deze contractvorm momenteel in opkomst in Nederland en er moet zodoende ook nog worden onderzocht of het ook werkelijk een voordeel heeft ten opzichte van traditionelere aanbestedingsvormen. Mocht DBFMO aanslaan, dan wordt daarmee ook automatisch de rol van de architect verkleind.

Hoe ziet de Rgd de toekomstige rol van de architect?	
De rol wordt wel teruggedrongen naar meer zijn expertise gebied.	6/8
De rol wordt wel teruggedrongen naar meer zijn expertise gebied. Alleen de grote architecten zullen breed kunnen blijven.	1/8
We zien niet zozeer de rol verkleinen (bv het verdwijnen van de coördinerende rol) maar zien eerder een functiescheiding ontstaan binnen de bureaus.	1/8
Totaal	**8/8**

6.3.3 Aansluiting van de criteria op de rol

Naar aanleiding van de verschillende uitspraken die zijn gedaan over de visie van de Rgd op de toekomstige rol van de architect, was het ook interessant te weten in welke mate de criteria aansluiten op die rol van de architect. Deze criteria kunnen indirect ook wel worden aangemerkt als procescriteria, aangezien de rollen beschrijven welke functie wordt vervuld in het proces.
Het aantal respondenten dat hier een uitspraak wist te doen was beperkt, omdat alleen de personen die na de selectie met de architecten in aanraking kwamen, hier kennis van zaken hadden. Dit betreft dus alleen de procesmanagers.
Deze respondenten waren het er in het algemeen over eens dat die aansluiting niet optimaal was:

"De criteria zouden meer gericht moeten zijn op de persoon en het procesmatige en wellicht wat minder op de architectuur."

Dit betekent volgens de betreffende respondenten, zoals ook al bij de behoeften van de criteria bleek, dat er meer gekeken mag worden naar aspecten als communicatie, geschiktheid van een architect voor een bepaald type procesvoering, de mate van planningsdeskundigheid, etc.

6.4 Huidige criteria en indicatoren

Hieronder volgen de bevindingen en uitspraken ten aanzien van de (feitelijke) huidige criteria (paragraaf 6.4.1), de problemen die er zijn met de huidige criteria (paragraaf 6.4.2) en daaropvolgend de behoeftes die er zijn (paragraaf 6.4.3). Tot slot een korte opmerking over de indicatoren (paragraaf 6.4.4).

6.4.1 Huidige criteria

Aangezien de criteria min of meer een feitelijk gegeven zijn, moet hier minder waarde worden gehecht aan het aantal respondenten dat een criterium heeft genoemd. Bovendien zijn er door de respondenten een groot aantal criteria genoemd. Daarom worden de criteria hier overzichtelijk getoond in een tabel. Een aantal van deze criteria hebben betrekking op het proces en zullen later als procescriteria worden behandeld.

voorselecties op basis van projectvisies	brandveiligheid (selectiecriterium)	functionaliteit naar de klant	goed gedrag in het verleden (Uitsluitingscriterium)	al het gevraagde materiaal (netjes) aangeleverd (Uitsluiting)	staat de architect ingeschreven in het beroepsregister van de BNA. (Uitsluiting)
past performance (minimumeis);hoe werden eerdere werken uitgevoerd.	kan de architect het financieel, procesmatig en organisatorisch aan; de omvang is hierbij de indicator (minimumeis/ voorselectie)	zijn er X soortgelijke projecten uitgevoerd (minimumeis)	kan de architect omgaan met een bepaalde stijl (bijvoorbeeld brutalistisch) (minimumeis)	affiniteit hebben met de architectuur van de stijl van een zekere periode	ervaring met DBFMO, ervaring met consortia (minimumeisen)
economisch meest voordelige ontwerp (uiteindelijke gunningscriterium; ook wel schouwbare criterium), Splitsing in Prijs en Kwaliteit	flexibiliteit van ontwerp, (gunningscriterium kwaliteit)	flexibiliteit van ontwerpen (gunningscriterium kwaliteit)	duurzaamheid, (gunningscriterium kwaliteit)	beeldkwaliteit, (gunningscriterium kwaliteit)	functionaliteit, (gunningscriterium kwaliteit)
Prijs: NCW (over de gehele levensduur)	referentieprojecten, uitstraling van eerdere ontwerpen (prekwalificatie/ voorselectie)	Innovatief vermogen (zowel selectiecriterium als gunningscriterium)	Conceptueel vermogen/ vormgevend vermogen (expliciet niet vormgeving) (zowel selectiecriterium als gunningscriterium)	Creatief vermogen (zowel selectiecriterium als gunningscriterium)	Probleemoplossend vermogen (zowel selectiecriterium als gunningscriterium)
veiligheid (gunningscriterium)	hoe denkt de architect het proces te kunnen vormgeven (gunningscriterium)	het kunnen communiceren met de gebruiker en social skills (gunningscriterium)	Creativiteit, bijvoorbeeld: vanuit de combinatie van de stedelijke context en een architectonisch idee te komen tot een **eigen** oplossing.	het vragen aan de gebruiker wie zij het liefst willen (selectiecriterium: 50→6)	technische vermogen van de architect/ technische skills
of met de architect kan worden opgeschoten/ samenwerking (gunningscriterium/ zwart-wit-criterium)	logistiek in het ontwerp (functionaliteit) (gunningscriterium)	inpassing in de stad (gunningscriterium)	het op tijd kunnen ontwerpen van een gebouw. (selectiecriterium)	Kunnen verhaal houden,	Zijn niet te eigenwijs dat je er problemen mee krijgt (selectiecriterium)
Voldoende personeel om het uit te kunnen voeren	de volgende randvoorwaarden worden door het atelier omgezet	de volgende randvoorwaarden worden door het atelier omgezet	de volgende randvoorwaarden worden door het atelier omgezet naar	visie op de opgave in relatie tot de locatie en het karakter van	visie en ervaring met innovatieve werkplekken en werkplekconcepten

(organisatorisch aankunnen) (selectiecriterium)	naar gunningscriteria (maw: aan de hand van het PvE) 1)architect moet een sterk analytisch vermogen hebben (randvoorwaarde)	naar gunningscriteria (maw: aan de hand van het PvE) 2) in de aard van het project complexe structuren kunnen doorgronden (randvoorwaarde)	gunningscriteria (maw: aan de hand van het PvE) 3)hij moet in staat zijn om grootschalige (ontwerp)opgaven te kunnen sturen. Dus dat ie grote processen kan sturen. (randvoorwaarde)	het gebouw (gunningscriterium tijdens presentatie)	(gunningscriterium tijdens presentatie)
visie en ervaring met complexe installaties in bestaande, monumentale gebouwen (gunningscriterium tijdens presentatie)	filosofie en voorkeur wat betreft materiaal en kleurgebruik en ook de daarbij behorende definiëring (bijv bij ambachtelijke gebouwen) (gunningscriterium tijdens presentatie)	plan van aanpak ten aanzien van de gebruiker en de opdrachtgever (gunningscriterium tijdens presentatie)	een opgave met het te schatten honorarium/ prijs. (gunningscriterium tijdens presentatie)	Beschikken over genoeg bouwkundig inzicht	

Tabel 2 Selectie- en gunningscriteria volgens de Rgd

Zoals uit het voorgaande ook al duidelijk werd, mag de Rgd zelf bepalen wat voor soort criteria er gebruikt worden. De belangrijkst voorwaarde is dat de criteria redelijk zijn, dus bijvoorbeeld geen disproportionele eisen, aldus de respondenten.
Ook moeten keuzes volgens de Rgd tijdens een selectie goed gemotiveerd worden, maar aangezien er nooit echt sprake is van indicatoren, kan dit naar mijn mening nooit objectief gebeuren. Wat men zou verwachten, is dat dit wel het streven is van de Rgd, aangezien de Rgd dan beter kan controleren of de architecten hun beloftes nakomen. Maar ook dit is niet het geval:

"Je kan wel alles omschrijven met betrekking tot de ingrediënten die erin moeten, uiteindelijk moet je het een keer proeven om te merken of er nog wat bij moet".

Selecteren (op de traditionele manier) is voor de Rgd een gevoelsmatige kwestie, waarbij objectiveren volgens hen alleen maar zou leiden tot schijnnauwkeurigheid. Het opvallende hierbij is ook, zoals verderop zal blijken, dat de architecten hier ook zo over denken. Aldus een architect:

Objectiveren: "dat doe je ook niet als je een vriendin zoekt en diezelfde klik moet je ook hebben als je wilt samenwerken met een opdrachtgever."

Of

"Ik bedoel, je kan nooit honderd procent objectief zijn bij een plan. Een plan raakt je of het raakt je niet."

Terwijl er bij de architecten, ondanks het gebrek aan behoefte aan objectiviteit, wel degelijk een roep om transparantie is. Ik ben van mening dat het uitblijven van objectiviteit, in ieder geval bijdraagt aan het gebrek aan transparantie, omdat objectiviteit, bijvoorbeeld in de vorm van indicatoren ook bijdraagt aan meer overzicht en inzicht in keuzes. Maar aan gezien er van beide kanten geen vraag is, moet er toch naar een andere oplossing worden gekeken.
Verder geldt volgens de Rgd voor de indicatoren en meetbaarheid het volgende: Er wordt een definitie gehangen aan bijvoorbeeld creativiteit, zodat ook de architect weet wat wij daaronder verstaan. "Dit helpt later bij het motiveren waarom een architect het werk gegund heeft gekregen." Maar echt meten met behulp van indicatoren komt dus niet voor.
Voor de rest was de Rgd unaniem dat het soort criteria erg verschilt per situatie. Voor een nieuwe gevangenis zal men totaal andere criteria moeten hanteren als voor een belasting kantoor in Doetinchem.
Ditzelfde geldt ook voor de prioriteiten die aan de criteria gekoppeld werden. Ook dit hangt erg af van de situatie. Wat wel duidelijk werd, was dat prijs belangrijker werd naarmate de kwaliteit van het gebouw er minder toe deed en vice versa: naarmate de kwaliteit belangrijker werd, werd er ook minder nadruk gelegd op de prijs tijdens de selecties.

Tot slot is het wel interessant te vermelden dat volgens een respondent de criteria bij de Rgd vaak gerelateerd zijn aan de oerselectiecriteria van Vitruvius. De Romeinse schrijver Vitruvius schreef in de eerste eeuw voor Christus een serie van tien boeken onder de titel: “de architectura”, die hij opdroeg aan keizer Augustus. Vitruvius behandelde ondermeer de drie eigenschappen van de architectuur: constructie, functie en schoonheid.

6.4.2 Problemen met criteria

Wat betreft de huidige criteria zijn er nauwelijks problemen. Dit neemt niet weg dat er enige behoeftes zijn of voorkeuren zoals in de volgende sectie zal blijken.

In ieder geval de helft van de respondenten (4/8) gaf expliciet aan dat er geen of nauwelijks problemen waren met de selectie en gunningscriteria. Hier moet bij worden vermeld dat ook een groot deel van de respondenten geen verstand had van selectiecriteria bij traditionele selecties, wat de stelling, dat er geen problemen zouden zijn, alleen maar versterkt. Slecht één van de acht respondenten was van mening dat er wel problemen waren als gevolg van het uitblijven van criteria, dan wel het niet goed aansluiten van de criteria bij het proces. Volgens deze persoon moest er meer gekeken worden naar functionaliteit van het ontwerp. Vaak ontbreekt de bouwkundige kennis bij de architecten, wat leidt tot bouwfouten en vaak wordt er te weinig naar de eindgebruiker geluisterd, wat leidt tot praktische functionele gebreken bij het eindproduct. De betreffende respondent was toch wel van mening dat deze problemen door de opdrachtgever/ Rgd zelf:

Zijn er problemen met de huidige criteria?	
Er zijn geen of nauwelijks problemen aangaande de criteria	4/8
er zijn regelmatig problemen met functionaliteit, omdat bouwkundige kennis ontbreekt bij de architecten en er vaak sprake is van slechte communicatie met de eindgebruiker.	1/8
Geen uitspraak (niet op de hoogte van de traditionele selectiemethode)	3/8
Totaal	**8/8**

“Een goede opdrachtgever met een slechte architect, dat wordt nog wel wat; een slechte opdrachtgever met een goede architect is bijna altijd een verloren zaak”.

6.4.3 Behoefte tot aanvullende criteria

Wat betreft behoeftes zijn er een groot aantal punten opgenoemd. Hierin moet een onderscheid gemaakt worden van behoeftes die nu niet aanwezig zijn, maar volgens de respondenten er wel zouden moeten zijn en behoeftes die er nu wel zijn, maar volgens de respondenten ook werkelijk een vereiste/ voorwaarde zijn, wil men de selectie goed uitvoeren. De meeste behoeftes zullen allemaal betrekking hebben op dit laatste aspect.

Zoals uit de tabel hiernaast blijkt, is er volgens alle respondenten eigenlijk geen behoefte aan nieuwe criteria, omdat zij nu zelf al mogen bepalen op welke criteria geselecteerd mag worden. Als er een probleem is op een bepaald punt kunnen ze dit dus zelf sturen. Toch dient zoiets altijd in overeenstemming met andere leden te gebeuren en daarom zijn er altijd wel individuele behoeftes op te merken.

Is er behoefte aan nieuwe criteria?	
Er is geen behoefte aan nieuwe criteria, omdat de Rgd nu al alle vrijheid heeft in het vaststellen van de criteria	8/8
Totaal	**8/8**

Volgens twee personen en mede naar aanleiding van het probleem in de vorige sectie zou er meer contact moeten zijn tussen de eindgebruiker en de architect. Hierdoor kunnen functionele problemen worden voorkomen. De overige leden van de Rgd doen hierover geen uitspraak, omdat dit waarschijnlijk door hun niet als een probleem wordt gezien.

Dit brengt ons bij een volgende uitspraak die gedaan is; klanten/ eindgebruikers zouden tegenwoordig nauwer betrokken zijn bij het bepalen van de selectiecriteria. Dit is op zich dus geen behoefte, want het gebeurd nu al, maar kan wel een middel zijn, dat de eindgebruiker sturing kan geven aan een architect die ook daadwerkelijk goed naar de eindgebruiker luistert.

De volgende punten worden apart genoemd maar lijken allemaal erg op elkaar. Dit heeft als gevolg dat steeds slechts één of twee respondenten het onderwerp aanhalen, waardoor het lijkt dat de overige respondenten hier geen belang voor getoond hebben. Vaak blijkt dus dat de andere respondenten het punt net iets anders genoemd hebben of simpelweg niet op het betreffende idee zijn gekomen.
Er is een behoefte aan criteria die selecteren op bouwkundige vaardigheden van de architect, er is behoefte aan criteria die letten op aspecten als samenwerking in teamverband en andere persoonlijke elementen van die architect, die maken dat een architect goed past in een team. Daar komt bij dat een architect goed in staat moet kunnen zijn een team te kunnen leiden, inclusief zijn eigen ontwerpteam. Ook hierop zou geselecteerd kunnen worden. Tot slot zou een architect kunnen worden geselecteerd op zijn bereidheid tot luisteren naar verschillende belanghebbenden. Vaak wordt 'luisteren' door architect gezien als een zwaktebod, wanneer bijvoorbeeld een ontwerp aangepast moet worden, waardoor er veel verzet is op dit punt.

Tot slot nog een korte opmerking over de prioriteitenvolgorde van criteria. Door praktisch alle respondenten werd hierbij opgemerkt dat dit sterk situatieafhankelijk is, waardoor het eigenlijk niet mogelijk was, uitspraken te doen over een bepaalde vaste volgorde. Wat steeds wel opviel, was dat het prijscriterium eigenlijk nooit een hoge prioriteit heeft. Door één van de projectmanagers van de Rgd werd wel de volgende volgorde genoemd als indicatie:

1) De vormgeving is toch wel (heel) belangrijk voor zowel projectmanagers als de overige leden van de Rgd. De Rgd wil geen saaie gebouwen. De Rgd moet ook een voorbeeld geven. Bij de private opdrachtgevers ligt deze vormgeving veel commerciëler. Het gaat daar niet om de architectuur zelf.
2) De mogelijkheden tot samenwerking (zoals ook eerder genoemd in bovenstaand stuk) Hier vallen punten als leiderschap ook onder.
3) Bouwkundige kwaliteiten van de architect. (staat hier iets meer onderaan maar als de eerste twee criteria goed zijn, is het een logisch gevolg dat ook dit criterium goed zal scoren). Als hij het zelf niet heeft, maar bereid is te luisteren, kan hij het wellicht uitbesteden.
4) De orderportefeuille: heeft de architect het niet te druk en dus genoeg tijd voor het uit te voeren project.

6.4.4 Indicatoren

Eén van de meest opmerkelijke constateringen tijdens dit onderzoek is de afwezigheid van indicatoren, zowel bij de Rgd als ook, zoals straks zal blijken, bij de architecten. Zoals zonet bij de criteria ook al is gebleken en verderop bij de categorie objectiviteit ter sprake zal komen, is er ook weinig behoefte.
Selectie is volgens de Rgd een subjectief proces. De enige vorm van objectiviteit is objectieve subjectiviteit, waarbij door de mening van velen (bijvoorbeeld tijdens de beoordeling) geoordeeld wordt op verschillende aspecten van de verschillende kandidaten.

6.5 Niet voorziene onderwerpen

Deze paragraaf beschrijft onderliggende concepten in de data die aanvankelijk niet waren voorzien. Deze onderwerpen zijn erg belangrijk gebleken bij het vormen van het advies. Paragraaf 6.5.1 beschrijft de behoeftes op het gebied van objectiviteit en transparantie. Vervolgens worden in paragraaf 6.5.2 de procescriteria onderscheiden van de 'normale' selectiecriteria en de betekenis verduidelijkt van deze criteria op het selectieproces.

6.5.1Objectiviteit en transparantie

De bevindingen ten aanzien van objectiviteit en transparantie zijn als volgt:

Objectiviteit

Uit het voorgaande is al een paar keer ter sprake gekomen dat er weinig objectiviteit is bij de huidige selecties van de Rgd en hier van hun kant ook weinig vraag naar blijkt te zijn. Volgens het gros van de respondenten worden er geen indicatoren gebruikt om de selectie en gunningscriteria ook daadwerkelijk te meten (bij de traditionele selecties). Dit gebeurt gevoelsmatig. Met behulp van objectieve subjectiviteit werd bepaald of een kandidaat wel of niet voldoet aan een criterium.

Hoe objectief zijn de criteria tijdens een traditionele selectie?	
Meetbaarheid is ver te zoeken bij selectie van architecten (eigen oordeel!)	7/8
geen uitspraak (niet ter sprake gekomen)	1/8
Totaal	**8/8**

"Zo'n selectiecommissie bestaat uit meerdere mensen en ze zitten er elk op hun eigen manier in, zo is het bij selecties. Als ik jouw mening vraag, dan is die subjectief. Als je meerdere subjectieve oordelen naast elkaar zet en je deelt ze weer door het aantal meningen, dan is die objectief."

Dus als meerdere personen er gevoelsmatig zo over denken, dan zal het wel zo zijn, aldus de betreffende respondenten.
Naar mijn mening is meetbaarheid dus ver te zoeken tijdens de selecties van de Rgd.

De belangrijkste redenen voor de subjectiviteit is volgens de Rgd heel simpel. Vaak liggen de selecties uiteindelijk heel dicht bij elkaar, wat betreft de verschillen bij een beoordeling; "je weet dat die (laatste) 5 á 6 architecten 'het kunnen'. Objectieve beoordeling zou daardoor leiden tot schijnnauwkeurigheid."

"Je kan wel alles omschrijven met betrekking tot de ingrediënten die erin moeten, uiteindelijk moet je het een keer proeven om te merken of er nog wat bij moet."

Daarom heeft ook het meetbaar maken volgens de Rgd geen zin. Het is uiteindelijk een gevoelsmatige kwestie, wat nooit exact kan worden omgezet in cijfers.
Toch wordt ook door de meerderheid van de ondervraagden benadrukt dat de beoordeling van de selecties weliswaar subjectief gebeurt; het wordt altijd juridisch onderbouwd en gemotiveerd.

"Alle overwegingen worden opgeschreven, zodat, wanneer er wordt geprocedeerd, we altijd bij de rechter kunnen aantonen waarom die afweging is gemaakt."

Verder ben ik van mening dat de Rgd zich ook bewust is van het risico dat objectiveren met zich mee brengt. Wanneer iets meetbaar wordt gemaakt, is het ook veel makkelijker aan te tonen of iets wel of niet klopt. Zolang de beoordeling subjectief blijft, heeft de Rgd ook veel meer keuzevrijheid tijdens de selecties, omdat deze keuzes moeilijk te controleren zijn voor buitenstaanders.

Eén van de belangrijkste conclusies die naar mijn mening op dit punt nu getrokken kan worden, is dat de Rgd dus minder behoefte heeft aan operationaliseren als dat aanvankelijk werd gedacht. Indicatoren komen bij de huidige selectie praktisch niet voor en ook in de toekomst lijkt daar weinig verandering in te komen.
De enige vorm van aanbesteden/ selectie dat er wel sprake was van objectiviteit en meetbaarheid, was bij DBFMO. Aangezien bij deze vorm veel grotere investeringen gemoeid zijn.

(Vaak rond de 2 miljoen euro per architectenbureau) Daardoor vragen de bieders ook om meer concreet inzicht en transparantie. Wanneer dit niet zou gebeuren, is de kans dat ze hier wel gaan procederen erg groot, aldus Rgd-respondenten van de afdeling PPS. Let wel, dat het hier niet alleen de architect is die gaat procederen, maar vaak het hele consortium. Dit is dus inclusief aannemer en projectontwikkelaar. In de wereld van deze laatstgenoemde partijen is het al veel gebruikelijker om te procederen.

Transparantie

Op het punt van transparantie valt ook nog het één en ander aan te merken. Het is ook transparantie waar mijn inziens nog mogelijkheden tot verbetering zijn. Zoals verderop blijkt geven ook de architecten aan dat de transparantie op verschillende momenten tijdens de selectie niet altijd goed is. Ook van de kant van de Rgd wordt dit soms erkend. Ik heb verschillende malen geconstateerd dat de selectie niet altijd transparant verloopt. Er werd soms zelfs expliciet gezegd dat het proces niet transparant was. Zo vond een persoon:

1) De stap van groslijst naar shortlist is heel ondoorzichtig. 2) De stap van 5 naar 1 architect is ook heel subjectief, soms gewoon simpelweg een benoeming. Soms is er een presentatie van die architecten met een commissie, waarbij de rijksbouwmeester de voorzitter is en wat medewerkers. 3) De criteria zijn vaag; zoals de mate waarin de architect geschikt is, is vaak niet opgeschreven.

Hoe transparant is het selectieproces?	
De selectiebeoordelingen behoren transparant te zijn, maar dat zijn ze niet (altijd).	4/8
De selectiebeoordelingen behoren transparant te zijn en dat zijn ze ook.	1/8
geen uitspraak (niet op de hoogte van het onderwerp).	3/8
Totaal	**8/8**

Slechts eenmaal heeft een respondent expliciet gezegd dat de selectie transparant verloopt. In de overige gevallen is er geen uitspraak gedaan, omdat de betreffende respondenten niet goed op de hoogte waren van de traditionele manier van aanbesteden.

Een specifiek punt waar ik denk dat een verbetering mogelijk is, is het moment dat de architecten worden ingelicht wie het project uiteindelijk gegund heeft gekregen. De manier hoe dit gebeurt is nogal indirect. Het grootste deel van de respondenten geeft aan dat dit op volgende (indirecte) wijze gebeurt:

"Wij zeggen eigenlijk nooit waarom een architect is afgevallen; we zeggen altijd waarom er eentje gewonnen heeft. Dat is een essentieel verschil."

De reden dat dit zo gedaan wordt, is mij nooit helemaal duidelijk geworden. Het kwam er vaak op neer dat zo conflicten werden voorkomen, omdat de architecten niet kunnen zeggen dat de Rgd ongelijk heeft. De Rgd bewandelt volgens mij hier een hele gemakkelijke weg, maar of deze nu fatsoenlijk is?

"We zeggen dan op welke onderdelen die ander heeft gewonnen. Dat is natuurlijk een hele prettige methode, zodat het geen uitgebreide boekhouding hoeft te worden."

Zoals ook verderop duidelijk wordt, vinden de meeste architecten dit ook ontransparant en leren ze op deze wijze weinig van hun fouten. De huidige situatie is volgens mij dat de architecten (nog) moeilijk tegen de autoriteit van de Rgd in opstand durven te komen en wellicht vrezen voor hun reputatie als ze gaan procederen.

Aldus de Rgd:

"Het instituut Rijksbouwmeester is natuurlijk toch wel een vorm van autoriteit op dat speelveld waar ze zich in bevinden. Dus je moet van hele goede huize komen of je moet je wel heel erg belazerd voelen, wil je met dat instituut het juridische conflict aangaan."

Of

"Ze weten natuurlijk ook dondersgoed dat als ze beginnen te protesteren en moeilijk gaan doen dan natuurlijk een volgende keer geen kans meer maken." (voor een prestigieus project, want dat is het toch vaak bij de Rgd).

Ik ben van mening, gezien andere ontwikkelingen in de bouw (professionalisering, meer transparantie in de bouw in het algemeen, en de gevolgen van de enquête bouwfraude), dat deze schuwheid van de architecten niet lang meer gaat duren en dat het daarmee een goed advies is aan de Rgd op dit punt zich aan te passen. Dus ook diegenen die niet in aanmerking zijn gekomen op de hoogte brengen van de redenen waarom zij het project niet gegund hebben gekregen.
Tot slot werd door één van de respondenten van de Rgd de uitspraak gedaan dat de criteria soms vaag zijn omschreven. Omdat deze uitspraak door slechts een persoon gedaan is, zou men in eerste instantie hier niet te veel waarde aan hechten, was het niet dat deze kritiek veel vaker gehoord is bij de architecten, waar straks dieper op ingegaan wordt. Dit betreft vaak het visie-criterium. Zoals 'de visie op stedenbouwkundig bouwen' of 'de visie op de opgave in relatie tot de locatie en het karakter van het gebouw'. Toch waren er ook voorstanders onder de architecten, die beaamden dat dit een manier was om hun creativiteit te tonen. Er zal dus een afweging plaats moeten vinden. Belangrijk is mijn inziens voornamelijk dat hier inzicht verschaft wordt, wat men wil weten van de architect, zodat architecten gelijk en eerlijk beoordeeld kunnen worden. Dit is ook sterk gerelateerd aan de mate van objectiviteit van de criteria. Hierover dadelijk meer.

6.5.2 Procescriteria

Hierbij geldt hetzelfde als voor de overige criteria; aangezien de criteria min of meer een feitelijk gegeven zijn, moet hier minder waarde worden gehecht aan de voorkeursstemmen. De Rgd heeft een groot aantal procescriteria opgenoemd. Voor het overzicht worden alle genoemde procescriteria nu apart getoond in een tabel.

Is de architect in staat een team te kunnen leiden (ook zijn eigen ontwerpteam)	Is ie bereid te luisteren (luisteren wordt vaak gezien als dat moet ik mijn ontwerp aanpassen; wordt gezien als een zwaktebod) Maar dit kan heel nuttig zijn.	functionaliteit naar de klant	goed gedrag in het verleden (Uitsluitings-criterium)	al het gevraagde materiaal (netjes) aangeleverd (Uitsluiting)	past performance (minimumeis);hoe werden eerdere werken uitgevoerd.
kan de architect het financieel, procesmatig en organisatorisch aan; de omvang is hierbij de indicator (minimumeis/ voorselectie)	zijn er X soortgelijke projecten uitgevoerd (minimumeis)	ervaring met DBFMO, ervaring met consortia (minimumeisen)	flexibiliteit van ontwerpen (gunnings-criterium kwaliteit)	Flexibiliteit: snelle reactie zonder verstoring van het werkproces	Probleemoplossend vermogen (zowel selectiecriterium als gunnings-criterium)
hoe denkt de architect het proces te kunnen vormgeven (gunnings-criterium)	het kunnen communiceren met de gebruiker en social skills (gunnings-criterium)	technische vermogen van de architect/ technische skills. Waaronder bouwkundig inzicht.	Politieke vaardigheden: wanneer bijvoorbeeld de bevolking of een gemeente overtuigd moet worden van een ontwerp.	geschiktheid.	of met de architect kan worden opgeschoten/ samenwerking (gunnings-criterium/ zwart-wit-criterium)
logistiek in het ontwerp (functionaliteit) (gunnings-criterium)	het op tijd kunnen ontwerpen van een gebouw. (selectiecriterium)	Kunnen verhaal houden,	Niet te eigenwijs zijn dat je er problemen mee krijgt (selectiecriterium)	Voldoende personeel om het uit te kunnen voeren (organisatorisch aankunnen) (selectiecriterium)	in de aard van het project complexe structuren kunnen doorgronden (randvoorwaarde)
hij moet in staat zijn om grootschalige (ontwerp)opgave	plan van aanpak ten aanzien van de gebruiker en de	Hebben ze voldoende deskundigheid in huis:	Hebben ze voldoende deskundigheid in huis:	Hebben ze voldoende deskundigheid in huis:	

n te kunnen sturen. Dus dat ie grote processen kan sturen. (randvoorwaarde)	opdrachtgever (gunnings-criterium tijdens presentatie)	1) kostendeskundigheid,	2) planningsdeskundigheid	3) coördinatiedeskundigheid	

Tabel 3 Procescriteria volgens de Rgd

Verder werd door het merendeel van de Rgd-respondenten (5/8) aangegeven dat vormgeving bij de Rijksgebouwendienst wel degelijk als een belangrijks aspect werd gezien, maar dat het procesmatig ook wel beter kan:

"De mooiste kindjes worden vaak moeilijk geboren"

Of

"Het zou goed zijn van de Rgd dat zij zich niet alleen op vormgeving richten: Maar ook, hoe is de architect qua persoon? Als je met Aldo van Eijck moet samenwerken kan je je borst nat maken."

Hier komt dus naar mijn inzien impliciet naar voren dat er dus wel eens behoefte zou kunnen zijn aan meer procescriteria tijdens de selectie van architecten.
Tot slot is mij opgevallen dat ook (de prioriteit van) prijs indirect kan worden gebruikt als procescriterium. Bij een eenvoudige ontwerpopgave, kan men de prijs vaak best wat zwaarder laten wegen en naarmate het proces complexer wordt, moet men meer rekening houden met andere aspecten (zoals samenwerking binnen een project team) en daar ook meer de nadruk op leggen.

6.6 Conclusie

Voor een totaal overzicht van de resultaten van kan men ook bijlage 10 raadplegen. De belangrijkste punten die uit dit hoofdstuk naar voren komen, zijn dat er unanimiteit is met betrekking tot de verkleinende rol van de architect. Bijna alle respondenten waren van mening dat de rol van de architect de laatste jaren flink is teruggedrongen door de projectmanagementbureaus (PMB's) en deze trend zet zich voorlopig nog voort. De toekomstige rol is geconcentreerd op het expertisegebied van de architect: ontwerpen.
Verder is er volgens de Rgd geen behoefte aan objectiviteit, met als gevolg dat ook indicatoren nauwelijks ter sprake zijn gekomen. Men zou verwachten dat objectiviteit (in de criteria) wel het streven is van de Rgd, omdat men op deze wijze betere controle op de architecten kan uitoefenen. Maar ook dit is niet het geval.
Aldus het grootste deel van de ondervraagden selecteert de beoordelingscommissie tijdens een selectie voornamelijk op (een onderbuik)gevoel.
Objectiviteit is wel aanwezig bij geïntegreerde contractvormen.
Daarnaast is er naar mijn mening een gebrek aan transparantie van de kant van de Rgd op een aantal punten tijdens de selectie. De uitnodigingsbrief werd door één van de respondenten omschreven als vaag. De vraagstelling in de brief is vaak arbitrair, zodat niet duidelijk wordt welk antwoord men wil horen. Naar mijn mening zijn ook de criteria vaag: Zo wordt bijvoorbeeld niet omschreven hoe 'de mate waarin een architect geschikt zou zijn' gemeten wordt.
Daarnaast is met name het afvalproces (de beoordeling) niet duidelijk voor de buitenstaander, aldus de leden van de Rgd zelf. De Rgd vond de stap van 500 architecten (de longlist) naar 50 architecten (de shortlist) ondoorzichtig. Ditzelfde geldt eigenlijk ook voor de stap van 5 architecten naar de architect die het project uiteindelijk gegund krijgt.
Tot slot, de uitslagen van de selecties worden niet goed gemotiveerd mijns inziens. De Rgd zegt zelf: "Wij zeggen eigenlijk nooit waarom een architect is afgevallen, we zeggen altijd waarom er eentje gewonnen heeft. Dat is een essentieel verschil." Zij geven dus zelf toe deze transparantie niet prijs te willen geven.

Voor de rest zijn de volgende punten aan het licht gekomen:

- De Rgd is een ervaren opdrachtgever; daardoor zijn er veel minder problemen dan bij een private opdrachtgever.

- De Rgd heeft veel autoriteit op het gebied van architectenselecties en dit weten ze zelf ook. Dit is naar mijn mening ook een reden dat minder gauw transparantie en objectiviteit (mocht daar wel behoefte aan zijn) zal worden afgedwongen door de architecten.
- Er zijn geen formele problemen met de huidige procedure en criteria. Bovendien is er weinig keus voor een alternatief, aangezien men gebonden is aan de Europese richtlijnen.
- De Rgd mag zelf de hoeveelheid criteria bepalen en waarop deze van toepassing kunnen zijn. Voor de rest is men gebonden aan de Europese richtlijnen (het zogenaamde institutionele kader).
- De uiteindelijk beoordeling gaat aan de hand van de regels van proportionaliteit, redelijkheid en billijkheid van de Europese richtlijnen.
- De keuze (uitslag) van de beoordelingscommissie is volgens de Rgd weloverwogen en met consensus.
- Het soort criteria dat men toepast verschilt erg per situatie.
- In ieder geval de helft van de respondenten (4/8) gaf expliciet aan dat er geen of nauwelijks problemen waren met de selectie en gunningscriteria.
- Er is geen behoefte aan nieuwe criteria, omdat de Rgd nu al alle vrijheid heeft in het vaststellen van de criteria.
- Er is tijdens de selecties sprake van objectieve subjectiviteit.
- De criteria sluiten niet optimaal aan op de rol die architecten hebben, aldus de respondenten die hiervan op de hoogte waren.
- Volgens de Rgd luisteren de architecten te weinig naar de eindgebruiker.
- De vormgeving bij de architecten is voor de Rgd wel degelijk een belangrijk aspect, maar procesmatig kan het ook wel beter (behoefte aan procescriteria).

7 Selecteren en de rol van architecten vanuit de Architecten

Tijdens dit tweede hoofdstuk over het praktijkgedeelte wordt gekeken naar de verschillende elementen met betrekking tot selectie en de rol van de architect vanuit de visie van de architect. De uitwerking van de interviews wordt eerst besproken (paragraaf 7.1). De huidige procedure bij de Rgd, inclusief problemen en behoeftes, wordt vervolgens beschreven (paragraaf 7.2). Daarna wordt gekeken naar de visie van de architecten op de verschillende aspecten van veranderende rol van de architect (Paragraaf 7.3). Paragraaf 7.4 bekijkt de selectiecriteria. Dan komen wederom onderwerpen aan bod die aanvankelijk niet waren voorzien (paragraaf 7.5). Tot slot volgt er een conclusie (paragraaf 7.6).

7.1 Interviews Architecten

Wederom zullen vanwege privacy-redenen en belangenbehartiging de gehouden interviews hier niet uitgeschreven aan bod komen. In dit hoofdstuk zullen alleen (in anonieme en) analytische vorm de verschillende resultaten worden gepresenteerd.
Het komt regelmatig voor dat voor bepaalde onderwerpen door een aantal respondenten geen uitspraak is gedaan. Dit heeft meestal te maken met het feit dat de respondent niet goed op de hoogte was van het onderwerp, dan wel dat het simpelweg niet ter sprake is gekomen. Het is naar mijn mening niet voorgekomen dat een respondent niet bereid was commentaar te leveren. Dit kan natuurlijk zijn omzeild door de respondent, door te zeggen dat hij geen kennis van zaken heeft. Dit is helaas moeilijk te constateren dus deze punten blijven onder voorbehoud.
De bevindingen die hieronder worden getoond, zijn uitsluitend de meningen en uitspraken van de verschillende respondenten van de Rgd. Wanneer een eigen mening of die van een ander wordt gegeven, dan wordt dit expliciet vermeld. De confrontatie met literatuur en mijn eigen visie vindt plaats in deel 4.
Tot slot is er in bijlage 6 een overzicht te vinden van de interviewvragen die aan de architectenbureaus zijn gesteld.

7.2 De huidige wijze van selectie

In deze paragraaf over der huidige selectie, wordt eerst gekeken naar de visie van de architecten op de huidige procedure bij de Rgd (paragraaf 7.2.1). Vervolgens worden er punten behandeld over eventuele problemen die er zijn (paragraaf 7.2.2). Daarna volgen de behoeftes van de architecten met betrekking tot de procedure (paragraaf 7.2.3).

7.2.1 Architecten over de huidige procedure bij de Rgd

Van de ondervraagde architecten was iedereen het er over eens dat de Rgd in de meeste gevallen de niet-openbare procedure hanteert. Bij de private opdrachtgevers was dit volgens hen vaak anders. Dan mag ook de onderhandse procedure toegepast worden. In tegenstelling tot de Rgd zijn de private opdrachtgevers niet verplicht (bij een bepaald drempelbedrag) de Europese richtlijnen te volgen.
Er waren twee (van de zeven) respondenten die een meervoudige opdracht bij de Rgd hadden meegemaakt. Eén van de personen kon mij daarbij nog vertellen dat die betreffende procedure het gevolg was van twijfeling bij de Rgd. Er was namelijk in eerste instantie een niet-openbare procedure geweest. Toen op het laatst twee partijen overbleven en er niet beslist kon worden, is er nog een meervoudige opdracht uitgeschreven.

7.2.2 Problemen met de procedure bij de Rgd

In de ogen van de architecten zijn er bij de Rgd een aantal problemen ten aanzien van hun procedure. Zo is het merendeel van mening dat de uitnodigingsbrief vaak erg ontransparant is.

"De mate van transparantie verschilt heel erg per uitnodiging."

De vraagstelling van de criteria waarop geselecteerd wordt is erg onduidelijk, waardoor de bedoeling niet duidelijk wordt. Slechts één respondent zegt dat er in het geheel geen problemen zijn bij de Rgd wat betreft hun procedure en bij twee respondenten is er geen uitspraak gedaan, omdat men niet goed op de hoogte was van dit onderwerp.

Is de procedure van de Rgd transparant?	
De Rgd stuurt soms een hele summiere briefing/ uitnodiging. De bedoeling is dan niet echt transparant.	4/7
De huidige procedure bij de Rgd bevalt; geen problemen.	1/7
geen uitspraak (niet op de hoogte van het onderwerp).	2/7
Totaal	**7/7**

Een ander punt wat alle respondenten ook erg ontransparant vonden zijn de uitslagmotivaties. Zoals inmiddels wel bekend is, maakt de Rgd de uitslag van een selectie bekend door aan te geven waarom de winnende kandidaat heeft gewonnen. Toch waren alle ondervraagde architecten van mening dat zij ook specifiek de positieve en negatieve punten willen weten van hun eigen bijdrage.

"Het is interessant om te weten waar je goed scoort en waar je slecht scoort. Daar kan je van leren. En dat is nu niet altijd even helder."

Een ander probleem volgens één respondent, was dat de Rgd zegt dat ze objectief oordelen, maar dat dit ondertussen toch wel erg subjectief gebeurt. Toch kon het merendeel zich wel voorstellen dat dit zo gebeurde, omdat het een bepaald gevoel is.

Objectiveren: "Dat doe je ook niet als je een vriendin zoekt en diezelfde klik moet je ook hebben als je wilt samenwerken met een opdrachtgever."

Later zal in dit hoofdstuk een paragraaf meer uitwijden over dit onderwerp.

Verder was iedereen (7/7) het eens dat de Rgd ten opzichte van andere opdrachtgevers zeer net is: "De selecties worden bij de Rgd goed voorbereid." De grootste klachten komen dan ook voor bij architecten in contact met commerciële opdrachtgevers en gemeenten, die een procedure niet goed handhaven, vaak omdat er sprake is van onkunde bij deze partijen. Bij deze partijen is er weinig voorbereiding, wat betreft zaken als 'waar op geselecteerd gaat worden…', 'wat vindt de eindgebruiker belangrijk…' etc. Vaak wordt er ook te vluchtig geselecteerd door deze partijen. Er wordt dus te weinig tijd uitgetrokken om zich goed te verdiepen in de verschillende aspecten bij de beoordeling.

"Slow; Dus die opdrachtgever moet de tijd nemen om zijn beslissing te maken. Maar dat betekent niet twijfelen of even een nuance erbij doen. Het gaat niet om twijfeltijd…het gaat om verdiepingstijd."

Een ander probleem wat hierbij speelt is dat andere opdrachtgevers vaak projectmanagementbureaus (PMB's) inschakelen, wanneer er in 'eigen huis' niet genoeg kennis van zaken is. Deze bureaus staan vaak verder af van de werkelijkheid als de opdrachtgever zelf en zijn daardoor minder betrokken.
Intermediairs als PMB's die architecten selecteren, weten vaak zelf niet wat voor soort architect ze zoeken."

7.2.3 Behoeften in de procedure

Zoals in de vorige paragraaf al duidelijk is geworden, waren er geen grote problemen met de niet-openbare procedure zoals deze bij de Rgd wordt gehanteerd. Daarom is er ook (unaniem) geen behoefte vanuit de architecten om deze procedure radicaal te wijzigen.
Verder was er een opmerkelijke behoefte van een architect die wel mogelijkheden zag om visiepresentaties te doen in aanwezigheid van de overige kandidaat architecten. Toen dit voorstel werd voorgelegd aan een aantal andere architecten werd dit gelijk verworpen, omdat er dan een

grote kans op misbruik is, aldus deze personen. Bij de overige architecten (4/7) is het onderwerp niet ter sprake gekomen.
Naar aanleiding van het gebrek aan transparantie bij de uitnodigingsbrief en de uitslagmotivaties is het natuurlijk logisch dat de architecten op dit punt graag meer duidelijkheid zouden willen hebben.
Naar mijn mening zouden de uitslagmotivaties kunnen worden versterkt door ook de positieve en negatieve punten te geven van de kandidaten die het project niet gegund hebben gekregen.
Een punt wat wel op enige belangstelling kon rekenen van de architecten (4/7), was het toepassen van interviews tijdens een selectie met of zonder de huidige visie-presentatie.

De huidige presentaties zijn heel erg performance gericht…echt zo'n examen."

Aangezien dit onderwerp pas later aan het licht kwam, is het bij de eerste geïnterviewde architecten niet aan de orde gekomen.

Verder werd er door de architecten nog een aantal individuele uitspraken gedaan. Zo was er een pleit van één van de architecten om meer 'tijd te nemen' voor de selectie.

"Subjectiviteit kan je alleen vertalen als je er de tijd voor neemt. Dit in tegenstelling tot objectiviteit, wat gelijk duidelijk kan zijn."

Daarnaast zou op deze manier beter geselecteerd kunnen worden op de werkelijke kwaliteiten van de architect. Dit geldt met name voor private opdrachtgevers en gemeenten die minder kennis van zaken hebben omtrent selecties.
Er was ook een voorstel om de procedure met betrekking tot de gunning op te delen in twee rondes. Daarbij zou eerst het 'type' architect gekozen moeten worden (het kwalitatieve deel). Dat is ook kwantitatief en administratief een stuk handiger. Neem vervolgens in de tweede ronde de tijd om in te zoomen op de opgave. Hoe gaan de 4 á 5 kandidaten daar mee om en welke opdracht is het meest geschikt voor een architect?
Verder werd er gesproken over een (eigen) procedure met een vaste set gestandaardiseerde selectiecriteria per branche (bijvoorbeeld scholen). Hierbij zijn ook de vragen gestandaardiseerd.

"Het gaat dan om vragen als: "wat is uw visie op…?", "hoe kijkt u aan tegen…?"; Die vragen zijn volstrekt onhelder."

Dit standaardiseren zou de Rgd volgens de respondent ook moeten doen. Toch wordt dit door andere architecten al weer tegen gesproken, die zulke vragen juist zien als een kans om hun creativiteit te tonen.
Tot slot was er nog een voorstel van een architect; wanneer men meer gebruik gaat maken van de ontwerpende rol van de architect en minder van de dirigerende rol, dan is een prijsvraag of een meervoudige opdracht misschien ook een optie om toe te passen, omdat bij deze procedures ook veel meer de nadruk ligt op het ontwerpaspect.

7.3 Veranderende rol

Analoog aan het vorige hoofdstuk volgt ook hier een paragaaf met de visie van de architecten op hun rol in proces. Allereerst wordt er gekeken naar de huidige rol die vervuld wordt (paragraaf 7.3.1). Dan volgt een beschrijving van de bevindingen over de toekomstige rol (paragraaf 7.3.2). Tot slot worden punten behandeld met betrekking tot de aansluiting van de criteria op de rol van de architecten (paragraaf 7.3.3).

7.3.1 Huidige rol

Volgens de architecten zijn de taken die een architect tegenwoordig nog uitvoert breed. De kernactiviteit is natuurlijk ontwerpen. Verder doen veel architect architecten ook aan directievoering. Dit betekent dat zij hun eigen projecten ook coördineren. Daarnaast hebben veel architecten ook de rol van constructeur op zich genomen en houden zich ook bezig met stedenbouw. Sommige architecten zijn nog breder georiënteerd en houden zich ook bezig met eigen realisatie: zij hebben dan dus een eigen bouwbedrijf. Ook zijn er architecten die eigen ontwikkeling doen en dus zelf het initiatief nemen bij gemeentes en dergelijke om projecten tot stand te brengen. Tot slot is tijdens de interviews gebleken dat een architect ook de rol van tolkvertaler kan vervullen. Hierbij is de architect dan uitvoerend architect voor een andere (vaak buitenlandse) architect die wel rechtstreeks voor een voor de tolkvertaler bekende partij (bijvoorbeeld de Rgd) werkt.

Wat vinden de architecten van hun huidige rol?	
Over het algemeen is de rol van de meeste architecten nu nog breed. Vooral de grotere bureaus doen nog steeds directievoering; toch is opkomst van PMB's merkbaar.	7/7
Totaal	**7/7**

Alle geïnterviewde architecten waren dus van mening dat de rol van de architect nu nog breed is. Dit betekent dat zij zich kunnen bezighouden met taken die variëren van ontwerpen tot projectmanagement en doorrekenen van constructies.

"Met name de grote bureaus doen nog steeds directievoering, toch is de opkomst van de projectmanagementbureaus merkbaar."

Ook van de respondenten waren de meesten (6/7) breed georiënteerd (van ontwerpen tot realisatie en uitvoering). Slechts één kleiner bureau concentreerde zich meer op de kerntaken van het ontwerpen.

De meeste respondenten zien de opkomst van PMB's als coördinerende partij met weemoed tegemoet. Gevreesd wordt dat deze partijen met totale andere belangen handelen (tijd en geld op de eerste plaats), waardoor samenwerking en communicatie met deze partijen als moeilijk wordt gezien. Er waren twee ondervraagden die samenwerking met PMB's niet per definitie gelijk als slecht zien. Deze architecten hadden ook goede ervaringen met dit soort bureaus.

Samenwerken met PMB's (in een traditionele contractvorm) is niet altijd hetzelfde als samenwerken in een geïntegreerde contractvorm. Vaak wordt het proces wel geleid door een PMB, maar voor de rest is er vaak sprake van een hele andere cultuur. Ook hier wordt niet erg positief op gereageerd door de respondenten (5/7). Slechts een enkeling (2/7) ziet deze contractvormen wel zitten,

"…, omdat daar juist heldere afspraken gemaakt worden."

Dit impliceert mijns inziens ook dat de huidige selectiemethoden als ontransparant worden ervaren.

7.3.2 Toekomstige rol

Alle ondervraagde architecten voorspellen dat in de toekomst een kleinere rol voor hen is weggelegd. Toch kijken de respondenten onderling met gemengde gevoelens hiernaar toe. De meeste ondervraagden zien dit als een bedreiging en willen alle competenties in huis houden. Met de opkomst van projectmanagementbureaus (als coördinator van een project), wordt verwacht dat zij hun rol als directievoerder opgeven. Hiermee verliezen zij naar hun mening de grip op het project. Ditzelfde gebeurt ook min of meer bij geïntegreerde contractvormen, waarbij de zeggenschap van een architect aanzienlijk wordt beperkt.

Hoe zien de architecten de rol in de toekomst?	
De dirigerende rol moet in huis blijven, zodat een onafhankelijk en sturende rol gewaarborgd blijft.	6/7
Wij vinden het niet erg om permanent samen te moeten werken.	1/7
Totaal	**7/7**

De beweging in de wereld op dit moment is inderdaad één van een afkalvend vak: van de bouwmeester naar een soort van loopjongen, die je ook de huid vol kan schelden als hij niet doet wat je zegt. Dat gebeurt in de praktijk.

Toch zijn er ook bureaus die dit alles zien als een kans. Een mogelijkheid volgens hen om het 'hoofd boven water te houden' is volgens hen samenwerkingsverbanden aan te gaan met andere architecten. Bovendien is volgens hen een iets commerciëlere houding (binnen geïntegreerde contractvormen) juist goed, omdat dit de efficiëntie van de hele bedrijfstak bevordert en de schijn van vriendjespolitiek in de wereld zou terugdringen.
Ikzelf ben van mening dat de mogelijkheid van vriendjespolitiek alleen maar wordt vergroot aangezien consortia (zoals bij de geïntegreerde contractvorm DBFMO) zich vaak in vast formaties aanbieden. Hierdoor heeft men vaak te maken met dezelfde aanbiedende partijen.

Tegen samenwerkingsverbanden en een meer integrale rol wordt door de meesten (4/7) niet tegenop gekeken. Zij zien ook de kostenvoordelen van samenwerking. Het enige waar deze personen bang voor zijn, is dat met de veranderende rol vaak de dirigerende taak uit handen wordt gegeven, "wat vaak ten koste zal gaan van de kwaliteit".

Bij een groot deel van de ondervraagden (4/7) is er daarom actief verzet tegen verdeling van de rollen. Zo zijn er steeds meer bureaus die zich in de toekomst zullen aansluiten bij de Integraal Werkende Architecten (IWA), aldus één van de ondervraagden. De IWA is een stichting dat net als de BNA de belangen behartigt van de architecten die zich aangesloten hebben.
IWA stelt zich ten doel de integraal werkende architectenbureaus in de markt te profileren als leverancier van ontwerp- en advieswerk op een breed terrein. Het gaat daarbij niet alleen om de communicatie, maar ook om het waarmaken en het ontwikkelen van de kwaliteiten van de aangesloten architectenbureaus. (www.iwabna.nl, 2007)
Een ander mooi voorbeeld van verzet, was bij een architectenbureau dat zelf initiatief neemt en andere bedrijven inhuurt om toch de noodzakelijke competenties te blijven leveren.

"En wat we ook steeds vaker doen is dat we de constructeur onder ons schuiven. Dan huren wij de constructeur in en ook andere partijen; dus wij proberen toch ook een heel breed opererend architectenbureau te blijven en alles te kunnen leveren i.p.v. dat we ons laten marginaliseren tot vormgevers. We willen niet iets zijn wat ontwerpen maakt en dat over de schutting gooit; de trend is de andere kant op, maar we willen ons toch onderscheiden door juist dat hele pakket aan te bieden."

Van de overige respondenten was er nog geen oplossing voor dit onderwerp bedacht of waren niet genoeg op de hoogte van het onderwerp, zodat er geen commentaar gegeven kon worden.

Tot slot nog enkele opvallende uitspraken met betrekking tot de rol die door slechts één respondent werden genoemd.
Er was één respondent die zei dat zijn bureau de rol liet bepalen door de opdrachtgever:

"De kwaliteit van de opdrachtgever bepaald, vind ik, hoe je moet organiseren."

Het maakte deze persoon verder weinig uit hoe de rolverdeling was. Zolang men maar aankon op een goede samenwerking met de andere partijen.
Verder was er ook een architect die vond dat er een soort trend is om meer te specialiseren;

"Dus een architect maakt alleen maar een ontwerp en er wordt vaak een aparte bouwmanager opgezet. Dit is vaak zo in de uitvoeringsfase; en er wordt ook steeds meer een trend gezet in dat men gelooft dat de aannemer precies weet hoe het moet en er meer grip op het proces komt en dat de architect daar maar onder geschoven moet worden. En dat is geen goede trend, denk ik. Er schuilt hierin een gevaar dat de aannemer een heel ander winstoogmerk heeft; zij willen vaak een zo'n hoog mogelijke prijs ten opzichte van een zo laag mogelijke kwaliteit."

7.3.3 Aansluiting van de criteria op de rol

De huidige selectiecriteria sluiten slecht aan op de rol. Dit vindt het gros van de ondervraagden (3/7).

"Heel soms kun je echt als een pluspunt toevoegen dat je meerdere rollen in huis hebt, maar heel vaak, als de vraag er niet is, ligt dat niet voor de hand."

Er was slechts één respondent die vond dat er tijdens de selecties wel genoeg rekening werd gehouden met de rol van de architect. Er waren volgens deze persoon tijdens de selectie veel criteria die te maken hadden met het proces. De overige drie respondenten hebben geen uitspraak gedaan over dit onderwerp, omdat de vraag bij hun niet aan de orde is geweest.

Sluiten de huidige criteria aan bij de rol van de architect?	
De huidige selectiecriteria sluiten slecht aan op de rol.	3/7
Aansluiting op de rol is wel goed.	1/7
Vraag niet aan de orde gekomen.	3/7
Totaal	**7/7**

Verder waren er nog enkele losse uitspraken van een aantal architecten. Zo was er één persoon die een aantal criteria noemde als suggestie die wellicht in de toekomst de rol van de architect beter laten passen bij het proces. Er komt in de toekomst meer nadruk te liggen op samenwerking en communicatie. Dit heeft vooral te maken met het toepassen van geïntegreerde contractvormen, waarbij er eigenlijk altijd sprake is van een hecht projectteam. Verder benadrukte deze persoon dat met de verschuiving van de rollen naar andere partijen, het zwaartepunt van de selecties meer komt te liggen op selectiecriteria die gerelateerd zijn aan de ontwerpkwaliteiten van de architect.
Er was ook een architect die een andere benadering had, wanneer de criteria niet goed aansluiten bij zijn wensen van de rol in het proces. Wanneer bij deze persoon bepaalde rollen niet vervuld konden worden, werd er vaak niet op de opdracht in gegaan of werd er een substantieel hogere prijs gevraagd. Men begrijpt dat dit bureau in een riante positie is, aangezien zij het zich kunnen veroorloven dit zo af te kunnen dwingen. Bureaus die niet elke opdracht kunnen krijgen, zullen hier anders mee omgaan.
Tot slot was er ook nog een architect van mening dat ook de rest van de criteria slecht aansluit bij de hedendaagse rol van de architect. Zo was in zijn ogen een bouwprojectmanager niet geschikt om kwaliteit te handhaven:

"In de uitvoering moet hij drie dingen bewaken:de planning, het budget en de kwaliteit. Ten eerste hebben ze zelden genoeg technisch inhoudelijk kennis om echt goed die kwaliteit te beheersen, dus dan leunen ze toch heel erg op de adviseurs en de architect. Je moet daar altijd nog een rol voor een architect en andere adviseurs bij incalculeren. Beter is natuurlijk om het de architect zelf te laten doen."

7.4 Huidige criteria en indicatoren

In deze paragraaf wordt kort ingegaan op de criteria en indicatoren. In paragraaf 7.4.1 vindt men de resultaten over de huidige criteria die door de Rgd gebruikt worden. Paragraaf 7.4.2 vertelt over de problemen die er zijn met de huidige criteria. Vervolgens worden de behoeften op dit gebied uiteen gezet in paragraaf 7.4.3. Paragraaf 7.4.4 gaat tenslotte kort in op de indicatoren.

7.4.1 Huidige criteria

Hieronder is een overzicht te vinden van verschillende criteria die de respondenten ooit zijn tegen gekomen en tijdens het interview wisten te noemen. Net als in het vorige hoofdstuk moet hierbij

worden vermeld dat hier minder waarde moet worden gehecht aan de voorkeursstemmen, aangezien de criteria per architect heel verschillend kunnen zijn, omdat ze afhankelijk zijn van de situatie. Af en toe staat tussen haakjes vermeld in welk stadium de criteria zijn gebruikt in de genoemde voorbeelden tijdens de interviews. Dit wil niet zeggen dat bijvoorbeeld een selectiecriterium niet gebruikt kan worden als gunningscriterium.

Referentiewerk (gunningscriteria)	referentiewerken (omzet en omvang v/h bureau) is een indicator voor kennisniveau	referentieprojecten : die vallen binnen bepaalde kaders van: bouwsommen, leeftijden , groottes, aard, etc.	Ervaring: soortgelijke projecten tot een goed einde heb gebracht. (gunningscriteria)	Functionele eisen (gunningscriteria)	Tevredenheids-verklaringen (indicator voor vertrouwen en ook wel functionaliteit) (gunningscriteria)
Bedrijfsomzetten (maar meestal niet bij Rgd, meer bij private opdrachtgevers) (gunningscriteria)	Hoe komt de presentatie over (maar dit wordt niet concreet gemeten)	Ontwerpvisie tot de locatie	Geschiktheid voor het plan	Honorarium voor het werk	Visie: hoe je het project wil aanpakken
Namen van de personen die er werken (plus organogram) en Kwaliteit van de medewerkers (toetsen van de cv's) (gunningscriteria)	efficiënt gebouw: gunstige bruto/netto verhouding van het vloeroppervlak→ dit is vaak direct gerelateerd aan kosten	duurzaamheid/ duurzaam bouwen (in opkomst)	ontwerphouding	visie op gebouwniveau,	visie op programmaniveau
visie op stedenbouwkundig niveau	kosten (kwaliteitseisen binnen het bureau zelf)	planningen (kwaliteitseisen binnen het bureau zelf)	hoe je organiseert en dat is persoonlijk, dus dan worden ook de cv's van de personen getoetst en ook de manier waarop je denkt te organiseren ((kwaliteitseisen binnen het bureau zelf)	Kwaliteit van de medewerkers (toetsen van de cv's) (gunningscriteria)	hoe zijn de aanspreekpunten binnen het bureau. (gunningscriteria)
Visie moet gekoppeld zijn aan de locatie en het PvA (gunningscriteria)	Stedelijke inpassing (gunningscriteria)	Visie op het functioneren van het gebouw (gunningscriteria)	directe contact, men hoort verhalen over tevreden gebruikers (tevredenheid over referentiewerken)	wat voor sfeer levert onze architectuur op: "ging om een passende sfeer" (vb gebouw v kindrbesch) (gunningscriteria die gaan over kindrbescherming)	functionaliteit op een kindvriendelijke manier (gunningscriteria die gaan over kindrbescherming)
logistiek (gunningscriteria die gaan over kindrbescherming)	visie op de opgaaf;	hoe je bedrijfsmatig functioneert: dus liquiditeit en solvabiliteit: of je bedrijfseconomisch save bent	ze kijken ook procesmatig: hoe je het doet met zo'n opdrachtgever.	communicatie met de opdrachtgever.	Beschikken over genoeg bouwkundig inzicht.

Tabel 4 Criteria volgens de architecten

7.4.2 Problemen met criteria

Wat betreft problemen bij de Rgd met betrekking tot de criteria was volgens een aantal respondenten toch wel het voornaamste dat de transparantie heel erg fluctueerde per uitnodigingsbrief. Hier moet nog bij worden vermeld dat de uitnodigingsbrief het enige moment is dat de architecten zich direct bewust zijn van de criteria.

Met welk criterium zijn er vaak problemen?	
Het referentiecriterium wordt vaak veel te nauw genomen (te nauwe ranges).	4/7
geen uitspraak (konden geen voorbeelden verzinnen of niet aan de orde gekomen).	3/7
Totaal	**7/7**

"Het verschilt heel erg per briefing hoe duidelijk de criteria zijn. De ene keer heb je voor een klein project een hele duidelijke briefing terwijl het bij een groot project soms heel summier kan zijn."

Volgens andere architecten is het criterium op zich wel duidelijk, maar is eerder de vraagstelling die er achter ligt, ontransparant en ingewikkeld.

"Het gaat over de vragen als "wat is uw visie op…? en"hoe kijkt u aan tegen…?" Nou ten eerste zijn die vragen volstrekt onhelder, want als je dit leest dan denk je: "welke halve zool…" En dan kun je nog de moeite nemen om te vragen wat ze eigenlijk bedoelen en dat heb je toch wel vaak bij managementbureaus; dat je er echt met moeite achteraan moet. Nou en dan schrijf ik wel weer een l*l-verhaaltje, maar het kost me uiteindelijk wel verschrikkelijk veel tijd."

Aangezien beide klachten erg aan elkaar gerelateerd zijn, kan men concluderen dat de criteria soms vaag geformuleerd zijn.
Het was dan ook zeer opvallend dat er twee respondenten waren, die hier heel anders over dachten. Dat sommige criteria vaag zijn of breed kunnen worden geïnterpreteerd, zoals het visie-criterium, zagen zij eerder als een kans om hun creativiteit te tonen.
Ook een veel gehoord (4 van de 7 respondenten) specifiek probleem was dat referentiecriteria vaak veel te nauwe 'ranges' hebben.

"Iemand die een school bouwt, kan altijd alleen maar hele goede scholen bouwen? Dat is onzin. Als jij hele goede woningen en kantoren kan bouwen, dan kan je ook echt wel een school bouwen."

Tot slot waren er nog een aantal individuele problemen. Zo zouden er vaak vragen ontbreken in de selectiecriteria.

"In die selectiecriteria mag je verwachten dat er iets gezegd wordt over dienstbaarheid of kunstenaar: "ben je een vrij kunstenaar of ben je een architect?" Daar heb ik nooit een vraag over gezien; ook achteraf niet; en ook geen vragen, waar je dat een beetje in kwijt kunt."

Verder was er nog een respondent van mening dat goede architectuur niet alleen maar draait om geld, aangezien kosten nog altijd een belangrijk selectiecriterium zijn. Daarmee wilde hij ook expliciet zeggen dat goede kwaliteit niet altijd geld kost.

7.4.3 Behoefte tot aanvullende criteria

Het is inmiddels duidelijk dat de Rgd zelf kan bepalen welke criteria gebruikt worden voor de selectie, mits deze maar goed worden onderbouwd. Toch spelen er bij de architect nog bepaalde behoeften met betrekking tot het soort criteria dat gesteld kan worden en de beoordeling van de criteria (zoals het referentiecriterium, dat in de ogen van de architecten vaak te strikt wordt gehanteerd).

Is er behoefte aan nieuwe criteria in het huidige selectieproces?	
Geen behoefte aan nieuwe criteria.	5/7
Wel behoefte aan nieuwe criteria.	2/7
Totaal	**7/7**

Als eerste kan worden vermeld dat het merendeel van de architecten niet zozeer behoefte heeft aan nieuwe criteria. Deze groep had dan wel weer wat opmerkingen wat betreft de inhoud van de criteria. Een kleine groep had wel behoefte aan nieuwe criteria. Deze behoeftes zullen hieronder worden beschreven.

Vervolgens een punt dat door de Rgd af en toe als een probleem werd gezien: De architecten zouden te weinig luisteren naar de eindgebruiker. Dit punt werd door alle architecten unaniem (expliciet en impliciet) tegengesproken:

"Wij architecten hebben een luisterend oor naar de eindgebruiker."

Wederom wordt hier vermeld dat er geen behoefte is aan objectieve criteria. Toch wordt hier binnen de partij van architecten ook weer verschillend over gedacht. Het staat vast dat alle ondervraagden het eens waren dat men niet honderd procent kan objectiveren:

"Ik bedoel men kan nooit honderd procent objectief zijn bij een plan; een plan raakt je of het raakt je niet."

Maar de mate waarin geobjectiveerd kan worden werd wel verschillend over gedacht. De meesten waren tegen elke vorm van objectiveren:

"Het proces moet je niet helemaal totaal willen stroomlijnen. Daar moet een ruw randje aan blijven."

Sommigen zagen wel mogelijkheden om criteria die zich daar goed voor leenden wel te objectiveren. Er was één respondent die vond dat objectiviteit goed toe te passen is in een selectieprocedure, maar dat het daarbij consequent handelen en kundigheid een vereist is.

"Op zich kan je heel goed op een objectieve manier plannen beoordelen, wanneer je van te voren heel goed je uitgangspunten hebt vastgelegd. Maar dat vergt dus heel veel voorbereiding in juist die eerste fase. En dan kan je een lijstje maken met punten die je moet afvinken, waar je vervolgens met een schaal van 1 tot 10, getallen aan kan verbinden. En dan krijg je een behoorlijke objectieve beoordeling van het plan."

Hierbij moet worden gezegd dat de respondent zelf de voorkeur gaf aan gevoelsmatige selectie en dat de persoon ook het gevaar inzag dat juridische stappen makkelijker genomen kunnen. Bovendien geldt dat wanneer er 1 criterium subjectief beoordeeld wordt, de gehele objectieve methode overbodig is. Maar dit was het probleem van de opdrachtgever, aldus de ondervraagde.

Wat betreft de referentiecriteria, vinden de architecten dat de eisen minder streng gesteld moeten worden.

"Ik denk inderdaad dat die ranges ruimer gesteld moeten worden. Dus niet zeggen: "ik wil tussen de 700 en 900 bvo bouwkosten, maar bijvoorbeeld dat je zegt tussen de 500 en 1000 bvo."

Ook zijn er veel architecten die vinden dat het referentiecriterium, qua prioriteit, ruim wordt overschat.
Referenties zijn veel minder belangrijk: "je moet kijken; "Kan iemand een bepaalde complexiteit van een opdracht aan?", en "doet hij dat met een bepaald soort souplesse?", en "kan ie in een team tot een goed resultaat komen?", dat is interessant."
Verder komt ook een aantal malen (5/7) aan de orde dat er behoefte zou zijn aan transparantere criteria. Dit slaat niet altijd terug op de Rgd, omdat ook de private opdrachtgevers vaak voor problemen zorgen op dit punt. Toch wordt wel een aantal keren genoemd dat ook de criteria bij de Rgd niet altijd even duidelijk zijn.

"Misschien zit er toch wel iets van een bureaucratische aanpak in deze overheidsopdrachtgever, die misschien maakt, dat de Rgd ook debet is aan een lastig proces."

Een ander opvallend punt is de behoefte van de architecten (3/7) aan procescriteria. Hierdoor weet de klant ook makkelijker of de architect een stabiele factor is en het proces goed kan leiden. Dit wordt nog eens benadrukt met de uitspraak dat er meer gekeken moet worden naar de ontwerper en niet alleen naar het ontwerp.

"Daarnaast, kijk ook naar het bedrijf: hoe is het georganiseerd, hoe is de kwaliteitsbeheersing, wat voor mensen werken er , wat is het kennisniveau?"

De Rgd zou dus ook moeten letten op ontwerphouding. Er was één respondent die hier precies het tegenovergestelde dacht: deze persoon was van mening dat met het veranderen van de rol, *"men misschien meer nadruk kan leggen op de criteria die met het ontwerpaspect te maken hebben ten opzichte van de criteria die over de ontwerper gaan."*

Tot slot zijn er ook nog een aantal uitspraken gedaan die door slechts één respondent werden opgemerkt ten aanzien van behoeften met criteria.
Zo zou de prioriteit van het honorarium altijd van ondergeschikt belang moeten zijn. Volgens deze respondent kwam het bij commerciële opdrachtgevers nog wel eens voor dat er te veel op de prijs gelet wordt. Bij de Rgd kwam dit eigenlijk niet voor.
Volgens één respondent was het ook belangrijk dat men niet te veel criteria gebruikt tijdens de selectie.

"Je kan beter de echt essentiële eruit vissen en die goed toetsen. Dan dat je een eindeloze waslijst hebt."

Dan nog een aantal criteria waarvan de architecten denken dat die in de toekomst belangrijk worden. 'Bouwkundig inzicht' en 'management vaardigheden' worden toch belangrijker, omdat er tijdens de opleidingen van de architectuurstudenten te weinig keuze is voor deze richting. 'Samenwerking' zal belangrijker worden, omdat er steeds vaker wordt gewerkt in geïntegreerde contractvormen als DBFMO. Daarmee wordt ook 'communicatie' belangrijk. Tot slot zal volgens een respondent het zwaartepunt waarschijnlijk verschuiven naar de ontwerpkwaliteiten, omdat de andere rollen van de architect kleiner worden, dan wel verdwijnen.

7.4.4 Indicatoren

Net als in het hoofdstuk over de Rgd, waren ook de architecten van mening dat er geen indicatoren werden gebruikt tijdens de huidige selecties. Daarnaast was er van hun kant ook niet zozeer de behoefte om ze wel toe te passen; er is namelijk geen behoefte aan die mate van objectiviteit. Dit wordt nader uitgelegd in een volgende paragraaf.

7.5 Niet voorziene onderwerpen

Net als in het vorige hoofdstuk, zijn ook de architecten geconfronteerd met een aantal onderliggende concepten. Bij vrijwel elk interview is in eerste instantie impliciet en later ook expliciet gesproken over transparantie. Dit is gebeurd naar aanleiding van het gebrek aan behoefte aan objectiviteit. Dit alles wordt behandeld in paragraaf 7.5.1. Een ander punt dat noemenswaardig is, zijn de criteria die in de loop van het onderzoek naar boven zijn gekomen die gerelateerd zijn aan het bouwproces. Deze procescriteria hebben vervolgens weer sterk te maken met de rol die de architect vervult in het bouwproces. Het onderzoeken van deze rol was wel een oorspronkelijke doelstelling van dit onderzoek. De procescriteria worden besproken in paragraaf 7.5.2.

7.5.1 Objectiviteit en transparantie

Objectiviteit

Zoals in dit hoofdstuk al regelmatig ter sprake is gekomen blijkt opmerkelijk genoeg ook van de kant de architecten geen behoefte aan totale objectiviteit. Het is van de kant van de Rgd nog begrijpelijk dat ze dit niet willen, omdat alle beoordelingen dan ook exact gemotiveerd dienen te worden vanwege eventuele juridische gevolgen. Des te opvallender is het dus dat ook alle betrokken architectenbureaus van mening zijn hier geen behoefte aan te hebben. Men kan naar mijn mening namelijk verwachten dat objectiviteit in hun voordeel zou werken en daardoor in hun belang zou zijn. De redenen voor deze opvatting lopen uiteen: sommigen (2/7) zien het als een aantasting van hun beroep:

"Het moet niet te objectief; dit is nog wel de charme van het vak en dat de criteria niet te concreet moeten."

Kan men het selectieproces objectiveren?	
Objectiviteit is goed toe te passen in selectieprocedure, maar daarbij is consequent handelen en kundigheid vereist.	1/7
objectieve beoordeling leidt tot schijnnauwkeurigheid.	5/7
geen uitspraak (onderwerp niet aan de orde gekomen).	1/7
Totaal	**7/7**

Net als veel respondenten van de Rgd vindt het gros (5/7) 'de persoonlijk klik' die er moet zijn één van de voornaamste redenen dat er niet geobjectiveerd kan worden.

"Het gaat er natuurlijk heel erg om of de architect de opdrachtgever en zijn opgave wel goed begrijpt, en de context daaromheen. En dat haal je niet uit een lijstje met kwantitatieve criteria."

Op de vraag in hoeverre men het selectieproces kan objectiveren, waren de meeste respondenten (5/7) van mening dat objectiveren alleen maar leidt tot schijnnauwkeurigheid. Ten eerste zijn subjectieve punten niet te vergelijken met objectieve punten. Ten tweede wordt er bij gemeentes en andere private opdrachtgevers vaak geprobeerd subjectieve punten te objectiveren. Men krijgt dan vaak hele scheve uitkomsten:

"We hebben laatst een selectie verloren. We hebben op 7 punten verloren van de in totaal 465 punten die we hadden behaald; nou dat was echt bizar. Ze hadden alles ook netjes volgens allerlei lijstjes gedaan. Alleen je ziet dan niet waar die zeven punten verschil in zitten. Die zijn zo diffuus verspreid over die 450 punten. Dat is inderdaad een schijnnauwkeurigheid, die dan toch heel rigide gehanteerd wordt."

Het opvallende hier is mijns inziens dat het pas een schijnnauwkeurigheid wordt wanneer men de procedure heel strikt hanteert. De betreffende opdrachtgever had ook een tolerantie in kunnen bouwen en alle partijen tussen de 450 en 500 punten kunnen meenemen in een slotoverweging. Het gevaar, naar mijn mening, wat hierbij ontstaat is dat men dan weer een subjectieve beoordeling toepast, want waar legt men die grens voor het tolerantiegebied?

Er was slechts één respondent van mening dat het goed mogelijk is plannen op een objectieve manier te beoordelen. Men moet daarbij heel goed de uitgangspunten vastleggen, aldus deze persoon.

"Objectiviteit is goed toe te passen in selectieprocedure, maar daarbij is consequent handelen en kundigheid een vereiste."

Dit laatste gebeurt vaak niet bij gemeentes en private opdrachtgevers, maar dat was dan hun probleem volgens deze respondent.

Er was één respondent waarbij deze vraag niet aan de orde is gekomen. Zodoende heeft deze ook geen uitspraak gedaan.

Verder was iedereen (7/7) het erover eens dat men niet moet proberen om subjectieve dingen aan objectieve methodes te onderwerpen; "subjectiviteit moet aan het eind van de rit subjectief beoordeeld worden."

Omdat er dus sprake is van een subjectieve beoordeling waren een paar (2/7) respondenten van mening dat men een selectie alleen tot een goed einde kan brengen als men genoeg tijd voor de voorbereiding neemt. Voor een objectieve beoordeling is dit veel minder noodzakelijk, omdat dit vaak in één oogopslag wel duidelijk kan zijn. Dit probleem was volgens drie van de zeven ondervraagden expliciet niet aan de orde bij de Rgd. Bij hen gebeurt de selectie vaak weloverwogen.

Doordat beide partijen (de Rgd en de architecten) unaniem van mening zijn dat totale objectiviteit niet de oplossing is, moge het duidelijk zijn dat indicatoren (om criteria te meten) ver te zoeken zijn in de beoordeling. Alle ondervraagden (7/7) waren van mening dat ze tijdens de beoordeling bij de Rgd niet of nauwelijks met indicatoren te maken hebben gehad. Dit is ook gerelateerd aan de uitslag van de beoordeling van selecties bij de Rgd, waarbij de kandidaat-architecten eigenlijk nooit krijgen te horen waarom ze hebben verloren, maar alleen krijgen te horen waarom de winnende kandidaat heeft gewonnen.

Dat bij de gemeentes en private opdrachtgevers zo objectief wordt (geprobeerd te) oordelen heeft naar mijn mening ook te maken met de interpretatie van de Europese richtlijnen. Heel veel gemeentes, intermediairs en andere private opdrachtgevers interpreteren de richtlijnen als "iets dat moet", maar het staat geschreven als "iets dat mag". Dus objectiviteit is geen verplichting; het mag. De Rgd interpreteert de richtlijnen wel goed.

Tot slot nog een korte opmerking over de positie van de architectenbureaus. De meeste (5/7) geïnterviewde architectenbureaus verkeerden, naar hun eigen zeggen, op het moment van dit onderzoek in een riante positie. Dit betekent dat ze een bekende naam hebben in de bouwwereld en er voldoende keus is voor de betrokkenen uit aangeboden projecten. Wanneer men in deze positie verkeert heeft men volgens de architecten zelf eigenlijk ook geen behoefte aan objectiviteit. Subjectieve beoordeling, waarbij een goede naam van het bedrijf een grotere impact

heeft, is veel gewenster. Wanneer er nog geen naam opgebouwd is, kan objectieve beoordeling wel helpen om te laten zien dat je beter bent dan de rest.

Transparantie

De behoefte aan objectiviteit bij architectenselecties blijkt dus niet aanwezig, aldus de respondenten. Wel was er een behoefte aan meer transparantie bij de selectie. Zo ook bij de selecties van de Rgd.

Zo vonden vier van zeven respondenten dat er meer transparantie mocht zijn bij de selectiecriteria. Sommigen nuanceerden dit door te vertellen dat de vraagstelling bij de betreffende criteria duidelijker kon.

"Het gaat over de vragen als "wat is uw visie op…? En "hoe kijkt u aan tegen…?" Nou ten eerste zijn die vragen volstrekt onhelder, want als je dit leest dan denk je: "welke halve zool…?". Nou en dan schrijft ik wel weer een l*l-verhaaltje, maar het kost me uiteindelijk wel verschrikkelijk veel tijd."

Is er een gebrek aan transparantie tijdens het selectieproces?	
Behoefte aan transparantie van selectiecriteria en vraagstellingen.	4/7
criteria en meetmethoden (indicatoren) worden van te voren wel duidelijk aangegeven.	1/7
geen uitspraak (onderwerp niet aan de orde gekomen).	2/7
Totaal	**7/7**

Er was slechts één respondent die vond dat criteria en meetmethoden (indicatoren) van te voren wel duidelijk worden aangegeven, zowel bij de Rgd als andere opdrachtgevers. Toch ga ik er gezien de eerstgenoemde respondenten vanuit, dat er op het gebied van transparantie verbeteringen plaats kunnen vinden bij de Rgd en dat de laatst genoemde respondent dus als een uitzondering te beschouwen is. Er waren twee respondenten waarbij dit onderwerp simpelweg niet ter sprake is gekomen.

De selectieprocedure kan, vanuit de ogen van de architect, grofweg worden onderverdeeld in verschillende stappen: Uitnodiging, beoordeling en uitslagmotivatie. Dit zijn de drie onderdelen waarbij de architect zich bewust is van een selectieproces bij een opdrachtgever. Hiervoor vindt nog het vaststellen van het PvE en de prekwalificatie plaats.

Tijdens de interviews met de architecten kwam ook regelmatig naar voren dat ze graag al tijdens de prekwalificatie op de hoogte zouden willen worden gebracht van hun nominatie. Volgens de respondenten kunnen ze hierdoor beter inspelen op de wensen van de opdrachtgever, aangezien ze meer tijd hebben. Toch is het naar mijn mening vanuit de kant van de opdrachtgever begrijpelijk dat deze transparante stap nog niet is gezet, omdat men al in een veel eerder stadium gedwongen is motivaties te schrijven, men eerder verantwoording schuldig is en zodoende minder vrijheid heeft in de keuzes die ze maken. Het zal de Rgd dan dus veel meer energie kosten een selectieproces uit te voeren.

Zoals al eerder ter sprake is gekomen vinden niet alle respondenten de criteria en vraagstelling duidelijk op het moment dat men wordt uitgenodigd. Twee van zeven respondenten vindt dat de mate van transparantie erg verschilt per uitnodigingsbrief. Daar komt bij dat nog twee (andere) van de zeven ondervraagden de vraagstelling vaak erg ingewikkeld en ontransparant vinden. Eén van de ondervraagden vroeg zich dan ook af of op dit punt de vragen niet gestandaardiseerd kunnen worden. Deze persoon vond het altijd een standaardlijstje van vragen. Drie van zeven respondenten hebben hier geen uitspraak gedaan. Dus op dit punt is er nog verbetering mogelijk bij de Rgd.

Ook de beoordeling vinden de meeste architecten ontransparant. Toch hangt dit niet af van het gebrek aan objectivering, want op dit punt zijn zowel de Rgd als de architecten het eens dat dit het beste op een subjectieve manier kan gebeuren. Ook vonden alle respondenten dat de beoordelingen van de Rgd altijd weloverwogen waren. Deze mening is mijns inziens ook gerelateerd aan het respect dat de Rgd afdwingt, aangezien zij een autoriteit is op dit gebied.

Alle ondervraagden (7/7) hadden behoefte aan meer transparantie op het punt van uitslagmotivaties. Zoals inmiddels wel bekend is, informeert de Rgd alle kandidaten met de reden waarom de winnende kandidaat het project gegund heeft gekregen. Toch zouden alle van de ondervraagden graag specifiek hun positieve en negatieve punten willen weten.

"Het is interessant om te weten waar je goed scoort en waar je slecht scoort. Daar kan je van leren. En dat is niet altijd even helder."

Net als bij objectiviteit zijn hier ook enige opvallende aspecten. Dat sommige criteria vaag zijn, dus breed kunnen worden geïnterpreteerd, zoals het visie-criterium, leidt bij sommigen (2/7) niet tot problemen. Zij zien dat als een kans om creativiteit te tonen, omdat er meer ruimte wordt gelaten bij het beantwoorden van de vragen. De andere vijf respondenten hebben geen uitspraak gedaan op dit punt.

In de toekomst kan men meer transparantie verwachten, omdat dit noodzakelijk wordt, aldus één van de respondenten. Aangezien geïntegreerde contracten zoals D&B en DBFMO steeds meer voorkomen, zullen er ook heldere afspraken gemaakt moeten worden, met als gevolg meer transparantie tijdens de selectie. Ditzelfde geldt naar mijn mening ook als gevolg van de opkomst van het bouwmanagement, de verkleinende rol van de architect, de verharding en regelgeving (na de bouwfraude) die er plaatsvindt.

Tot slot ben ik ook hier weer van mening dat de behoefte aan transparantie, net als de behoefte aan objectiviteit, waarschijnlijk sterk afhankelijk is van de positie van de architect. Eén architect verwoordde het op de volgende manier:

"Ik persoonlijk als architect heb helemaal geen behoefte aan transparantere regels; dat heb ik alleen maar als het me slecht gaat en als ik geen werk krijg."

7.5.2 Procescriteria

Naar aanleiding van diverse vragen werden de volgende procescriteria genoemd door de architecten.

referentiewerken (omzet en omvang v/h bureau) is een indicator voor kennisniveau.	Ervaring: soortgelijke projecten tot een goed einde heb gebracht. (gunningscriteria)	Tevredenheids-verklaringen (indicator voor vertrouwen en ook wel functionaliteit) (gunningscriteria)	Visie: hoe je het project wil aanpakken	Namen van de personen die er werken (plus organogram) en Kwaliteit van de medewerkers (toetsen van de cv's) (gunningscriteria)	Ontwerphoudi ng en ontwerpbenad ering belangrijk bij selecties
kosten (kwaliteitseisen binnen het bureau zelf)	planningen (kwaliteitseisen binnen het bureau zelf)	hoe je organiseert en dat is persoonlijk, dus dan worden ook de cv's van de personen getoetst en ook de manier waarop je denkt te organiseren ((kwaliteitseisen binnen het bureau zelf)	Kwaliteit van de medewerkers (toetsen van de cv's) (gunningscriteria)	hoe zijn de aanspreekpunten binnen het bureau. (gunningscriteria)	directe contact, men hoort verhalen over tevreden gebruikers (tevredenheid over referentiewerk en)
hoe je bedrijfsmatig functioneert: dus liquiditeit en solvabiliteit: of je bedrijfseconomisch save bent	ze kijken ook procesmatig: hoe je het doet met zo'n opdrachtgever.	communicatie met de opdrachtgever.	Goede communicatie (met als indicator "met welke architect kan ik haast mijn intieme geheimen delen?"	Tevredenheids-criterium: wat voor samenwerkings-vormen zijn er aantoonbaar; hoe ze dat gedaan hebben; dat je niet alleen een tevredenheids-verklaring krijgt alleen van het gebouw,maar ook een tevredenheids-verklaring kan krijgen van het hele proces.	Beschikken over genoeg bouwkundig inzicht

Tabel 5 Procescriteria volgens de architecten

Zoals uit de vorige paragraaf ook al bleek, zijn sommige architecten expliciet voorstander van selectie op het proces naast alleen op het ontwerp.

"Architecten profileren zich veel te weinig op het punt van het proces en het is nu aan de opdrachtgever om te kijken of de juiste eigenschappen wel aanwezig zijn."

Het is dus nu de opdrachtgever die moet toetsen of een architect een proces tot een goed einde kan brengen. Dit zou dus ook meer vanuit de architect moeten blijken.
Er bleek slechts één respondent te zijn die daar helemaal anders over dacht. Deze persoon was van mening dat met het veranderen van de rol van de architect, er meer nadruk gelegd ging worden op de criteria die gerelateerd zijn aan ontwerpen, zeg maar ontwerpprocescriteria, ten opzichte van criteria die over de ontwerper gaan.
Een belangrijke opmerking die werd gemaakt over het proces en de procescriteria was het gevaar van te veel letten op tijd en geld. Doordat er vaak beknibbeld wordt in de laatste fases van het ontwerpproces door PMB's en aannemers, gaat dit vaak zeer ten koste van de kwaliteit, aldus een respondent. De ervaringen met PMB's zijn over het algemeen niet positief (5/7). Dit heeft natuurlijk ook te maken met het feit dat deze partijen aan de andere kant staan wat betreft hun belangen in het bouwproces. Toch waren er ook een tweetal respondenten die ook goede ervaringen hadden met PMB's: "Wij zien samenwerking (in het proces) met PMB's niet per definitie gelijk als slecht, er zijn ook goede PMB's."
Ook noemenswaardig zijn de voorwaarden die van toepassing zijn bij de 'Integraal Werkende Architecten' (IWA). Een architect kan pas lid worden van deze bond/ stichting wanneer deze heeft voldaan aan die voorwaarden. Onder deze voorwaarden zijn ook veel criteria die te maken hebben met het proces, zoals: heeft u ervaring met projectmanagement? Een voordeel is, wanneer men een architect selecteert die voldoet aan de IWA-voorwaarden, men gelijk al weet dat hij voldoet aan verschillende procescriteria en dus of hij geschikt is voor een project.

Tot slot weer enkele uitspraken die door slechts één respondent werden gedaan.
Wat betreft het proces tijdens samenwerking met de Rgd, hoor je bij de architecten weinig klachten. Eén respondent was daar zelfs heel duidelijk in.

"Het is af en toe wat afhankelijk van de persoon die je hebt; de basis is natuurlijk goed en als je geluk hebt heb je een hele goede projectmanager en als je pech hebt…We hebben ook wel projecten gedaan waarbij er iemand ingehuurd was: dus niet van de Rgd zelf en dat werkt weer heel moeizaam. Het punt is, bij de selectie zelf merk je niet of een persoon vlot is of niet."

Er was één respondent die vond dat er meer nadruk moest komen te liggen op de procescriteria 'bouwkundig inzicht' en 'management vaardigheden'. Deze vaardigheden zijn de laatste jaren aan het verdwijnen bij de architecten terwijl ze erg belangrijk zijn voor het vak. Hiermee dreigt ook de rol van de architect, door eigen toedoen, te veranderen. Dit heeft te maken met de keuzes die studenten kunnen maken tijdens de opleiding.
Volgens een respondent van de TU Delft zit het als volgt:

"En voor een deel zou ik zeggen, maken die architecten het er zichzelf naar, want wat ik er van zie is dat ze tijdens de opleiding heel erg kiezen voor het ontwerpende en creatieve aspect, maar dan maak je zelf een keus. Als je zegt van "het recht, de economische aspecten van het bouwen, de regelgeving en de constructieve kanten van het bouwen… Daar ben ik eigenlijk helemaal niet in geïnteresseerd, want ik ben echt een kunstenaar."Ja, dan moet je er niet van staan te kijken dat als je dan op de markt komt…en de opdrachtgever wil niet een gebouw dat in mekaar stort dat hij…of iemand van die hele grote bureaus kiest, omdat ie wel alles in huis hebben of ze halen er een projectmanager bij.
En die tendens van specialisatie zie je overal, maar je ziet vooral bij de architectuurstudenten en de opleidingen een benadrukking van het belang van het creatieve deel, nou daarmee zet je jezelf automatisch buiten spel op die andere gebieden."

Door de eerdergenoemde procescriteria wellicht te benadrukken, wordt in de toekomst wellicht voorkomen dat deze rollen verdwijnen, aldus een architect.
Zoals al eerder is genoemd, was er ook een respondent die vond dat ontwerpmentaliteit en houding belangrijker waren als honorarium. Dezelfde respondent was zich er ook van bewust dat men beter een iets duurdere architect kan contracteren die kwaliteit levert (ook in het proces). Er wordt namelijk te vaak beknibbeld op tijd en geld.

Verder waren er ook een aantal respondenten die vonden dat er soms ook iets te veel op het proces werd gelet en te weinig werd gekeken naar de architect zelf. Zo was er één respondent die behoefte had aan criteria over kwaliteit. En een vraag als: “Ben je een vrij kunstenaar of ben je een architect?” Ook werden er nog de volgende twee uitspraken gedaan door een respondent:

“In de Europese aanbesteding wordt er zo ontzettend veel input gegeven met allemaal soorten kwaliteit en proceskwaliteit. Ik denk dat dat doorslaat naar bureaucratie.”

en

“Net als bij die selectiecriteria; je kunt dat proces wel stroomlijnen. Ik denk dat architectuur…wanneer je iets bijzonders wilt maken, dat moet je niet helemaal willen stroomlijnen. Daar moet een ruw randje aan blijven.”

7.6 Conclusie

Voor een totaal overzicht van de resultaten van kan men ook bijlage 10 raadplegen. Naar mijn mening lijkt de huidige procedure bij de Rgd de architecten nog het meest aan te spreken. Voortbordurend op de vorige paragraaf is er wel behoefte aan een transparanter selectieproces. Zo zou volgens mij de aanvankelijke uitnodiging (met daarin de vraagstelling) veel duidelijker kunnen.
Vervolgens zou er meer inzicht moeten zijn in het afvalproces (de beoordeling). Hoe wordt het aantal kandidaten teruggebracht van vijftig naar één. Naar mijn mening creëert dit vertrouwen.
Daarnaast is het goed om te weten voor de architecten die het werk niet gegund hebben gekregen om meer duidelijkheid te krijgen over de motivatie van de uitslag: “waar ging het fout?” en “wat had er beter gekund?”
Tot slot, architecten willen eerder geïnformeerd (transparanter) worden van hun kandidaatschap. Toch is het begrijpelijk dat deze stap niet is gezet, omdat dat de Rgd veel meer energie kost: men is dan meer verantwoording schuldig, waardoor er minder vrijheid is in de keuzes die ze maken.

De andere punten die van belang zijn gebleken worden hieronder nog eens kort genoemd:

- Meerderheid van de architecten is het eens met gevoelsmatige selectie (“niet te veel schijnobjectiviteit”)
- Alle architecten menen dat men nooit 100% objectieve criteria kan hanteren:
    - De meesten waren tegen elke vorm van objectiveren.
    - Slechts één respondent zag mogelijkheden daartoe:" Maar dan moet men wel consequent en kundig handelen." Toch was de betreffende respondent zelf ook voor gevoelsmatige selectie.
    - Om deze reden zijn er geen indicatoren gevonden: het gaat om de 'persoonlijke klik' en de 'charme van het vak'.
- Geen behoefte aan objectiviteit als men in een riante positie verkeerd.
- De behoefte aan transparantie is net als objectiviteit enigszins gerelateerd aan de positie van de architect. Toch is meer transparantie welkom, omdat de architecten dan beter kunnen inspelen op de behoeften van de opdrachtgever.
- Het gebrek aan objectiviteit in de beoordeling bij de Rgd is naar mijn mening ook een reden dat de uitslagmotivaties altijd zijn gericht aan de winnende kandidaat.

- Veel problemen met intermediairs als PMB's: Zij zijn vaak onpersoonlijk, meer op kosten gericht, minder op kwaliteit en zorgen voor een verkleining van de rol.
- Huidige rol van de architecten is nog altijd vrij breed, aldus de architecten zelf.
- Hun rol wordt in de toekomst kleiner, maar zij verzetten zich hier vaak wel tegen.
- De huidige selectiecriteria sluiten slecht aan op de rol.

- Geen behoefte aan nieuwe criteria.
- Sommige architecten zien het gebrek aan transparantie in de vraagstelling bij een uitnodiging (visie criterium) ook als een kans om meer creativiteit kwijt te kunnen in die vraag.

- Referentiecriteria hebben te nauwe ranges. Dus in plaats van meer meetbaarheid/ exactheid pleiten de architecten voor minder meetbaarheid.
- Daarnaast zijn de referentiecriteria vaak te sterk gefocused: dus dat alleen een architect die veel scholen heeft ontworpen een goede school zou kunnen ontwerpen.
- Architecten hebben, in tegenstelling tot de mening van de Rgd, wel degelijk een luisterend oor naar de gebruiker.

- Er is behoefte bij de architecten (3/7) aan procescriteria.
- Volgens een respondent (maar ook naar mijn mening) zal het zwaartepunt waarschijnlijk verschuiven naar de ontwerpkwaliteiten, omdat de andere rollen van de architect kleiner worden dan wel verdwijnen.

8 Selecteren en de rol van architecten vanuit de experts

De verschillende paragrafen die in dit hoofdstuk volgen zullen wederom in grote lijnen overeenkomen met de logische volgorde van het interview. In vergelijking met de vorige twee hoofdstukken moet dit hoofdstuk echter meer worden gezien als een soort toets: de visie van de experts. Daar komt bij dat er bij de experts veel minder respondenten waren.
Er wordt in eerste instantie ingegaan op de procedure (paragraaf 8.2). Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de criteria (paragraaf 8.3). De rol van de architect komt ter sprake in paragraaf 8.4. Dan wordt er nog gekeken naar de onderliggende concepten die gevonden zijn tijdens het praktijkonderzoek (paragraaf 8.5). Tot slot is er in paragraaf 8.6 een conclusie van alle bevindingen.

8.1 Interviews Experts

In eerste instantie zijn hiervoor drie partijen geïnterviewd. Dit betreft een hoogleraar Bouwrecht van de TU Delft, waarbij vanuit een juridische standpunt naar de selecties kon worden gekeken. De tweede respondent is het bedrijf ICOP. Dit bedrijf is onder andere gespecialiseerd in het begeleiden van opdrachtgevers bij selecties, waaronder architectenselecties. Tot slot heeft er een bezoek plaatsgehad bij de Bond van Nederlandse Architecten (BNA) te Amsterdam, waarbij de resultaten van het interview achteraf zouden worden toegestuurd. Dit is helaas nooit gebeurd, waardoor de bevindingen in dit hoofdstuk slechts gebaseerd zijn op de eerste twee genoemde respondenten.

Omdat het aantal respondenten bij de experts niet groot is, moet er niet zozeer waarde worden gehecht aan het aantal personen die een uitspraak gedaan hebben. Het is eerder interessant om te kijken of de bevindingen van deze personen ook overeenkomen met de andere partijen.
Om dezelfde reden kan het voorkomen dat niet op alle punten zoals die in de vorige hoofdstukken zijn vermeld, uitspraken zijn gedaan.
De bevindingen die hieronder worden getoond, zijn wederom uitsluitend de meningen en uitspraken van de verschillende respondenten van de Rgd. Wanneer een eigen mening of die van een ander wordt gegeven, dan wordt dit expliciet vermeld.
Ook zullen wederom vanwege privacy-redenen en belangenbehartiging de gehouden interviews hier niet uitgeschreven aan bod komen. In dit hoofdstuk zullen alleen (in anonieme en) analytische vorm de verschillende resultaten worden gepresenteerd. Tot slot is er in de bijlage 7 weer een overzicht te vinden van de interviewvragen die aan de experts zijn gesteld.

8.2 De huidige wijze van selectie

In deze paragraaf wordt de visie uiteengelegd van de experts. Als eerste vertellen ze kort over de huidige procedure bij de Rgd (paragraaf 8.2.1). Vervolgens delen ze hun visie over de problemen met de selectieprocedures, waaronder de selectieprocedures bij de Rgd (paragraaf 8.2.2). Tot slot volgt hun mening over de behoeftes die er zijn ten aanzien van de selectieprocedure bij de Rgd (paragraaf 8.2.3).

8.2.1 Experts over de huidige procedure bij de Rgd

Beide geïnterviewde experts waren ervan op de hoogte dat de Rgd bij de traditionele aanbestedingen vrijwel altijd de niet-openbare procedure (met voorselecties) toepast. Voor de pps-projecten, werd mij door een van de experts verteld, wordt ook regelmatig de concurrentie-gerichte dialoog toegepast.

8.2.2 Problemen met de procedure bij de Rgd

De meeste problemen die bij aanbestedingen plaats hebben, zijn niet altijd te relateren aan de selectiecriteria, maar ook aan de wijze van uitvoeren door opdrachtgevers. Met name de private opdrachtgevers en gemeentes lijken hierin onkundig te zijn; dus de uitvoering van de procedure is een probleem. Bij de Rgd kwamen, voor zover deze respondent wist, deze problemen niet

voor. De voornaamste reden dat er bij deze andere partijen wel problemen zijn, komt doordat er een hoog verloop is bij dit soort functies en er wordt veel gerouleerd. Bovendien is er weinig budget om de mensen op te leiden voor dit soort procedures.
Eén van de respondenten heeft ook contact opgenomen met diverse architecten. Het was volgens deze respondent opvallend dat er geen klachten waren.

"Ja, je hoorde wel wat gemompel, maar ze hielden zich toch wel op de vlakte. En je ziet er eigenlijk geen jurisprudentie over, want architecten procederen niet."

Deze respondent was dan ook van mening dat de architecten veel meer moesten procederen. Deze persoon verwacht dat dit in de toekomst ook wel ging gebeuren, aangezien de architecten steeds mondiger worden.
Een ander punt wat één van de respondenten opviel, was dat steeds dezelfde mensen terugkomen in die selectiecommissies. Toch had de persoon wel begrip voor de situatie, toen gemeld werd dat experts die een dergelijke selectie uitvoeren niet altijd voor handen zijn.

"Nu zijn zulke experts niet altijd voor handen. Maar je kan ook rouleren. Maar zelfs dan is het moeilijk om genoeg experts te krijgen voor objectieve subjectiviteit."

Een respondent was van mening dat de huidige procedure veel efficiënter kan. Volgens deze persoon kleeft zowel aan architectenzijde als aan de opdrachtgeverszijde veel te veel bureaucratische rompslomp.

"Door dit te automatiseren maak je dat een stuk gebruiksvriendelijker voor beide zijden. Voor de architect is het een stuk makkelijker de informatie aan te bieden en omdat je het digitaal doet en dan in de format waarin het gegoten is, krijg je vrijwel automatisch heel erg overzichtelijk een 'appel-met-appel' vergelijking. Dit alles komt in een matrix; en je ziet meteen wie afvallen en wie wel aan de criteria voldoet en wie niet en wie wel doorgaat naar de volgende ronde. Het principe van de selectieprocedure blijft hierbij gelijk."

Deze respondent kwam bij dit probleem dus ook gelijk met een reeds toegepaste oplossing.

8.2.3 Behoeften in de procedure

Zoals al in de vorige paragraaf is gebleken volgens één van de respondenten is er niet zozeer behoefte aan een nieuwe procedure, omdat daar geen winst te behalen valt. Het probleem zit voornamelijk in de uitvoering van de procedure. Stappen die zouden kunnen worden ondernomen zijn meer helderheid en duidelijkheid. Meer transparantie in de procedure is dus gewenst. Wat betreft de overige opdrachtgevers, is het van belang dat men let op de kundigheid van de uitvoerende ambtenaren.

"Die ambtenaren die zijn lui en dom… Nou ik wil niet zover gaan, maar ze hebben in ieder geval meer opleiding nodig dan nu het geval is en wat je ook ziet; ze rouleren. Dat is het beleid van de overheid: na 3 of 4 jaar moet je weer wat anders gaan doen. Maar voordat je dit onder de knie hebt, dan moet je dat wel een aantal keren hebben gedaan, en dan veranderd die regelgeving ondertussen ook nog wel eens een keertje, dus dat is nog eens een probleem. Vervolgens gaan ze alweer wat anders doen en dan begint het spel weer van voor af aan."

Daarnaast is de Rgd volgens deze respondent ook afhankelijk van de richtlijnen. In dat opzicht kan men moeilijk stroomlijnen, omdat deze regels van hogerop worden opgelegd.
Volgens een van de respondenten was er behoefte aan het volgende:

"Probeer eerst heel duidelijk naar de opdrachtgever en het type project te kijken en ga vervolgens kijken, wat zijn nou relevante selectiecriteria."

De beoordelingsmethodiek en selectiecriteria kunnen volgens deze persoon het beste per specifiek geval worden toegepast.
Volgens dezelfde respondent zijn vooral kleinere architectenbureaus gebaat bij een betere en snellere procedure. Voor hen kost inschrijven relatief veel tijd.

"Die kleinere bureaus worden helemaal ziek van die inschrijvingen. Die kunnen zich niet veroorloven om 10 inschrijvingen te doen, want dan ben je alleen maar aan het schrijven. Dan wordt er niet gewerkt en dan wordt er geen geld verdient."

Verder moest de transparantie verbeterd worden.

"Hierdoor kunnen ze eerder zien of ze een redelijke kans maken ja of nee".

Door deze respondent werden vervolgens nog een aantal oplossingen aangedragen ten aanzien van diverse behoeften die er volgens hun waren ten aanzien van de huidige traditionele aanbestedingsprocedures. Zoals de aanmeldingsprocedure digitaliseren met het geven van een toegangscode in plaats van een dikke stapel papier. Dit werkt efficiënter.

"Met name voor opdrachtgevers die minder met het bijltje hakken is dit overzichtelijker."

8.3 Veranderende rol

De visie van de experts op de huidige rol wordt in deze paragraaf als eerste besproken (paragraaf 8.3.1). Vervolgens wordt er gekeken naar de rol van de architect in de toekomst (paragraaf 8.3.2). Tot slot, is er een korte blik op de aansluiting van de selectiecriteria op deze rol (paragraaf 8.3.3).

8.3.1 Huidige rol

Over de huidige rol van de architect werd door de experts het volgende meegedeeld. Volgens een respondent is de rol nu nog redelijk breed. Met name grotere architecten zijn nog breed, omdat deze ook de capaciteit hebben om veel competenties in huis te hebben. Maar net als in de andere hoofdstukken, is hierover de verwachting dat dit in de toekomst verkleint.
Daarnaast viel het deze respondent op dat ook in de aannemerij steeds vaker de rol van ontwerper wordt vervuld. Toch hebben de ontwerpende aannemers ten opzichte van de architecten andere (minder) rechten. Dit zou wel anders moeten volgens deze respondent.

Volgens een respondent zijn de afgelopen 10 tot 15 jaar de projectmanagementbureaus als paddenstoelen uit de grond geschoten en die hebben zeker een taak van die architecten over genomen.

"…, maar ik denk niet dat die architecten daar heel erg rauwig om worden."

Jammer genoeg, werd er niet echt een reden genoemd bij deze opmerking.
Verder was deze respondent van mening dat 100 jaar geleden de architect de vertrouwenspersoon was van de opdrachtgever. Hij regelde alles: en hij was de coördinator en hij was de ontwerper.

"En je ziet nu zelfs dat er soms een hele strikte scheiding is tussen ontwerp en de uitwerking van het ontwerp, dus dat kan zelfs bij verschillende bureaus plaatsvinden.
Is dat goed? Nou, ik denk dat dat laatste voorbeeld niet goed is; dat hangt veel te veel samen, maar een architect hoeft niet per definitie een goede coördinator te zijn en bij de grote architectenbureaus, daar hebben ze ontwerpers, maar daar hebben ze ook project coördinatoren zelf in dienst. Of terwijl daar hebben ze ook die scheiding aangebracht, alleen zit het nu onder één dak."

Tot slot was volgens een respondent de rol van de Rgd ook anders. Tegenwoordig is er een consortium die ontwerp, realisatie en facilitair diensten tegelijkertijd aanneemt.

"En ja, architectenselectie is dus maar een klein stukje. De Rijksbouwmeester, die heeft dan een probleem. Die vindt het niet fijn, want die kan nu zelf niet architecten selecteren."

8.3.2 Toekomstige rol

Zoals ook in de paragraaf over procescriteria wordt opgemerkt, hebben de opleidingen volgens een respondent wel degelijk invloed op de rol van de architect. Zoals al eerder werd verteld, wordt, door keuzes in de opleiding van de student voor de creatieve kant, de toekomstige rol van de architect nog kleiner.

"Je ziet vooral bij de architectuurstudenten en de opleidingen een benadrukking van het belang van het creatieve deel. Nou, daarmee zet je jezelf automatisch buiten spel op die andere gebieden."

Een ander punt wat volgens een respondent ook een grote invloed op de rol kan hebben, is de nieuwe Standaard Regeling (SR). In deze nieuwe regeling hoeft een architect niet meer verplicht de ontwerper te zijn. Om deze reden zal meer assertiviteit moeten blijken van de kant van de architect.

"In theorie kan de rol van de architect door de loodgieter worden overgenomen."

Zoals zonet ook al werd verduidelijkt, ontstaan door nieuwe regelgeving meer specialisaties. Hierdoor verdwijnt de managementrol vaak als eerste. Tegenwoordig wordt de dirigerende rol al vaak uitgevoerd door projectmanagementbureaus.

"Dat is echt een tendens die volgens mij alleen maar gaat doorzetten."

Een andere respondent heeft een veel directere mening:

"De toekomstige rol van de architect is puur ontwerpen."

Daarnaast vond deze persoon dat de coördinator in het belang moet werken van de opdrachtgever.

"Dus misschien is het nog niet eens zo heel verkeerd als de architect inderdaad belangeloos zou werken en dus niet meer die rol van coördinator vervult."

8.3.3 Aansluiting van de criteria op de rol

Een respondent was van mening dat de criteria slecht aansluiten op de rollen van de architecten.

"Wat mij vaak opvalt: Het zijn vaak dezelfde criteria. Vaak is het een visiegedeelte en vaak een prijsgedeelte waarop gegund wordt, maar als je soms kijkt naar het verschil in de rol van de architect in het project, is die vaak groot. terwijl toch vaak dezelfde criteria terugkomen."

Volgens deze respondent waren deze criteria wel degelijk nodig.

"Dus als de opdrachtgever kiest voor een architect die beide kwaliteiten in huis heeft dan moet je dat ook selecteren."

8.4 Huidige criteria en indicatoren

In deze paragraaf wordt gekeken naar de visie van de experts op criteria en indicatoren. Als eerste, een korte blik op de huidige criteria (paragraaf 8.4.1). Vervolgens wordt hun visie gegeven ten aanzien van de problemen (paragraaf 8.4.2). Dan de behoeften die er zijn op het gebied van criteria (8.4.3). Tot slot wordt kort verteld over de indicatoren (paragraaf 8.4.4).

8.4.1 Huidige criteria

Wat betreft dit onderwerp zal hier anders op ingegaan worden als in de voorgaande hoofdstukken, aangezien de experts niet in directe zin met de criteria te maken krijgen. Hierdoor zal niet een tabel met criteria worden genoemd.

Eén van de experts was het met me eens dat het visie-criterium heel verschillend werd opgevat. Sommige architecten ervaren dit als een vaag criterium, waar weer met de nodige moeite een verhaal bij verzonnen moet worden.

"Weer anderen ervaren dit als een leuk criterium waar ze hun creativiteit in kwijt kunnen."

Verder kon deze respondent dan ook geen problemen bedenken omtrent de criteria.

Eén respondent merkte op dat er in beginsel geen vaste criteria zijn, die je altijd meeneemt, maar uiteraard gaat dat wel zo. Deze respondent heeft samen met anderen daarom een hele uitgebreide checklist ontwikkeld met selectiecriteria.

"Daar wordt de dienst met product verweven."

8.4.2 Problemen met criteria

Wat betreft de problemen die zich afspeelden bij de architecten en de Rgd met betrekking tot de criteria konden de respondenten geen uitspraak doen. Zij waren hiervan niet goed op de hoogte.

8.4.3 Behoefte tot aanvullende criteria

Ook wat betreft de behoeften waren de respondenten eigenlijk niet goed geïnformeerd. Eén respondent was er wel van overtuigd dat transparante criteria de huidige problemen (deels) kunnen voorkomen. Wanneer een architect vooraf weet waarop hij beoordeeld wordt en ook weet hoe hij beoordeeld wordt kan hij vooraf zijn kansen inschatten.

"… dat die architect vooraf kan inschatten van zie ik dit zitten, durf ik deze procedure in, past dit bij mij? En als jij een architect bent die houdt van Perzische tapijtjes op de bureaus en ze vragen een hele moderne inrichting. Ja, dan kan je van te voren inschatten van joh; ik kan daar wel tijd in stoppen, maar de kans is groot dat ik niet pas bij die opdracht."

Ikzelf ben van mening dat de Rgd deze eerste selectie wel goed uitvoert en dat zulke architectenbureaus niet zullen worden aangetrokken bij dergelijke opdrachten. Dit is wellicht meer van toepassing bij private opdrachten waarbij tijdens een openbare procedure ieder bureau de gelegenheid heeft zich in te schrijven.
Toch kunnen transparante criteria wel bijdragen aan een soepeler proces, aangezien het architectenbureau helderder voor ogen krijgt wat de opdrachtgever wil en daar ook beter op kan anticiperen.

8.4.4 Indicatoren

De geïnterviewde experts waren niet op de hoogte van indicatoren die werden toegepast tijdens de selecties. Aangezien in het hoofdstuk over de Rgd en de architecten al duidelijk werd dat indicatoren niet van toepassing waren, is hier verder ook niet meer diep op ingegaan.

8.5 Niet voorziene onderwerpen

In de lijn van de vorige hoofdstukken zijn ook de experts die zijn benaderd, geconfronteerd met een aantal onderliggende concepten. Zoals duidelijk is, vormt hiervoor de voornaamste aanleiding het gebrek aan behoefte aan objectiviteit bij de Rgd en de architecten. Dit wordt uitgelegd in paragraaf 8.5.1 . Naast objectiviteit wordt, net als in de andere hoofdstukken, ook transparantie besproken. Tot slot volgt een verdieping in de procescriteria (paragraaf 8.5.2).

8.5.1 Objectiviteit en transparantie

Objectiviteit

Net als de architecten en de Rgd vond ook één van de respondenten dat je objectieve data en criteria niet met subjectieve data en criteria kan vergelijken.
De persoon was het met me eens dat wanneer men het selectieproces meetbaar maakt, men ook veel gevoeliger is voor juridische stappen. Men stelt zich hierdoor veel kwetsbaarder op.
Toch was deze persoon ook van mening dat objectiviteit op bepaalde punten wel mogelijk moet zijn.

"Het is de vraag natuurlijk of 'objectief zijn' een keuze is. Of het niet uit de richtlijn volgt of je je niet toetsbaar op moet stellen. De richtlijn zegt namelijk: Je moet transparant zijn. Pas dan kan je beoordelen of je het goed hebt gedaan. Natuurlijk zit er een aspect bij wanneer je een keuze moet maken van "vinden we deze architect nu mooier of niet?"…ja en dat is heel subjectief en dat mag ook, maar er zijn ook heel veel elementen in die architectenopdracht waarvan je nog kan zeggen; ja dat kun je wel objectiveren."

Hierboven staande tekst heeft vooral betrekking op objectieve data. De respondent vindt het problematisch om subjectieve data te objectiveren. Wat ligt er namelijk ten grondslag aan een subjectieve beoordeling? Er moet namelijk een motivering zijn voor de punten die je geeft bij een subjectieve beoordeling. Er zijn vaak problemen met deze zogenoemde 'quotering'.
Men heeft bijvoorbeeld een puntenschalen van 1 tot 10; Wanneer krijg je een tien? En wat is nu eigenlijk een voldoende? Waar legt men die grens? 5 van de 10 of is dat 6 van de 10? En wat is goed? Is dat een 8/10 of een 9,5/10? Dit is vaak niet goed vastgelegd.
Om deze reden vindt deze persoon ook dat men transparant moet zijn:

"Ik denk dus als je er voor gaat zitten, en het zal heus niet gelijk perfect zijn, dat het dan goed te doen is. Maar ze doen nu niet eens een poging. Ze zeggen gewoon: "je krijgt een voldoende of matig.." zonder een motivatie te omschrijven.
Perfectie, ik denk dat dat altijd wel moeilijk blijft hoor, maar nu vind ik het dus wel erg te kort schieten."

Een andere respondent wilde niet alleen transparantie, maar streefde wel naar veel meer objectiviteit. De persoon noemde als voorbeeld:

"De beoordeling van een plattegrond of een ontwerp is subjectief en wat er geprobeerd is, is om het overal even subjectief te laten zijn en door dan vervolgens al die subjectieve dingen naast elkaar te zetten kun je in ieder geval een objectief vergelijk maken van die subjectieve eenheden. Objectief zul je het niet krijgen, maar wel objectiever."

Zoals eerder besproken, krijgt men dan een soort objectieve subjectiviteit. Waar men volgens deze persoon dus goed op moet letten, is dat men subjectieve aspecten op een vergelijkbare manier naast elkaar zet. Men moet niet willen over-objectiveren.

Transparantie

In de vorige paragraaf werd duidelijk dat er behoefte is aan transparantie. Volgens één van de respondenten moet men motiveren hoe men tot een beoordeling komt. Dit is vooral van toepassing wanneer deze beoordeling subjectief is.

"Nogmaals dat die subjectiviteit er in zit, dat is tot daar aan toe, maar maak dat dan transparant."

Daarnaast had deze respondent het idee dat opdrachtgevers als de Rgd veel meer kunnen concretiseren dan dat nu het geval is. Dit heeft te maken met de quotering, zoals in de vorige paragraaf al ter sprake kwam.

"En ook de beoordeling van wat ze vragen, want ze kunnen iets wel vragen, maar hoe ga je dat dan meten dat iemand daar aan voldaan heeft. Daar zitten toch wel gaten in. Daar hoef je niet meer mee bij de aannemers te komen! Die stappen gelijk naar de rechter of arbitrage."

Ook de andere respondent vindt dat er een motivatie moet zijn bij de verschillende stappen in het selectieproces. Volgens deze persoon moet een architect kunnen zien wat er gebeurt tijdens de selectie. Dit heeft verschillende voordelen.

"Daar moet een heel transparant proces gemaakt worden, zodat die architect vooraf kan inschatten van "zie ik dit zitten, durf ik deze procedure in, past dit bij mij?" …en als hij niet wint, dat hij dan begrijpt welke motivatie daar aan ten grondslag ligt."

Zoals in de vorige paragraaf al werd genoemd; Volgens deze persoon moet de data overzichtelijk naast elkaar geplaatst worden, zodat er min of meer een objectieve vergelijking gemaakt kan worden. Maar men moet dit niet te ver laten doorschieten. Wanneer men te veel gaat objectiveren kan er schijnnauwkeurigheid ontstaan.

8.5.2 Procescriteria

Net als met de andere selectiecriteria wisten de respondenten hier niet een lijst met procescriteria te noemen. Wel waren er de volgende opmerkingen. Eén respondent vond dat de architecten vaak kiezen voor de creatieve kant van hun opleiding. Naast 'architectuur' kunnen de studenten ook kiezen voor de masters 'bouwtechnologie', 'stedenbouw' en 'real-estate and management'. Doordat er vaak gekozen wordt voor 'architectuur' ontstaat een overschot aan deze mensen op de arbeidsmarkt en dit heeft weer invloed op de rollen en processen die ze kunnen vervullen tijdens het uitvoeren van een project.

"En voor een deel zou ik zeggen, maken die architecten het er zichzelf naar, want wat ik er van zie is dat ze tijdens de opleiding heel erg kiezen voor het ontwerpende en creatieve aspect, maar dan maak je zelf een keus. Als je zegt van "het recht, de economische aspecten van het bouwen, de regelgeving en de constructieve kanten van het bouwen, daar ben ik eigenlijk helemaal niet in geïnteresseerd, want ik ben echt een kunstenaar". Ja, dan moet je er niet van staan te kijken dat als je dan op de markt komt en de opdrachtgever wil niet een gebouw dat in mekaar stort dat hij iemand van die hele grote bureaus kiest, omdat die wel alles in huis heeft, of ze halen er een projectmanager bij."

Naar aanleiding van het voorgaande ontstaan ook vaak problemen ten aanzien van het proces. Er zijn dan ook met name veel problemen met betrekking tot directievoering, wanneer dit door

architecten wordt begeleid. Deze persoon geeft hiervoor onder andere als reden de toegenomen regelgeving en de specialisatie die er plaatsvindt in deze beroepsgroep.

"Die specialisatie zie je dus overal en dus ook bij de architectuur. En dat is dat managementaspect van die directievoering. Dat is specialisatie die daar verdwijnt. Hier zijn ook de meeste problemen, want studenten hier die kijken naar die jurisprudentie van die architecten, die zien ook dat de grootste problemen die te vinden zijn in die directievoering."

8.6 Conclusie

Voor een totaal overzicht van de resultaten van kan men ook bijlage 10 raadplegen. De voornaamste punten die in dit hoofdstuk ter sprake zijn geweest, zullen hier nogmaals kort worden besproken.

Wat betreft de rol van de architect werd meegedeeld dat deze zich in de toekomst meer zal concentreren op het ontwerpen.

Daarnaast was opvallend dat men verwacht dat de ontwerpende rol ook steeds meer door aannemers wordt vervuld. Toch hebben deze niet dezelfde rechten, wat niet eerlijk is volgens een respondent.

Zoals in de andere hoofdstukken werd ook hier duidelijk dat projectmanagementbureaus tegenwoordig sterk in opkomst zijn. Hierdoor verdwijnt met name de coördinerende rol. Toch verwachtte de betreffende respondent opmerkelijk genoeg geen problemen daarmee. Hierbij werd niet expliciet verteld wat de reden is voor deze opmerking, maar dit heeft mijns inziens te maken met dat de respondent van mening is dat de coördinerende partij in het belang van de opdrachtgever dient te werken.

Naast de verandering in de rol van de architect, verandert ook de rol van de opdrachtgever bij geïntegreerde contractvormen, wanneer het aankomt op selecties. De architect wordt immers niet langer bepaald door de opdrachtgever.

De nieuwe Standaard Regeling (SR) is ook van grote invloed op de toekomstige rol. Het ontwerp hoeft niet langer direct verplicht te worden uitgevoerd door een architect, maar kan ook door een loodgieter vervuld worden. Deze kan vervolgens zelf een architect contracteren. De rol en de selectie komen hier dus in gevaar, omdat elk onkundig persoon nu kan tekenen voor een project en zelf de architect kan kiezen. Deze tendens zet door, aldus de respondenten.

Daarnaast moet er meer transparantie komen op een aantal punten tijdens de selectie. Hierdoor kunnen architecten ook beter inschatten of ze een kans maken, waardoor minder energie verspild wordt. Dit geldt bijvoorbeeld voor de transparantie van criteria. Dit punt is hier niet zozeer van toepassing op de Rgd, maar wordt hier toch genoemd, omdat andere opdrachtgevers zich nog kunnen verbeteren op dit punt en men in het algemeen bewust moet blijven van dit aspect.

Een punt wat wel van toepassing is op de Rgd is een betere motivering van de beoordeling naar de beoordeelde. Uit de andere hoofdstukken is ook al meerdere malen gebleken dat uitslagen van een selectie en inzicht in de uitvoering van een selectie vaak zeer ontransparant zijn. Volgens de respondenten hoeft men dit niet bij aannemers te doen: "Die stappen gelijk naar de RvA".

Andere punten die in dit hoofdstuk naar voren kwamen:

- Volgens de respondenten maakt de Rgd meestal gebruik van de niet-openbare procedure.
- Problemen met de uitvoering van een selectieprocedure vaak bij private partijen en gemeentes, die onkundig zijn bij dergelijke activiteiten. Volgens hen is de Rgd zeer ervaren op dit gebied en komen dergelijke problemen hier niet voor.
- Procedure moeilijk te stroomlijnen, vanwege de afhankelijkheid van de Europese richtlijn.
- Opvallend, volgens één respondent, was dat architecten nauwelijks procederen. "Dit zou meer moeten gebeuren en dit is in de toekomst dan ook te verwachten."
- Een ander probleem dat ook speelt bij de Rgd is dat er veel bureaucratische rompslomp is. De selectieprocedure zou volgens deze respondent veel meer moeten worden geautomatiseerd, bijvoorbeeld via internet: makkelijk voor de architect en overzichtelijker voor de opdrachtgever.

- De rol van de architect is tegenwoordig nog breed, aldus de experts. Met name de grotere architectenbureaus beschikken over veel disciplines.
- De rol van de architect in de toekomst wordt kleiner. Dit is gedeeltelijk aan de architecten zelf te danken die tijdens hun opleidingen vaak kiezen voor de creatieve kant. Oplossing; stimuleer architecten vaker te kiezen voor technische kanten, zodat hun rol beter gewaarborgd kan blijven in de toekomst.
- Directievoering is een groot probleem bij architecten. Hier gaat het vaak mis. Betere sturing tijdens de opleiding van de architect en procescriteria tijdens de selectie op dit gebied zijn een oplossing.
- Aansluiting van de criteria op de rol is tegenwoordig slecht. Vaak komen dezelfde criteria terug, terwijl de rol per project sterk kan verschillen.
- Objectieve data kan men niet met subjectieve data vergelijken.
- Objectiviteit maakt ook dat men gevoeliger is voor juridische stappen.
- De richtlijn zegt dat je transparant moet zijn ("men dient zich toetsbaar op te stellen"). Er is dus niet zozeer een verplichting tot objectiviteit.
- Problemen met quotering tijdens objectiveren van data.
- Men kan subjectieve aspecten op een vergelijkbare manier naast elkaar zetten. Zo wordt het toch enigszins objectief.

Deel 4 Confrontatie van literatuur met Praktijk

In dit laatste onderdeel worden de gevonden resultaten (uit de praktijk) geconfronteerd met de bevindingen uit de literatuur. Dit onderdeel bestaat uit slechts twee hoofdstukken. In hoofdstuk 9 zal uiteindelijk een advies worden gegeven aan de Rijksgebouwendienst. Er wordt expliciet gekeken naar de Rijksgebouwendienst en punten die hier verbeterd kunnen worden.
Hoofdstuk 10 gaat over de conclusies en aanbevelingen die uit dit onderzoek naar voren komen. Anders dan in hoofdstuk 9 zijn de conclusies in dit hoofdstuk meer algemeen van aard. De adviezen hoeven dus niet per se op de Rgd betrekking te hebben, maar kunnen dus ook op andere opdrachtgevers van toepassing zijn.

9 Meer transparantie tijdens het selectieproces

Naar aanleiding van het praktijkonderzoek is gebleken dat er een behoefte is aan meer transparantie tijdens het selectieproces. Architecten worden vaak slecht geïnformeerd, waardoor ze naar mijn mening onredelijk worden behandeld. In dit hoofdstuk zal onder meer gekeken worden hoe men meer transparantie kan verkrijgen bij de selectie van architecten bij de Rgd. Daarbij wordt ook dieper ingegaan op de reden waarom ik van mening ben dat architecten hier recht op hebben. Het hoofdstuk bestaat uit een aantal onderdelen. In de eerste paragraaf zullen de resultaten uit de praktijk worden vergeleken met de literatuur. Paragraaf 9.2 vergelijkt de bevindingen met betrekking tot de transparantie met de literatuur. In de derde paragraaf wordt gekeken wat de resultaten zijn uit de praktijk en de literatuur met betrekking tot het proces. Al deze drie paragrafen zullen worden bekeken in het licht van de rol van de architecten en de selectie(procedure). Tenslotte zal in de laatste paragraaf een advies gegeven worden aan de Rijksgebouwendienst.

9.1 Resultaten confronteren met de literatuur

Tijdens dit onderzoek heeft er zowel in de praktijk als in de literatuur een verdieping plaatsgevonden op het gebied van de rol van de architect en selectieprocedures.

9.1.1 Rol

Uit de praktijk is gebleken dat alle geïnterviewde partijen (de Rgd, architecten en experts) van mening zijn dat de rol van de architect tegenwoordig nog breed te noemen is. Wel is er een trend waarneembaar dat projectmanagementbureaus zich steeds vaker bemoeien met het selectie- en bouwproces. Zij positioneren zich vaak als adviseur tussen de opdrachtgever en de overige partijen (waaronder de architect) en willen op deze wijze het project aansturen. Volgens deze bureaus werkt dat geld- en tijdbesparend.
Gebleken is dat de voornaamste rol van de architect nog altijd het ontwerpen is van diverse producten. Daarnaast hebben ze vaak een coördinerende rol (directievoering/ procesmanagement). Verder is er sprake van eigen realisatie (eigen bouwbedrijf) en eigen ontwikkeling. Tot slot ben ik ook een paar keer de rol van tolkvertaler tegengekomen.
De meeste respondenten zijn van mening dat de rol van de architect in de toekomst kleiner zal worden.
De literatuur zegt hierover het volgende: volgens Barrow (Barrow, 2004) is de informatie technologie een goede katalysator voor het doen ontstaan van specialisaties. Als gevolg hiervan is het nu mogelijk dat er verschillende geïntegreerde contractvormen kunnen zijn. Met de opkomst van vele specialisaties zorgt IT als een soort lijm ervoor dat de verschillende expertises met elkaar kunnen samenwerken; hierbij kunnen ze zich weer presenteren als één geheel, zoals in een consortium.
Deze geïntegreerde contractvormen zijn in eerste instantie ontstaan, omdat ze door efficiënte samenwerking een goedkoper product kunnen leveren. Bij deze contractvorm is de architect dus geïntegreerd in een consortium samen met andere partijen die zich als geheel aanbieden aan een opdrachtgever en daarbij alle vaardigheden in huis hebben om een compleet project te

verwezenlijken van ontwerp tot onderhoud. Hierbij is de rol van de architect wel aanzienlijk kleiner. Deze is praktisch teruggedrongen tot het ontwerpen.
In een artikel van de Commission for Architecture and Built Environment (CABE, 2005) wordt het één en ander uitgelegd over deze geïntegreerde contractvormen (als DBFMO) en consortia. Ook hierin wordt duidelijk dat de rol aanzienlijk verkleint in een consortium en dat dat niet altijd voordelen heeft. Ik noem een paar voorbeelden: men zou verwachten dat de consortia met daarbinnen de architecten – doordat ze voor langere tijd verantwoordelijk zijn voor het eindproduct - zich ook meer inspannen om de kwaliteit hoog te houden tijdens de eerste fases. Dit blijkt tegen te vallen. Over het algemeen heerst er nog altijd een sfeer van “dat zien we dan wel”. Daarnaast is er juist bij DBFMO minder contact tussen het ‘design-team’ en de klant, omdat er van buitenaf maar met één partij (meestal de projectontwikkelaar of een projectmanagementbureau) zaken wordt gedaan. Dit resulteert in een slechtere kwaliteit; vaak in de vorm van verminderde functionaliteit (CABE, 2005).
Uit het rapport Bouwkennis 2006 blijkt toch dat geïntegreerde contractvormen als DBFMO een grote toekomst hebben. Volgens het rapport leidt integraal ontwerpen tot meer synergie tussen de betrokken partijen. Er is altijd een grote scheiding geweest tussen verschillende partijen in de bouwsector. Met de komst van geïntegreerde contractvormen is er nu een kans om meer kennis en ervaring te delen. Hierdoor kunnen nieuwe inzichten en deskundigheid worden gegenereerd (www.bouwweb.nl, 2006).

Concluderend kan ik stellen dat zowel de literatuur als de praktijk het erover eens zijn dat de rol van de architect aan het verkleinen is. Een belangrijke factor hierbij is de opkomst van projectmanagementbureaus en geïntegreerde contractvormen. De architecten en zelfs de Rgd als opdrachtgever lijken dit niet goed te keuren, maar door de kostenefficiëntie (door synergie e.d.) van deze contractvormen lijkt dit toch een onomkeerbaar proces.

9.1.2 Selectie

Tijdens het praktijkonderzoek heb ik mij toegespitst op de selectie van architecten bij de Rgd. Zoals duidelijk is geworden, wordt bij traditionele architectenselecties vrijwel altijd de niet-openbare selectieprocedure toegepast (in uitzonderlijke gevallen afgewisseld met een meervoudige opdracht).
Uit de literatuur is gebleken dat deze selectieprocedure zou moeten worden uitgevoerd volgens de Richtlijn 2004/18/EG (voor overheidsopdrachten). Iedere architect mag zich inschrijven voor een betreffend project. De procedure verloopt in twee fases. In de eerste fase worden uiteindelijk een aantal (minstens vijf) architecten geselecteerd. Dit gebeurt op basis van vooraf bekendgemaakte, objectieve selectiecriteria. De geselecteerden zullen worden uitgenodigd om een offerte in te dienen. Dit gebeurt meestal in combinatie met een presentatie. Vervolgens (tweede fase) maakt de opdrachtgever op basis van vooraf gepubliceerde gunningscriteria een keuze uit de ingediende offertes. Deze architect wordt dan het werk gegund. De gunning gebeurt op basis van de laagste prijs dan wel de economisch meest voordelige aanbieding.
Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat de praktijk (van de Rgd) vrijwel geheel overeenkomt met deze richtlijn. De procedure wordt bij de Rgd uitgevoerd in twee stappen waarbij na de eerste stap meestal vijf architecten door middel van selectiecriteria worden geselecteerd. Vervolgens wordt in de laatste stap op basis van gunningscriteria het project aan één architect gegund.
De enige punten waar er enig verschil was (in verwachting), zijn als volgt:
Er bleek bij de Rgd nauwelijks sprake te zijn van objectiviteit bij de traditionele manier van selecteren. Ook bleek die behoefte er niet te zijn. De criteria die werden toegepast, verschilden per project en er werden in formele zin geen indicatoren toegepast. Wat dat betreft was er een groot verschil met de artikelen van Ling en Dewulf & Reymen, waar gestreefd wordt het selectieproces objectief te maken.
Daarnaast bleek er een grote discrepantie te zijn tussen de verwachte en werkelijke transparantie tijdens de selecties. Ik meld hier expliciet dat de Rgd hier niet direct Europese richtlijnen overschrijdt, maar er zijn wel een aantal tekortkomingen. Hierover dadelijk meer in paragraaf 9.2.
Concluderend houdt de Rgd zich redelijk netjes aan de Europese richtlijn en ook door de architecten in de praktijk wordt de Rgd ervaren als een nette opdrachtgever.

9.2 Transparantie met de literatuur

Uit het praktijkonderzoek zijn dus onderliggende concepten in de data naar voren gekomen die aanvankelijk niet waren voorspeld. Hierdoor is tijdens het literatuuronderzoek geen onderzoek gedaan naar een aantal onderwerpen. Om deze reden is er in deze paragraaf eerst nog een inleiding op het punt van transparantie. In paragraaf 9.2.1 wordt daarom gekeken naar transparantie van aannemers, aangezien over deze sector door de bouwfraude veel geschreven is, kan hier wellicht het één en andere geleerd worden ten aanzien van transparantie. Verder wordt er dieper ingegaan op de vraag hoe transparantie verkregen kan worden. Paragraaf 9.2.2 en paragraaf 9.2.3 behandelen transparantie in de context van de rol van de architect respectievelijk de selectie van de architect.

9.2.1 Inleiding

Transparantie bij het selecteren van (hoofd)aannemers

Eerder is tijdens de bevindingen al gebleken dat bij de aannemers veel meer respect wordt afgedwongen als het aankomt op transparantie tijdens de selectieprocedure. Het blijkt namelijk dat deze partijen eerder geneigd zijn te procederen (dan bijvoorbeeld architecten). Waarom wordt bij deze groep (aannemers) veel meer respect afgedwongen dan bij architecten, aangezien zij wel kunnen procederen? Waarom is tijdens de selectieprocedure van aannemers wel meer sprake van transparantie en hoe ziet die transparantie eruit? Wanneer antwoord kan worden gegeven op deze vragen, is er misschien ook een antwoord mogelijk op hoe men meer transparantie zou kunnen verkrijgen bij de selectieprocedure van de architecten.

De bouwfraude rond het jaar 2000 heeft zeker een bijdrage in het transparantere selectieproces van aannemers. Zo bevestigen verschillende overheidsinstanties dat het onderzoek naar de bouwfraude heeft geleid tot andere wet- en regelgeving om het aanbesteden van werken, diensten en leveringen transparanter te maken. Men dient hierbij bewust te zijn dat het hier gaat om transparantie van de kant van de bouwondernemingen en niet van de kant van de opdrachtgever.

In een artikel van Van Damme (Van Damme, 2002) waarin Van Damme probeert een efficiënte aanbesteding van aannemers te vinden, wordt in eerste instantie een onderscheid gemaakt in de mate van transparantie die de opdrachtgever geeft aan de partijen die worden aanbesteed. Er zijn namelijk drie soorten vragen die bepalen of er een aanbesteding dan wel een veiling (waarin de aan te besteden partij vooraf alles heeft omschreven ten aanzien van zijn product en dit volgens een nauwkeurig omschreven procedure probeert te verkopen) moet worden gehouden: weet de opdrachtgever wat hij wil (welk product?), kan de opdrachtgever omschrijven wat hij wil, en kan de opdrachtgever via een contract afdwingen dat hij krijgt wat hij wil. Als alle drie de vragen met ‘ja’ beantwoord kunnen worden is in feite sprake van een standaard product en kunnen de verkopers het beste in een veiling tegen elkaar uitgespeeld worden: in zo’n geval verschillen de verkopers immers alleen in de prijs die zij verlangen en door de veiling goed vorm te geven, kan de te betalen prijs geminimaliseerd worden. Indien één van de vragen met ‘nee’ beantwoord wordt, loopt men bij een veiling de kans een kat in de zak te kopen, en wellicht is in zo’n geval een ‘beauty contest’ (aanbesteding) dus beter (Van Damme, 2002).

Toch dient hierbij nog te worden opgemerkt dat ook ten aanzien van aannemers de transparantie achterblijft door publieke opdrachtgevers. Zo stelde de regieraad Bouw in 2005 vast dat het vaak onduidelijk blijft op welke gronden aannemers worden geselecteerd voor participatie in de ontwerpfase dan wel voor selectie en gunning voor de uitvoeringsfase. De opdrachtgever dient deze keuze te motiveren.

Tot slot volgt hier een advies door PSI Bouw aan opdrachtgevers om aannemers meer transparantie te geven in het selectieproces. In het rapport van PSI Bouw is men van mening een aparte beoordelingsorganisatie op te richten om de transparantie in de beoordeling van inschrijvingen te bevorderen. In deze organisatie zitten deskundigen, die bij de uitwerking van het bestek zijn betrokken. Daarnaast kunnen eventueel gebruikers en één of meer onafhankelijke experts plaatsnemen. De feitelijke beoordeling zou moeten gebeuren op basis van een beoordelingsdocument met objectieve criteria en scoretoekenning, dat vermeld staat in het

Bestek (Graafland, 2005).

Hoe verkrijgt men transparantie?
Uit een eerder onderzoek naar 'transparantie in de bouw' van PSI Bouw zijn een aantal algemene voorwaarden genoemd die nodig zijn voor het verkrijgen van transparantie. Allereerst moet men weten wat onder transparantie wordt verstaan.
Een transparante organisatie verstrekt inzicht in zaken die voor betrokkenen relevant zijn. Volgens de PSI Bouw valt transparantie onder het ruimere begrip openheid. Openheid is breder, omdat het niet alleen een informatiestroom van de organisatie naar de betrokkenen vereist (transparantie), maar ook een omgekeerde beweging waarbij de organisatie open staat voor de informatie en relevante aangelegenheden van de betrokkenen (ontvankelijkheid) (Graafland, 2005).
Daarnaast bestaat transparantie uit twee kanten: handelen en houding. De handelingskant gaat over zaken als het leveren van informatie aan zowel de eigen organisatie als andere organisaties. Hierdoor wordt die organisatie beter controleerbaar en toetsbaar. Wat betreft de houding van de organisatie: men moet zich open willen opstellen ten aanzien van andere organisaties. Als deze motivatie er niet is, lukt transparantie maar half, omdat niet alle vormen van transparantie afgedwongen kunnen worden. Transparantie als houding betekent dus ook dat men zich integer kan opstellen.

Openheid	**Transparantie**	**Ontvankelijkheid**
Handelingskant	*Informatie bieden aan anderen*	*Opnemen van informatie van anderen*
Houdingskant	*Integer zijn*	*Begrip tonen en open staan*

Tabel 6 Openheid, transparantie en ontvankelijkheid (Graafland, 2005)

De wijze waarop men transparantie geeft of verkrijgt, verschilt sterk per situatie. Toch ligt een oplossing vaak simpelweg in het geven van de transparantie die aanvankelijk ontbrak. Vaak is er een dieperliggende reden voor het niet geven van deze transparantie. Zoals het ontbreken van vertrouwen bij de partij die meer transparantie moet geven. Dit vertrouwen is vaak nodig aangezien er belangen op het spel kunnen staan van de betreffende partij. Het verkrijgen van dit vertrouwen is een complex onderwerp en zal in dit onderzoek niet aan de orde komen. Het komt vaak neer op het handhaven of ontwikkelen van een wederzijdse afhankelijkheid tussen partners. Door wederzijdse afhankelijkheid zullen alle partijen gemotiveerd zijn zich in te zetten voor een goed relatieverloop, omdat de schade indien de relatie stuk zou lopen voor beide partijen even groot is (Graafland, 2005).
Het kan ook zijn dat niet zozeer het vertrouwen een rol speelt bij het geven van transparantie, maar dat andere belangen van de partij op het spel staan. Wanneer in dit geval de nodige transparantie wordt gegeven kunnen hinderlijke dan wel negatieve gevolgen optreden voor die betreffende partij. Het is zaak hier een afweging te maken of de gevolgen voor de partij hier gerechtvaardigd zijn en of dit opweegt tegen de baten die verkregen worden door de partijen die meer transparantie verkrijgen.
In het artikel van Graafland (Graafland, 2005) worden een aantal criteria gegeven die de organisatie kunnen helpen bij het afwegen van de mate van informatieverstrekking. Die criteria kunnen overigens ook in strijd zijn met elkaar. Dit is gerelateerd aan de grenzen van informatievoorziening. Te veel transparantie kan namelijk zorgen voor verwarring, vertragingen in het proces, etc. Er dient dus een afweging te zijn. Deze afweging kan gemaakt worden door een aantal stappen te doorlopen, waarbij iedere keer een vergelijking plaatsvindt van de mate van transparantie met een bepaald onderwerp (Kaptein, 2003).

	Stap
1	Relevantie
2	Verantwoordelijkheid
3	Nadruk op onverwachte ontwikkeling
4	Effectiviteit
5	Verantwoordbaarheid
6	Redelijkheid
7	Oorbaarheid

Tabel 7 Checklist voor verificatie van mate van transparantie (Kaptein, 2003)

Hier zal verder niet te diep worden ingegaan op deze stappen, maar het moge duidelijk zijn dat wanneer een organisatie niet goed weet in hoeverre deze zich bloot moet geven, het verstandig kan zijn eerst een afweging te maken van de verschillende aspecten in de organisatie op basis van bovenstaande tabel.

9.2.2 Rol

Wanneer men deze informatie nu betrekt op de Rgd en de architecten dan blijkt dat de omstandigheden niet echt verschillen ten opzichte van de omstandigheden zoals hierboven beschreven. Het verschil is dat door aannemers eerder geprocedeerd wordt dan door architecten. De reden hiervoor is naar mijn mening ook gedeeltelijk de rol van de architect.

De rol van de architect verkleint dus, zoals naar aanleiding van het literatuur- en praktijkonderzoek is gebleken. Ook is inmiddels duidelijk dat er een vraag naar meer transparantie is op een aantal punten in het selectieproces. Er werd zelfs voorspeld dat het in de toekomst een noodzaak wordt voor de Rgd om deze transparantie te geven, omdat de architecten in de toekomst meer zullen gaan procederen. Wat is nu het verband tussen deze ontwikkelingen?
Doordat er in de toekomst een constante beweging is om de rol van de architect te verkleinen (tot zijn kerntaak: ontwerpen), kan er van de architect verwacht worden dat hij zich scherper zal gaan opstellen tijdens selecties. Uit het praktijkonderzoek is reeds gebleken dat deze ruimte voor de architect aanwezig is, zodat de kans op deze ontwikkeling naar mijn mening groot is. Daarnaast wordt ook in de literatuur, zoals in het artikel van Chao-Duivis (Chao-Duivis, 2006), opgeroepen dat architecten meer moeten gaan procederen tegen het onrecht wat hen wordt aangedaan.
Ook het feit dat de architect meer geselecteerd zal gaan worden op zijn prestaties in het proces (zoals in de volgende paragraaf zal blijken), is mijns inziens te verwachten dat de architect in ruil voor deze scherpere selectie en prestaties, meer informatie zal vragen omtrent zijn selectie.
Mocht de transparantie in de toekomst niet door de architecten worden afgedwongen dan gebeurt dat wel door andere partijen die bepaalde rollen van de architecten hebben overgenomen. Net als na de bouwfraude-enquête, zullen belangrijke veranderingen in het proces (zoals hier bij de rol van de architect), waarbij activiteiten duidelijker afgebakend worden, leiden tot meer eisen en inzicht in het proces.

Conclusie, de verkleinende rol door toegenomen specialisatie en professionalisering zal de vraag naar transparantie alleen maar benadrukken en leiden tot acties van de architecten waardoor het selectieproces zal worden beïnvloed.
Het is naar mijn mening dan ook in het belang van de Rgd dat er aan de vragen van transparantie voldaan wordt.

9.2.3 Selectie

Wanneer we nu kijken naar de selectie van architecten en de literatuur uit de eerste paragraaf hierbij betrekken, kunnen we met enige zekerheid vaststellen dat het hier zou moeten gaan om een ‘beauty contest’ (aanbesteding). De opdrachtgever kan eigenlijk op geen van de drie vragen een duidelijke ‘ja’ antwoorden. Zoals inmiddels duidelijk moge zijn, is dit ook de manier waarop tegenwoordig bij de Rgd te werk wordt gegaan.

Het advies dat werd gegeven aan de opdrachtgevers door PSI Bouw om meer transparantie te verkrijgen in het selectieproces lijkt slechts gedeeltelijk van toepassing te zijn op de Rgd. Wat betreft het pleidooi voor een beoordelingsdocument met objectieve criteria en een scoringsdocument is inmiddels bekend dat hieraan geen behoefte bestaat. Daarnaast is dit gezien het grote aantal subjectieve elementen tijdens een beoordeling ook niet echt mogelijk gebleken. Het opzetten van een aparte beoordelingsorganisatie is ook niet echt aan de orde. De Rgd beschikt nu al over een aparte organisatie in de vorm van het Atelier Rijksbouwmeester, waarbinnen zeer veel kennis en ervaring is. Tijdens een selectie wordt hier een commissie gevormd bestaande uit verschillende deskundigen en gebruikers. Het enige aspect wat hier wellicht ontbreekt, is de aanwezigheid van onafhankelijke experts. Ook vanwege de geruchten die er soms zijn, betreffende insiders bij de Rgd, zou dit voor zowel de Rgd als de architecten een welkome aanvulling kunnen zijn.

Door de voorwaarden uit paragraaf 9.2.1 nu te betrekken op de Rgd als opdrachtgever zien we dat er op dit punt nog een aantal verbeteringen mogelijk zijn. Het is inmiddels bekend dat de houding van de Rgd (in vergelijking met andere opdrachtgevers) net te noemen is. De Rgd stelt zich dus integer op. Wat betreft de informatievoorziening zijn er echter hiaten. Uit het onderzoek bleek namelijk dat de Rgd zich op de volgende punten transparanter kan opstellen:

- De vraagstelling bij het bekend maken van de selectiecriteria in de uitnodiging.
- (Inzicht in) het selectieproces zelf.
- Uitslagmotivaties: Informeren van de kandidaten, nadat de selectie heeft plaats gevonden. Meer inzicht in de eindbeoordeling.

Het doel van deze drie punten is het beter kunnen inspelen van de architecten op de vraag van de opdrachtgevers, zodat een goed product kan worden ontwikkeld en worden opgeleverd. Daarnaast worden inschrijvers zo in staat gesteld de leereffecten (van uitslagmotivaties) in een volgende aanbesteding mee te nemen. Hierdoor kunnen de architecten beter omgaan met de kosten waar geen vergoeding tegenover staat, omdat ze kunnen werken aan de punten voor verbetering om wel in aanmerking te komen voor dergelijke projecten.

Ik ben van mening dat de architecten recht hebben op deze informatie aangezien ook de Europese richtlijn voor aanbesteden zegt dat transparantie, objectiviteit en non-discriminatie onverminderd van kracht moet zijn.
Ook het redelijkheidscriterium, genoemd in tabel 7 van Kaptein (Kaptein, 2003) geeft een argument voor transparantie. Wanneer architectenbureaus veel moeite hebben geleverd om in een selectieprocedure te kunnen participeren, is het redelijk dat ook de Rijksgebouwendienst de moeite neemt het betreffende bureau te informeren over de redenen voor het niet gunnen van een project.

Wat dus nodig lijkt, is wilskracht van de Rgd. Het geven van meer inzicht in bovenstaande punten lijkt niet zozeer een kwestie van vertrouwen te zijn, aangezien de Rgd in dit opzicht niks kwaadwillends van de architecten te vrezen heeft. Er moeten dus andere belangen in het spel zijn. Helaas zijn deze tijdens het praktijkonderzoek niet direct naar voren gekomen. Het is voor te stellen dat wanneer architecten wel beschikken over eerdergenoemde transparantie, zij zich meer zullen gaan bemoeien met het verloop van de selectie, omdat ze meer inzicht hebben in het selectieproces. Ook wanneer de uitslag beter gemotiveerd wordt naar de kandidaten die het project niet gegund hebben gekregen, kan de Rgd waarschijnlijk verwachten dat na afloop van een selectie iets meer (wellicht moeilijke) vragen gesteld worden. Ondanks deze punten, blijf ik van mening dat de architecten recht hebben op meer transparantie, aangezien bovengenoemde overwegingen alleen in het eigen belang zijn van de Rgd en de huidige mate van transparantie niet in overeenstemming is met de transparantie zoals bedoeld is in de Richtlijn 2004/18/EG[3].

[3] Richtlijn 2004/18/EG Artikel 2 zegt het volgende: Aanbestedende diensten behandelen ondernemers op gelijke en niet-discriminerende wijze en betrachten transparantie in hun handelen.

9.3 Proces met de literatuur

Zoals inmiddels duidelijk is geworden, wordt er in de toekomst steeds meer op proces gestuurd. Ook de architect moet in dit proces een plaats krijgen. Aangezien dit onderzoek zich toespitst op het selectieproces is het aan mij te laten zien welke elementen tijdens deze selectie belangrijk zijn voor het toekomstige proces.
Procesmanagement heeft naar mijn mening veel te maken met de rol die een architect vervult. De architect moet immers, gezien zijn functie, in het proces worden aangestuurd. Dit aansturen begint al met het selectieproces, waarbij de architect geselecteerd wordt op zijn kwaliteiten, waaronder de kwaliteiten die de architect moet hebben om goed in het proces te functioneren. Hierover dadelijk meer in deze paragraaf.
Het opstellen van procescriteria valt ook onder procesmanagement. Hierdoor kan het proces met de architect in een later stadium goed verlopen.
Omdat in dit onderzoek nog geen direct literatuuronderzoek heeft plaatsgevonden naar procesmanagement zal eerst een inleidende paragraaf (paragraaf 9.3.1) op dit gebied worden gegeven. Daarbij wordt onderzocht wat procesmanagement nu is. Net als in de vorige paragraaf wordt hier – gezien het gebrek aan informatie op het gebied van architectenselecties – wederom gekeken naar de situatie bij aannemers. Wanneer duidelijk is wat procesmanagement is en welke aspecten hierbij belangrijk zijn, kan de rol van de architect in het proces erbij worden betrokken (paragraaf 9.3.2). Daarna wordt gekeken wat er moet gebeuren in de selectie om de architect in de toekomst goed in het proces te laten functioneren (paragraaf 9.3.3). Hierbij zullen procescriteria een belangrijk onderdeel zijn.

9.3.1 Inleiding

Wat is procesmanagement?

In de literatuur is erg weinig informatie te vinden met betrekking tot procesmanagement in de architectenwereld. Laat staan dat er informatie te vinden is over architectenselecties en procescriteria. In verschillende artikelen wordt wel regelmatig gesproken over hoe de selecties plaats hebben bij andere partijen in de bouwwereld, zoals bij de selecties van hoofdaannemers. Daarom zal in dit hoofdstuk ook regelmatig een link gelegd worden met de selecties van deze aannemers en wat hieruit geleerd kan worden voor mijn onderzoek.

Activiteiten bij procesmanagement zijn als volgt (Oosten, 2002):
- Het ontwerpen van een procesarchitectuur: vaststellen van spelregels bij het tot stand brengen van een samenwerking.
- Het stellen van grenzen aan de samenwerking: voorwaarden en beperkingen opleggen aan de tot stand te brengen publiek-private samenwerkingsovereenkomsten. De samenwerking is immers geen doel maar een middel, en de private markt dient gerespecteerd te worden.
- Risicomanagement door de overheid: verrassingen tegengaan.
- Contractmanagement door de overheid: zorgdragen dat de overheid de overeengekomen samenwerkingsvorm accuraat vastlegt in overeenkomsten.
- Management van de realisatie- en exploitatiefase: management van de publieke belangen na het ingaan van de realisatiefase.

Voorwaarden voor een goed proces(management) zijn:
1) Sommige studies pleiten voor samenwerking en strategische allianties: zogenaamde permanente samenwerkingsverbanden met andere deelnemers in het bouwproces (Dorée, 1999). Geïntegreerde contractvormen lijken in dit opzicht toekomst te hebben. (eventuele procescriteria die hieruit volgen: samenwerking, de wil om te integreren met andere partijen tijdens een bouwproject.)
2) Voor een goede samenwerking in het proces dient een partij te beschikken over een organisatorische fit (de wijze van organiseren en aansturen van (delen van) de organisatie) en een strategische fit (hetzelfde doel voor ogen hebben) met de opdrachtgever en andere partijen.
Daarnaast zijn ook de culturele fit, personele fit en operationele fit van belang.
3) Het (opbouwen van) vertrouwen is een doorslaggevende factor.

4) Een perfect proces vanaf het begin is niet waarschijnlijk, omdat men naar elkaar toe moet groeien. Daarom zijn criteria als flexibiliteit (in houding) en vasthoudendheid erg van belang.

Uit deze activiteiten en voorwaarden kan verderop gekeken worden wat belangrijk is tijdens de selectie om hierop te kunnen anticiperen: welke aspecten moeten in de criteria verwerkt worden, zodat hieraan tegemoet gekomen wordt?

Procesmanagement bij aannemers.
Omdat zeer weinig literatuur over procesmanagement direct te maken heeft met architecten-selecties, wordt ook hier een link gelegd naar (de selectie van) aannemers en overige partijen, waar meer informatie over te vinden is.

Zoals inmiddels ook duidelijk is geworden, wordt in de huidige bouw steeds meer uitbesteed aan onderaannemers. Waar moet hier op gelet worden en hoe kan hier tijdens de selectie al rekening mee gehouden worden?

Uit een artikel van Den Butter en Van Megchelen (Den Butter en Van Megchelen, 2005) wordt ook gepleit voor een grotere nadruk op het procesmanagement in de bouw. Te veel wordt nog de nadruk gelegd op de technische kennis en de kunde van het bouwen zelf, in plaats van op de kennis van de regievoering met begrip (door begrip, kun je ‘grip’ houden) van het bouwen (Den Butter en Van Megchelen, 2005).
Er wordt nadruk gelegd op het efficiënt managen en beperken van transactiekosten in een bouwwereld die steeds meer gekenmerkt wordt door uitbesteding en specialisatie. Dit komt overeen met mijn bevindingen dat de rol van de architect steeds verder teruggedrongen wordt tot de kerndiscipline: ontwerpen.
Belangrijke aspecten waar volgens dit artikel op gelet dient te worden (Den Butter en Van Megchelen, 2005):

- Bij de selectie van onderaannemers wordt er veel waarde gehecht aan het relatienetwerk. De selectie wordt in de eerste plaats gedaan op basis van de gevraagde kwaliteit van het werk en de daarmee verbonden (verzekerde) garanties. Ook de eerdere ervaringen met de onderaannemer en de betrouwbaarheid spelen bij deze keuze een belangrijke rol.
- Samenwerking en kwaliteit: Momenteel is er sprake van een vermindering van het vertrouwen en verharding van de onderlinge relaties en als gevolg hiervan zou het aspect van vertrouwen (vorige punt) in gevaar kunnen komen. Ook de bouwenquête – besproken in de paragraaf over transparantie - heeft de ‘afstand’ tussen ondernemingen in de bouw vergroot. Goede samenwerking is daarom belangrijk.
- Communicatie: Als gevolg van goede communicatie kan er goed worden samengewerkt (vorige punt).
- Goed inkoopbeleid. Wanneer meer wordt uitbesteed, wordt inkoop ook een strategische stap. Tot op heden wordt er relatief veel aandacht besteed aan ‘verkoop’. Belangrijke aspecten zijn of de inkoopfunctie met metingen wordt gecontroleerd. Wordt kennis en ervaring benut van leveranciers?
- Werken met vaste (onder)aannemers/ partijen. Dit vermindert transactie- en faalkosten.
- Proactieve dan wel reactieve houding: Een proactieve houding geeft aan dat het bedrijf gewend is met andere partijen te werken en gewend is om werk uit te besteden (toekomstig plaats van de architect). Een reactieve houding is kenmerkend voor bedrijven die veel werk in eigen uitvoering doen.
- ICT-beleid: Een goede benutting van ICT kan bijdragen tot betere samenwerking en verdere verlaging van transactiekosten. Daarbij dient de inzet van ICT te verschuiven van bijzaak naar hoofdzaak, van intern naar extern gericht (op samenwerking en proactieve sturing) en van vast naar mobiel.

In bijlage 11 zijn nog enkele opvallende punten opgenomen over procescriteria en een aantal voorwaarden die gelden bij aannemers.
Met deze informatie kan nu verder in deze paragraaf gekeken worden hoe dit gebruikt kan worden ten aanzien van de rol van de architect en een efficiënter selectieproces voor de Rgd.

9.3.2 Rol

Uit eerder hoofdstukken uit het praktijkonderzoek zijn al vele procescriteria gevonden (zie hoofdstukken 6, 7 en 8. Welke hiervan zijn, gezien de huidige en toekomstige rollen van de architect, nu belangrijk en in hoeverre komen deze overeen met hetgeen uit de literatuur is verzameld.

Uit de literatuur is gebleken dat de selectie meer op het proces georiënteerd moet zijn.
Naar aanleiding van de belangrijkste punten uit bovenstaande literatuur zijn de volgende procescriteria tot stand gekomen, die van toepassing kunnen zijn op de architecten:

- Kwaliteit van eerdere projecten (beperkte faalkosten) en de daarmee verbonden garanties.
- Eerdere ervaringen met de betreffende partij.
- Betrouwbaarheid (tijdige levering, cv's personeel, etc.)
- De aan te besteden architect werkt samen met vaste betrouwbare partijen.
- Goed inkoopbeleid. Dit verlaagt transactiekosten (van toepassing als de architect ook een rol vervult waarbij inkoop een belangrijke taak is).
- Is het architectenbureau proactief. Uit het voorgaande moge duidelijk zijn dat een goed proces gebaat is bij een architect die zich proactief opstelt, ook gezien de rol die hij in de toekomst zal vervullen.

Hieruit blijkt dat het meer dan ooit voor de architect belangrijk wordt, dat er in de toekomst een goed relatienetwerk wordt onderhouden.

Daarnaast zijn Dewulf en Reymen (Dewulf en Reymen, nog uit te geven) tot de conclusie gekomen dat er drie grote ontwikkelingen zijn ten aanzien van de rol (zie ook bijlage 9).
1) Van een lineair naar een iteratief bouwproces . Het opstellen van de eisen en het ontwerpen zijn iteratief met elkaar verbonden. Hierbij is het van belang dat de ontwerper nauw kan samenwerken met andere partijen. Hieruit volgen de volgende procescriteria:

- Bereid zijn om in een team te functioneren.
- Kennis hebben van de totale levenscyclus van een project.
- Het ontwerpproces en ontwerpbureau kunnen aansturen.

2) Een andere ontwikkeling is de opkomst van een gezamenlijk proces. Hiermee wordt vooral gedoeld op de gebruiker, die actief bij het proces wordt betrokken om input te leveren. Hieruit ontstaat het procescriterium:

- Gebruiker georiënteerd zijn.

3) De laatste ontwikkeling die geconstateerd is, is de verschuiving van de focus op het product naar het proces. De markt is veranderd van een aanbodmarkt naar een vraagmarkt, waarbij langetermijndenken essentieel is geworden. Procescriteria die hieruit volgen zijn:

- Strategische verantwoordelijkheden hebben.
- Kennis hebben van sociologische, psychologische en economische zaken.
- Kunnen omgaan met onzekerheden (gerelateerd aan dynamisch sociale, organisatorische, technologische en economische veranderingen en onzekerheden in het ontwerpproces).
- Beschikken over goed ontwikkelde communicatieve vaardigheden.
- Gefocused zijn op het bieden van lange termijnkwaliteit.

Bovenstaande procescriteria lijken veel betrekking te hebben op geïntegreerde contractvormen, maar ook bij de traditionele selecties zullen de criteria van belang zijn in de toekomst.

Uit de praktijk zijn ook een aantal belangrijke punten naar voren gekomen ten aanzien van de procescriteria. Hiervoor kan men ook bijlage 10 (punt 12) raadplegen. De voornaamste

procescriteria die bij veel respondenten (de Rgd, architecten en experts) overeenkwamen, dan wel die naar mijn mening belangrijk kunnen zijn voor het toekomstige selectieproces zijn:

Procescriterium	Bron/ Referentie
o Past performance (minimumeis);hoe werden eerdere werken uitgevoerd.	Rgd/ Architecten
o Zijn er X soortgelijke projecten uitgevoerd (referentiewerken).	Rgd/ Architecten
o Goede communicatie met de opdrachtgever.	Architecten
o Het kunnen communiceren met de gebruiker en 'social skills'.	Rgd
o Is de architect in staat een team te kunnen leiden (ook zijn eigen ontwerpteam).	Rgd
o Persoonlijke houding: goede samenwerking en is er vertrouwen.	Rgd/ Architecten
o Managementvaardigheden.	Rgd/ Architecten
o Politieke vaardigheden: Kan de architect mensen overtuigen.	Rgd
o Kunnen verhaal houden.	Rgd
o Beschikt de architect over capabel personeel.	Rgd/ Architecten
o Kan de architect het financieel (liquiditeit en solvabiliteit), procesmatig en organisatorisch aan.	Rgd/ Architecten
o Flexibiliteit tijdens het proces: snelle reactie zonder verstoring van het werkproces.	Rgd
o Probleemoplossend vermogen.	Rgd
o Het op tijd kunnen ontwerpen van een gebouw.	Rgd/ Architecten
o Kostendeskundigheid.	Rgd/ Architecten
o Planningsdeskundigheid.	Rgd/ Architecten
o Coördinatiedeskundigheid.	Rgd/ Architecten
o Heeft de architect een visie, hoe hij het project wil aanpakken.	Architecten
o Juiste ontwerphouding en ontwerpbenadering.	Architecten
o Is de architect bereid te luisteren: flexibiliteit van ontwerpen etc. (klantgeoriënteerd).	Rgd/ Architecten
o Is de architect lid van de stichting IWA.	Architecten
o Ervaring met geïntegreerde contracten, ervaring met consortia.	Rgd
o Bouwkundig inzicht.	Rgd/ Architecten
Procescriterium	**Bron/ Referentie**

Tabel 8 Procescriteria uit de praktijk

Het bovengenoemde zijn specifieke procescriteria. Om ze te kunnen vergelijken met de punten die eerder genoemd zijn, moeten ze worden gegroepeerd, zodat een hoger abstractieniveau ontstaat. Dit groeperen lijkt mijns inziens het beste te kunnen aan de hand van de lijst die ook door Dewulf en Reymen (Dewulf en Reymen, nog uit te geven) is opgesteld, aangezien in hun lijst al vele vereenkomsten zijn met bovenstaande criteria. De (proces)criteria die zij hadden opgesteld zijn nodig, vanwege een drietal ontwikkelingen (zie ook bijlage 9). Gezien de resultaten van mijn praktijkonderzoek, ben ik het met deze ontwikkelingen (en procescriteria) eens. Naast de punten die sterk met hun criteria overeenkwamen kunnen er ook nieuwe criteria worden genoemd, die dus ook in de nieuwe lijst hieronder tot nieuwe criteria (op een hoger abstractieniveau) hebben geleid. Deze passen ook in de lijn van de resultaten van mijn bevindingen. Zodoende ontstaat, samen met de voorgaande procescriteria en eerdere punten uit de literatuur, de volgende lijst met procescriteria, die naar mijn mening in de toekomst een belangrijke rol zullen spelen tijdens de selectie en daarbij invloed hebben op de rol van de architect:

Procescriterium	Bron/ Referentie
• Prestaties in het verleden: ervaring, referentiewerken, betrouwbaarheid.	(Reymen en Dewulf, nog uit te geven), (Ling, 2003), Rgd, Architecten
• Beschikken over communicatieve vaardigheden.	(Reymen en Dewulf, nog uit te geven), (Den Butter en Van Megchelen, 2005), Rgd, Architecten
• Kan de architect functioneren in een team?	(Reymen en Dewulf, nog uit te geven), (Ling, 2003), Rgd, Architecten
• Beschikken over managementvaardigheden. Kan de architect zichzelf goed stand houden in het proces en kan hij zijn bedrijf daarbij ook procesmatig, financieel en organisatorisch gezond houden?	(Reymen en Dewulf, nog uit te geven), (Ling, 2003), Rgd, Architecten
• Beschikken over een strategische houding.	(Reymen en Dewulf, nog uit te geven)
• Beschikken over een proactieve houding.	(Den Butter en Van Megchelen, 2005)
• Heeft hij kennis van zaken betreffende de levenscyclus van het product?	(Reymen en Dewulf, nog uit te geven)
• Is hij gefocused op de levenscyclus en bijbehorend proces, zodat kwaliteit op de lange termijn geleverd wordt?	(Reymen en Dewulf, nog uit te geven)
• Is de architect klantgeoriënteerd?	(Reymen en Dewulf, nog uit te geven) Rgd, Architecten
• Beschikt het bureau over noodzakelijke ICT, zodat hier-genoemde criteria mogelijk zijn?	(Den Butter en Van Megchelen, 2005)
Deze punten komen redelijk overeen met wat eerder in de literatuur is besproken. Opvallende (eventueel toekomstige) procescriteria hiernaast zijn:	
• Lidmaatschap stichting IWA (hiermee is bij voorbaat bekend dat de architect voldoet aan vastgestelde procescriteria en overige voorwaarden).	Architecten
• Ervaring met geïntegreerde contracten.	Rgd
• Beschikken over genoeg bouwkundig inzicht (Is er naast de creatieve inslag en de ervaring met ontwerpen ook genoeg technische kennis?).	(Ling, 2003), Rgd, Architecten
Procescriterium	**Bron/ Referentie**

Tabel 9 Reële procescriteria uit de literatuur en de praktijk

Het is volgens de architecten ook belangrijk dat bepaalde aspecten al vroeg worden aangepakt. Zij zien in dat keuzes tijdens de studie belangrijk kunnen zijn voor de rol van de architect in het algemeen in de toekomst. Naar mijn mening hebben ze gelijk. Als architecten nu niet goed aan bepaalde procescriteria (bijvoorbeeld bouwkundig inzicht en managementvaardigheden) voldoen zetten zij zich hiermee in de toekomst buiten spel: hun rol wordt kleiner of er ontstaat een tekort aan architecten met de juiste vaardigheden.

Concluderend kan gesteld worden dat het voor het toekomstig proces ook belangrijk is dat hier tijdens de opleiding van de architect al rekening mee wordt gehouden. Het is dus duidelijk dat de rol van de architect dus sterk afhankelijk is van de veranderende vraag van de opdrachtgever en de rest van de markt, met als gevolg de (nieuwe) procescriteria die zullen worden gehanteerd in de toekomst. Toch lijkt ook hier sprake te zijn van een wisselwerking. Wanneer door de architecten bepaalde rollen niet goed meer kunnen worden vervuld, zal de rol door andere partijen worden overgenomen, met als gevolg, andere procescriteria tijdens de selectie van architecten.
Een ander belangrijk aspect dat net al aan bod kwam, betreft het onderhouden van een goed relatienetwerk. Gezien de veranderende rol van de architect zal deze steeds meer afhankelijk worden van andere partijen. Ook wanneer men zoveel mogelijk een brede rol wil vervullen, zal men in de toekomst meer afhankelijk zijn van anderen voor een goed verloop van het proces. Procescriteria zullen immers meer worden toegepast tijdens selecties, ook bij de Rgd.

9.3.3 Selectie

Wat dient er te gebeuren ten aanzien van procesmanagement om het huidige selectieproces van de Rgd efficiënter te maken? Uit de bovenstaande literatuur is duidelijk geworden dat een van de voornaamste aspecten van procesmanagement tijdens de selectie de procescriteria zijn. Deze procescriteria zijn reeds verduidelijkt in de vorige paragraaf.
Uit de praktijk werd ook al duidelijk dat bij de selectie niet zozeer de selectiemethode aangepast dient te worden, maar dat met name gekeken moet worden naar andere (proces)criteria. Ook het feit dat de richtlijnen een vaste structuur voorschrijven, maken verandering vanuit het initiatief van de opdrachtgever moeilijk.
Toch kunnen er een aantal suggesties gedaan worden. Naast het hanteren van 'IWA-lidmaatschap' als procescriterium, kan de Rgd in de toekomst deze selectie tijdens de eerste stap al uitvoeren. Wanneer een architect wordt geselecteerd uit een groep van architecten die IWA-gecertificeerd zijn, kunnen veel procescriteria in een later stadium achterwege blijven. Het initiatief voor deze IWA-certificatie hangt alleen niet af van de Rgd, maar van de architecten, zodat de Rgd hier in eerste instantie geen directe invloed op heeft.

Dit rapport is voornamelijk geschreven voor de traditionele selecties. Wanneer er nu teruggeblikt wordt op deze paragraaf, lijken toch de geïntegreerde aanbestedingsvormen een grote toekomst te hebben. Alle gevonden procescriteria hebben sterk te maken communicatie, samenwerking (in teamverband, nauw contact met de eindgebruiker, etc. Kortom, aspecten die belangrijk zijn bij geïntegreerde contractvormen.
Uit de literatuurstudie kwam al naar voren dat deze contractvormen erg gericht zijn op het proces. Daarnaast hebben deze contractvormen al bewezen dat ze tijdbesparend en (kosten)efficiënt kunnen zijn.
Daarmee wordt de vrees van de meeste architecten, zoals gebleken is tijdens het praktijk-onderzoek, waarschijnlijk toch werkelijkheid.
De noodzakelijke transparantie, zoals aanbevolen is in een eerdere paragraaf, lijkt daarmee ook onontkoombaar, aangezien deze bij de huidige geïntegreerd aanbestedingen ook van groot belang is.

9.4 Een advies aan de Rijksgebouwendienst

Nadat in de vorige paragrafen alle voorname punten (problemen, behoeften, eisen en oplossingen) aan bod zijn gekomen, zal in deze paragraaf een overzicht worden gepresenteerd van verbeterpunten die resulteren in een efficiënter selectieproces voor de Rgd.

Rekening houden met geïntegreerde contractvormen

De focus in dit onderzoek lag op de traditionele selectiemethodes. Toch is het noemenswaardig dat in de toekomst waarschijnlijk meer geïntegreerd contractvormen (als D&B en DBFMO) zullen worden toegepast. Deze contractvormen hebben nu nog veel last van 'kinderziektes', zoals te weinig nadruk op kwaliteit, en meer op de kosten en tijd. Toch denk ik dat de Rgd zich klaar moet maken om deze wijze van aanbesteden vaker toe te passen. Dit gebeurt nu al bij de afdeling PPS. Alleen dan is het mogelijk de steeds complexere structuren in de bouw (door meer rolverdelingen en specialisatie) te overzien.
De adviezen die verder in deze paragraaf worden gegeven hebben betrekking op traditionele selecties, maar wanneer men goed let op het karakter (bijvoorbeeld meer focus op het proces) van deze punten, dan valt op dat deze ook zeer goed van toepassing kunnen zijn op geïntegreerde selecties.
Eén van de directe gevolgen van deze verandering is de verkleinende rol van de architect. Zoals zonet werd uitgelegd, is de methode een manier om ook het overzicht te houden op de complexe situaties, maar doordat men vaker met deze contractvorm gaat werken zal de rol van de architect nog kleiner worden, omdat organisaties als consortia zijn gericht op het sturen van gespecialiseerde bedrijven.

Meer transparantie
De verkleinende rol door toegenomen specialisatie en de scherpere prestaties die de architect moet leveren in het proces (denk aan DBFMO) zal de vraag naar transparantie alleen maar benadrukken. Zij zullen meer informatie vragen omtrent hun selecties. Er is dus een noodzaak voor meer transparantie.
Naar aanleiding van diverse geraadpleegde bronnen kan de Rgd zich transparanter opstellen op de volgende punten:

- De vraagstelling bij het bekend maken van de selectiecriteria in de uitnodiging transparanter maken: In de uitnodigingsbrief van de Rgd is niet altijd even helder omschreven wat de strekking is van de selectiecriteria en de vraagstelling die daarbij aansluit. Gezien de informatie die de architecten eerder al hebben gegeven, hebben zij ook recht (zie ook het tweede punt) op deze transparantie, zodat de architecten hierdoor beter kunnen inschatten of ze een kans maken. Hierdoor hoeven zij minder energie te steken in een selectie.
- (Inzicht in) het selectieproces zelf: De Rgd moet hierbij meer inzicht verschaffen in het verloop van het proces. Zo moet er inzicht zijn bij de stappen van groslist (+/- 500) naar shortlist (+/- 50) en van shortlist naar de laatste 5 á 6 architecten. De architecten hoeven hierbij niet expliciet geïnformeerd te worden, maar dit kan bijvoorbeeld worden getoond op een website. Natuurlijk is dit niet in het directe belang van de Rgd, maar gegeven de noodzaak die er speelt om deze transparantie in de toekomst te geven en het recht dat de architecten hierop hebben, is dit toch een stap die de Rgd dient te zetten. De reden dat de architecten recht hebben op transparantie is dat de architecten (in een eerder stadium) ook de nodige transparantie geven bij het aanmelden voor de diverse projecten bij de Rgd. Hierbij geeft hij verschillende informatie, zoals het bewijs van inschrijving in het architectenregister, tevredenheidsverklaringen, etc.
- Uitslagmotivaties duidelijker op meerdere punten: De kandidaten moeten beter worden geïnformeerd, nadat de selectie heeft plaats gevonden. Zo dient er meer inzicht gegeven te worden in de eindbeoordeling voor de kandidaten die het project niet gegund hebben gekregen. Nu worden alle kandidaten geïnformeerd met het verhaal om welke redenen de winnende kandidaat heeft gewonnen. Het is natuurlijk erg onlogisch om de architecten geen beoordeling te geven over hun eigen prestaties. Bovendien worden hun belangrijke leermomenten ontnomen. Een architect weet niet wat hij fout heeft gedaan en kan daar dus een volgende keer niet (direct) beter op inspelen.

Architecten hebben recht op deze transparantie volgens Richtlijn 2004/18/EG Artikel 2[4].
Bovendien is het redelijk dat ook de Rijksgebouwendienst de moeite neemt het betreffende bureau te informeren (bijvoorbeeld over de redenen voor het niet gunnen van een project) wanneer het betreffende bureau veel moeite heeft geleverd om in een selectieprocedure te kunnen participeren.

Meer procesgericht
Uit dit rapport is gebleken dat het toekomstige selectieproces meer gericht zal zijn op het proces dan op het product. Dit betekent voor de Rgd dat zij in de toekomst ook meer procescriteria zal moeten hanteren. De aansluiting van deze criteria op de huidige rol is immers matig gebleken. De procescriteria die in dit rapport als belangrijk zijn aangemerkt zijn:

- Prestaties in het verleden: ervaring, referentiewerken, betrouwbaarheid.
- Beschikken over communicatieve vaardigheden.
- Kan de architect functioneren in een team?
- Beschikken over managementvaardigheden. Kan de architect zichzelf goed stand houden in het proces en kan hij zijn bedrijf daarbij ook procesmatig, financieel en organisatorisch gezond houden?
- Beschikken over een strategische houding.

[4] Richtlijn 2004/18/EG Artikel 2: Aanbestedende diensten behandelen ondernemers op gelijke en niet-discriminerende wijze en betrachten transparantie in hun handelen.

- Beschikken over een proactieve houding.
- Heeft hij kennis van zaken betreffende de levenscyclus van het product?
- Is hij gefocused op de levenscyclus en bijbehorend proces, zodat kwaliteit op de lange termijn geleverd wordt?
- Is de architect klantgeoriënteerd?
- Beschikt het bureau over de noodzakelijke ICT, zodat hiergenoemde criteria mogelijk zijn?

Eventuele criteria die wellicht minder in bovenstaande lijst passen, maar toch een aanvulling kunnen zijn tijdens het selectieproces, zijn:

- Lidmaatschap stichting IWA (hiermee is bij voorbaat bekend dat de architect voldoet aan vastgestelde procescriteria en overige voorwaarden).
- Ervaring met geïntegreerde contracten.
- Beschikken over genoeg bouwkundig inzicht (Is er naast de creatieve inslag en de ervaring met ontwerpen ook genoeg technische kennis?).

Zoals al eerder is verteld, ligt de focus in dit rapport voornamelijk op de traditionele selectie. Toch bewijzen bovenstaande procescriteria ook eens te meer het belang dat men rekening houdt met geïntegreerde contracten in de toekomst, aangezien deze veel meer gericht zijn op het proces en de opdrachtgever in de toekomst. Nadat het project goed is uitgevoerd neemt deze contractvorm ook in de toekomst immers (op een efficiënte wijze) veel werk uit handen.

Geen objectiviteit

Volgens sommige auteurs uit de literatuur zou er sprake moeten zijn van meer objectiviteit tijdens architectenselecties: de selectiecriteria dienen te worden geoperationaliseerd. Zoals in het artikel van Ling (Ling, 2003), waar alle criteria zijn voorzien van een prioriteit en het eindresultaat wordt bepaald door een exacte score. Nu blijkt bij de Rgd nauwelijks sprake te zijn van objectiviteit bij de traditionele manier van selecteren. Ook bleek die behoefte er bij de Rgd niet te zijn. Daarnaast zijn ook de architecten van mening dat het selecteren van architecten een gevoelsmatig kwestie is. Zowel bij het ontwerp als het proces komen elementen naar voren die moeilijk dan wel niet te objectiveren zijn en in hun ogen leiden tot schijnnauwkeurigheid. De noodzaak voor objectiviteit is niet aanwezig. Het lijkt mij daarom dan ook onzinnig om deze objectiviteit te adviseren in de vorm van geobjectiveerde criteria of ander geoperationaliseerd selectie-instrument waar de nadruk ligt op het exact meetbaar maken van architectenselecties.

Model voor advies aan de Rgd

Tot slot van dit advies wordt hier nog een eenvoudig model gepresenteerd, waarin overzichtelijk alle punten zijn vermeld hoe tot het uiteindelijke advies is gekomen. Duidelijk is hierbij het onderscheid tussen literatuur en praktijk.

	Efficiënter Selectieproces.	
	Rol	**Selectie**
Situatie Literatuur	De rol van de architect wordt kleiner. Dit is een structureel proces. Specialisatie en geïntegreerde contractvormen hebben hierin de grootste bijdrage. De nadruk bij het ontwerpen verschuift van het product naar het proces.	Selectie moet voldoen aan Richtlijn 2004/18/EG. Selectieproces zou moeten worden geobjectiveerd (Ling, 2003).
Situatie Praktijk	De rol van de architect wordt kleiner. Belangrijkste oorzaken zijn geïntegreerde contractvormen, de komst van PMB's. Ook is er een deel aan de architect zelf te wijten: zoals keuzes die gemaakt worden tijdens de opleiding	Geen behoefte aan objectiviteit bij de Rgd. Er is een gebrek aan transparantie tijdens het selectieproces: behoefte aan verbetering.
Oplossing Literatuur	Door een goed procesmanagement kan rekening worden gehouden met de nieuwe rolverdeling in het toekomstige bouwproces.	Meer transparantie in de bouw (bouwfraude-enquête), architect heeft recht op transparantie.
Oplossing Praktijk	Door het toepassen van procescriteria wordt gehoor gegeven aan de veranderende rol van de architect en komt de nadruk meer te liggen op het proces.	Meer transparantie: 1) Meer duidelijkheid in de uitnodigingsbrief, 2) Inzicht in het verloop van het selectieproces, 3) beter informeren van de kandidaten na de uitslag van een selectie. Objectiveren is niet de oplossing voor een efficiënter selectieproces.
Oplossing con-frontatie	Architectenselecties worden meer procesgericht. Procescriteria→aanbeveling welke etc. Geïntegreerde contractvormen zullen meer deel gaan uitmaken van toekomstige architectenselecties. Zijn beter geschikt.	Geobjectiveerde selectiecriteria worden niet geadviseerd. Er moet meer transparantie komen in het selectieproces van de Rgd.

Advies: Rol en Selectie:

-Geïntegreerde contractvormen zullen in de toekomst vaker worden toegepast. Hiermee moet ook rekening worden gehouden bij de Rgd. Deze contractvormen zijn geschikter om de steeds complexere bouwprocessen te sturen en zo de opdrachtgever te ondersteunen.

-De Rgd kan zich transparanter opstellen ten opzichte van:

- De vraagstelling bij het bekend maken van de selectiecriteria in de uitnodiging.
- (Inzicht verschaffen in) het selectieproces zelf.
- Uitslagmotivaties: Vollediger informeren van de kandidaten, nadat de selectie heeft plaats gevonden.

-Daarnaast moet de selectie meer gefocused worden op het proces in plaats van het product door het toepassen van procescriteria, zoals genoemd in paragraaf 9.3.2.

-Er komen geen geobjectiveerde selectiecriteria bij de Rgd. Zowel bij de Rgd als de architecten was daarvoor geen behoefte. Selecteren is een gevoelsmatig proces.

Figuur 8 Model Advies Rgd

10 Conclusies en Aanbevelingen

In tegenstelling tot het advies dat in het vorige hoofdstuk aan de Rijksgebouwendienst werd gegeven, heeft dit hoofdstuk tot doel algemene aanbevelingen te doen. In de eerste paragraaf zal worden teruggeblikt op de onderzoeksvragen die in het begin van dit onderzoek zijn gesteld. Hierbij ligt de nadruk op de rol, de selectie en tot slot het advies aan de Rgd.
Daarna wordt gekeken of de doelstelling, zoals die aan het begin van dit rapport gesteld is, behaald is (paragraaf 10.2).
In de paragraaf 10.3 worden aanbevelingen gedaan, die voor opdrachtgevers tijdens architectenselectie van toepassing kunnen zijn. Ook de wetenschappelijke bijdrage wordt hier toegelicht.

10.1 Conclusies

In deze paragraaf zal kort worden teruggeblikt op de onderzoeksvragen. De vragen zijn direct dan wel indirect in dit onderzoek beantwoord. Toch zal in deze paragraaf nog een bondig antwoord worden gegeven op alle hoofdvragen.

Rol

1. Hoe verandert de rol van de architect en wat is de impact hiervan op de selectie van architecten?

Volgens de literatuur en leden van de Rgd (uit de praktijk) is de huidige rol van de architect al niet meer zo groot als het ooit geweest is. Toch lijkt die rol in de toekomst nog meer te worden toegespitst op ontwerpen door onder andere (nieuwe) geïntegreerde contractvormen en de komst van bouwmanagementbureaus.
Met de komst van nieuwe procedures verandert dus de rol. Het is dus niet zozeer de procedure die verandert als gevolg van rolverandering. Dit geldt voor zowel de geïntegreerde contractvormen als de traditionele contractvormen. Door de rolverandering zal de architect anders functioneren in het proces. Logischerwijs zullen de selectiecriteria (met eventueel bijbehorende procescriteria) daar wel op aangepast worden. Wat deze procescriteria zijn, werd duidelijk in het vorige hoofdstuk.
Wat betreft de geïntegreerde contractvormen is de roep om transparante en objectieve criteria groter als bij de traditionele vormen van aanbesteden, aangezien de initiële investeringen (vòòr de gunning) voor de partijen die de projecten aannemen vele malen groter zijn dan bij traditionele aanbestedingen. Die partijen willen nauwkeurig weten wat er met hun geld gebeurt. Deze roep om transparantie is dus niet een gevolg van de rolverandering, maar van een andere contractvorm.
De meeste Rgd-respondenten verwachten voor de toekomst dat de rol wordt teruggedrongen naar zijn expertisegebied. Dit is volgens de Rgd een heel normaal verschijnsel wat ook in andere vakgebieden gebeurt en zij zien dit daarom ook niet per definitie als iets wat tegengegaan moet worden. Eén van de redenen voor dit verschijnsel is de komst van geïntegreerde contractvormen als Design & Build en DBFMO, die volgens een efficiënte werkwijze een kwalitatief hoogwaardig en tegelijk goedkoper product proberen te leveren.
Volgens een expert op het gebied van architectenselecties is het verkleinen van de rol ook deels de schuld van de architecten zelf. Doordat er tijdens de opleiding van de architectuurstudenten veel gekozen wordt voor het creatieve deel, zet men zich in de toekomst vaker buiten spel op andere gebieden.
Een andere opmerkelijke invloed op de rol is volgens een expert de nieuwe Standaard Regeling (SR). Het ontwerp hoeft niet langer direct verplicht te worden uitgevoerd door een architect, maar kan door iedere partij vervult worden. Deze kan vervolgens zelf een architect contracteren. De rol èn de selectie komen hier dus in gevaar, omdat elk onkundig persoon nu kan tekenen voor een project en zelf de architect kan kiezen.
Door deze SR en geïntegreerde contractvormen verandert ook de rol van de opdrachtgever tijdens selecties. De architect kan immers niet meer direct gekozen worden door de opdrachtgever.
Het verdwijnen van de coördinerende rol is volgens de experts nog niet eens zo'n groot kwaad, omdat de coördinator in het belang dient te werken van de opdrachtgever.

Volgens één expert is er ook een trend dat steeds meer aannemers de rol van ontwerper vervullen. Dit is natuurlijk ook een bedreiging voor de architect, aangezien in dit geval hun gehele rol overbodig wordt in het bouwproces. Het zou betekenen dat voor het selectieproces in de toekomst geen architect meer (in directe zin) zou moeten worden geselecteerd.
Alle ondervraagde architecten vonden dat de taken van de architect nu nog breed georiënteerd zijn, maar ze zien wel dat de projectmanagementbureaus steeds vaker de rol van directievoering overnemen en dat ook op andere plaatsen binnen hun huidige vakgebied specialisatie optreedt.
Alle architecten voorspellen dat in de toekomst een kleinere rol voor hen is weggelegd. De meeste ondervraagden zien dit als een bedreiging en willen alle competenties in huis houden. Gevreesd wordt dat intermediairs met totaal andere belangen handelen (tijd en geld op de eerste plaats), waardoor samenwerking en communicatie met deze partijen als moeilijk wordt gezien.
De meeste respondenten onder de architecten zagen hun huidige rol ook verkleinen met de komst van meer geïntegreerde contractvormen. Hierbij wordt vaak samengewerkt in projectteams met veel verschillende partijen met elk een eigen rol.
Er is weerstand van verschillende architecten en de BNA tegen deze verkleinende rol. Zo hebben diverse architecten zich verenigd door de oprichting van de stichting Integraal Werkende Architecten (IWA). Verder zijn er architectenbureaus die zelf initiatief nemen en andere bedrijven inhuren om toch de noodzakelijke competenties te blijven leveren.
Zowel de Rgd als de architecten waren van mening dat met de veranderende rol rekening moet worden gehouden in de procedure. Het is daarbinnen dan weer niet zozeer de procedure die aangepast moet worden, maar eerder de selectiecriteria die goed dienen aan te sluiten op de rol.
Het gros van de ondervraagde architecten vindt dat de huidige selectiecriteria slecht aansluiten bij de rol die ze vervullen. Maar ook een aantal leden van Rgd (die zowel voor als ook na de selectie procesmatig met de architecten te maken hebben) zijn het hiermee eens. Dit kon volgens hen verbeterd worden door meer procescriteria te gebruiken.

Selectie

2. Wat zijn de problemen en behoeftes in het huidige selectieproces van de Rgd?

In dit rapport zijn meerdere selectiemethodes aan bod gekomen. De Rgd gebruikt voornamelijk één selectiemethode: de niet-openbare procedure. De andere methodes komen zelden dan wel nooit aan bod. Opvallend daarbij is dat ook de prijsvraag dus weinig wordt gebruikt.

Transparantie

Er waren een aantal Rgd-respondenten, die vooral letten op de procesmatige aspecten, van mening dat de werkwijze waarop het aantal architecten wordt teruggebracht ondoorzichtig is. Dit komt doordat de gebruikte criteria ontransparant zijn en ook de motivatie is niet altijd duidelijk. Dit zou moeten worden vastgelegd in de richtlijnen, aldus de betreffende respondenten.
Deze personen waren ook van mening dat de huidige procedures met (ontransparante) gevoelsmatige selectie gevoelig zijn voor procederen. Andere personen binnen de Rgd vinden dat de huidige mate van transparantie goed genoeg is en dat dit niet zal leiden tot problemen in de toekomst. Dus ook intern zijn hier verschillende meningen over.
Verder is tijdens het onderzoek naar voren gekomen dat men ook onder de respondenten van de Rgd van mening is dat bepaalde stappen in het selectieproces beter mogen worden gemotiveerd.
Ook wanneer het aankomt op gunning van het project, ontbreekt vaak de motivatie. Aldus de Rgd: *"Wij zeggen eigenlijk nooit waarom een architect is afgevallen, we zeggen altijd waarom er eentje gewonnen heeft…dat is een essentieel verschil."* Hierdoor ontstaat de klacht bij de architecten (die het werk niet gegund hebben gekregen), dat zij nooit exact kunnen achterhalen wat er beter had gekund. De architecten zouden dus graag een betere motivatie willen hebben.
Het merendeel van de architecten vond de uitnodigingsbrief (na selectie; dus niet na gunning) heel summier en ontransparant. Het gaat dan met name om de vraagstelling en de criteria op basis waarvan de gunning plaats vindt. Deze zijn vaag omschreven, waardoor de bedoeling niet duidelijk wordt.
Naar aanleiding van het gebrek aan transparantie bij de uitnodigingsbrief en de uitslagmotivaties is het natuurlijk logisch dat de architecten op dit punt graag meer duidelijkheid zouden willen

hebben. De uitslagmotivaties zouden bijvoorbeeld kunnen worden versterkt door ook de positieve en negatieve punten te vertellen aan de kandidaten die het project niet gegund hebben gekregen.

Criteria
Verder waren de meeste Rgd-respondenten zich bewust van de kleiner wordende rol van de architecten en daarvan zijn een aantal leden ook van mening dat de huidige selectiecriteria niet altijd evengoed aansluiten op de rol. Hierdoor is er meer behoefte aan procescriteria.
Daarnaast zou er volgens bepaalde respondenten ook behoefte zijn aan meer functionele criteria, aangezien de bouwkundige kennis niet bij alle architecten gelijk is.
Daarnaast is regelmatig genoemd dat de referentiecriteria een te nauw bereik zouden hebben.
Onder de architectenrespondenten was geen van de architecten van mening dat de procedure radicaal gewijzigd zou moeten worden.
Het idee om interviews naast de standaard presentaties te gebruiken kon wel op steun rekenen van de meeste architecten. Dit, omdat de huidige presentaties zo 'performance' gericht zijn en daardoor bepaalde aspecten duidelijker kunnen worden gemaakt tijdens een interview.
Verder werd er gesproken over een (eigen) procedure met een vaste set gestandaardiseerde selectiecriteria per branche (bijvoorbeeld scholen). Hierbij zijn ook de vragen gestandaardiseerd.
Naar aanleiding van de problemen met de criteria spelen er bij de architect nog bepaalde behoeften met betrekking tot het soort criteria dat gesteld kan worden en de beoordeling van de criteria (zoals het referentiecriterium, dat in de ogen van de architecten vaak te strikt wordt gehanteerd). De oplossingen hiervoor zijn logischerwijs het toepassen van een duidelijke vraagstelling bij de uitnodiging en het toepassen van een groter bereik bij de referentiecriteria (bijvoorbeeld niet alleen maar scholen als referentie wanneer een school moet worden ontworpen).
Verder is er dus de behoefte bij de architecten aan procescriteria. Hierdoor weet de klant ook makkelijker of de architect een stabiele factor is en goed in het proces past. Dit wordt nog eens benadrukt met de uitspraak dat er meer gekeken moet worden naar de ontwerper en niet alleen naar het ontwerp.
Enkele criteria waarvan de architecten denken dat die in de toekomst belangrijk worden: 'Bouwkundig inzicht', 'management vaardigheden', 'Samenwerking', 'communicatie', zwaartepunt verschuift naar de ontwerpkwaliteiten.
Concluderend lijkt de huidige procedure bij de Rgd de architecten nog het meest aan te spreken. Er is alleen wel behoefte aan transparantie op een aantal punten in het selectieproces.

Objectiviteit
Een ander probleem is het feit dan de Rgd zegt objectief te beoordelen, terwijl dit in werkelijkheid subjectief gebeurt. Toch konden de meeste ondervraagde architecten (zoals inmiddels duidelijk moge zijn) zich hier ook wel in vinden, aangezien ontwerpen in bepaalde opzichten ook een gevoel is, aldus de ondervraagden. De meesten waren dan ook tegen elke vorm van objectiveren. Er waren slechts een paar architecten die wel mogelijkheden zagen om criteria, die zich daar goed voor leenden, te objectiveren.
Het meest noemenswaardige is dan ook dat er geen behoefte is aan totaal objectieve criteria. Ook is er geen behoefte aan méér objectiviteit. Daardoor zijn er feitelijk geen indicatoren te vinden. De selectie bij de Rgd gebeurt dus gevoelsmatig.

Visie van de experts
Volgens de experts waren er bij de Rgd relatief weinig problemen ten aanzien van het selectieproces. Met name private opdrachtgevers en gemeentes zijn onkundig, omdat daar veel gerouleerd wordt in de functies en er zo geen expertise opgebouwd wordt.
De behoeften die er spelen volgens de experts komen sterk overeen met die van de vorige betrokkenen. Er moet meer transparantie komen in het selectieproces. Een architect kan zo zijn kansen inschatten en zijn energie beter gebruiken. Bijvoorbeeld het inschrijven kost hun relatief veel tijd. In dit geval zou de procedure (elektronisch) moeten worden geautomatiseerd volgens een respondent. Maar ook met name de transparantie van selectiecriteria kan veel beter volgens de experts, want ook hieruit kan bij voorbaat blijken of een project geschikt zou zijn voor de architect. Dit laatste probleem is niet zozeer van toepassing op de Rgd, maar dient wel altijd in

acht te worden genomen. De vraagstelling werd immers nog wel eens vaag omschreven volgens de architecten.
Daarnaast kan de Rgd, ondanks dat er veel subjectiviteit is, veel transparanter zijn wat betreft het motiveren en quoteren (wat ligt er ten grondslag aan hun meeteenheden) van hun beoordeling.
Net als de architecten en de Rgd vond ook één van de experts dat je objectieve data en criteria niet met subjectieve data en criteria kan vergelijken.
Bovendien was een expert van mening dat wanneer men gaat objectiveren, men zich ook veel gevoeliger maakt voor procederen.
Objectiveren is dus problematisch volgens deze expert. Daarnaast moet er namelijk een motivering zijn voor de punten die je geeft bij een subjectieve beoordeling. Er zijn vaak problemen met deze zogenoemde quotering.
Objectiveren is dus volgens deze experts niet een directe behoefte. Een andere experts was van mening dat het in zekere zin mogelijk moest zijn, maar dit kwam eerder neer op het overzichtelijk en vergelijkbaar opstellen van subjectieve data, zodat een objectiever beeld (objectieve subjectiviteit) ontstaat.

Advies

3. Hoe kan het selectieproces van de Rgd worden ingericht, zodat het beter aansluit bij de veranderende rol van de architect en bij de behoeftes van de betrokkenen?

Het beantwoorden van deze derde onderzoeksvraag gebeurt naar mate van overeenstemming tussen de diverse ondervraagden. Ik begin met een onderwerp waarover overeenstemming was.
Alle ondervraagde personen waren het er over eens dat er meer transparantie moet komen op verschillende punten in het selectieproces:
1) Transparantie ten aanzien van de selectiecriteria/ vraagstelling: Volgens de architecten staat in de uitnodigingsbrief vaak te summier omschreven wat nu de selectiecriteria zijn. Vaak is de vraagstelling te vaag omschreven, zodat niet goed kan worden geanticipeerd op hetgeen de opdrachtgever wil horen. Dit punt wordt ook ondersteunt door de experts. Zij vinden dat de architecten hierdoor beter kunnen inschatten of ze een kans maken, waardoor minder energie verspild wordt. Zelfs van de kant van de Rgd wordt gemeld dat de criteria niet altijd even helder zijn.
2) Transparantie ten aanzien van de beoordeling: Er moet meer inzicht komen in het proces. Alle ondervraagden konden zich in dit punt vinden. Zelfs een lid van de Rgd vond de stappen van groslist naar shortlist en van vijf naar één architect heel subjectief en daarom ontransparant.
3) Transparantie ten aanzien van de uitslag: Er is meer motivatie en constructief commentaar nodig voor kandidaten die het project niet gegund hebben gekregen. Deze laatste twee punten werden niet expliciet door de ondervraagde experts beaamd, maar er is wel meegedeeld dat wanneer de laatste twee punten tijdens een selectie van aannemers was gebeurd, dat de aannemers gelijk naar de RvA waren gestapt, wat impliciet aangeeft dat deze stappen ook beter tijdens architectenselecties gevolgd kunnen worden.
In de literatuur was niet zozeer een oordeel te vinden over de transparantie van deze specifieke punten. Meestal werd er gepleit voor meer transparantie van de participerende partijen in een bouwproces en dan niet zozeer de opdrachtgever. Toch kwamen uit de literatuur veel aspecten naar voren die er op wezen dat architecten in de toekomst meer zullen gaan procederen, en met de behoeften die van hun kant hierboven beschreven zijn – en naar mijn mening, gezien Richtlijn 2004/18/EG Artikel 2, ook terecht zijn – wordt uit de literatuur wel de noodzaak duidelijk dat er meer transparantie van de kant van de opdrachtgever nodig zal zijn.
Ook wat betreft de rol van de architect zaten alle respondenten op één lijn. Allen waren van mening dat de rol van de architect vanuit het verleden aan het krimpen is en dat dit een trend is die in de toekomst zal doorzetten. Alleen in de mate hoever dit doorzet, verschilden de meningen. Hierover zodadelijk meer.
Ook over de vraag of deze verandering van de rol gepast is, waren de meningen sterk verdeeld. Logischerwijs zijn de architecten van mening dat zoveel mogelijk disciplines ‘in huis’ moeten worden gehouden. Zij verzetten zich op verschillende manieren (die eerder genoemd zijn) tegen verkleining van die rol door oprukkende PMB’s en nieuwe contractvormen.

Hiermee komen we bij een ander onderwerp: procescriteria. Samen met het feit dat de nadruk in de toekomst meer op het proces komt te liggen, zorgt de veranderende rol er ook voor dat criteria moeten ontstaan die goed aansluiten bij die rol. Uit het praktijkonderzoek bleek al dat de aansluiting van de criteria op de rol niet altijd even goed is. De Rgd zal dus goed moeten kijken naar de procescriteria die in dit onderzoek tot stand zijn gekomen.

Van de ondervraagden was iedereen het eens dat objectiveren niet een mogelijkheid was. Zeker een poging om alles te objectiveren werd van de hand gedaan. Vanuit de leden van de Rgd en bijna alle ondervraagde architecten bestond er ook niet de behoefte te objectiveren. Er was slechts één expert die vond dat objectiveren wel tot de mogelijkheden behoorde. Toch was dit eerder objectiveren waar het mogelijk was. Subjectieve elementen zouden slechts op een vergelijkbare manier naast elkaar moeten worden gezet. Schijnnauwkeurigheid en over-objectiveren moest worden voorkomen, aldus deze expert.
Ook een enkele architect die wel mogelijkheden zag in een objectievere beoordeling, gaf toch persoonlijk zijn voorkeur aan een gevoelsmatige selectie. Deze persoon was van mening dat als men consequent en kundig handelt, het mogelijk moest zijn om te objectiveren. Hiertegenover stond weer dat deze persoon ook van mening was dat een project “je moet raken” en dat er sprake moet zijn van een ‘klik’.
Tijdens het literatuuronderzoek is wel meerdere malen naar voren gekomen dat er meer zou moeten worden geobjectiveerd. Met name in het artikel van Ling (Ling, 2003) wordt hier voor gepleit. Ook in andere artikelen wordt gekeken naar de mogelijkheden voor geoperationaliseerde criteria.
Toch ben ook ik van mening, na alle respondenten gehoord te hebben, dat de oplossing (voor een efficiënter selectieproces van architecten) niet gezocht moet worden in objectivering. Er zijn te veel subjectieve elementen bij een dergelijk selectieproces aanwezig. Niet alleen ten aanzien van de persoon of de architect die gekozen moet worden, maar in dit geval ook ten aanzien van het af te leveren product, de stijl van de ontwerper, etc. In tegenstelling tot andere partijen in een bouwproces bevat een architect en zijn ontwerp relatief veel abstracte en gevoelsmatige aspecten, die mijns inziens een vergelijking met de weinig concrete elementen onmogelijk maken.
Een ander punt waarover niet iedereen hetzelfde dacht, zijn de geïntegreerde contracten. In de literatuur wordt hier niet altijd even positief over geschreven. En de meeste respondenten in de praktijk zien het als een slechte toekomst, waar geen ruimte overblijft voor creativiteit. Toch zijn geïntegreerde contracten een efficiënte wijze van werken die nu al wordt toegepast bij de afdeling PPS van de Rgd. De focus bij deze contractvormen ligt erg op het proces en zoals al eerder is opgemerkt sluit dit wel goed aan bij de andere wensen van de opdrachtgever. Contractvormen als DBFMO vertonen nu nog ‘kinderziektes’ maar ik ben van mening dat in de nabije toekomst deze problemen kunnen worden verholpen en dat deze nieuwe wijze van aanbesteden een belangrijke plaats gaat innemen bij selecties.

Er is een punt in dit onderzoek, waarbij geen overeenstemming was en waarvoor ook geen oplossing tot stand is gekomen. Zo was de Rgd over het algemeen van mening dat architecten niet genoeg klantgeoriënteerd zijn, terwijl de architecten vonden dat ze wel op de klant gericht waren. De werkelijkheid is tijdens dit onderzoek niet achterhaald, aangezien in dit geval de gebruikers ondervraagd hadden moeten worden.

Het uiteindelijke advies dat aan de Rgd is gegeven, bestaat uit vier punten:
1) De Rgd moet in de toekomst rekening houden met geïntegreerde contracten die meer zullen worden toegepast.
2) Er moet meer transparantie komen in het huidige selectieproces van de Rgd: Meer duidelijkheid in de uitnodigingsbrief, inzicht in het verloop van het selectieproces en beter informeren van de kandidaten na de uitslag van een selectie.
3) Het selectieproces moet meer procesgericht zijn in de toekomst.
4) Objectiveren is niet de oplossing voor een efficiënter selectieproces. Daarvoor bestaat geen noodzaak en geen behoefte.

10.2 De doelstelling

Is de doelstelling behaald?

> *Het doel van het onderzoek is het ontwikkelen van een advies, bruikbaar voor de toekomstige selectie van ontwerpers door de Rijksgebouwendienst, naar aanleiding van de veranderende rol van de architect op basis van de verschillende behoeftes en inzichten verkregen uit de literatuur en praktijk.*

De doelstelling is dus behaald. Er is een advies ontwikkeld, waarbij er gekeken is naar de verschillende behoeftes van de belanghebbenden (de Rgd en de architecten) tijdens een selectie. Er is dus uiteindelijk geen sprake geweest van het operationaliseren van selectiecriteria aangezien hier van de kant van de Rgd (opdrachtgever) als de kant van de architecten (opdrachtnemer) geen behoefte aan is. De adviezen en aanbevelingen die zijn gedaan, moeten zowel de Rgd als de architecten helpen met een efficiënter verloop van het selectieproces.

10.3 Aanbevelingen

In deze paragraaf zal worden teruggeblikt op het onderzoek met als resultaat een aantal aanbevelingen en een reflectie. Daarbij zullen als eerste een aantal aanbevelingen worden gedaan voor de praktijk (paragraaf 10.3.1). Deze aanbevelingen komen sterk overeen met het advies uit het vorige hoofdstuk met het verschil dat de aanbevelingen ook in het algemeen van toepassing kunnen zijn. Vervolgens worden een aantal aanbevelingen voor verder onderzoek gedaan (paragraaf 10.3.2). Hierin komen de beperkingen van dit onderzoek ter bespreking en welke onderwerpen wellicht interessant zijn voor vervolgonderzoek. Hierna wordt een blik geworpen op de wetenschappelijke bijdrage (paragraaf 10.3.3). Tot slot een reflectie op het onderzoek (paragraaf 10.3.4).

10.3.1 Aanbevelingen voor de praktijk

In het voorgaande hoofdstuk is een advies uitgebracht aan de Rgd. Daarnaast zijn in dit onderzoek aspecten aan het licht gekomen die niet zozeer van toepassing zijn op de Rgd, maar ook op andere opdrachtgevers of zelfs architecten.

Objectiveren moeilijk

Architectenselecties zijn in veel gevallen een gevoelsmatige kwestie. Uit dit rapport blijkt dat de Rgd hier op inspeelt door subjectief te motiveren. Ik ben van mening dat sommige private opdrachtgevers deze houding over zouden moeten nemen, dan wel dat zij alleen objectief oordelen waar dat gepast is. Tijdens de interviews is regelmatig gebleken dat private opdrachtgevers hun selecties over-objectiveren. Dit tot grote ergernis van sommige architecten. Bovendien leidt juist deze over-objectivering tot paradoxale verschijnselen. Meetbare criteria zouden de opdrachtgever moeten beschermen tegen procederen, omdat aspecten goed aantoonbaar worden gemaakt. Daarentegen gaan architecten juist eerder procederen, doordat het voor hen ook aantoonbaar wordt, wanneer er schijnnauwkeurigheid in het spel is.

Voorkomen van onkunde

Net als de Rgd dienen ook andere opdrachtgevers (Private opdrachtgevers, gemeentes, intermediairs, etc) erop te letten dat zij hun selecties duidelijk motiveren. Zowel tijdens de beoordeling als ook bij de einduitslag. Daar komt nog bij dat deze opdrachtgevers regelmatig onkundig zijn in het uitvoeren van selecties. Dit resulteert soms in een oneerlijk verloop van de selectie. De reden hiervoor is vaak dat de roulatiesnelheid bij dergelijke functies (bij gemeentes etc) hoog ligt, waardoor er niet genoeg tijd is om voldoende expertise op te bouwen. Het is dus in ieder geval aan te raden voor de betreffende partijen om een team of afdeling voor dergelijke selecties op te richten, zodat er genoeg kennis en ervaring is. Daarnaast zou een derde kunnen worden toegevoegd, om zodoende het proces eerlijker te laten verlopen, dan wel de schijn van oneerlijkheid doen laten verdwijnen. Wellicht kan er op deze wijze ook persoonlijker gewerkt worden in het voortraject (bijvoorbeeld interviews), omdat men elkaar beter kan vertrouwen.

Meer geïntegreerde contracten
Naast de opdrachtgevers moeten ook de architecten erop voorbereid zijn dat in de toekomst meer gebruik zal worden gemaakt van geïntegreerde contracten. Hierbij moeten ze meestal nauw samenwerken met ander partijen in een consortium. Dit vergt bepaalde vaardigheden als goed kunnen samenwerken, klantgericht zijn, etc. Zie voor deze criteria paragraaf 9.3.2.

Juiste focus tijdens opleiding
Het feit dat de rol teruggedrongen wordt, is ook deels schuld van de architecten zelf, aangezien zij tijdens hun opleiding vaak kiezen voor het creatieve deel. Hierdoor beschikken ze in de toekomst niet of weinig over competenties die wel van hun gevraagd wordt, waardoor er juist ruimte is voor de opkomst van projectmanagementbureaus.
Mijn aanbeveling op dit punt is dan ook betere voorlichting voor studenten over de gevolgen van hun keuzes tijdens de opleiding. Dit is te vergelijken met het lerarentekort op het vakgebied wiskunde en het lerarenoverschot op bijvoorbeeld het vakgebied geschiedenis.

10.3.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek
Alvorens de aanbevelingen voor verder onderzoek worden besproken zal eerst kort naar een aantal beperkingen van het onderzoek gekeken worden.

- Er is in dit onderzoek slechts één grote case geweest: namelijk de Rgd. Wanneer men dus wil generaliseren voor andere opdrachtgevers, dient men dus rekening te houden met aspecten als de expertise die de Rgd heeft, het feit dat zij gebonden zijn aan de Europese richtlijnen, etc.
- Gezien het weinige eerdere onderzoek dat naar architectenselecties en aspecten zoals procescriteria is gedaan, was er ook weinig literatuur dat direct met architectenselectie en deze aspecten te maken had. Zoals duidelijk is geworden, is dit geprobeerd op te lossen door te kijken naar de resultaten van onderwerpen die raakvlakken hebben met architectenselectie: zoals de selectie van aannemers.
- Men zou denken dat er een beperkt aantal interviews is afgenomen: Acht bij de Rgd, zeven bij diverse architecten en twee bij experts op het gebied van architectenselectie. Toch moet men hierbij bewust zijn van het feit dat hier een kwalitatief onderzoek is gedaan, waardoor relatief veel informatie verkregen is per respondent. Bovendien is deze informatie zeer divers en moeilijk te orden. Verwerking is dus een zeer intensief proces geweest. Daar staat tegenover dat er ook nieuwe aspecten aan het licht zijn gekomen, die bij een enquête waarschijnlijk niet naar boven waren gekomen.
- Een andere praktische beperking is de tijd geweest. Om dit onderzoek tot een goed einde te brengen is wel meer tijd gebruikt dan aanvankelijk de bedoeling is geweest, maar toch heeft dit alles zich binnen een redelijke termijn af moeten spelen, zodat het geen levenswerk wordt.

Naar aanleiding van dit onderzoek en de beperking die hierboven genoemd zijn, komen een aantal onderwerpen naar voren, die voor een vervolgonderzoek interessant zouden zijn:

- Onderzoek bij de private opdrachtgevers. Hierboven werd aangegeven dat er sprake is geweest van slechts één case. Het onderzoek zou nogmaals kunnen worden uitgevoerd onder commerciële partijen die ook selecteren. Mijn onderzoek wijst uit dat bij de private opdrachtgevers veel ruimte is voor verbetering. Deze punten zijn vaak van een andere orde dan de verbeterpunten die gebleken zijn bij de Rgd.
- Aangezien tijdens dit praktijkonderzoek is gebleken dat behoefte aan objectiviteit eigenlijk niet of nauwelijks aanwezig is, is het heel opvallend dat in de verschillende literatuur er regelmatig wordt gepleit voor meetbaarheid tijdens de selectie. Zo wordt in het artikel van Ling gepleit voor meer objectiviteit, ondanks dat men zich bewust is, dat de huidige beoordeling sterk door subjectiviteit bepaald wordt. Voor verder onderzoek kan worden onderzocht, waarom in deze gevallen wel gepleit wordt voor objectiviteit. Wellicht kunnen er voorwaarden worden ontdekt waaraan een objectieve selectie moet voldoen.
- Gebleken is dat er door de architecten weinig wordt geprocedeerd. Hiervoor werden door de architecten ook een aantal redenen gegeven. Het zou te maken kunnen hebben met

een soort bescheidenheid of schroom. De 'lol' zou er door het procederen afgaan. De 'klik' zou verdwijnen. Procederen gaat vaak gemoeid met tijd en kosten: dit vormt een drempel. Volgens een expert zou de architect zich minder gemakkelijk moeten neerleggen bij een uitspraak. Samen met het feit dat de eerder genoemde redenen niet goed onderbouwd zijn, is dit een interessant onderwerp voor verder onderzoek.

- Gebleken is dat architecten (opmerkelijk genoeg) niet erg geïnteresseerd zijn in objectiviteit. Hierbij is ook regelmatig opgemerkt dat voornamelijk grote architectenbureaus zijn geïnterviewd die allemaal in een riante positie verkeren. Wellicht is het interessant te onderzoeken of hiertussen een verband bestaat. Kleinere bureaus die in zwaardere omstandigheden moeten presteren, hebben misschien een andere visie.
- Een brede enquête als vervolgonderzoek onder meerdere subjecten. In de lijn van het eerste punt, kan er ook een enquête worden gehouden. Met behulp van deze onderzoeksmethode kan een veel groter publiek worden ondervraagd. Een voorwaarde hierbij is wel, dat van te voren duidelijk is wat er onderzocht gaat worden.

10.3.3 Wetenschappelijke bijdrage

Tijdens dit onderzoek zijn enkele aspecten ontdekt die bijdragen aan de wetenschap: er is nieuwe kennis ontstaan. Zo zijn ***nieuwe procescriteria*** naar voren gekomen en zijn bestaande procescriteria verder onderbouwd. In eerste instantie is gekeken naar diverse literatuur. De procescriteria die hierbij naar voren kwamen, zijn vergeleken met de bevindingen uit de praktijk. Daarbij zijn ook enkele nieuwe procescriteria vastgesteld. Als gevolg hiervan is een lijst ontstaan van empirisch onderbouwde criteria. Deze lijst met procescriteria staat vermeld in tabel 9 in paragraaf 9.3.2.

Er is aangetoond dat een sterke mate van ***objectiviteit niet gewenst*** is bij de Rgd. Hiervan uitgaande is het juist te veronderstellen dat deze constatering ook voor architectenselecties door andere opdrachtgevers geldt. Weliswaar zijn sommige opdrachtgevers van mening dat het mogelijk moet zijn te objectiveren, maar dit geldt in zoverre dat alleen een objectieve vergelijking mogelijk is: zo kunnen (subjectieve) uitkomsten overzichtelijk naast elkaar worden geplaatst. Dit wordt ook wel objectieve subjectiviteit genoemd. Naar aanleiding van dit onderzoek is naar voren gekomen dat echte objectiviteit niet mogelijk is bij architectenselecties.

Verder is gebleken dat ***meer transparantie*** gewenst is tijdens architectenselecties. Dit punt is weliswaar alleen aangetoond voor de Rgd, maar men kan veronderstellen dat dit ook op andere opdrachtgevers van toepassing zal zijn, aangezien het hier voornamelijk gaat om een wens vanuit de architecten. Een grotere mate van transparantie kan plaatsvinden op meerdere punten in het selectieproces. Dit is reeds uitgelegd in eerdere secties, zoals paragraaf 9.4. Naar mijn mening is transparantie tijdens de selectie een noodzaak in de toekomst voor de diverse opdrachtgevers. Architecten zullen naar alle waarschijnlijkheid in de toekomst een andere (beperktere) rol krijgen, waardoor de drempel om te procederen veel kleiner wordt, zoals dit nu bij de selectie van aannemers al het geval is.

Dit brengt mij bij het volgende punt. Uit eerdere onderzoeken werd al duidelijk dat de rol van de architect aan het veranderen is. Hieruit bleek dat een architect veel rollen kan vervullen in een bouwproces, maar dat deze ***rol in de toekomst beperkter*** zal zijn. In dit onderzoek is bevestigd dat de rol van de architect zich meer en meer zal richten op de kerntaak: het ontwerpen. De architect wordt daarbij beter geïntegreerd in het proces (door nieuwe vormen van geïntegreerde contracten, zoals DBFMO). Ondanks de beperktere rol neemt dit niet weg dat architectenbureaus dienen te beschikken over (nieuwe) vaardigheden, die tijdens het toekomstige proces nodig zullen zijn. Hierbij zullen de eerder genoemde procescriteria tijdens de selectie een belangrijke taak vervullen.

Verder is in dit onderzoek meerdere malen naar voren gekomen, zowel vanuit de literatuur als ook de praktijk, dat ***geïntegreerde contractvormen vaker zullen worden toegepast*** in de toekomst. Er is nu (in de praktijk) alleen gekeken naar de Rgd als opdrachtgever, waar DBFMO in opkomst is. Toch kan algemeen worden aangenomen dat geïntegreerde contractvormen vaker zullen worden gebruikt, aangezien er sprake is van kostenefficiëntie ten opzichte van traditionele

contracten en aanbestedingen. Architecten en opdrachtgevers dienen dus rekening te houden met deze ontwikkeling.
In het algemeen geldt dat in Hoofdstuk 9 een advies tot stand gekomen is voor de Rgd. Veel elementen uit het advies zijn ook toepasbaar op andere opdrachtgevers in de bouw. Toch zal dit wel per situatie verschillen, aangezien sommige opdrachtgevers bijvoorbeeld wel reeds de nodige transparantie geven die bij de Rgd nog ontbrak.

10.3.4 Reflectie

Nu mijn afstudeerperiode ten einde is, kan ook worden teruggeblikt op de persoonlijke ervaringen tijdens het onderzoek.

Wat waren de tegenvallers?

- Het verwerken van de interviews heeft ontzettend veel tijd in beslag genomen.
- Met de BNA is helaas geen goed contact geweest. Er is wel een bezoek afgelegd in Amsterdam, alleen zijn de resultaten van hun bevindingen niet naar mij toegestuurd zoals afgesproken. Dit is jammer, aangezien de BNA representatief is voor de architecten en daarmee hun bevindingen een goede aanvulling en ondersteuning waren voor dit verslag.
- Gezien het tijdgebrek is het niet mogelijk geweest de resultaten goed te verifiëren. Dit is mogelijk in een vervolgonderzoek.

Wat is er anders gegaan?

- De aanvankelijke doelstelling was het operationaliseren van selectiecriteria voor de Rgd. Hierbij lag ook de nodige focus op indicatoren. Zoals duidelijk moge zijn, bleek hieraan geen behoefte. Daardoor is het doel verschoven naar een advies aan de Rgd op de huidige en toekomstige selectie. Dit is nog toegespitst op de rol van de architect en transparantie in het proces.
- Het onderzoeksmodel is aangepast in de loop van het onderzoek.
- Er is geen workshop met case ter toetsing van de resultaten uitgevoerd, aangezien dit voor de Rgd qua tijd niet mogelijk bleek.

Wat zijn de meevallers?

- Ik heb met veel grote en bekende architectenbureaus contact kunnen hebben, die veel kennis van zaken hadden. Dit maakt het een representatief onderzoek.
- Ik heb met leden van de Rgd kunnen praten die direct bij de betreffende selecties betrokken waren, zoals het atelier Rbm en diverse projectmanagers.
- Tijdens alle gesprekken die gevoerd zijn, is veel interessante data naar boven gekomen. Uiteindelijk werd deze stroom van nieuwe informatie steeds kleiner (bij latere interviews), wat erop duidt dat de meest essentiële informatie ook is meegenomen in dit onderzoek.

Literatuurlijst

- Achten, H.H. (2002). *Requirements for Collaborative Design in Architecture*. In Timmermans, H.(ed.): Proceedings of the 6th Design & Decision Support Systems in Architecture & Urban Planning Conference. pag 1-13.
- Aken, J.E. van (2004). *Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules.* Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Barrow, L. (2004). *Elitism, IT and the modern architect opportunity or dilemma*. Automation in Construction 13 pag 131– 145 (Elsevier).
- Berg M.A.M.C. van den, et al. (2000). *Bouwrecht: In kort bestek*. Vierde Druk. Deventer: Kluwer.
- Bergsma, M., (2003). *Betrouwbaarheid en Validiteit van Kwalitatief georiënteerde Operational Audits*. Den Haag: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Butter F.A.G. den, Megchelen, O.K. van (2005) *Uitbesteden en innovatie in de bouw*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- CABE (2005). *Design Quality and the Private Financed Initiative (PFI).* London: Commission for Architecture and the Built Environment (CABE).
- Chao-Duivis, M.A.B. (2001). *Bundel Bouwregelgeving*. Editie 2001. Deventer: Kluwer.
- Chao-Duivis, M.A.B. (2006). *Checks and Balances nodig bij de selectie van architecten*. Volledige artikel pag 1-7. Delft: TU Delft.
- Cheung, F. K. T. (et al) (2002). *Multi-criteria evaluation model for the selection of architectural consultants*. Construction Management and Economics, 20:7, 569 – 580.
- Dainty et al. (2002). *Redefining performance measures for construction project managers: an empirical evaluation.* From Construction Management and Economics 21, 209–218.
- Damme, E.C. van (2002). *Bouwfraude in Breder Perspectief*, Tilburg: Katholieke Universiteit Tilburg.
- Dewulf, G.P.M.R., Reymen, I.M.M.J. (nog uit te geven). *Towards a new approach of designer selection.* Enschede: Universiteit Twente.
- Diallo, A. (2005). *The success of international development projects, trust and communication: an African perspective.* International Journal of Project Management.
- Doree, A.G., Veen, B. van der (1999). *Strategische allianties in de bouw*. Enschede: Universiteit Twente.
- Dorst, C.H. (2005). *Understanding Design*. Eerste druk. Amsterdam: BIS Publishers.
- Dvir et al. (2002). *An empirical analysis of the relationship between project planning and project success*. International Journal of Project Management 21, pag 89–95. (Elsevier).
- Emans, B. (1985). *Interviewen: Theorie, techniek en training*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Graafland, J. (et al) (2005). *Visie op transparantie in de Bouw*. Gouda: PSIBouw Projectbureau.
- Halm, J. (1972). *Rijksgebouwendienst: Enige aspecten van het werk*. Overdruk uit Bouw.
- 't Hart, H., (2005). *Onderzoeksmethoden*. Zevende druk. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Hatush, Z., Skitmore M. (1996). *Criteria for contractor selection*. Construction Management and Economics, 15:1, pag 19 – 38.
- Kempen, P., Keizer, J. (2006). *Competent afstuderen en stagelopen*. Derde druk. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Ling, Y.Y. (2002). *A conceptual model for selection of architects by project managers in Singapore*. International Journal of Project Management 21, pag 135-144. (Elsevier).
- Lui, S.S. et al. (2006). *Coercive strategy in interfirm cooperation: Mediating roles of interpersonal and interorganizational trust*. Journal of Business Research.
- Marshall, R.J., (2005). *Necessary but Not Sufficient: The Role of Expertise in Technical Team Success*. Cutter Journal, 8:2, pag 5-10.

- Miles MB and Huberman AM (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2nd ed.). London: Sage.
- Nasar, J.L., (1999). *Design by Competition: making Design Competion Work.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Oosten, W. (2002). *Governance voor architecten*. Tilburg: Fontys Academie van Architectuur en Stedenbouw.
- Panne, J.G. van der, (2005). *Selecteren van ontwerpers in de B&U sector*. Enschede: Universiteit Twente.
- Romme, A.G.L. (2003). *Making a difference: Organization as Design.* Tilburg: Tilburg University.
- RIBA (2005). *Introducing Smart Private Financed Initiative (PFI).* London: Royal Institute of British Architects (RIBA) Consultation.
- Rijksgebouwendienst (2005). *Organisatorische Context van DBFMO*. Den Haag: Rijksgebouwendienst.
- Rijksgebouwendienst (2006). *Selectieleidraad Europese aanbesteding van overheidsopdrachten in 2006*. Den Haag: Atelier Rijksbouwmeester.
- Silverans, L. et al. (2001). *Overheidsopdrachten Architectuur: Strategieën voor Kwaliteit*. Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, afdeling gebouwen.
- Tilman ,H. (2004). *Interview met Jo Coenen*, De Architect.
- Verschuren, H., Doorewaard, P. (2002). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Derde druk. Utrecht: Lemma bv.
- VROM-Rgd (2006). *Introductie geïntegreerde contractvorm*. Den Haag: Rijksgebouwendienst.
- Woude, D.H.J. van der, (1997). *Jellema Hogere Bouwkunde; Bouwnijverheid*. Leiden: SMD uitgevers.

Geraadpleegde websites

- http://www.architectenweb.nl/aweb/index.asp?
  Architectuursite
- http://www.rijksbouwmeester.nl/
  Atelier Rijksbouwmeester
- http://www.ddss.nl/
  Website van the International Research School
- http://www.minez.nl/
  Ministerie van economische zaken
- http://www.bna.nl/
  Bond van Nederlandse Architecten
- Http://www.vrom.nl/rgd
  Rijksgebouwendienst
- http://www.europadecentraal.nl/
  Europese Richtlijnen
- http://www.ontwerpwedstrijden.nl/komps.html
  Steunpunt Ontwerpwedstrijden
- http://www.iwabna.nl/
  Stichting Integraal Werkende Architecten
- http://www.bouwweb.nl/ (geraadpleegd 12 mei 2007)
  Bouw centraal op internet

Geïnterviewden

Gemeenten

- Kees van ’t Hof (Externe Projectleider, gemeente Hengelo, Hengelo): 26-09-2006
- Johan Kalvenhaar (Externe Projectleider, gemeente Enschede, Enschede): 12-10-2006

Rijksgebouwendienst

- Wim Franckena (Directeur PPS en Innovatie, Rgd, Den Haag): 26-10-2006
- Marleen Hermans (Strategisch Manager PPS en Innovatie, Rgd, Den Haag): 26-10-2006
- Henk de Haan (Adviseur Atelier Rbm, Rgd, Den Haag): 27-10-2006
- Paul Hoppenbrouwers (Projectmanager PPS en Renovatie, Rgd, Den Haag): 30-10-2006
- Charles van Marrelo (Adviseur Atelier Rbm, Rgd, Den Haag): 02-11-2006
- Marcel van ’t Heck (Adviseur Atelier Rbm, Rgd, Den Haag): 02-11-2006
- Sigrid Pikker (Hoofd project PCI PPS en Innovatie, Rgd, Den Haag): 03-11-2006
- Ton van Butselaar (Projectmanager Huisvestingprojecten, Rgd, Den Haag): 15-12-2006

Architecten

- Tineke Groen (Architect en Partner, Groen+Schild, Deventer) 17-11-2006
- Ronald Schleurholts (Directeur (Partner), CePeZed, Delft): 21-11-2006
- Frank Wintermans (Directeur, Quist Wintermans architekten, Rotterdam): 24-11-2006
- Wim Woensdrecht (Directeur, ADP, Amsterdam): 01-12-2006
- Alex van de Beld (Directeur, Onix, Groningen): 05-12-2006
- Ditty Heijens (Human Resources, De Zwarte Hond, Groningen): 18-12-2006
- Eric van Keulen (Directeur, De Zwarte Hond, Groningen): 18-12-2006
- Francesco Veenstra (Projectarchitect en Partner, Mecanoo, Delft): 25-01-2007

Andere experts

- Gijben Hornes (Vennoot, ICOP, Rotterdam): 11-12-2006
- Juriaan van Meel (Vennoot, ICOP, Rotterdam): 11-12-2006
- Hellen Dehullu (Bedrijfsmedewerker Juridische zaken, BNA, Amsterdam): 09-01-2006
- Monica Chao-Duivis (Hoogleraar Bouwrecht, TU Delft, Delft): 26-01-2007

Bijlages

Bijlage 1 De Rijksgebouwendienst

Op 1 augustus 1922 is de Rijksgebouwendienst, als gevolg van het Koninklijk Besluit d.d. 29 juli 1922, ingesteld. Hiervoor bestonden er vijf technische bouwdiensten, die geplaatst waren onder verschillende ministeries. Elk van deze bouwdiensten had een eigen Rijksbouwmeester. Met de oprichting van de dienst werd dit teruggebracht tot één Rijksbouwmeester. De leiding van de dienst kwam te liggen bij het hoofd van een nieuwe afdeling van het ministerie van Financiën.

Aanvankelijk bestond de taak uit het realiseren van het door elke minister voor zijn departement uitgestippelde huisvestigingsbeleid. Tegenwoordig is de dienst verantwoordelijk voor zaken als huren, aankopen, eerste inrichting en het contracteren van architecten.

In het Koninklijk Besluit van 20 augustus 1952 nr. 449 is dit als volgt samengevat: "*De zorg voor huisvesting van de Hoge Colleges van Staat, de departementen van algemeen bestuur en de daaronder ressorterende organen, bedrijven en diensten van het Rijk*" wordt als taak door de Rijksgebouwendienst uitgeoefend.
Deze huisvestingszorg is als volgt onderverdeeld:

1. Maatregelen ten behoeve van een doelmatig gebruik van de panden, welke het Rijk in eigendom en huur heeft;
2. Aankoop en huur van panden en terreinen ten behoeve van de huisvestiging van de rijksdiensten, behoudens de normale beheersfunctie van de Dienst der Domeinen;
3. Nieuwbouw, aanbouw en verbouw van Rijksgebouwen, alsmede de eerste inrichting van die gebouwen en
4. Exploitatievoorzieningen aan en onderhoud van panden, welke het Rijk in eigendom of in huur heeft.

(Halm J. 1972)

De begroting van de Rijksgebouwendienst is onderdeel van de begroting van het ministerie van VROM. De begroting heeft de vorm van een kasbegroting. Dit betekent dat voor elk nieuwbouwwerk, waarvan de ontwikkeling een aantal jaren kan duren, alleen de kosten van een bepaald jaar ten laste van de begroting van datzelfde jaar kan worden gelegd.

Rijksbouwmeester
Het ambt van Rijksbouwmeester bestaat al sinds 1806. De eerste Rijksbouwmeester was Jean Thomas Thibault. Hij werd aanvankelijk aangesteld voor Koninklijke bouwproject. Al snel was hij een nationale autoriteit op het terrein van de architectuur. In de loop van de honderd jaar die volgden waren er geregeld periodes met krachtige, en ontwerpende functionarissen. Tussen 1870 en 1920 kenden – zoals hierboven ook al duidelijk werd - de verschillende Rijksbouwdiensten elk hun eigen Rijksbouwmeester of Rijksbouwkundige. In de jaren 1922-'24 zijn de meeste organisaties samengevoegd in één nieuw orgaan: de Rijksgebouwendienst, met één Rijksbouwmeester (www.rijksbouwmeester.nl, 2006).
In 1957 ontstond de Rijksbouwmeester in de huidige vorm. Hij zou niet langer meer functioneren als architect, maar primair optreden als adviseur voor de Rijksgebouwendienst en de Rijksoverheid bij bouwprojecten. Later is deze rol van de Rijksbouwmeester nog verbreed en daarmee wat meer onafhankelijk geworden van de Rijksgebouwendienst als adviseur van de regering op het gebied van stedenbouw, infrastructuur, architectuur en het beleid eromheen, monumenten en beeldende kunst.
Sinds het begin van 2005 zijn er nog drie Rijksadviseurs aan het instituut toegevoegd. Deze houden zich bezig op het gebied van Infrastructuur, Landschap en Cultureel Erfgoed. Dit valt respectievelijk onder de departementen Verkeer en Waterstaat, Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en tot slot Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Samen met de Rijksbouwmeester

wordt deze groep het College van Rijksadviseurs genoemd. Zij concentreren zich, door aansturen en bevorderen van ontwerpend onderzoek en ontwerp, op het verbeteren van het opdrachtgeverschap (en daarmee de selectie van architecten) van met name de overheid en het waarborgen van de kwaliteit.

De functie van de Rijksbouwmeester kan als volgt worden omschreven: "*De Rijksbouwmeester adviseert over rijksgebouwen, monumenten en de toepassing van kunst. Gevraagd en ongevraagd adviseert hij de overheid bovendien over het construct Nederland*." (Jo Coenen, 2004).

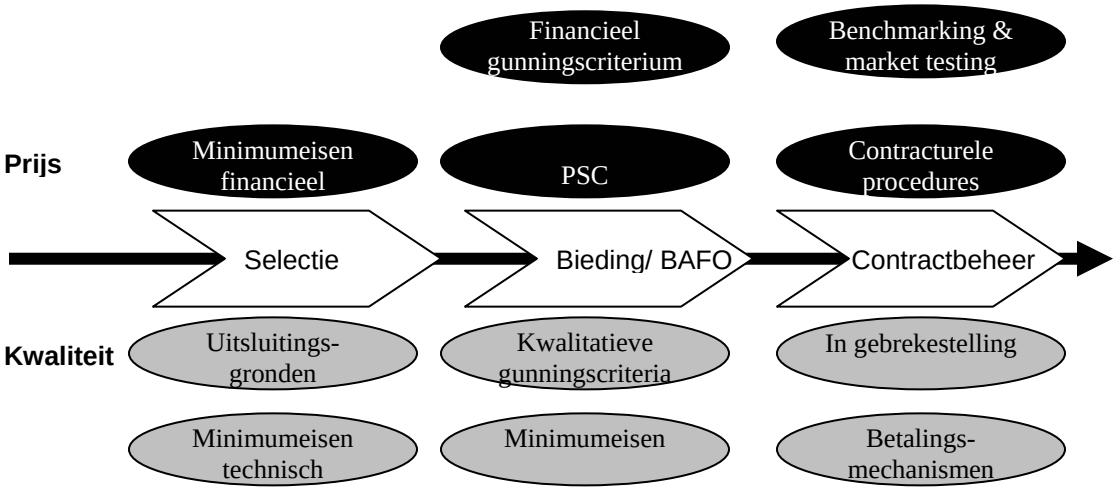
Bijlage 2 DBFMO en de selectie

Wat is DBFMO?
Dit is een contractvorm waarbij meerdere partijen worden samengevoegd in één team; een consortium. Dit consortium biedt zich ook aan als één partij aan de opdrachtgever. De partij binnen dit consortium die meestal de onderhandelingen met de opdrachtgever uitvoert, is een projectmanagementbureau of een projectontwikkelaar.

De term DBFMO staat voor Design-Build-Finance-Maintain-Operate. Dit wil zeggen dat de gecontracteerde partijen (het consortium) verantwoordelijk zijn voor het project van de ontwerpfase tot en met het onderhoud tijdens de levensduur van het project.

Selectie bij DBFMO
Allereerst wordt hier een algemene opmerking gemaakt over de eisen die worden gesteld tijdens DBFMO. Omdat deze contractvorm de gehele levensduur van een project beslaat, zijn er ook eisen geformuleerd die betrekking hebben op deze latere fases (na de selectie). Voor de duidelijkheid worden deze hier ook even kort genoemd.
Bekeken over de volledige aanbestredings- en contractperiode zijn er de volgende momenten waarop dergelijke eisen geformuleerd worden:
1. Tijdens de selectiefase worden partijen gekozen die in staat zijn het gewenste product (gefaciliteerde huisvesting) te leveren gedurende de contractperiode.
2. Tijdens de inschrijvingsfase worden vervolgens de inschrijvingen geselecteerd met de beste prijs-kwaliteitverhouding voor het te leveren product. Na de onderhandelingen worden vervolgens ook de finale inschrijvingen op deze gronden getoetst en wordt uiteindelijk één bod gekozen.
3. Tijdens de contractfase wordt via contractbeheer in de gaten gehouden of het geleverde product voldoet aan hetgeen volgens het contract geboden zou worden en of er wijzigingen nodig zijn op de contractuele afspraken (Rijksgebouwendienst, 2005).

Hieronder volgt een overzicht:



Figuur 9 Eisen (/sturingsmiddelen) tijdens de selectie (Rijksgebouwendienst, 2005)

De eisen worden ook wel sturingsmiddelen genoemd, omdat de bovenstaande momenten/ fases en eisen mogelijkheden bieden om te sturen op respectievelijk de kwaliteit van de inschrijvers in relatie tot het gevraagde product, de prijs en kwaliteit van de inschrijvingen en op de prijs en kwaliteit van het geleverde werk (Rijksgebouwendienst, 2005). Omdat we in dit onderzoek alleen geïnteresseerd zijn in de selectie, wordt hier verder niet ingegaan op het onderdeel contractbeheer.

De selectie

1. Informatievoorziening: Na de bekendmaking van een project (dit is een advertentie met de hoofdlijnen van het project) kunnen geïnteresseerde partijen de selectieleidraad opvragen. De selectieleidraad bevat onder meer een beschrijving van de te volgen procedure, een projectbeschrijving en een beschrijving van het gewenste product (huisvesting en diensten) op hoofdlijnen en tot slot de voorwaarden waaraan partijen moeten voldoen om de procedure deel te mogen nemen. Alle informatie die in dit stadium gegeven wordt, moet zodanig zijn dat die partijen zich melden die het best in staat mogen worden geacht de opdracht uiteindelijk uit te voeren. Met andere woorden: al vanaf het vroegste stadium van het aanbestedingsproces moet volstrekt helder zijn, waarover de uiteindelijke opdracht zal gaan.
2. Selectiecriteria: Eisen waaraan de inschrijvers moeten voldoen om toegang te krijgen tot de inschrijvingsfase van het aanbestedingsproces. Van de geïnteresseerde partijen die zich aangemeld hebben en daarmee aan de inzendvoorwaarden voldoen, krijgt slechts een in de leidraad aangekondigd aantal een uitnodiging voor de consultatiefase en inschrijvingsfase. Veelal wordt deze lijst beperkt tot zo'n vier of vijf kandidaat-bieders vanwege de inspanning en de kosten (rond de 2 mln euro per architectenbureau) die gemoeid zijn met het uitwerken van een volledig bod; het gekozen aantal moet in elk geval zo groot zijn dat van werkelijke mededinging gesproken kan worden – de richtlijn geeft een voorkeur aan voor minimaal 3 bieders.

De selectie tijdens deze fase gebeurt op basis van de kwalitatieve selectiecriteria. Deze staan vermeld in de hiervoor genoemde daartoe opgestelde en aan partijen toegezonden leidraad. Het is van belang dat de opdrachtgever de selectie-eisen in deze fase zodanig stelt dat deze aansluiten op de omvang en aard van het project. Te strenge selectie-eisen zullen immers leiden tot een topzwaar consortium voor het desbetreffende project, wat vaak zal leiden tot een inefficiënte en daardoor dure invulling van het project. Te algemene eisen kunnen daarentegen weer leiden tot de selectie van partijen die uiteindelijk toch niet in staat blijken een goede inschrijving neer te leggen (Rijksgebouwendienst, 2005).

De selectiecriteria bestaan uit de volgende onderdelen:

-'Knock out'-criteria

- Uitsluitingsgronden: Deze zijn omschreven in artikel 24 van de Europese Richtlijn Werken. (Hierbij valt al op dat er geen apart onderscheid meer is voor de architect, die normaal onder Diensten valt. (voorbeelden: ingeschreven in het beroepsregister BNA, goed gedrag, is het gevraagde materiaal aangeleverd)
- Minimumeisen: op te stellen door de aanbestedende dienst en is projectspecifiek. Voorbeelden: omvang van de organisatie, eisen aan beroepsbekwaamheid, ervaring- en geschiktheidseisen (met name op het gebied van architectuur) en minimumeisen aan financiële en economische draagkracht.

Bij de knock-out criteria wordt er nog gelet op het volgende. Er zijn twee kanten; eisen aan het financiële deel en technische deel van de inschrijving:
-*Volledigheid en eenduidigheid* bij de inschrijving. Dit is een binaire toets: men voldoet wel of niet tijdens de inschrijving.
Voorbeelden van technische deel van de inschrijving. Aanwezigheid van…

- Een voorlopig ontwerp.
- Een dienstverleningsplan.
- Een onderhoudsplan.
- Een planning.
- Et cetera.

Voorbeelden van het financiële deel van de inschrijving;

- Vergoeding voor variabele diensten.
- Financieringsplan.

- De financiële opzet van het plan.
- Steunverklaring van financiele adviseurs en financiers (indicator van vertrouwen).
- Et cetera.

-*Conformiteit:* Dit bestaat weer uit de volgende elementen:

1. Formele eisen aan inschrijving, zowel technisch als financieel als juridisch (binair)
2. Inhoudelijk technische minimumeisen (binair): deze staan beschreven in de output-specificaties. Elke inschrijving moet minmaal leveren wat in de output-specs wordt gevraagd. Het zijn 'absolute' eisen; meetbare prestaties dus waaraan aantoonbaar wel of niet voldaan wordt.
3. Technische houdbaarheid (binair, voldoende mate): Vindt de opdrachtgever dat de bieder heeft voldaan aan de outputspecificaties
4. Financiële houdbaarheid (binair, voldoende mate): toets van het realiteitsgehalte van de inschrijving: is er voldoende solvabiliteit, is het financieringsplan reëel, is er uit gegaan van reële economische en fiscale veronderstellingen.

Technische en financiële houdbaarheid worden gemeten als 'in voldoende mate', hetgeen concreet invulling gegeven kan worden door punten toe te kennen en te stellen dat tenminste x van de y punten gehaald moet worden om als houdbaar aangemerkt te worden.

-Schaalbare criteria:

Dit zijn criteria met puntentoedeling om de 'doorselectie' in te vullen. Indien op basis van de 'knock-out'-criteria het aantal geschikte gegadigden groter is dan de vier of vijf waarnaar gezocht wordt, zal een nadere selectie, dan wel 'ranking', plaatsvinden op basis van de door de aanbestedende dienst op te stellen criteria. Mechanismen die gehanteerd worden zijn bijvoorbeeld loting of een relatieve rangordening van partijen op basis van toe te leveren referentieprojecten et cetera.
De schaalbare criteria zijn in feite de gunningscriteria.

-De gunningscriteria
Alle bieders waarvan de opdrachtgever het aannemelijk vindt dat zij volledig, eenduidig en conform zijn, worden vervolgens geordend op basis van de gunningscriteria.
Bieders kunnen zich uitsluitend op basis van gunningscriteria onderscheiden. Deze gunningscriteria bestaan uit financiële criteria en uit kwalitatieve criteria. Samen bepalen deze criteria het eindbeeld: ***de economisch meest voordelige aanbieding.***

Kwalitatieve gunningscriteria (kwaliteit)
Deze criteria hebben een niet 'absoluut' maar meer abstract karakter. De beoordeling is dus niet zozeer 'voldoet' of 'voldoet niet', maar juist 'voldoet beter dan…' of 'voldoet minder goed dan…'.

Voorbeelden:

- Functionaliteit
- Beeldkwaliteit
- Flexibiliteit
- Et cetera

Toch geldt bij DBFMO de eis dat opdrachtgevers de criteria zodanig moeten operationaliseren dat bieders begrijpen wat de opdrachtgever er onder verstaat.
Ook voor deze eisen wordt aangegeven via welke plannen of ontwerpen bieders hun plannen moeten illustreren:

- Beeldkwaliteitsplan
- Voorlopig ontwerp
- Inleidingsplannen
- Beschrijving flexibiliteitsoplossingen
- Et cetera.

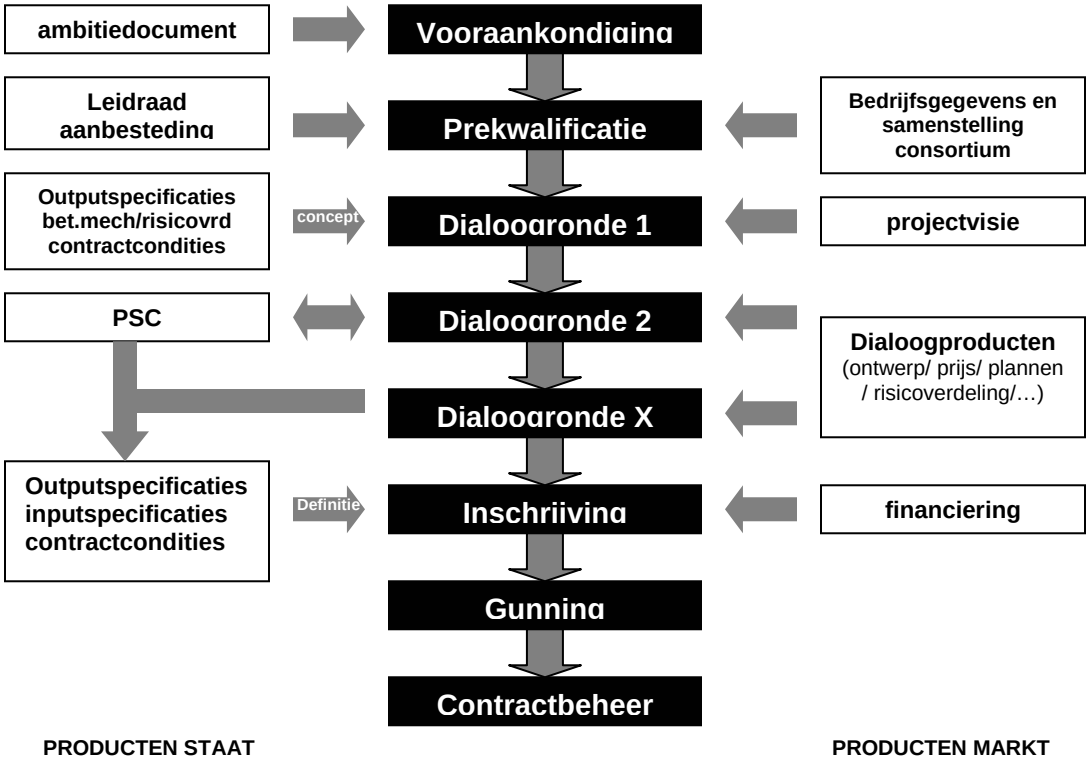
De beoordeling van de opdrachtgever bestaat uit een ordeningen van de verschillende inschrijvingen op de verschillende criteria. Ook hier speelt de realiteits-check een rol: is het aannemelijk dat de oplossing in de praktijk gebracht kan worden?
Van tevoren heeft de opdrachtgever aangegeven hoe zwaar elk criterium meeweegt. Er is dus een prioriteit.

Financiële gunningscriteria (prijs)
Het financiële criterium bij de onderhandelingsprocedure zijn de economische kosten. Deze kunnen bijvoorbeeld door de opdrachtgever zijn vertaald in: Netto Contante Waarde (NCW) van de kasreeks van de te verwachten betalingen op basis van de financiële beschrijving. Om deze kasreeks vast te stellen wordt dan gebruik gemaakt van de gegevens die door de bieders zijn aangeleverd ten aanzien van de beschikbaarheidsvergoeding, de indexeringsformule en eventuele overige vergoedingen. De NCW wordt eventueel gecorrigeerd voor verschillen tussen inschrijvingen ten aanzien van bijvoorbeeld risico-allocatie.

Voor een overzicht van toe te passen criteria bij DBFMO wordt verwezen naar bijlage 4.

Bijlage 3 Concurrentiegerichte dialoog

Een nieuwe procedure die momenteel populair wordt bij de contractvorm DBFMO. De procedure kent een flinke doorlooptijd en een flinke productie van stukken aan de kant van zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer, ten behoeve van de selectie, dialoogrondes, inschrijving en gunning, naar mate er meer partijen en dus meer dialoogrondes zijn, zijn ook de maatschappelijke kosten voor een dergelijke procedure hoger. Deze kunnen opgeteld tot wel enkele miljoenen euro's oplopen.
Om de uitwijding hierover enigszins te beperken wordt het één en ander hier geïllustreerd aan de hand van figuur 10. Daarna zal op enkele opvallende punten worden ingegaan. Voor meer informatie over deze procedure wordt verwezen naar artikel 29 van de Richtlijn 2004-18-EG.



Figuur 10 Procesgang aanbesteding concurrentiegerichte dialoog (VROM-Rgd, 2006)

Wat opvallend is bij deze procedure, is dat informatie van de dialogen nooit met de concurrent uitgewisseld mag worden. Artikel 29 derde lid van de Richtlijn 2004-18-EG bepaalt dat de door een deelnemer verstrekte inlichtingen vertrouwelijk zijn, en niet aan andere deelnemers bekend mogen worden gemaakt (VROM-Rgd, 2006).

De officiële start van de aanbesteding is de plaatsing van de aankondiging van de opdracht. Vanaf dit moment kunnen geïnteresseerden de aanbestedingsleidraad opvragen en op basis van de daarin gestelde eisen zich aanmelden als gegadigde voor het project.

In de selectiefase worden de (minstens drie) beste partijen geselecteerd en vervolgens uitgenodigd voor de volgende fase: de dialoog.
In de dialoog wordt met deze partijen gesproken over de verschillende aspecten van de oplossingen die zij voor ogen hebben voor het project.
Aan de partij met de economisch meest voordelige aanbieding (gebaseerd op de gunningscriteria) wordt het project tenslotte gegund.

Bijlage 4 Criteria DBFMO

Deze bijlage sluit aan op bijlage 2. Het hieronder staande vormt een samenvatting van het geheel.

Uitsluitingsgronden:

- Ingeschreven in het beroepsregister BNA,
- Goed gedrag,
- Gevraagde materiaal aangeleverd.

Minimumeisen:

- Omvang van de organisatie,
- Eisen aan beroepsbekwaamheid,
- Ervaring- en geschiktheidseisen (met name op het gebied van architectuur)
- Minimumeisen aan financiële en economische draagkracht.
- Volledigheid en eenduidigheid bij de inschrijving.
  Dit is een binaire toets: men voldoet wel of niet tijdens de inschrijving.
  Voorbeelden van technische deel van de inschrijving. Aanwezigheid van…
  - Een voorlopig ontwerp
  - Een dienstverleningsplan
  - Een onderhoudsplan
  - Een monitoringsplan
  - Een veiligheidsplan
  - Een logistiek plan
  - Een planning
  - Et cetera.

  Voorbeelden van het financiële deel van de inschrijving;
  - Vergoeding voor variabele diensten
  - Financieringsplan
  - De financiële opzet van het plan
  - Steunverklaring van financiële adviseurs en financiers (indicator van vertrouwen)
  - Et cetera.
- Conformiteit
  Dit bestaat weer uit de volgende elementen:
  - Formele eisen aan inschrijving, zowel technisch als financieel als juridisch (binair)
  - Inhoudelijk technische minimumeisen (binair): deze staan beschreven in de output-specificaties. Elke inschrijving moet minmaal leveren wat in de output-specs wordt gevraagd. Het zijn ‘absolute’ eisen; meetbare prestaties dus waaraan aantoonbaar wel of niet voldaan wordt.
  - Technische houdbaarheid (binair, voldoende mate): Vindt de opdrachtgever dat de bieder heeft voldaan aan de outputspecificaties
  - Financiële houdbaarheid (binair, voldoende mate): toets van het realiteitsgehalte van de inschrijving: is er voldoende solvabiliteit, is het financieringsplan reëel, is er uit gegaan van reële economische en fiscale veronderstellingen.

Gunningscriteria:

Kwaliteit

- Functionaliteit
- Beeldkwaliteit
- Flexibiliteit

Prijs

- Honorarium
- Economische kosten (NCW) van de bieding

Bijlage 5 Interviewvragen voor de Rijksgebouwendienst

Vooraf

1 Heeft u problemen met een voice-recorder?

2 Een kopie van het verslag wordt naar u toegestuurd!

3 Vragen of men het doel van mijn onderzoek heeft begrepen.

4 Wat is uw functie?

5 Wat is uw rol m.b.t. de selectie?

6 Wanneer komt u in contact met architecten? In het projectteam?

7 Kunt u 2 eerdere projecten noemen: een waarbij u een slechte ervaring had en een met een goede ervaring m.b.t. de architect? (soort cases)

Huidige selectie

8 Hoe wordt bij de Rgd de huidige selectie uitgevoerd (Welke procedure: onderhands, openbare procedure)?

9 Welke criteria gebruikt de Rgd bij de huidige selectie? (Voor uitsluiting, selectie en gunning)

10 Welke indicatoren zijn daarbij van toepassing?

Rollen

11 Ziet u de rol van de architect veranderen?

12 Wat verwacht u van die rol in de toekomst? Hoe breed is dat? En wat is hiervan de oorzaak?

13 Moet in de selectiemethode (/ procedure) rekening worden gehouden met de verschillende rollen die een ontwerper kan hebben?

14 Wat veranderd daardoor bij de criteria en indicatoren?

Problemen

15 Vindt u dat de huidige procedure voldoet bij de huidige selectie? Zo nee, wat zijn de problemen? (Zijn er bijv. problemen met architecten in het projectteam?)

16 I Wanneer achteraf een verkeerde architect (mbt de samenwerking) is geselecteerd, welke procedure is dan meestal gebruikt?

II Wanneer achteraf een verkeerde architect is geselecteerd, welke criteria (en indicatoren) zijn dan meestal gebruikt?

17 I Wanneer achteraf een geschikte architect is geselecteerd, welke procedure is dan meestal gebruikt?

II Wanneer achteraf een geschikte architect is geselecteerd, welke criteria (en indicatoren) zijn dan meestal gebruikt?

18 Wat zijn de eisen aan de procedure?

19 Wat zijn de eisen aan de criteria en indicatoren?

20 Welke prioriteiten(volgorde) moet aan de criteria worden gegeven?

Ontwerpen

21 Denkt u dat met nieuwe criteria de huidige problemen (met de architecten) kunnen worden voorkomen? (waarom wel/niet?)

22 Met betrekking tot de softe criteria, hoe kunnen deze volgens u het beste worden geoperationaliseerd? (Welke Indicatoren?)
En hoe exact meetbaar moeten de softe criteria zijn, opdat zij kunnen worden meegenomen in de selectie?

23 Als jullie nu toch die (nog) niet-meetbare criteria willen tonen. Hoe doen jullie dat nu? Met interviews, presentaties?

Achteraf

24 Kan ik u alvast uitnodigen voor een eventueel toekomstig interview/ workshop? Mag ik in de toekomst nogmaals met u contact opnemen?

25 Kan ik ook in contact komen met architecten, waar de Rgd regelmatig contact mee heeft? (Met name voor mijn slotinterviews is dit interessant)

Bijlage 6 Interviewvragen voor de architecten

Vooraf

1 Heeft u problemen met een voice-recorder?

2 Een kopie van het verslag wordt naar u toegestuurd!

3 Vragen of men het doel van mijn onderzoek heeft begrepen.

4 Wat is uw functie?

5 Wat is uw rol m.b.t. de selectie?

6 Wanneer komt u in contact met mensen van de Rgd? In het projectteam?

7 Kunt u wellicht 2 eerdere projecten noemen: een waarbij u een slechte ervaring had en een met een goede ervaring m.b.t. het selectieproces bij de Rgd? (soort cases)

Huidige selectie

8 Met wat voor selectieprocedure hebben jullie te maken gehad bij de Rgd (Welke procedure: onderhands, openbare procedure)?

9 Op basis van welke criteria zijn jullie geselecteerd (of juist niet geselecteerd) bij een project van de Rgd? (Voor uitsluiting, selectie en gunning)

10 Worden die criteria duidelijk aangegeven? Hoe transparant is dit?

11 Welke indicatoren zijn daarbij van toepassing?

Rollen

12 Ziet u de rol van de architect veranderen?

13 Wat verwacht u van die rol in de toekomst? Hoe breed is dat? En wat is hiervan de oorzaak?

14 Moet in de selectiemethode (/ procedure) rekening worden gehouden met de verschillende rollen die een ontwerper kan hebben?

15 Wat veranderd daardoor bij de criteria en indicatoren?

Problemen

16 Vindt u dat de huidige procedure voldoet bij de huidige selectie? Zo nee, wat zijn de problemen?

17 I Wanneer er sprake was van een negatieve reactie van de Rgd (mbt de samenwerking)nadat men was geselecteerd, welke procedure was er toen gebruikt?
II Welke criteria (en indicatoren) kwamen hierbij aan bod?

18 I Wanneer er sprake was van een positieve reactie van de Rgd (mbt de samenwerking)nadat men was geselecteerd, welke procedure was er toen gebruikt?
II Welke criteria (en indicatoren) kwamen hierbij aan bod?

19 Wat zijn de eisen aan de procedure?

20 Wat zijn de eisen aan de criteria en indicatoren? Wat zien jullie als geschikte criteria en indicatoren

21 Welke prioriteiten(volgorde) moet aan de criteria worden gegeven?

Ontwerpen

22 Denkt u dat met nieuwe criteria de huidige problemen kunnen worden voorkomen? (waarom wel/niet?)

23 Met betrekking tot de softe criteria, hoe kunnen deze volgens u het beste worden geoperationaliseerd? (Welke Indicatoren?)
En hoe exact meetbaar moeten de softe criteria zijn, opdat zij kunnen worden meegenomen in de selectie?

24 Wanneer jullie meer op (nog) niet-meetbare criteria worden geselecteerd. Hoe moeten jullie dit duidelijk maken? Met interviews, presentaties?

Achteraf

25 Kent u wellicht nog andere architect die een slechte dan wel positieve ervaring hebben met de Rgd en hun selectieprocedure?

Bijlage 7 Interviewvragen voor de experts

Vooraf

1 Heeft u problemen met een voice-recorder?

2 Een kopie van het verslag wordt naar u toegestuurd!

3 Vragen of men het doel van mijn onderzoek heeft begrepen.

4 Wat is uw functie?

5 In welk opzicht bent u bij onderwerp 'architectenselecties' betrokken?

6 Komen jullie (als adviesbureau) in contact met mensen van de Rgd? Zo ja wanneer?
Wat is uw persoonlijke ervaring met de Rgd?

7 Kunt u wellicht 2 eerdere projecten noemen: een waarbij u een slechte ervaring had en een met een goede ervaring m.b.t. het selectieproces bij de Rgd? (soort cases) (op voorwaarde dat men bij een proces betrokken is geweest)

Huidige selectie

8 **I Hoe wordt er tegen de huidige selectieprocedures aangekeken? Zijn deze efficiënt?**
II Wat weet u van de selectieprocedure bij de Rgd?

9 **I Hoe wordt er tegen de huidige criteria aangekeken? (Voor uitsluiting, selectie en gunning)**
II Sluiten deze goed aan bij de wensen van de opdrachtgever? (ik hoor soms dat er maar gewoon wat gevraagd wordt: zoals "wat is uw visie?")
III Zijn ze realistisch voor de architect? (nav de klacht van disproportionele ervaringseisen)

10 Worden die criteria duidelijk aangegeven? Hoe transparant is dit? Wat is het algemene geluid van de architecten?

11 Zijn daar indicatoren bij van toepassing? Zo ja, welke?
(Hoe is de transparantie?)

Rollen

12 Ziet jullie de rol van de architect veranderen?

13 Wat verwacht jullie van die rol in de toekomst? Hoe breed is dat? En wat is hiervan de oorzaak?

14 Moet in de selectiemethode (/ procedure) rekening worden gehouden met de verschillende rollen die een ontwerper kan hebben?

15 Wat veranderd daardoor bij de criteria en indicatoren?

Problemen

16 Voldoen de huidige procedures die worden toegepast bij de huidige selecties (zowel in het algemeen als bij de Rgd)? Zo nee, wat zijn de problemen?

17 Wat zou er volgens jullie/ u moeten veranderen aan de procedure, zodat deze optimaal aansluit bij de hedendaagse eisen?

18 Zijn daarbij ook eisen verbonden aan de (transparantie van) criteria en indicatoren? Wat zien jullie als geschikte criteria en indicatoren?

19 Moet er sprake zijn van prioriteiten(volgorde) bij de criteria? Zo ja, hoe?

Ontwerpen

20 Denkt u dat met nieuwe (transparante) criteria de huidige problemen kunnen worden voorkomen? (waarom wel/niet?)

21 En hoe exact meetbaar moeten de softe criteria zijn, opdat zij kunnen worden meegenomen in de selectie? (Welke Indicatoren?)

22 I Wanneer er op (nog) niet-meetbare criteria wordt geselecteerd. Gebeurt dit meestal op basis van presentaties?
II Wat denkt u van interviews?
III Zien jullie tijd ook als een belangrijke factor? (maw wordt er te vluchtig geselecteerd?)

Achteraf

23 Kent u wellicht nog architecten of andere interessante personen die een ervaring hebben met de Rgd en hun selectieprocedure?

Bijlage 8 Selectie leidraad bij de Rijksgebouwendienst

II.1.6
Jaarprogramma 2007
Het Jaarprogramma 2007 is weergegeven in een afzonderlijke bijlage. Het Jaarprogramma bevat projecten waarvoor architecten en ingenieurs voor diverse disciplines kunnen worden ingeschakeld, in de periode december 2006 / december 2007. Deze opgave is onder voorbehoud van wijzigingen en er kunnen geen rechten aan deze opgave worden ontleend. Indien noodzakelijk zullen gedurende 2007 aanvullende aankondigingen van opdrachten worden gepubliceerd.

III.1.3.
Rechtsvorm
Rechtsvorm die de combinatie van dienstverleners, waaraan de opdracht kan worden gegund, moet hebben: Een combinatie van bedrijven kan zich aanmelden als één gegadigde. Bij opdrachtverlening zal door de combinatie een ondertekende verklaring dienen te worden overlegd waaruit blijkt (a) dat de leden van de combinatie zich gezamenlijk en hoofdelijk aansprakelijk stellen voor de volledige en juiste uitvoering van de overeenkomst in al zijn onderdelen en (b) de naam van de combinant die als vertegenwoordiger namens de combinatie zal optreden en bevoegd is de combinatie te binden.

III.2.1.
Inlichtingen over de eigen situatie:
Gegadigden die menen over voldoende capaciteit te bezitten om architectonische, stedenbouwkundige of landschappelijke kwaliteit tot stand te brengen overleggen bij de aanvraag tot deelname de hieronder in punt III gevraagde gegevens, bewijsmiddelen en verdere documentatie, zoals opgesomd bij III.2.1.3. Iedere gegadigde kan daartoe desgewenst gebruik maken van het **aanmeldingsformulier** dat via bij deze selectieleidraad is gevoegd en op http://www.rijksbouwmeester.nl beschikbaar is.

III.2.1.1.
Juridische situatie – verlangde bewijsstukken:
Een uittreksel van de inschrijving in het Nederlandse Architectenregister of een vergelijkbaar register in het land van vestiging van de dienstverlener, aantonende welke (minimaal één) van bij haar in vast dienstverband werkzame architecten is ingeschreven in dit beroepsregister, zoals bedoeld in artikel 30 van de Richtlijn Diensten.
Afdoende bewijs dat omstandigheden zoals vermeld in artikel 45 lid 2 sub a t/m g van de Aanbestedingsrichtlijn zich niet voordoen. Bij de aanvraag tot deelname kan worden volstaan met het afgeven van een ondertekende verklaring dat men aan het gevraagde voldoet en dat men bereid is de verlangde bewijzen aan te leveren bij uitnodiging tot inschrijving.

III.2.1.2.
Economische en financiële draagkracht – verlangde bewijsstukken:
Een bewijs van verzekering tegen beroepsrisico's op condities als gangbaar binnen de beroepsgroep, bijvoorbeeld overeenkomstig de standaardpolis BNA en/of ONRI. In geval de gegadigde een combinatie is, dient dit bewijs door ieder der combinanten afzonderlijk te worden overlegd.

III.2.1.3.
Technische bekwaamheid – verlangde bewijsstukken:
Een opgave van de gemiddelde jaarlijkse personeelsbezetting van de onderneming, onder vermelding van de te onderscheiden disciplines en de omvang van de staf gedurende de laatste drie jaar.

Een opgave van opdrachten tot dienstverlening die op het tijdstip van aanmelding in portefeuille of in uitvoering zijn, met vermelding van het percentage dat gereed is en de afloopdata.

Een opgave van de groep(en), waarvoor de aanmelding geldt, alsmede documentatie in tekst, foto's en tekeningen van recent gerealiseerde werken in deze groep(en), waaruit de vakbekwaamheid, het ambitieniveau, de deskundigheid, ervaring, kostenbewustzijn en aandacht voor duurzaam bouwen spreken:

- groep 1: ontwerpen in al dan niet historische stedenbouwkundig gevoelige situaties en voor (een integrale vormgevingsvisie voor) wegtrace's en kunstwerken in droge en natte infrastructuur; beheersing van bouwkosten, bouwfysica en constructie.
- groep 2: restaureren en herbestemmen van historische gebouwen, affiniteit met historische details.
- groep 3: interieurprojecten, op het gebied van zowel publieke- als kantoorruimtes, met aandacht voor losse- en vaste inrichting (meubilair, bewegwijzering, specifieke elementen).
- groep 4: analyseren en ontwerpen in stedelijke en landelijke structuren.
- groep 5: analyseren en ontwerpen op verschillende schaalniveaus zoals tuinen, steden en (natuur)landschap.
- groep 6: bouwtechnische ondersteuning van de architect(en) bij de activiteiten in de groepen 1, 2 en 3.

Nadere toelichting bij groep 6
Ondersteunende werkzaamheden m.b.t. architectuur, bouwkosten, directievoering en toezicht. Architectenbureaus die tevens in aanmerking willen komen voor losse opdrachten in de sfeer van de ingenieursdisciplines:
6 - Bouwtechniek, 13 – Bouwkosten analyse en advisering of 14 Bouwplaats management / Directievoering / Toezicht (zie de voorgaande beschrijving van de opdrachten), met betrekking tot werken welke door een rijksarchitect of een architect van een ander particulier architectenbureau worden ontworpen, kunnen zich eveneens daarvoor aanmelden. Deze gegadigden moeten daarvoor echter gebruik maken van de complete set formulieren en de procedure bij de **Selectieleidraad voor ingenieursdisciplines**. Om te vermijden, dat deze gegadigden een dubbele set documentatiemateriaal in moeten dienen geldt de volgende procedure:

De documentatie (in enkelvoud) met het ingevulde aanmeldingsformulier voor de architectuurdisciplines en de gevraagde verklaringen moeten met een aanbiedingsbrief worden gezonden aan:
Ministerie van VROM, Rijksgebouwendienst
Rijksbouwmeester ir Mels Crouwel (IPC 420)
Postbus 20952
NL-2500 EZ Den Haag

De ingevulde aanmeldingsformulieren voor de ingenieursdisciplines moeten met een aanbiedingsbrief worden gezonden aan:
Ministerie van VROM, Rijksgebouwendienst
A&A Inkoop (IPC 440)
Postbus 20952
NL-2500 EZ Den Haag
De aan de Rijksbouwmeester toe te zenden documentatie moet in dit geval naast referenties betreffende ontwerpen ook referenties betreffende de ingenieursdisciplines bevatten voor welke de gegadigde zich aanmeldt. Dit kunnen uiteraard werken zijn welke door de gegadigde zelf zijn ontworpen en voor welke de gegadigde tevens heeft voorzien in één of meerdere van de gekozen ingenieursdisciplines. Architectenbureaus die in eigen beheer ingenieursdisciplines voorhanden hebben, die zij echter uitsluitend inzetten voor ondersteuning van de eigen architecten, dienen geen gebruik te maken van de aanmelding voor ingenieursdisciplines.

III.3.1.
Mag de dienst uitsluitend door een bepaalde beroepsgroep worden verleend?:
Ja, de dienst mag uitsluitend worden verleend door architecten, ingeschreven in het Nederlandse Architectenregister of een vergelijkbaar register in het land van vestiging van de dienstverlener.

IV.1.4.
Aantal ondernemingen welke de aanbestedende dienst voornemens is uit te nodigen tot inschrijving:
Minimum vijf en maximum zeven. Deze ondernemingen worden geselecteerd door de Rijksbouwmeester. De selectie vindt aan de hand van de overlegde stukken plaatsvinden op basis van hun:

1. architectonische, stedenbouwkundige of landschappelijke kwaliteit, gevoeligheid voor de context, conceptuele vermogens, de mate waarin ontwerpelementen zoals ruimte, structuur, licht en materialisatie zijn verweven en aandacht voor duurzaam bouwen.
2. kennis en ervaring

IV.2.
Gunningscriteria:
Economisch meest voordelige aanbieding, gelet op de, naar het oordeel van de Rijksbouwmeester, architectonische, stedenbouwkundige of landschappelijke kwaliteit.
De criteria die daarbij een rol spelen zullen per project vermeld staan in de uitnodiging tot inschrijving aan de geselecteerde gegadigden.
Het geven van een schriftelijke beantwoording van vragen of een mondelinge visie op de toekomstige opdracht of de presentatie van een tegen betaling vervaardigde conceptuele studie kan deel uitmaken van de gunningsprocedure.

Toelichting op de stappen in de aanbestedingsprocedure

Prekwalificatie
Ontwerpers die in aanmerking willen komen voor een opdracht sturen jaarlijks hun aanmeldingsformulier met documentatiemateriaal en de gevraagde verklaringen met een aanbiedingsbrief in. Degenen die voldoen aan de minimumeisen ontvangen daarvan bericht en worden op een groslijst geplaatst.

Op grond van de aanmeldingen stelt de rijksbouwmeester een groslijst samen van ontwerpers voor de voorgenomen projecten, geordend over de zes verschillende groepen die in de oproep zijn onderscheiden.
De groslijst bedient een groot aantal projecten, die onderling verschillen in gebruik, locatie en omgeving, aard (nieuwbouw, renovatie, restauratie, uitbreiding, interieur), typologie, ambitie wat betreft duurzaam bouwen en innovatieve aspecten, taakstellend budget, programma van eisen, planning, specifieke kenmerken, politieke relevantie of complicerende factoren. Plaatsing op de groslijst vormt geen garantie voor een opdracht, maar een kans op uitnodiging voor de gunningsfase van een project of op een opdracht waarvoor Europese aanbesteding niet vereist is.

Selectiefase
Als de architectenkeuze voor een bepaald project actueel is, selecteert de rijksbouwmeester, op basis
van de voor dat specifieke project opgestelde selectiecriteria, de tien tot vijftien meest geschikte architecten.
In overleg met de gebruiker van het project en de opdrachtgever worden de vijf tot zeven meest geschikte architecten uit deze selectie uitgenodigd voor de gunningsfase.

Gunningsfase
Deze vijf tot zeven architecten ontvangen een uitnodigingsbrief, die inzicht geeft in de opgave en de ambitie van de opdrachtgever.
De vragen aan de architect zijn specifiek gericht op een project en op een keuze op basis van kwaliteit en kunnen ingaan op de visie en ervaring van de architect op het gebied van stedenbouwkundige context, architectonische ambitie, conceptueel ontwerpen, de aard en het gebruik van het gebouw of kunstwerk, functionaliteit, onderhoudsbewust en duurzaam bouwen, innovatie, planning, flexibiliteit, kwaliteitsborging, taakstellend budget, communicatie met andere partijen, opzet ontwerpteam etc. Een honorariumofferte wordt niet altijd gevraagd. Tevoren is de te hanteren rechtsverhouding vastgelegd.
Het gunningscriterium is de 'economisch voordeligste aanbieding'. Dat houdt in dat, bij een bepaalde bandbreedte van de prijs, bij de weging van de criteria de kwaliteit doorslaggevend is.

Afhankelijk van de aard van de opgave, de omvang, locatie en problematiek vindt besluitvorming over de architectenkeuze op drie manieren plaats:
a. schriftelijk antwoord op schriftelijke vragen die ingaan op de specifieke opgave;
b. mondelinge toelichting op schriftelijke vragen die ingaan op de specifieke opgave;
c. conceptuele studie tegen betaling (meervoudige opdracht).

Per project formeert de rijksbouwmeester een kleine beoordelingscommissie onder zijn voorzitterschap, waarin de opdrachtgever, de gebruiker en zo nodig een gemeentelijke stedenbouwkundige, een wethouder of een onafhankelijke externe deskundige zijn opgenomen.

Voordracht
De rijksbouwmeester draagt, gehoord de visie van de beoordelingscommissie, de architect voor een opgave voor aan de opdrachtgever.

Architectenkeuze zonder Europese aanbesteding
Bij kleinere projecten selecteert de rijksbouwmeester, afhankelijk van de aard van de opgave, de omvang, locatie en problematiek een tot drie architecten. In overleg met gebruiker en opdrachtgever doet hij, al dan niet na een visiepresentatie, een voordracht.

Bijlage 9 Criteria uit de literatuur

Criteria en indicatoren volgens Dewulf en Reymen

Criteria voor Design competitions (best design)
Traditioneel:

- Financiële performance (kosten van het object)
- Aesthectical performance (publiek geaccepteerd, sfeer van een stad)
- Creativiteit en innovatie van het ontwerp
- Technische performance

Additionele criteria

Vanuit shift 1: Van een lineair naar een iteratief bouwproces.

- Prestaties tijdens de levenscyclus.
- Uitvoerbaarheid van het ontwerp (inclusief de logistiek)

Vanuit shift 2: Een andere ontwikkeling is de opkomst van een gezamenlijk proces.

- Toegevoegde waarde voor de klant.

Vanuit shift 3: Verschuiving van de focus op het product naar het proces.

- Functionaliteit (voldoen aan de functionele eisen van de klant)
- Sociologische prestaties

Criteria voor selective search (best designer)
Hard skills; algemene mentale capaciteiten, werkervaring
Soft skills; emotie, initiatief, sociale vaardigheden, toewijding

Traditioneel

- Prestaties in het verleden

Additionele criteria:
Vanuit shift 1: Van een lineair naar een iteratief bouwproces.

- Bereid zijn om in een team te functioneren.
- Kennis hebben van de totale levenscyclus van een project.
- Het ontwerpproces en ontwerpbureau kunnen aansturen.

Vanuit shift 2: Een andere ontwikkeling is de opkomst van een gezamenlijk proces.

- Gebruiker georiënteerd zijn.

Vanuit shift 3: verschuiving van de focus op het product naar het proces.

- Strategische verantwoordelijkheden hebben.
- Kennis hebben van sociologische, psychologische en economische zaken.
- Kunnen omgaan met onzekerheden (gerelateerd aan dynamisch sociale, organisatorische, technologische en economische veranderingen en onzekerheden in het ontwerpproces).
- Beschikken over goed ontwikkelde communicatieve vaardigheden.
- Gefocused zijn op het bieden van lange termijnkwaliteit.

Bron: Dewulf, G.P.M.R., Reymen, I.M.M.J. (2006)

Criteria en indicatoren volgens Ling Y.Y. (Ling, 2003)

1. Taak Performance

Algemeen mentaal vermogen (criterium)

- Creativiteit
- Innovativiteit
- Benadering van het project
- Probleemoplossend vermogen

(Beroeps)Kennis (criterium)

- Kennis van economisch ontwerpen
- Bouwtechnologische kennis
- Kennis van een goed ontwerp in combinatie met regels
- Bijhouden van de regels in het contract

Kwaliteit en deskundigheid van de taak(criterium)

- Ontwerp beschikt over technische kwaliteit
- Ontwerp beschikt over functionele kwaliteit
- Ontwerp is accuraat en heeft geen fouten
- Ontwerp is binnen het budget
- Realistische werkdruk voor de taak
- Het bedrijf is financieel stabiel voor de taak
- Het bedrijf is groot en kan de taak aan

Beroepservaring (criterium)

- Aantal jaren werkervaring in de sector
- Ervaring met soortgelijke projecten

2. Context Performance

Doorzettingsvermogen en inzet; mate van ambitie (criterium)

- Tekeningen komen snel tot stand
- Vergunningen kunnen snel worden verkregen
- Houd rekening met belangrijk ontwerpaspecten en bouwdetails
- Hebben van doorzettingsvermogen wanneer er een obstakel is
- Is enthousiast over een uitdagende, moeilijke opdracht.
- Kan garanderen dat het geleverde werk overeenkomt met de specificaties

Initiatief (criterium)

- Ondernemen van initiatieven voor suggesties ter verbetering van het ontwerp

Mate van controle (criterium)

- Respecteert en accepteert de klant/ projectmanager als teamleider
- Volgt de instructies van de klant/ projectmanager
- Reageert snel en accuraat op een verzoek of instructie van de klant/ projectmanager
- Behoud zijn onafhankelijkheid

Sociale vaardigheden(criterium)

- Bezit de vaardigheden om samen te werken met anderen

Toewijding (criterium)

- Trouw aan de klant
- Bereid tot aanpassing ontwerp wanneer doelen hiermee worden behaald
- Geïnteresseerd in zijn taak

Leiderschap (criterium)

- Vermogen om aannemers en adviseurs te leiden en te coördineren

3. Netwerk

Reputatie (criterium)

- Heeft een betrouwbare, professionele en competente reputatie (vertrouwen!)

Huidige relatie (criterium)

- Harmonieuze relatie met de klant/ projectmanager
- Harmonieuze relatie met andere consultants
- Sociale relatie met klant/ projectmanager

Relatie in het verleden (criterium)

- Eerder samengewerkt met klant/ projectmanager
- Eerder samengewerkt met consultants in het team

4. Prijs

Lage prijs/ Honorarium (criterium)

- Architect hanteert lage prijs voor zijn diensten
- Architect staat uitstel van betalingen toe

Wat hierbij opvalt, is de overeenkomsten met de criteria gebruikt bij de selectie van consortia (DBFMO), zoals dit bij de Rgd gebeurt. Daar is ook sterk de scheiding gemaakt tussen prijs (punt 4) en kwaliteit (punt 1,2 en 3) wanneer men kijkt naar de economisch meest voordelige aanbieding tijdens de gunning. Hierover verderop meer.
Daarnaast valt op dat sommige indicatoren in het artikel van Ling in de praktijk van de Rgd (hoofdstuk 6) direct als criterium worden toegepast. Voorbeelden hiervan zijn creativiteit, Innovativiteit en functionele kwaliteit. Dit verklaart wellicht al voor een gedeelte waarom de Rgd zo weinig indicatoren gebruikt. Ook heel veel andere abstracte criteria blijken min of meer in het ‘onderbuikgevoel’ van de Rgd tijdens de selectie mee te spelen.

Bijlage 10 Tabel met resultaten per onderzoekscategorie per partij

Tussen haakjes staat (achter de uitspraken) vermeld wat de aantallen respondenten zijn die achter een uitspraak staan. Dit geldt niet voor de groep experts, aangezien hier slechts van twee respondenten resultaten bekend zijn.

Categorieën	Rgd	Architecten	Experts
1) Rol nu	-De rol van de architect is en wordt nog steeds teruggedrongen (tbv PMB's) (6/8), de rol is nu nog breed maar wordt steeds kleiner en gericht op vormgeven (1/8), geen uitspraak (1/8)	-Over het algemeen is de rol van de meeste architecten nu nog breed. Vooral de grotere bureaus doen nog steeds directievoering; toch is opkomst PMB's merkbaar (7/7) -van de geïnterviewde bureaus waren de meesten (6/7) breed (van ontwerpen tot realisatie en uitvoering) in hun werkzaamheden. Slechts een paar (1/7) hadden een beperkte rol. -Wij zien een rol, waarbij een PMB als coördinerende partij optreedt met weemoed tegemoet. (5/7), wij zien samenwerking met PMB's niet per definitie gelijk als slecht, er zijn ook goede PMB's (2/7)… -…dit is dus anders als samenwerking in D&B en DBFMO, wat sommigen als positief (2/7)ervaren, omdat daar juist heldere afspraken gemaakt worden en anderen als negatief (5/7) ervaren. Dit impliceert ook dat de huidige selectiemethoden als ontransparant worden ervaren. -Rollen die door de architecten worden vervult: ontwerpen, directievoering/ procesmanagement (coördinerende rol), realisatie (eigen bouwbedrijf), eigen ontwikkeling, rol van tolkvertaler vervult; architect is dan uitvoerend architect voor een andere (vaak buitenlandse) architect die wel rechtsstreeks voor een voor de tolkvertaler bekende partij (bijv Rgd) werkt, de rol van constructeur, stedenbouw	-De rol van de architect is nu nog redelijk breed. Met name grotere architecten zijn nog breed. -"ook in de aannemerij is er naast de uitvoering sprake van ontwerpen." "Toch hebben de ontwerpende aannemers tov de architecten andere (minder) rechten." -Rol van de Rgd ook anders: "Er is een consortium die ontwerp, realisatie en facilitair ineens aanneemt. en ja…architectenselectie is dus maar een klein stukje. De rbm die heeft een probleem he. Die vind het niet fijn want die kan zelf niet architecten selecteren." -"de afgelopen 10, 15 jaar zijn die projectmanagementbureaus als paddestoelen uit de grond geschoten en die hebben zeker een taak van die architecten over genomen…maar ik denk niet dat die architecten daar heel erg rauwig om worden." (opmerkelijk!) -"100 jaar geleden was de architect de vertrouwenspersoon van de opdrachtgever hij regelde alles en hij was de coördinator , hij was de ontwerper. En je ziet nu zelfs dat er soms een hele strikte scheiding is tussen ontwerp en de uitwerking van het ontwerp, dus dat kan zelfs bij verschillende bureaus plaatsvinden. Is dat goed?nou, ik denk dat dat laatste voorbeeld niet goed is; dat hangt veel te veel samen, maar een architect hoeft niet per definitie een goede coördinator te zijn en bij de grote architectenbureaus…daar hebben ze ontwerpers, maar daar hebben ze ook project coördinatoren zelf in dienst..of terwijl daar hebben ze ook die scheiding aangebracht, alleen zit het nu onder een dak."
2) Rol toekomst	-De rol wordt wel teruggedrongen naar meer	-Er vindt in de toekomst meer integratie van de architect	-Door keuzes in opleiding voor creatieve kant wordt rol

	zijn expertise gebied. (6/8), de rol wordt wel teruggedrongen naar meer zijn expertise gebied. Alleen de grote architecten zullen breed kunnen blijven. (1/8), sommigen zien niet zozeer de rol verkleinen (bv het verdwijnen van de coördinerende rol) maar zien eerder een functiescheiding ontstaan binnen de bureaus. (1/8)	plaats. Rol wordt teruggedrongen (7/7) -De meesten zien dit als een bedreiging en willen alle competenties in huis houden. (6/7) Toch zien ook sommigen het als een kans. Samenwerken met andere architecten en een iets commerciëlere houding is goed (1/7) -Actief verzet hiertegen door verschillende architecten (4/7). Andere architecten hebben nog geen directe oplossing voor de verkleinende rol of hebben daar geen uitspraak over gedaan (3/7) -Integrale rol van de architect wordt niet per definitie als slecht gezien (4/7), (1/7)ziet het niet zitten, (2/7) hebben geen uitspraak gedaan. - er een soort trend is om meer te specialiseren; dus een architect maakt alleen maar een ontwerp en er wordt een aparte bouwmanager vaak opgezet. Zeker in de uitvoeringsfase; en er wordt ook steeds meer een trend gezet in dat men gelooft in dat de aannemer precies weet hoe het moet en er meer grip op het proces komt en dat de architect daar maar onder geschoven moet worden. En dat is geen goede trend, denk ik. Er schuilt hierin een gevaar dat de aannemer een heel ander winstoogmerk heeft; zo'n hoog mogelijke prijs tov zo laag mogelijke kwaliteit. (1/7), geen uitspraak (6/7) - Het opvallende is dat architecten het zo'n beetje allemaal eens zijn (6/7) dat de dirigerende rol in huis moet blijven; slechts (1/7) vindt het niet erg om permanent samen te moeten werken, maar ondertussen verdwijnt de functie wel. -Maar verandering van de rol (dus geen uitvoering meer) zal ook ten koste gaan van de kwaliteit (4/7), geen uitspraak (3/7) - Sommigen laten de rol erg bepalen door de opdrachtgever: "de kwaliteit van de opdrachtgever bepaald vind ik hoe je moet organiseren." (1/7), geen uitspraak (6/7)	nog kleiner. Tendens: "je ziet vooral bij de architectuurstudenten en de opleidingen een benadrukking van het belang van het creatieve deel, nou daarmee zet je jezelf automatisch buiten spel op die andere gebieden." Opleidingen hebben dus wel degelijk invloed (itt wat sommige architecten zeggen) -Met de komst van de nieuwe SR kan ook de rol drastisch veranderen:Een architect hoeft dan niet meer verplicht de ontwerper te zijn; meer assertiviteit van de architect noodzakelijk. In theorie kan de rol van de architect door de loodgieter worden over genomen. -bovendien ontstaan door nieuwe regelgeving meer specialisaties, waardoor management vaak als eerste vervalt. -dirigerende rol gaat steeds meer naar PMB's: "dat is echt een tendens die volgens mij alleen maar gaat doorzetten." -opleidingen sluiten dus slecht aan, meer management zou welkom zijn : "grootste problemen die zijn te vinden in die directievoering." -"dat is puur ontwerpen…" -de coördinator moet in het belang werken van de opdrachtgever, ", dus misschien is het nog niet eens zo heel verkeerd als de architect inderdaad belangeloos zou werken" en dus niet meer die rol van coördinator vervult."
3) Aansluiting van criteria	-Alleen de procesmanagers waren in staat hier uitspraken te	-Voor aansluiting op de toekomstige rollen zijn de volgende criteria van belang:	-Slechte aansluiting van criteria op rollen: "Wat mij vaak opvalt…Dat het vaak

	doen; dus geen uitspraken van het atelier Rbm en afd. pps.: -de criteria zouden meer gericht moeten zijn op de persoon en het procesmatige en wellicht wat minder op de architectuur (2/8), verder geen uitspraak (6/8) -wanneer er verschillende functies zijn (ook binnen het bureau) dan moet daar wel op geselecteerd worden met criteria die betrekking hebben op de gevraagde rol.(2/8), geen uitspraak. (6/8)	***Samenwerking*** wordt belangrijk (voor die consortia) ***Comunicatie*** wordt belangrijker Zwaartepunt zal misschien ook meer op de ***ontwerpkwaliteiten*** komen te liggen…omdat andere rollen misschien worden overgenomen.(aldus 1/7), geen uitspraak (6/7) -In het algemeen is de aansluiting van de criteria op de rol van de architect slecht: "heel soms kun je echt als een pluspunt toevoegen dat je meerdere rollen in huis hebt, maar heel vaak als de vraag er niet is, ligt dat niet voor de hand." (3/7), aansluiting op de rol is wel goed: "immers . er wordt tijdens selecties veel naar het proces gevraagd." (1/7), geen uitspraak (3/7) -Aansluiting bij de rol van sommigen moet wel juist zijn. Anders gaan ze niet op de opdracht in. (of vragen ze een substantieel hogere prijs) Dus ze dwingen het af, wanneer ze bepaalde rollen niet mogen vervullen. (1/7), geen uitspraak (6/7) -ook de rest van de criteria sluit niet goed aan. Want een bouwmanager is niet geschikt voor kwaliteit: "in de uitvoering moet ie drie dingen bewaken:de planning, het budget en de kwaliteit. Ten eerste hebben ze zelden genoeg technische inhoudelijk kennis om echt goed die kwaliteit te beheersen, dus dan leunen ze toch heel erg op de adviseurs en de architect. Je moet daar altijd nog een rol voor een architect en andere adviseurs bij incalculeren. Beter is natuurlijk om het de architect zelf te laten doen." (1/7), geen uitspraak op dit specifieke punt (6/7).	dezelfde criteria zijn…vaak is het een visie gedeelte en vaak een prijsgedeelte waar op gegund wordt, maar als je soms kijkt naar het verschil in de rol van de architect in het project, die is vaak groot. terwijl toch vaak dezelfde criteria terugkomen." -volgens respondent zijn die criteria wel nodig: "Dus als ze kiezen voor een architect die beide kwaliteiten in huis heeft dan moet je dat ook selecteren."
4)Huidige procedure/ proces (aangezien de procedure min of meer feitelijk is vastgelegd, moet hier minder waarde worden gehecht aan	-In de meeste gevallen (grotere projecten) wordt bij de traditionele selecties vaak de niet-openbare procedure (werkwijze al uitgelegd in scriptie) gehanteerd (8/8) -De selecties van consortia bij DBFMO gebeurt op soortgelijke wijze als bij traditionele	-Bij de Rgd meestal niet-openbare procedure (7/7) -Bij private opdrachtgevers andere vormen, zoals onderhands (7/7) - Rgd wil ook nog wel eens een meervoudige opdracht doen (soms nadat niet beslist kan worden welke architect gekozen moet worden) (2/7), geen uitspraak (5/7)	-Niet-openbare procedure (met voorselecties) bij Rgd -Niet-openbare procedure (met voorselecties. -Icop is nu alleen betrokken bij pps-projecten. En die verlopen via de concurrentie-gerichte dialoog.

de voorkeursstemmen)	selecties, alleen is de procedure veel complexer en worden er meer criteria gehanteerd aangezien meerdere partijen in een keer worden aangetrokken (3/8), geen uitspraak (5/8) -De uiteindelijke selectie vindt plaats op basis van een soort (onderbuik)gevoel. Motivaties voor beslissingen worden vaak wel opgeschreven, maar men is totaal niet met punten bezig. (5/8), geen uitspraak (3/8) -wanneer de selectie voorbij is: "wij zeggen eigenlijk nooit waarom een architect is afgevallen, we zeggen altijd waarom er eentje gewonnen heeft…dat is een essentieel verschil." (3/8), geen uitspraak (5/8)		
5) Problemen met procedure	-soms is de eindgebruiker heel erg onervaren (1/8), geen uitspraak (7/8) -bij DBFMO is het vaak een nadeel dat er geen direct contact is tussen de architect en de eindgebruiker met als reden dat dit de prijs zou doen laten stijgen, wat weer strijdig is met de economisch meest voordelige aanbieding (1/8), geen uitspraak (7/8) -de mensen van het atelier Rbm zitten allemaal erg op 1 lijn; hebben dezelfde smaak. Men moet daarom moet darbij wel uitkijken voor het gevaar van "Inside" Er wordt wel eens gespeculeerd in de media dat er vaker met eenzelfde architect samengewerkt zou worden. Dat klopt niet, aldus het atelier. Wat dat betreft is het ook goed dat er zo eens in de 5, 6 jaar een wissel is van de Rbm. (2/8), geen uitspraak (6/8) -Itt traditionele selectie kun je er bij DBFMO van uitgaan dat in de laatste ronde steeds weer dezelfde partijen aanwezig zijn, en dat wordt alleen maar erger." Daar hebben wij geen enkele invloed op en dat is wel een zorgpuntje." (2/8), geen uitspraak (6/8) - er wordt door de architecten te weinig geluisterd naar de	- De Rgd stuurt soms een hele summiere briefing/ uitnodiging. De bedoeling is dan niet echt transparant. "De mate van transparantie verschilt heel erg per uitnodiging (bij de Rgd)."(4/7), huidige procedure bij de Rgd bevalt; geen problemen (1/7), geen uitspraak (2/7) -problemen met Rgd dat gezegd wordt dat er objectieve beoordeling is,maar dat dit toch subjectief gebeurd.(1/7), men (Rgd) kan niets anders doen dan subjectief beoordelen, omdat het een gevoel is. (6/7) -over het algemeen worden selecties bij de Rgd goed voorbereid. (7/7) -Meeste problemen bij private/ commerciële opdrachtgevers en gemeenten die een procedure niet goed handhaven, vaak omdat er sprake is van onkunde bij deze partijen (6/7) Niet alle commerciële opdrachtgevers zijn onkundig (grotere partijen), maar over het algemeen zijn hier wel meer problemen. (1/7) -"het probleem is, dat intermediairs als PMB's die selecteren zelf niet weten wat voor soort architect ze zoeken." (1/7), geen uitspraak (6/7) -let minder op het ontwerpproces en meer op het ontwerp (1/7), geen	-Problemen die bij aanbestedingen plaats hebben zijn niet altijd te relateren aan de selectiecriteria maar ook aan de wijze van uitvoeren door opdrachtgevers…met name de private opdrachtgevers en gemeente lijken hierin onkundig te zijn (en dus niet de Rgd): dus de uitvoering van de procedure is een probleem. Dit komt ook doordat er een hoog verloop is bij dit soort functies en er wordt veel gerouleerd. Bovendien is er weinig budget om de mensen op te leiden voor dit soort procedures. - "ik heb een oor te luisteren gelegd bij de architecten. En die hadden eigenlijk niet echt klachten over…ja je hoorde wel wat gemompel, maar ze hielden zich toch wel op de vlakte. En je ziet er eigenlijk geen jurisprudentie over, want architecten procederen niet." -"je moet voorkomen dat steeds dezelfde mensen terugkomen in die selectiecommissies." Nu zijn zulke experts niet altijd voor handen. Maar je kan ook rouleren. Maar zelfs dan is het moeilijk om genoeg experts te krijgen voor subjectieve objectiviteit." - Vaak (en dit is bij Rijksoverheid en gemeenten) bezoeken de opdrachtgevers de architecten al voor de inschrijving, terwijl ze hier in het begin niets van moesten

	eindgebruiker. (1/8), geen uitspraak (7/8) - “De huidige procedure voldoet in principe prima. Alleen de criteria zouden op een aantal punten aangepast kunnen worden.” 1) De stap van groslijst naar shortlist is heel ondoorzichtig. 2)En dan de stap van 5 naar 1 architect is ook heel subjectief…soms gewoon simpel weg een benoeming. Soms is er een presentatie van die architecten met een commissie waarbij de rijksbouwmeester de voorzitter is en wat medewerkers. 3)De criteria zijn vaag…de mate waarin de architect geschikt is: dit is niet opgeschreven. 4)Probleem is dus dat de richtlijn niet deugd, (2/8), criteria zijn concreet/ objectief genoeg (3/8), geen uitspraak(3/8) - Procedure met subjectieve objectiviteit is gevoelig voor procederen. Transparantie en motivatie is een vereiste.(2/8), Procedure met subjectieve objectiviteit is gevoelig voor procederen, maar omdat er goed gemotiveerd wordt, zijn daar geen problemen (3/8), geen uitspraak (2/8) - De besluitvorming bij een commissie van de Rgd tijdens een selectie is weloverwogen en met consensus. Op dit vlak zijn er dus geen problemen (5/8), geen uitspraak (3/8)	uitspraak (6/7) (Opvallend!!!)	weten. Dit is natuurlijk fout. -“het kan efficiënter. Ik denk dat zowel aan architectenzijde als aan de opdrachtgevers zijde veel te veel bureaucratische rompslomp kleeft. Door het automatiseren maak je dat een stuk gebruiksvriendelijker voor beide zijden. Voor de architect is het een stuk makkelijker de informatie aan te bieden en omdat je het digitaal doet en dan in de format waarin wij het gegoten hebben. Krijg je vrijwel automatisch heel erg overzichtelijk een appel-met-appel vergelijking. In een matrix; en je ziet meteen wie er afvallen en wie wel aan de criteria voldoet en wie niet en wie doorgaat naar de volgende ronde.” Het principe van de selectieprocedure blijft hierbij gelijk. -itt andere procedure is tijd niet zozeer een belemmerende factor. De methode van respondent is overzichtelijk en zorgt dat alles sneller kan verlopen.
6) Behoeftes in procedure	-Er wordt jammer genoeg niet zoveel met een prijsvraag gewerkt. Voornaamste nadeel is dat je bij de architect ook gelijk een vastgesteld ontwerp hebt. Verder zit er een groot innovatief vermogen in.(1/8), geen uitspraak. (7/8) -“kijk ik kan me wel voorstellen, maar dat is binnen onze beroepsgroep toch niet helemaal aan de orde…dat is dat mondigheid in die zin is…dat je gewoon..beter…ook juridisch onderlegd wil	-Geen behoefte om niet-openbare procedure radicaal te wijzigen (7/7) -(wij) architecten hebben een luisterend oor naar de eindgebruiker. (7/7) -visie-presentaties met andere architecten tegelijk (1/7), geen presentaties tegelijk met andere architecten; bestaat een grotere kans op misbruik (2/7), geen uitspraak (4/7) -Interviews zien sommigen wel brood in, want presentaties zijn heel erg performance gericht…”.echt zo’n examen.”(4/7), geen uitspraak (3/7)	-Er is geen behoeft aan een nieuwe procedure, omdat er niks te winnen valt op dit moment. Het probleem zit m bij de uitvoering van de procedure. Stappen die kunnen worden ondernomen zijn meer helderheid, duidelijkheid: transparantie van de procedure. -“Je bent ook afhankelijk van richtlijnen dus er is niet zoveel te stroomlijnen.” -“wij proberen dus heel duidelijk naar opdrachtgever en type project te kijken en

	krijgen waarom je bent afgevallen. Er is natuurlijk sowieso een tendens in de maatschappij dat…je eerder met advocaten aan tafel zit dan je zelf iets uitvecht of te beredeneert. Maar dat is in architectenland nog niet echt gaande." Behoefte aan transparante procedure (2/8), geen uitspraak (6/8) -"dat wij in toenemende mate gedwongen worden om het afvalproces zo objectief en transparant mogelijk te maken voor de buitenwereld…en dat hoeft niet objectief te zijn…maar we moeten redelijk zijn…we moeten laten zien dat we met een bepaalde mate van redelijkheid hebben geredeneerd, hoe het tot een bepaalde keuze is gekomen." Behoefte aan een transparant proces. (3/8), geen uitspraak (5/8) -"Architecten zouden een luisterend oor moeten hebben naar de eindgebruiker, maar dat wordt vaak opgevat als een aanval op hun onafhankelijkheid. Ze staan dan onder controle."(1/8), geen uitspraak (7/8) -optimaliseren in de procedure kan, maar je bent wel altijd gebonden aan de Europese richtlijnen (1/8), geen uitspraak (7/8)	-"Subjectiviteit kan je alleen vertalen als je er de tijd voor neemt. Dit itt objectiviteit, wat gelijk duidelijk kan zijn." Dus pleit voor meer tijd bij procedures, maar dit geldt vooral voor private opdrachtgevers. (1/7), geen uitspraak (6/7) -"kies eerst het type architect (het kwalitatieve deel): dat is ook min of meer kwantitatief en administratief een stuk handiger, en neem in de tweede ronde de tijd om in te zoomen op de opgave en te kijken wat vinden die 4 of 5 architecten daar nu van." (1/7), geen uitspraak (6/7) -"per branche (bijv scholen) een eigen procedure met vaste selectiecriteria; hetzelde zou de Rgd ook moeten doen" (1/7), geen uitspraak (6/7) -de huidige procedure bij de Rgd lijkt de meeste architecten nog het meest aan te spreken (5/7), geen uitspraak (2/7) -Behoefte aan transparantie tijdens selectieproces (6/7), geen uitspraak (1/7) - Wanneer men meer gebruik gaat maken van de ontwerpende rol van de architect en minder van de dirigerende rol, dan kan men misschien meer gaan kijken naar een prijsvraag of een meervoudige opdracht, omdat het ontwerpaspect belangrijker wordt. (1/7), geen uitspraak (6/7)	vervolgens te kijken wat zijn nou relevante selectiecriteria." Hier is volgens respondent dus behoefte aan. -"dus zeker die kleinere architectenbureaus zijn gebaat bij betere en snellere procedures (voor hen kost inschrijven relatief veel tijd) en sowieso die transparantie verhogen, zodat ze kunnen zien van ..."maak ik een redelijke kans ja of nee" -het komt voor om ook de burgers mee te laten stemmen: referendum. -de aanmeldingsprocedure digitaliseren met het geven van een toegangscode ipv een dikke stapel papier. Werkt efficiënter."Voor opdrachtgevers die minder met het bijltje hakken is dit overzichtelijker. -de beoordelingsmethodiek …daar wordt bijna vanuit gegaan dat dat maar op een manier kan en dat is helemaal niet waar. En interviews is daar een van; puntensysteem is daar een van; en ook voor dat beoordelingssysteem moet je per project per opdrachtgever gaan bekijken.
7) Huidige criteria (aangezien de criteria min of meer een feitelijk gegeven zijn, moet hier minder waarde worden gehecht aan de voorkeursstemmen) (tussen haakjes staat vermeld in welk stadium de criteria zijn gebruikt in de genoemde voorbeelden tijdens de interviews. Dit wil niet zeggen dat een selectiecriterium niet gebruikt kan worden als	- Soort criteria verschilt erg per situatie. Voor gevangenissen is het anders dat een belasting kantoor in Doetinchem. (8/8) -voorselecties op basis van projectvisies -brandveiligheid (selectiecriterium) -functionaliteit naar de klant - goed gedrag in het verleden (Uitsluitingscriterium) -al het gevraagde materiaal (netjes) aangeleverd (Uitsluiting) -staat de architect ingeschreven in het beroepsregister van de BNA. (Uitsluiting) -past performance	-Referentiewerk (gunningscriteria) -referentiewerken (omzet en omvang v/h bureau) is een indicator voor kennisniveau. -referentieprojecten: die vallen binnen bepaalde kaders van: bouwsommen, leeftijden , groottes, aard, etc. -Ervaring: soortgelijke projecten tot een goed einde heb gebracht. (gunningscriteria) -Functionele eisen (gunningscriteria) -Tevredenheidsverklaringen (indicator voor vertrouwen en ook wel functionaliteit) (gunningscriteria) -Bedrijfsomzetten (maar meestal niet bij Rgd, meer bij private opdrachtgevers) (gunningscriteria)	-Visie-criterium: "maar het wordt soms ervaren als een vaag criterium en dan weer ervaren als een leuk criterium waar ze hun creativiteit in kwijt kunnen." -"in beginsel zijn er geen vaste criteria, die je altijd meeneemt, maar uiteraard gaat dat wel zo. Maar wat wij hebben gedaan, is een hele uitgebreide checklist gemaakt, met selectiecriteria en daar wordt de dienst met product verweven." -itt andere procedures wordt hier gebruik gemaakt van een lange lijst criteria.

gunningscriterium.)	(minimumeis);hoe werden eerdere werken uitgevoerd. -kan de architect het financieel, procesmatig en organisatorisch aan; de omvang is hierbij de indicator (minimumeis/ voorselectie) - zijn er X soortgelijke projecten uitgevoerd (minimumeis) - kan de architect omgaan met een bepaalde stijl (bijvoorbeeld brutalistisch) (minimumeis) - affiniteit hebben met de architectuur van de stijl van een zekere periode - ervaring met DBFMO, ervaring met consortia (minimumeisen) -economisch meest voordelige ontwerp (uiteindelijke gunningscriterium; ook wel schouwbare criterium), Splitsing in Prijs en Kwaliteit - flexibiliteit van ontwerp, (gunningscriterium kwaliteit) -flexibiliteit van ontwerpen (gunningscriterium kwaliteit) -duurzaamheid, (gunningscriterium kwaliteit) -beeldkwaliteit, (gunningscriterium kwaliteit) -functionaliteit, (gunningscriterium kwaliteit) - Prijs: NCW (over de gehele levensduur) -Indicatoren zijn by de gunningscriteria niet aanwezig! - prioriteiten: hangen af van de situatie. -referentieprojecten, uitstraling van eerdere ontwerpen (prekwalificatie/ voorselectie) - Innovatief vermogen (zowel selectiecriterium als gunningscriterium) -Conceptueel vermogen/ vormgevend vermogen (expliciet niet vormgeving) (zowel selectiecriterium als gunningscriterium) -Creatief vermogen (zowel selectiecriterium als gunningscriterium) -Probleemoplossend vermogen (zowel selectiecriterium als gunningscriterium)	-Hoe komt de presentatie over (maar dit wordt niet concreet gemeten) - 1) Ontwerpvisie tot de locatie 40 % 2) Geschiktheid voor het plan 40% 3) Honorarium voor het werk 20% - Visie: hoe je het project wil aanpakken -Namen van de personen die er werken (plus organogram) -Uurlonen / Honorarium -efficiënt gebouw: gunstige bruto/netto verhouding van het vloeroppervlak→ dit is vaak direct gerelateerd aan kosten - duurzaamheid/ duurzaam bouwen (in opkomst) - ontwerphouding - visie op gebouwniveau, - visie op programmaniveau - visie op stedenbouwkundig niveau - kosten (kwaliteitseisen binnen het bureau zelf) -planningen (kwaliteitseisen binnen het bureau zelf) -hoe je organiseert en dat is persoonlijk, dus dan worden ook de cv's van de personen getoetst en ook de manier waarop je denkt te organiseren ((kwaliteitseisen binnen het bureau zelf) -Kwaliteit van de medewerkers (toetsen van de cv's) (gunningscriteria) -hoe zijn de aanspreekpunten binnen het bureau. (gunningscriteria) -Visie moet gekoppeld zijn aan de locatie en het PvA (gunningscriteria) -Stedelijke inpassing (gunningscriteria) -Visie op het functioneren van het gebouw (gunningscriteria) - directe contact, men hoort verhalen over tevreden gebruikers (tevredenheid over referentiewerken) - wat voor sfeer levert onze architectuur op: "ging om een passende sfeer" (vb gebouw v kindrbesch) (gunningscriteria die gaan over kindrbescherming) -functionaliteit op een kindvriendelijke manier (gunningscriteria die gaan over kindrbescherming) -logistiek (gunningscriteria die gaan over kindrbescherming) -visie op de opgaaf; -hoe je bedrijfsmatig	

	-veiligheid (gunningscriterium) -hoe denkt de architect het proces te kunnen vormgeven (gunningscriterium) -het kunnen communiceren met de gebruiker en social skills (gunningscriterium) -wat betreft indicatoren: Dan wordt een definitie gehangen (aan bijv creativiteit) zodat ook de architect weet wat wij daaronder verstaan. Echt meten mbv indicatoren komt niet voor. -Creativiteit bijvoorbeeld: vanuit de combinatie van de stedelijke context en een architectonisch idee te komen tot een **eigen** oplossing. -het vragen aan de gebruiker wie zij het liefst willen (selectiecriterium: 50→6) -technische vermogen van de architect/ technische skills -of met de architect kan worden opgeschoten/ samenwerking (gunningscriterium/ zwart-wit-criterium) - logistiek in het ontwerp (functionaliteit) (gunningscriterium) -inpassing in de stad (gunningscriterium) - het op tijd kunnen ontwerpen van een gebouw. (selectiecriterium) - Kunnen verhaal houden, -Zijn niet te eigenwijs dat je er problemen mee krijgt (selectiecriterium) -Voldoende personeel om het uit te kunnen voeren (organisatorisch aankunnen) (selectiecriterium) -de volgende randvoorwaarden worden door het atelier omgezet naar gunningscriteria (maw: aan de hand van het PvE) 1)architect moet een sterk analytisch vermogen hebben (randvoorwaarde) 2) in de aard van het project complexe structuren kunnen doorgronden (randvoorwaarde) 3)hij moet in staat zijn om grootschalige (ontwerp)opgaven te	functioneert: dus liquiditeit en solvabiliteit: of je bedrijfseconomisch save bent -ze kijken ook procesmatig: hoe je het doet met zo'n opdrachtgever. -communicatie met de opdrachtgever.	

	kunnen sturen. Dus dat ie grote processen kan sturen. (randvoorwaarde) -visie op de opgave in relatie tot de locatie en het karakter van het gebouw (gunningscriterium tijdens presentatie) -visie en ervaring met innovatieve werkplekken en werkplekconcepten (gunningscriterium tijdens presentatie) -visie en ervaring met complexe installaties in bestaande, monumentale gebouwen (gunningscriterium tijdens presentatie) - filosofie en voorkeur wat betreft materiaal en kleurgebruik en ook de daarbij behorende definiëring (bijv bij ambachtelijke gebouwen) (gunningscriterium tijdens presentatie) -plan van aanpak ten aanzien van de gebruiker en de opdrachtgever (gunningscriterium tijdens presentatie) -een opgave met het te schatten honorarium/ prijs. (gunningscriterium tijdens presentatie) -*(De Romeinse schrijver Vitruvius schreef in de eerste eeuw voor Christus een serie van tien boeken onder de titel: "de architectura", die hij opdroeg aan keizer Augustus. Vitruvius behandelde ondermeer de drie eigenschappen van de architectuur: constructie, functie en schoonheid.)* Dit zijn in feite de oer-selectiecriteria.		
8) Problemen criteria	-Bij de consortia is er te weinig contact van de eindgebruiker met de architect. (1/8), geen uitspraak (7/8) -Er zijn geen of nauwelijks problemen aangaande de criteria (4/8), er zijn regelmatig problemen met **functionaliteit** omdat **bouwkundige kennis** ontbreekt bij de architecten en er vaak sprake is van **slechte communicatie** met de eindgebruiker (1/8), geen uitspraak (3/8)	-Het verschilt heel erg per briefing hoe duidelijk de criteria zijn. (dus zeg maar het programma van eisen, waar je op geselecteerd wordt). De ene keer heb je voor klein project een hele duidelijke briefing terwijl het bij een groot project soms heel summier kan zijn.(2/7), criteria vaak wel duidelijk, maar vraagstelling vaak erg ingewikkeld en ontransparant." (2/7), geen uitspraak (3/7) - dat het sommige criteria vaag zijn (breed kunnen worden geïnterpreteerd (zoals het visie-criterium), leidt bij sommigen niet tot	-geen uitspraken.

		problemen. Zij zien dat als een kans om creativiteit te tonen.(2/7), geen uitspraak (5/7) -Criteria van referentie vaak veel te nauw genomen (te nauwe ranges): “Iemand die een school bouwt, kan altijd alleen maar hele goede scholen bouwen? Dat is onzin. Als jij hele goede woningen en kantoren kan bouwen, dan kan je ook echt wel een school bouwen.”(4/7), geen uitspraak (3/7) -Er ontbreken vragen in de selectiecriteria: “in die selectiecriteria mag je verwachten dat er iets gezegd wordt over dienstbaarheid of kunstenaar….”ben je een vrij kunstenaar of ben je een architect?”…daar heb ik nooit een vraag over gezien…ook achteraf niet….en ook geen vragen waar je dat een beetje in kwijt kunt…(1/7), geen uitspraak (6/7) -“uiteindelijk hoeft goede architectuur niet alleen te draaien om geld. Goede kwaliteit kost niet altijd geld.” (1/7), geen uitspraak (6/7)	
9) Behoefte criteria	-De eindgebruiker moet meer contact kunnen hebben met de architect(2/8), geen uitspraak (6/8) -Tegenwoordig zijn de klanten ook nauwer betrokken bij het bepalen van de selectiecriteria.(1/8), geen uitspraak (7/8) - Politieke vaardigheden: wanneer bijvoorbeeld de bevolking of een gemeente overtuigd moet worden van een ontwerp. -in principe is er geen behoefte aan nieuwe criteria, omdat de Rgd nu al alle vrijheid heeft in het vaststellen van de criteria.(8/8) -art van Ling geeft niet geheel de realiteit weer, bijv ‘drawings produced speedily’ Dat zijn aspecten waar een project manager mee zal zitten, maar dat kan mensen van bijv het atelier niet zoveel schelen. (5/8), geen uitspraak (3/8) -behoefte aan	- ***Samenwerking*** wordt belangrijk (voor die consortia) ***Comunicatie*** wordt belangrijker Zwaartepunt zal misschien ook meer op de ***ontwerpkwaliteiten*** komen te liggen…omdat andere rollen misschien worden overgenomen. (1/7), geen uitspraak (6/7) -Referentiecriteria moeten niet te kwantitatief: eisen minder streng stellen… “Ik denk dat je idd die ranges ruimer moet stellen, dus…niet zeggen “ik wil tussen de 700 en 900 bvo bouwkosten, maar bijvoorbeeld dat je zegt tussen de 500 en 1000.” (1/7), geen uitspraak (6/7) -geen behoefte aan objectieve criteria: “dat doe je ook niet als je een vriendin zoekt en diezelfde klik moet je ook hebben als je wilt samenwerken met een opdrachtgever.” (5/7), sommige criteria kunnen heel goed meetbaar gemaakt worden, je moet alleen uitkijken voor schijnnauwkeurigheid (1/7),	- “transparante criteria kunnen de huidige problemen voorkomen.”

	bouwkundige vaardigheden (1/8), geen uitspraak (7/8) - Behoefte aan **samenwerking en andere persoonlijke elementen** als criterium. (1/8), geen uitspraak (7/8) - Is de architect in staat een team te kunnen leiden (ook zijn eigen ontwerpteam) (2/8), geen uitspraak (6/8) -Is de architect bereid te luisteren (luisteren wordt vaak gezien als dat moet ik mn ontwerp aanpassen; wordt gezien als een zwaktebod) Maar dit kan heel nuttig zijn. (1/8), een uitspraak (7/8) **-Behoefte aan de volgende prioriteiten:** 1) De vormgeving is toch wel (heel) belangrijk voor zowel projectmanagers als de Rgd overig. De Rgd wil geen saaie gebouwen. De Rgd moet ook een voorbeeld geven. Bij de private opdrachtgevers ligt deze vormgeving veel commerciëler. Het gaat niet om de architectuur zelf. 2) De mogelijkheden tot samenwerking (dit is dus heel breed en moet door mijzelf nog uitgesplitst worden) Hier vallen punten zoals leiderschap ook onder 3) Bouwkundige kwaliteiten van de architect. (staat hier iets meer onderaan maar als de eerste 2 goed zijn, is het een logisch gevolg dat ook dit criterium goed zal scoren) Als hij het zelf niet heeft maar als hij bereid is te luisteren kan hij het wellicht uitbesteden. 4) De orderportefeille: heeft ie het niet te druk en dus genoeg tijd voor het uit te voeren project. (1/8), geen uitspraak (7/8)	geen uitspraak (1/7) -prioriteiten: “prijs/ honorarium moet altijd van ondergeschikt belang zijn.” (1/7), geen uitspraak (6/7) -Geen behoefte aan nieuwe criteria. (5/7), wel behoefte aan nieuwe criteria (2/7) -Behoefte aan transparante criteria (5/7), geen uitspraak (2/7) -Behoefte aan procescriteria zodat klant weet dat “arch een stabiele factor is en goed het proces kan leiden.” (3/7), geen uitspraak (4/7) -“kijk ook naar de ontwerper, niet alleen naar het ontwerp” Dus criteria is ook letten op ontwerphouding (3/7) Met het veranderen van de rol: “misschien dat men meer nadruk kan leggen op de criteria die met het ontwerpaspect te maken hebben t.o.v. de criteria die over de ontwerper gaan.” (1/7), geen uitspraak (3/7) -Daarnaast, kijk ook naar het bedrijf: hoe is het georganiseerd, hoe is de kwaliteitsbeheersing, wat voor mensen werken er , wat is het kennisniveau?” (1/7), geen uitspraak (6/7) -“niet te veel criteria. Je kan beter de echt essentiële eruit vissen en die goed toetsen. Dan dat je een eindeloze waslijst hebt.” (1/7), geen uitspraak (6/7) -aan criteria als: ‘bouwkundig inzicht’ en ‘management vaardigheden’ , is behoefte. (iemand zegt wel dat bouwkunde die keuze kunnen maken maar het vaak niet doen) (1/7), geen uitspraak (6/7)	
10) Objectief	-meetbaarheid is ver te zoeken bij selectie van architecten (7/8), geen uitspraak (1/8) - de criteria en indicatoren worden explicieter meetbaar bij DBFMO (2/8), geen uitspraak (6/8) -doordat de selectie moeilijk meetbaar is en daardoor moeilijk te objectiveren is, wordt	-geen behoefte aan <u>totale</u> objectiviteit tijdens selecties(7/7) -“Op zich kan je heel goed op een objectieve manier plannen beoordelen, wanneer je van te voren heel goed je uitgangspunten hebt vastgelegd. Maar dat vergt dus heel veel voorbereiding in juist die eerste fase.” Objectiviteit is goed toe te	-Je kan niet objectieve met subjectieve criteria vergelijken -“het is de vraag natuurlijk of ‘objectief zijn’ een keuze is. Of het niet uit de richtlijn volgt of je je niet toetsbaar op moet stellen. De richtlijn zegt namelijk: Je moet transparant zijn. Pas dan kan je beoordelen of je het goed hebt gedaan. Natuurlijk zit er een aspect bij wanneer je een

	gebruik gemaakt van meerdere beoordelaars/ experts, waardoor geobjectiveerde subjectiviteit ontstaat (5/8), geen uitspraak (3/8) -De beoordeling van de selecties gebeurt subjectief (weliswaar juridisch onderbouwd en gemotiveerd) (7/8), geen uitspraak (1/8) -meetbaar maken van de selecties heeft ook niet echt zin (geen behoefte dus), aangezien door de subjectiviteit alleen maar schijnnauwkeurigheid zou ontstaan (6/8), geen uitspraak (2/8) -omdat je weet dat die (laatste) 5 a 6 architecten het kunnen, zijn de verschillen bij die uiteindelijke beoordeling heel klein en daarom zou objectieve beoordeling leiden tot schijnnauwkeurigheid (2/8), geen uitspraak (6/8)	passen in selectieprocedure, maar daarbij is consequent handelen en kundigheid vereist.(1/7), objectieve beoordeling leidt tot schijnnauwkeurigheid (5/7), geen uitspraak (1/7) -"Het gevoel speelt bij selecties een belangrijke rol. Het is ook vaak een persoonlijke klik." "het gaat er natuurlijk heel erg om of de architect de opdrachtgever en zijn opgave wel goed begrijpt, en de context daaromheen. En dat haal je niet uit een lijstje met kwantitatieve criteria." (5/7), geen uitspraak (2/7) - men moet niet proberen om subjectieve dingen aan objectieve methodes te onderwerpen": subjectief moet aan het eind van de rit subjectief beoordeeld worden. (7/7) -"Subjectiviteit kan je alleen vertalen als je er de tijd voor neemt. Dit itt objectiviteit, wat gelijk duidelijk kan zijn." (2/7), de Rgd neemt genoeg tijd voor haar voorbereiding (3/7), geen uitspraak (2/7) - Echte indicatoren bij de Rgd kunnen nu niet worden aangegeven. (7/7) -"Het moet niet te objectief; dit is nog wel de charme van het vak en dat de criteria niet te concreet moeten." (2/7), geen uitspraak (5/7) -Als je in een riantere positie bent hebt je minder behoefte aan objectiviteit. (5/7), geen uitspraak (2/7) -over meetbaarheid en UE-regels: heel veel gemeentes en intermediairs die interpreteren zo'n richtlijn als:"het moet" maar er staat dat "het mag", dus ze hoeven niet alles exact meetbaar te doen…het mag maar…zoals de Rgd het doet kan ook (dus niet alles meetbaar) (3/7), geen uitspraak (4/7)	keuze moet maken van "vinden we deze architect nu mooier of niet?"…ja en dat is heel subjectief en dat mag ook, maar er zijn ook heel veel elementen bij in die architectenopdracht waarvan je nog kan zeggen ja dat kun je wel objectiveren." Dus meer objectiveren zou mogelijk zijn. -Bovendien;wat ligt er ten grondslag aan een subjectieve beoordeling? Vaak zijn er problemen met deze quotering. Er moet namelijk een grondslag/ motivering zijn voor de punten die je geeft bij een subjectieve beoordeling. -objectiveren: "Maar dat zie je dus niet; maar je hebt een puntenschalen van 1 tot 10, maar wanneer krijg je een tien?" -"Wij hebben een tweede toepassing die is voor architectenselecties en die helpt je om objectiever en transparanter en geautomatiseerd een selectieproces in te richten, want dat is natuurlijk maatwerk." Respondent is voor objectiviteit. -"de beoordeling van een plattegrond is subjectief en wat we geprobeerd hebben is om het overal even subjectief te laten zijn en door dan vervolgens al die subjectieve dingen naast elkaar te zetten kun je in ieder geval een objectief vergelijk maken van die subjectieve eenheden …objectief zul je het niet krijgen, maar wel objectieVER…" -"Subjectieve aspecten moet je op een vergelijkbare manier naast elkaar zetten, en niet willen over-objectiveren."
11) Transparant	- Die selectiebeoordelingen behoren transparant te zijn, maar dat zijn ze niet (altijd) (4/8), Die selectiebeoordelingen behoren transparant te zijn en dat zijn ze ook (1/8), geen uitspraak (3/8) - wij zeggen eigenlijk nooit waarom een architect is afgevallen , we zeggen altijd waarom er eentje gewonnen heeft…dat is	-Behoefte aan transparantie van selectiecriteria (/ vraagstellingen) (4/7), criteria en meetmethoden (indicatoren) worden van te voren wel duidelijk aangegeven (zowel bij Rgd als andere opdrachtgevers)(1/7), geen uitspraak (2/7) -Behoefte aan transparantie van selectieprocedure (6/7), "ik persoonlijk als architect heb helemaal geen behoefte	-Respondent had het idee dat opdrachtgevers (geldt ook voor de rgd) veel meer kunnen concretiseren -Respondent zegt:" **Nogmaals dat die subjectiviteit er in zit dat is tot daar aan toe…maar maak dat dan transparant**." -Behoefte aan een transparante procedure (,maar geen andere procedure)

	een essentieel verschil." (Op dit punt ontbreekt nog wel eens motivatie en transparantie) (5/8), geen uitspraak (3/8) - "De criteria zijn vaag omschreven"…de mate waarin de architect geschikt is: dit is niet opgeschreven. (1/8), geen uitspraak (7/8)	aan transparantere regels; dat heb ik alleen maar als het me slecht gaat en als ik geen werk krijg." (1/7) -Behoefte aan transparantie van uitslagmotivaties; alle van de ondervraagden zouden graag specifiek hun positieve en negatieve punten willen weten: het is interessant om te weten waar je goed scoort en waar je slecht scoort. Daar kan je van leren. En dat is niet altijd even helder. (7/7) -"De mate van transparantie verschilt heel erg per uitnodigingsbrief, hoe de criteria en vraagstellingen omschreven zijn (bij de Rgd)." (2/7), criteria vaak wel duidelijk, maar vraagstelling vaak erg ingewikkeld en ontransparant." (2/7), geen uitspraak (3/7) - dat sommige criteria vaag zijn (breed kunnen worden geïnterpreteerd (zoals het visie-criterium), leidt bij sommigen niet tot problemen. Zij zien dat als een kans om creativiteit te tonen.(2/7), geen uitspraak (5/7) -"met de opkomst van bouwmanagement, de verkleinende rol van de architect, de verharding en regelgeving (na de bouwfraude) die er plaatsvindt, dat de criteria transparanter zullen worden…dit is zelfs in het voordeel van de architect." -"meer transparantie bij D&B en DBFMO dan in klassieke contracten, vanwege goede afspraken" (1/7), geen uitspraak (6/7) - met de opkomst van bouwmanagement, de verkleinende rol van de architect, de verharding en regelgeving (na de bouwfraude) die er plaatsvindt, dat de criteria transparanter zullen worden…dit is zelfs in het voordeel van de architect." (1/7) -"Naast het standaardiseren van de criteria zien wij het liever nog een stap verder: het standaardiseren van de vragen…hoe groot…hoeveel…hoe vaak…eh..dat is altijd zo'n standaard lijstje. (1/7), geen uitspraak (6/7)	-"daar moet een heel transparant proces gemaakt worden, dat die architect vooraf kan inschatten van zie ik dit zitten, durf ik deze procedure in, past dit bij mij …en als hij niet wint dat ie dan begrijpt welke motivatie daar aan ten grondslag ligt." (Zo functioneert het product van respondent. -"Subjectieve aspecten moet je op een vergelijkbare manier naast elkaar zetten, en niet willen over-objectiveren." - "transparante criteria kunnen de huidige problemen voorkomen."

12) Procescriteria (aangezien de criteria min of meer een feitelijk gegeven zijn, moet hier minder waarde worden gehecht aan de voorkeursstemmen) (tussen haakjes staat vermeld in welk stadium de criteria zijn gebruikt in de genoemde voorbeelden tijdens de interviews. Dit wil niet zeggen dat een selectiecriterium niet gebruikt kan worden als gunningscriterium.)	- Is de architect in staat een team te kunnen leiden (ook zijn eigen ontwerpteam) - Is ie bereid te luisteren (luisteren wordt vaak gezien als dat moet ik mijn ontwerp aanpassen; wordt gezien als een zwaktebod) Maar dit kan heel nuttig zijn. -functionaliteit naar de klant - goed gedrag in het verleden (Uitsluitingscriterium) -al het gevraagde materiaal (netjes) aangeleverd (Uitsluiting) -past performance (minimumeis);hoe werden eerdere werken uitgevoerd. -kan de architect het financieel, procesmatig en organisatorisch aan; de omvang is hierbij de indicator (minimumeis/ voorselectie) - zijn er X soortgelijke projecten uitgevoerd (minimumeis) - ervaring met DBFMO, ervaring met consortia (minimumeisen) -flexibiliteit van ontwerpen (gunningscriterium kwaliteit) -Flexibiliteit: snelle reactie zonder verstoring van het werkproces -Probleemoplossend vermogen (zowel selectiecriterium als gunningscriterium) -hoe denkt de architect het proces te kunnen vormgeven (gunningscriterium) -het kunnen communiceren met de gebruiker en social skills (gunningscriterium) -technische vermogen van de architect/ technische skills -Politieke vaardigheden: wanneer bijvoorbeeld de bevolking of een gemeente overtuigd moet worden van een ontwerp. - geschiktheid. -of met de architect kan worden opgeschoten/ samenwerking (gunningscriterium/ zwart-wit-criterium) - logistiek in het ontwerp (functionaliteit) (gunningscriterium)	-referentiewerken (omzet en omvang v/h bureau) is een indicator voor kennisniveau. -Ervaring: soortgelijke projecten tot een goed einde heb gebracht. (gunningscriteria) -Tevredenheidsverklaringen (indicator voor vertrouwen en ook wel functionaliteit) (gunningscriteria) - Visie: hoe je het project wil aanpakken -Namen van de personen die er werken (plus organogram) - Ontwerphouding en ontwerpbenadering belangrijk bij selecties - kosten (kwaliteitseisen binnen het bureau zelf) -planningen (kwaliteitseisen binnen het bureau zelf) -hoe je organiseert en dat is persoonlijk, dus dan worden ook de cv's van de personen getoetst en ook de manier waarop je denkt te organiseren ((kwaliteitseisen binnen het bureau zelf) -Kwaliteit van de medewerkers (toetsen van de cv's) (gunningscriteria) -hoe zijn de aanspreekpunten binnen het bureau. (gunningscriteria) - directe contact, men hoort verhalen over tevreden gebruikers (tevredenheid over referentiewerken) -hoe je bedrijfsmatig functioneert: dus liquiditeit en solvabiliteit: of je bedrijfseconomisch save bent -ze kijken ook procesmatig: hoe je het doet met zo'n opdrachtgever. -communicatie met de opdrachtgever. -goede communicatie (met als indicator "met welke architect kan ik haast mijn intieme geheimen delen?" -criteria: wat voor samenwerkingsvormen zijn er aantoonbaar; hoe ze dat gedaan hebben; dat je niet alleen een tevredenheidsverklaring krijgt alleen van het gebouw,maar ook een tevredenheidsverklaring kan krijgen van het hele proces. -Architecten profileren zich veel te weinig op het punt van het proces, en dat het aan de opdrachtgever is om te kijken of de juiste eigenschappen wel aanwezig zijn." Het is dus nu aan de	-Respondent vindt dat architecten vaak kiezen voor de creatieve kant van de opleiding; dit heeft invloed op de rollen en processen die ze later kunnen vervullen. -Respondent:"veel problemen met directievoering. Hierdoor wordt duidelijk dat directievoering een procescriterium is "Je moet heel nadrukkelijk met zo'n klant een proces in."

	-het op tijd kunnen ontwerpen van een gebouw. (selectiecriterium) - Kunnen verhaal houden, -Zijn niet te eigenwijs dat je er problemen mee krijgt (selectiecriterium) -Voldoende personeel om het uit te kunnen voeren (organisatorisch aankunnen) (selectiecriterium) - in de aard van het project complexe structuren kunnen doorgronden (randvoorwaarde) - hij moet in staat zijn om grootschalige (ontwerp)opgaven te kunnen sturen. Dus dat ie grote processen kan sturen. (randvoorwaarde) -plan van aanpak ten aanzien van de gebruiker en de opdrachtgever (gunningscriterium tijdens presentatie) -"De mooiste kindjes worden vaak moeilijk geboren" Dus vormgeving is wel degelijk belangrijk. Maar procesmatig moet het wel beter. Dus wordt er ook gepleit voor procescriteria. (5/8), geen uitspraak (3/8) - Hebben ze voldoende deskundigheid in huis: 1) kostendeskundigheid, 2) planningsdeskundigheid 3) coördinatie-deskundigheid." -"bij een eenvoudige ontwerpopgave, daar kan je vaak best de prijs wat zwaarder laten wegen…en naarmate die complexer wordt moet je, zeker bij dat eerste deel, samenwerking binnen een project team heel goed over nadenken." Hier is ook prijs een (indirect) procescriterium.	opdrachtgever om te kijken of een architect een proces tot een goed einde kan brengen. Dit zou dus ook meer vanuit de architect moeten blijken. (1/7), geen uitspraak (6/7) -Sommigen zijn expliciet voorstander van selectie op proces naast alleen op het ontwerp (2/7), Met het veranderen van de rol: "misschien dat men meer nadruk kan leggen op de criteria die met het ontwerpaspect te maken hebben t.o.v. de criteria die over de ontwerper gaan." Dus ontwerpprocescriteria.(1/7), geen uitspraak (4/7) -het leveren van kwaliteit (ook in het proces): beter een iets duurdere partij met kwaliteit." (1/7), geen uitspraak (6/7) - "het is af en toe wat afhankelijk van de persoon die je hebt…de basis is natuurlijk goed en als je geluk hebt heb je een hele **goede projectmanager** en als je pech hebt…we hebben ook wel projecten gedaan waarbij er iemand ingehuurd was: dus niet van de Rgd zelf…en dat werkt weer heel moeizaam. Dus de basis is goed …integer..maar de **persoonlijke factor** is ook iets wat altijd nog heel erg meespeelt." "Het punt is bij de selectie zelf merk je dit niet." (1/7), geen uitspraak (6/7) -aan proces criteria als: 'bouwkundig inzicht' en 'management vaardigheden' , is behoefte. (men zegt wel dat bouwkunde die keuze kunnen maken maar het vaak niet doen; dit zeggen ook andere experts) (1/7), geen uitspraak (6/7) - Doordat er vaak beknibbeld wordt in de laatste fases van het ontwerp proces (door PMB's en Aannemers), gaat zeer tkv de kwaliteit.(5/7), wij zien samenwerking (in het proces) met PMB's niet per definitie gelijk als slecht, er zijn ook goede PMB's (2/7) -procescriteria in de IWA-voorwaarden -criteria die in de IWA zouden kunnen staan: heeft u ervaring met management?"..met projectmanagement?	

		-behoefte aan criteria als: "ben je een vrij kunstenaar of ben je een architect?" en .. criteria over kwaliteit." (1/7), geen uitspraak (6/7) -In de europese aanbesteding wordt er zo ontzettend veel input gegeven…met alle soorten kwaliteit, **proceskwaliteit**. Ik denk dat dat doorslaat naar bureaucratie.(1/7), geen uitspraak (6/7) -"net als bij die selectiecriteria;..je kunt dat proces stroomlijnen…ik denk dat architectuur…dat om iets bijzonders te maken. Dat moet je niet helemaal totaal willen stroomlijnen. Daar moet een ruw randje aan blijven." (1/7), geen uitspraak (6/7) -"ontwerpmentaliteit en houding belangrijker als honorarium" (1/7), geen uitspraak (6/7)	
13) Opvallende punten	-omdat er itt traditionele aanbestedingen veel meer geld in een offerte zit bij DBFMO, wordt hier ook eerder geprocedeerd. (2/8), geen uitspraak (6/8) -de Rgd heeft autoriteit op het gebied van architectenselecties, dat is onder meer een reden dat er weinig geprocedeerd wordt (3/8), ziet ook een verschuiving optreden dat er een steeds kritischere houding komt van de architecten naar de Rgd. Ze leggen zich nu nog neer, maar zullen mondiger worden (1/8), geen uitspraak (4/8) -"Architecten zijn soms moeilijke mensen in het proces; ja dat vind ik altijd van die gekke argumenten…ze mogen van mij moeilijk zijn." (Een moeilijk proces wordt hier schijnbaar geaccepteerd) (1/8), ze mogen van mij niet moeilijk zijn (1/8), geen uitspraak (6/8)	-"Er wordt eigenlijk nooit geprocedeerd. We doen dat nooit…meer een soort bescheidenheid…of schroom." (1/7), we procederen eigenlijk nooit, omdat dan de lol er wel af is. (3/7), procederen vaak niet vanwege tijd, kosten, en verdwijnen van 'de klik' ('de lol') (1/7) we procederen eigenlijk nooit, want "…af en toe win je er een en af en toe verlies je er een…" (1/7), geen uitspraak (1/7) - Opvallend is dat sommigen DBFMO niet ziet als iets slechts en hier in principe bereid is om in mee te gaan (1/7), anderen zien DBFMO en integrale contracten als een grote bedreiging (4/7), geen uitspraak (2/7) - "Je moet gewoon mee in die commercie. Ik vind dat interessant. Ik zie dat niet als een bedreiging. Je moet je gewoon iets commerciëler opstellen." (1/7) andere bureaus zijn momenteel al behoorlijk commercieel (6/7) -De Rgd is een nette opdrachtgever (in vergelijking tot andere opdrachtgevers. (6/7) Rgd wordt niet altijd ervaren als nette opdrachtgever. (1/7) -"architecten zijn zelf eigenlijk ook wel een beetje schuldig aan dat de rol wordt teruggedrongen. Wij zijn ook niet altijd even goed om processen zelf te sturen."	-Wellicht als aanbeveling: Een derde toevoegen die toezicht houd, om het proces eerlijker te laten verlopen. Op deze wijze zou er persoonlijker gewerkt kunnen worden in het voortraject (interviews etc). -In de aannemerij wordt heel veel geprocedeerd. Bij architecten nauwelijks, terwijl het toch mogelijk is. -Respondent bevestigt het idee dat grotere bureaus minder geïnteresseerd zijn in objectiviteit dan kleinere vanwege hun riantere positie. -Je kan ook kijken naar de opdrachtgever wat daar anders / beter kan:(bijv) "toetsen van de PvE op compleetheid en consistentie en dat is in de regel bij grote bouwprojecten niet mogelijk en daarom ontstaan er vaak faalkosten.Bij geïntegreerde contracten werk je voor 25 tot 30 jaar met elkaar samen, Als je dat doet, moet je BRON-document op basis waarvan je dus gaat aanbesteden dus van een hele hoge kwaliteit zijn." -bij private opdrachtgevers zie je soms schrikreacties, omdat ze op safe willen spelen met de procedure, waardoor je vaak de gekste selectiecriteria krijgt, maar volgens respondent moet je dus per situatie kijken van wat is relevant: ,.."wat voor soort architect wil ik?...wat voor

		(opmerkelijk dat dit zelf wordt erkend) (2/7), geen uitspraak (5/7) -de grootste problemen zijn te vinden bij private opdrachtgevers, gemeenten en intermediairs (als PMB's). (7/7) - naast presentaties is persoonlijk gesprek een goed idee. "je ziet tegenwoordig dat de architect steeds meer een 'performer' moet zijn (tijdens die presentaties) en dat is niet goed." (4/7), geen uitspraak (3/7)	soort opdrachtgever ben ik? En wat soort project wil ik dus realiseren?" -"de bouwwereld is een boevenwereld hè… projectmanagementbureaus zijn per definitie bijzondere clubs. Die verdienen zeer veel geld en dat gaat natuurlijk nooit lukken met "uurtje-factuurtje (knipoog), dus ergens klopt er iets niet." - "ik vind echt dat architecten heel professioneel zijn en dat ze het vak goed verstaan." Hier vloeit ook ut voort dat respondent vindt dat de meeste architecten mondig genoeg zijn. En dus wel zouden durven te procederen.

Conclusies per categorie per groep. Tussen haakjes: (aantallen die achter een uitspraak staan)

Bijlage 11 Procescriteria en voorwaarden bij aannemers

Net als bij het selectieproces van architecten kan het proces bij aannemers worden verdeeld in vijf onderdelen: het vaststellen van het project/ PvE, uitnodiging, prekwalificatie, het plaatsen van de kandidaten op een shortlist en beoordeling van de biedingen (gunning) (Hatush, Z. et al, 1996). Zij het dat selectie van architecten in een iets andere volgorde plaatsheeft. De momenten dat er gebruik wordt gemaakt van criteria zijn de prekwalificatie en de beoordeling van de biedingen (gunning).

Hier worden enige voorwaarden genoemd, waarbij rekening moet worden gehouden bij het toepassen van de verschillende procescriteria. Niet elk procescriterium zal bij elk project van toepassing zijn.
Dit kan volgens Cheung (Cheung F.K.T. et al, 2002) afhankelijk zijn van:

1. Of de opdrachtgever een publieke, semi-publieke of private organisatie is. In ons geval hebben we te maken met de publieke organisatie Rijksgebouwendienst.
2. De grootte van de uit te nodigen organisatie/ architect: 1-10 personen (klein), 10- 35 personen (middel), 35-100 personen (groot).
3. Het type project dat dient te worden uitgevoerd: Woonfunctie, Kantoorfunctie, Industrie, Facilitaire diensten.
4. De grootte van het project dat dient te worden uitgevoerd: < 1 mln, 1-10 mln euro, > 10 mln euro.

Prekwalificatie:
-general, technical, managerial and financial criteria
-financial stability, managerial capability and organizational strength, technical expertise and experience of comparable construction.
-relevance of experience, size of firm and safety record
(Hatush, Z. et al, 1996)

Prekwalificatie aanvullende criteria:
1. the financial strength to sustain the cash-flows likely to arise during the project; experience of projects of a similar nature;
2. competence and plant capacity to complete the project within the constraints imposed by the contract;
3. technical capability (including human resources) sufficient to satisfy the requirements of the contract;
4. a complete understanding of similar project scopes and ability to absorb subsequent changes;
5. the facilities (testing, quality control, etc.) necessary to endorse assurance of quality;
6. the ability to comply in all respects with health and safety regulations.
(Hatush, Z. et al, 1996)

Voorbeeld van procescriteria bij Kingsford Smith Airport:
1. management capability (project management structure, human resources and quality management);
2. delivery capability and experience (proposed construction methods and plant ownership, current and completed contracts);
3. relationships (industrial relations, occupational health and safety, and claims and dispute history);

4. financial status (based on an investigation of measures such as net assets, earnings and several financial ratios including debt to equity, current ratio and ability to carry construction losses).
(Hatush, Z. et al, 1996)

Voorbeeld van procescriteria bij Multi-storey office building:
1. bid amount;
2. annual life cycle cost;
3. number of years in business/bid amount;
4. volume business/bid amount;
5. financial credit/bid amount;
6. previous performance;
7. project management organization;
8. technical expertise;
9. time of execution;
10. relation with subcontractors.
(Hatush, Z. et al, 1996)

Wanneer het aantal potentiële kandidaten heel groot is, wordt vaak gebruik gemaakt van shortlisten om het aantal kandidaten te reduceren.
Shortlist-criteria zijn vaak:
-ervaring met het type contract
-ervaring met de grootte van het project
-fysieke locatie (is het bedrijf in de buurt van het project)
-kwaliteit en kwantiteit van technische en management expertise
(Hatush, Z. et al, 1996)

Informatie noodzakelijk om bovenstaande (proces)criteria te beoordelen:
1. the contractor' s permanent place of business;
2. adequacy of plant and equipment to do the work properly and expeditiously;
3. suitability of financial capability to meet obligations required by the work;
4. appropriateness of technical ability and experience;
5. performance of work of the same general type and on a scale not less than 50% of the amount of the proposed contract;
6. the frequency of previous failures to perform contracts properly or fail to complete them on time;
7. the current position of the contractor to perform the contract well;
8. the contractor' s relationship with subcontractors, or employees.
(Hunt *et al*., 1966)

De informatie die nodig is voor de beoordeling van de criteria kan worden gecategoriseerd in vijf groepen:

1. algemene informatie dat voornamelijk voor administratieve doeleinden wordt gebruikt. Zodat de aannemer/ architect wordt opgenomen in de standaardlijst van de opdrachtgever. Beoordeling vindt meestal plaats met behulp van informatie over de legale/ juridische status van het bedrijf, eigenaarschap van andere bedrijven (particulars of holding, subsidiary or associated companies) lidmaatschap van een handelsorganisatie, checken van namen in de directie. Holt *et al.* (1994) vond nog:

litigation tendency, grootte van het bedrijf, leeftijd van het bedrijf, en tot slot het imago van het bedijf.

2. financiële informatie; de financiële status wordt meestal beoordeeld door middel van ratio analyse, het onderzoeken van bankreferenties, kredietreferenties en omzetgeschiedenis (Holt *et al.,* 1994). Objectiveren van criteria die hier mee te maken is dus reëel. Toch zal verderop blijken dat dit niet mogelijk is wanneer men wil gaan vergelijken met criteria die subjectief beoordeeld zijn.
3. Technische informatie.
4. Management informatie.
5. En tot slot veiligheidsinformatie.

(Hatush, Z. et al, 1996)