

Duurzaam geselecteerd

Een onderzoek naar selectiecriteria voor
duurzaam bouwen



 Gemeente
Enschede

A.W. Jansen

Titelpagina

Titel: Duurzaam geselecteerd

Ondertitel: Een onderzoek naar selectiecriteria voor duurzaam bouwen

Auteur: Adri Jansen
Kosterskamp 30
7683VV Den Ham
06-22079689

Studentnr.: s0144533

Begeleiders: E. van Proosdij MRE
ir. R.S. de Graaf

Datum: 6 november 2009

Organisatie:  **Gemeente
Enschede**

Vastgoedbedrijf Enschede
Enschede

¹ De afbeelding op de voorzijde is afkomstig van de Gemeente Best (2009)

Samenvatting

De Gemeente Enschede heeft zichzelf als doel gesteld om in 2020 klimaat neutraal te zijn (Gemeente Enschede, 2009 [1]). Het Vastgoedbedrijf Enschede kan helpen om deze doelstelling te behalen door onder andere de opdrachtnemers duurzaam te selecteren. Daarvoor zijn selectiecriteria opgesteld.

Om de criteria op te stellen, is eerst een definitie van duurzaam bouwen bepaald. Duurzaam bouwen is een heel breed begrip. Er zijn vele definities opgesteld, maar vaak is de scope van deze definities beperkt. Anne-Marie Rakhorst heeft ook een definitie voor duurzaam bouwen opgesteld en in tegenstelling tot de andere definities heeft haar definitie betrekking op de gehele reikwijdte van duurzaam bouwen. Deze definitie wordt daarom gehanteerd gedurende het onderzoek en deze luidt als volgt:

Duurzaam bouwen is het zo slim mogelijk gebruik maken van grondoppervlak, grondstoffen en energiebronnen om een zo maximaal mogelijk (materieel én immaterieel) rendement te behalen voor eigenaren, gebruikers en voor de samenleving, de economie en het ecosysteem als geheel. (Rakhorst, 2008)

Ook zijn het huidige proces van het Vastgoedbedrijf voor de vastgoedontwikkeling en de verschillende aanbestedingsprocedures bestudeerd. Het Vastgoedbedrijf deelt het proces op in vijf fases, namelijk een initiatiefase, definitiefase, ontwerpfase, realisatiefase en een nazorgfase (Vastgoedbedrijf Enschede, 2004). De opdrachtnemers worden in de ontwerpfase geselecteerd. Eerst zullen de architecten en overige adviseurs worden geselecteerd. Nadat zij de tekeningen en het bestek hebben gemaakt, worden de uitvoerende partijen geselecteerd. Deze selectie vindt plaats aan de hand van een selectieleidraad, waar zaken in staan zoals een beschrijving van het project en de selectiecriteria.

De Gemeente Enschede hanteert bij het inkopen en aanbesteden verschillende aanbestedingsprocedures. Deze procedures zijn Europees aanbesteden, nationaal aanbesteden, meervoudig en enkelvoudig onderhands. Afhankelijk van de waarde van de opdracht wordt een keuze gemaakt voor het type procedure.

Bij deze aanbestedingen wordt gebruik gemaakt van kwalificatiecriteria. Er zijn kwalificatiecriteria zowel voor de opdrachtnemer als voor het product. Kwalificatiecriteria voor het product worden gunningscriteria genoemd. Kwalificatiecriteria voor de opdrachtnemer zijn onder te verdelen in uitsluitingsgronden, geschiktheideisen en selectiecriteria.

Vanuit selectieleidraden van andere gemeenten en uit literatuur van onder andere SenterNovem is een lijst met voorlopige criteria opgesteld. Met deze lijst is langs het bedrijfsleven gegaan, waar opmerkingen zijn gegeven om de criteria te verbeteren. Na deze verbeteringslag is weer gevraagd naar de mening van het bedrijfsleven, maar ook naar de mening vanuit het Vastgoedbedrijf en vanuit de afdeling Inkoop van de Gemeente Enschede. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in twee lijsten, die hieronder zijn weergegeven. Voor de architecten en adviseurs zijn de volgende criteria opgesteld.

Selectie criterium	Maximaal aantal punten
Aantoonbare ervaring: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Referentieprojecten</i> • <i>Toetsingsprogramma's</i> 	30 punten 10 punten
Project <ul style="list-style-type: none"> • <i>Visie over het project</i> • <i>Samenwerking gedurende het project</i> 	18 punten 6 punten
Bedrijfsvoering <ul style="list-style-type: none"> • <i>Visie over de bedrijfsvoering</i> • <i>Milieuzorgsysteem</i> 	6 punten 4 punten
Totaal aantal punten	74 punten

Tabel 1 - Selectiecriteria voor architecten en adviseurs

Voor de uitvoerende partijen worden de volgende criteria opgenomen:

Selectie criterium	Maximaal aantal punten
Aantoonbare ervaring <ul style="list-style-type: none"> • <i>Referentieprojecten</i> 	15 punten
Bedrijfsvoering <ul style="list-style-type: none"> • <i>Visie over de bedrijfsvoering</i> • <i>Milieuzorgsysteem</i> 	12 punten 10 punten
Duurzaam ketenbeheer	14 punten
Social Return	15 punten
Totaal aantal punten	66 punten

Tabel 2 - Selectiecriteria voor uitvoerende partijen

De puntenaantallen zijn gebaseerd op reacties vanuit het bedrijfsleven, het Vastgoedbedrijf en de afdeling Inkoop. Zij hebben aangegeven wat zij voor architecten en adviseurs belangrijk vinden en wat ze voor de uitvoerende partijen van belang vinden. Op advies van de afdeling Inkoop zijn de puntenaantallen zodanig bepaald, dat gemakkelijk onderscheid is te maken tussen de verschillende inschrijvers.

De hierboven staande criteria moeten door het Vastgoedbedrijf worden toegepast. De criteria kunnen rechtstreeks worden overgenomen in een selectieleidraad. Dit geldt niet voor de puntentoekenning. De punten die voor duurzaam bouwen zijn toe te kennen, zijn aanzienlijk hoger dan de punten voor de reeds bestaande criteria. Hierdoor staan de criteria niet meer met elkaar in verhouding. Deze verhouding wordt hersteld door de puntenaantallen van de reeds bestaande criteria te verhogen.

Voorwoord

Enschede, 6-11-2009

Geachte lezer,

Voor u ligt het eindrapport van het onderzoek naar selectiecriteria voor duurzaam bouwen wat is uitgevoerd in opdracht van het Vastgoedbedrijf Enschede. Dit onderzoek is uitgevoerd ter afsluiting van de Bachelor Civiele Techniek aan de Universiteit Twente te Enschede.

Langs deze weg wil ik graag mijn begeleiders, de heer Erwin van Proosdij en de heer Robin de Graaf, bedanken. De heer Van Proosdij wil ik bedanken voor de begeleiding vanuit het Vastgoedbedrijf en voor zijn adviezen die ik heb gekregen gedurende het onderzoek. De heer De Graaf wil ik bedanken voor de begeleiding vanuit de universiteit voor, tijdens en na het onderzoek.

Tevens wil ik de collega's bedanken voor de fijne tijd die ik bij het Vastgoedbedrijf heb gehad. Naast de collega's wil ik ook de heer Louis Pothof van de afdeling Inkoop van de Gemeente Enschede bedanken voor zijn adviezen over de selectiecriteria en de puntentoekenning.

Tot slot wil ik graag de personen uit het bedrijfsleven bedanken voor hun bijdrage. Deze zijn in alfabetische volgorde:

- De heer John Cents van Dura Vermeer Bouw Hengelo BV
- Mevrouw Esther Bleumink van BCT architecten, ingenieurs en adviseurs
- Mevrouw Mariëlle Dirks van Leijh, Kappelhof, Seckel, van den Dobbelsesteen architecten
- De heer Hans van den Dobbelsesteen van Leijh, Kappelhof, Seckel, van den Dobbelsesteen architecten
- De heer Chris de Groot van Systabo Turn-Key Bouw
- De heer Han Hannink van Merksteijn Bouw
- De heer Joost Hoffman van Search Ingenieursbureau BV
- De heer Jasper Jeuken van GAJ Architecten
- De heer Daan Josee van Architecten- en ingenieursbureau Kristinsson
- De heer Geert Klein Lebbink van Trebbe Bouw
- De heer Mark Oldengarm van de Bond van Nederlandse Architecten
- Mevrouw Andrea de Vaal – van Hooren van Twijnstra Gudde

Ik wens u veel plezier toe met het lezen van dit rapport.

Adri Jansen

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	7
1.1	Aanleiding	7
1.2	Doel- en vraagstelling	7
1.3	Onderzoeksstrategie	8
1.4	Leeswijzer	9
2.	Definitie Duurzaam Bouwen	10
3.	Vastgoedbedrijf Enschede	11
3.1	Beschrijving Vastgoedbedrijf	11
3.2	Werkwijze vastgoedontwikkeling	11
3.3	Selecteren opdrachtnemers	13
4.	Aanbestedingen	14
4.1	Aanbestedingsprocedures	14
4.2	Kwalificatiecriteria	15
5.	Selectiecriteria	17
5.1	Aantoonbare ervaring	18
5.1.1	Referentieprojecten	18
5.1.2	Toetsingprogramma's	19
5.2	Project	20
5.2.1	Visie over het project	21
5.2.2	Samenwerking gedurende het project	21
5.3	Bedrijfsvoering	22
5.3.1	Visie over een duurzame bedrijfsvoering	22
5.3.2	Milieuzorgsysteem	23
5.4	Duurzaam ketenbeheer	24
5.5	Social Return	26
5.6	Personeelsbeleid	27
6.	Proces	28
6.1	Korte beschrijving proces vastgoedontwikkeling	28
6.2	Inpassen van de selectiecriteria	28
6.3	Inpassen van de puntentoekenning	28
6.3.1	Oplossing 1	29
6.3.2	Oplossing 2	29
6.3.3	Bepaling keuze oplossing	30
6.4	Overige aandachtspunten	31
7.	Conclusie en aanbevelingen	33
7.1	Conclusie	33
7.2	Aanbevelingen	34
	Referenties	35
	Bijlage 1: Onderzoeksstrategie	38
	Bijlage 2: Processchema's Vastgoedbedrijf Enschede	42
	Bijlage 3: Voorlopige lijst met selectiecriteria	48
	Bijlage 4: Interviews	51
	Bijlage 5: Selectielijsten voor selectieledraden	74

1. Inleiding

Dit hoofdstuk vormt de inleiding van het rapport. Deze inleiding begint met een aanleiding waarom dit onderzoek is uitgevoerd. Aansluitend volgen de doel- en vraagstellingen die gesteld zijn voor het onderzoek. Vervolgens wordt kort beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd en wordt een leeswijzer voor dit rapport gegeven.

1.1 Aanleiding

De gemeente Enschede heeft zichzelf als doel gesteld om in 2020 klimaatneutraal te zijn (Gemeente Enschede, 2009 [1]). De focus van de gemeente ligt hier ook op duurzaam bouwen, waarmee energie bespaard kan worden en de CO₂-uitstoot verminderd worden. Om hieraan te voldoen moeten de gebouwen, die in beheer zijn van of ontwikkeld worden door het Vastgoedbedrijf, bijdragen om de doelstelling te halen.

De Gemeente Enschede heeft zelf niet alle middelen om haar grondgebied klimaatneutraal te maken. Ze heeft hiervoor hulp van derden, zoals uitvoerende partijen, architecten en adviseurs, nodig. In de huidige werkwijze worden de opdrachtnemers geselecteerd op een aantal criteria zoals referentieprojecten en de kosten. Om de opdrachtnemers mee te laten helpen om Enschede klimaatneutraal te maken, moeten zij ook geselecteerd worden op de kwaliteit die ze leveren op het gebied van duurzaam bouwen.

Om discussies tussen het Vastgoedbedrijf en de opdrachtnemers te voorkomen, dienen de criteria eenduidig te zijn. Elk criterium, en de uitkomst daarvan, dient op één manier te interpreteren zijn, dit houdt in dat de criteria helder en duidelijk geformuleerd te zijn.

Hoewel alle projecten van elkaar verschillen, is het noodzakelijk dat de criteria bij elk project toegepast kunnen worden. Dit houdt in dat de criteria voor zowel nieuwbouw als verbouw gebruikt kunnen worden. Hiervoor moeten de criteria ingepast worden in het huidige proces wat het Vastgoedbedrijf hanteert. Mocht het niet mogelijk zijn om de criteria in dit proces te implementeren, dan is het noodzakelijk om een nieuw proces op te stellen.

1.2 Doel- en vraagstelling

Uit de aanleiding komt naar voren dat er selectiecriteria ontworpen moeten worden die voor elk project toepasbaar zijn. De doelstelling die hier bij hoort, is als volgt geformuleerd:

Het doel van dit onderzoek is het ontwikkelen van selectiecriteria voor het aannemen van opdrachtnemers ten behoeve van duurzaam bouwen. Dit door te onderzoeken op welke kwaliteiten de opdrachtnemers geselecteerd moeten worden en hoe dit kan worden toegepast in alle projecten.

Aan de hand van de doelstelling is de volgende hoofdvraag geformuleerd:
Welke selectiecriteria kunnen worden opgesteld om opdrachtnemers te selecteren op hun kwaliteit op het gebied van duurzaam bouwen en hoe kan dit worden toegepast in alle projecten?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zijn er enkele deelvragen nodig die beantwoord moeten worden. Deze deelvragen zijn erop gericht om de hoofdvraag te vereenvoudigen, waardoor het antwoord geven op de hoofdvraag eenvoudiger gaat.

Deelvragen:

1. Wat is duurzaam bouwen?
2. Wat is de huidige werkwijze van het Vastgoedbedrijf?
 - a. Hoe steekt het proces voor vastgoedontwikkeling in elkaar?
 - b. Welke aanbestedingsprocedures worden gehanteerd?
 - c. Welke type opdrachtnemers zijn te onderscheiden?
 - d. Wanneer moeten de opdrachtnemers geselecteerd worden?
3. Hoe kunnen de opdrachtnemers geselecteerd worden ten behoeve van duurzaam bouwen?
 - a. Waarop kunnen opdrachtnemers geselecteerd worden ten behoeve van duurzaam bouwen?
 - b. Hoe zijn deze criteria te meten?
4. Welke verandering in het proces is noodzakelijk om de opdrachtnemers te selecteren op duurzaam bouwen?

1.3 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie betreft de manier waarop dit onderzoek is uitgevoerd. De strategie zal hier kort worden uitgelegd, een gedetailleerde beschrijving is te vinden in bijlage 1.

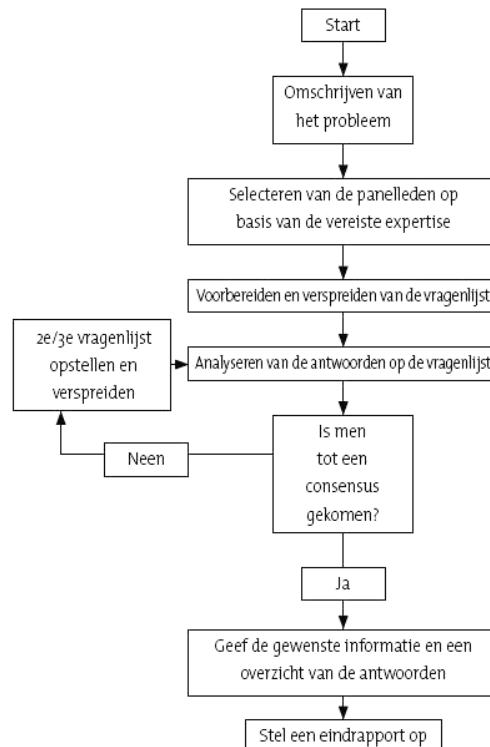
Voor dit onderzoek is gekozen voor de onderzoeksstrategie 'bureauonderzoek'. In dit onderzoek worden informatie uit literatuur en meningen met elkaar vergeleken op kwalitatieve gegevens. Bij het survey-onderzoek gaat het om de kwantitatieve gegevens en bij een experiment vormt de literatuur niet de hoofdbron voor informatie. Daarom vallen deze twee onderzoeksstrategieën af. Daarnaast zal het onderzoek grotendeels achter het bureau plaatsvinden, waardoor het bureauonderzoek, maar ook de gefundeerde theoriebenadering als onderzoeksstrategieën overblijven. Echter, bij de gefundeerde theoriebenadering heeft de onderzoeker een zoekende houding naar nieuwe theorieën. In dit onderzoek is er al wel informatie in de literatuur beschikbaar, waardoor ook deze theorie afvalt. Hieruit valt te concluderen dat het bureauonderzoek de meest geschikte onderzoeksstrategie voor dit onderzoek is. (Verschuren en Doorewaard, 2007)

In dit onderzoek zullen eerst begrippen en werkwijzen worden gedefinieerd die voor het onderzoek van belang zijn. Zo wordt de definitie van duurzaam bouwen opgesteld, wordt het Vastgoedbedrijf en haar werkwijze beschreven en wordt bepaald wie wanneer geselecteerd worden. Deze beschrijvingen vloeien voort uit literatuuronderzoek of uit gesprekken met medewerkers van het Vastgoedbedrijf. Tevens worden de verschillende aanbestedingsprocedures beschreven. In de beleidsstukken voor de inkoop wordt eerst bekeken welke procedures de Gemeente Enschede hanteert. Met behulp van informatie uit de literatuur worden vervolgens deze procedures beschreven.

Na de beschrijvingen worden de criteria ontwikkeld. Aan de hand van de literatuur en projecten uit de bouw- en GWW-sector wordt een voorlopige lijst met criteria opgesteld. Deze lijst wordt geanalyseerd of de criteria samengevoegd of verwijderd moeten worden. Vervolgens worden marktpartijen benaderd om hun mening over deze lijst te geven. Dat zal gebeuren met behulp van de Delphi-methode die schematisch weergegeven is in figuur 1.

In de eerste ronde van de Delphi-methode worden de panelleden gevraagd naar hun over de voorlopige lijst met criteria middels een mondeling interview. Al deze meningen worden met elkaar vergeleken en er wordt een nieuwe lijst met criteria gemaakt. Indien niet alle meningen met elkaar overeenkomen, zal een tweede ronde plaats vinden. In deze ronde worden de nieuwe lijsten gemaild naar de panelleden, waarop zij hun meningen kunnen geven. Ook worden in deze ronde het Vastgoedbedrijf en de afdeling Inkoop betrokken om de criteria te optimaliseren. Indien nodig, zal een derde ronde plaats vinden op dezelfde wijze als de tweede ronde. Op deze manier krijgen de criteria een duidelijke invulling en wordt bepaald hoe ze te beoordelen zijn.

Als de selectiecriteria duidelijk zijn, wordt onderzocht hoe deze in te bedden zijn in het proces. Eerst wordt nagegaan of ze kunnen worden toegepast in het huidige proces. Is dat niet het geval, dan wordt middels een literatuurstudie een nieuw proces opgezet, waarin ze wel te gebruiken zijn.



Figuur 1 - Werkwijze Delphi-methode (Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek [viWTA], 2006)

1.4 Leeswijzer

In dit rapport worden de bevindingen van het onderzoek naar selectiecriteria voor duurzaam bouwen beschreven. In hoofdstuk twee wordt beschreven welke definitie van duurzaam bouwen gehanteerd is tijdens dit onderzoek. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie een beschrijving gegeven van het Vastgoedbedrijf Enschede en haar werkwijze bij vastgoedontwikkeling. Aansluitend worden de verschillende aanbestedingsprocedures die spelen bij het Vastgoedbedrijf toegelicht in hoofdstuk vier. In hoofdstuk vijf worden de selectiecriteria en de bijbehorende puntentoekening beschreven, waarna aansluitend in hoofdstuk zes wordt beschreven hoe deze criteria gebruikt moeten worden. Het rapport wordt in hoofdstuk zeven afgesloten met een conclusie en een aantal aanbevelingen.

2. Definitie Duurzaam Bouwen

Duurzaam bouwen is een breed begrip en wordt door iedereen anders opgevat. Daarom wordt in dit hoofdstuk de herkomst van het begrip duurzaamheid en de lading die het begrip duurzaam bouwen heeft, uiteengezet. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt een definitie gegeven die gedurende dit onderzoek gehanteerd wordt. Op deze manier is voor eenieder duidelijk met welke insteek dit onderzoek is uitgevoerd.

In 1987 heeft een VN-commissie onder voorzitterschap van de toenmalig Noorse premier Gro Harlem Brundtland een rapport opgesteld wat als basis diende voor de VN-conferentie over milieu en ontwikkeling in 1992 in Rio de Janeiro. In dit rapport werd “duurzame ontwikkeling” gedefinieerd als ‘een ontwikkeling die voorziet in de behoefte van de huidige generatie zonder daarmee voor toekomstige generaties de mogelijkheden in gevaar te brengen om ook in hun behoeften te voorzien’. (Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer [VROM], 2009)

De term “duurzaam bouwen” is van deze definitie afgeleid (Duijvestein, 2002). Er is echter niet één vaste definitie voor duurzaam bouwen, hiervoor zijn er een legio aan definities bedacht (Hendriks, 1994 en Hopwood, Mellor & O’Brien, 2003). Wat in de meeste definities wel naar voren komt, is dat duurzaam in het Engels te vertalen is met ‘sustainable’ en ‘durable’ (Duijvestein, 2002; Hendriks, n.a.).

Volgens Duijvestein (2002 & 2009) en Hendriks (n.a.) komt ‘sustainable’ overeen met de eisen die gesteld zijn om de sociale, economische en milieukwaliteit in stand te houden of te verbeteren. ‘Durable’ komt, volgens hen, overeen met de levensduur van materialen en om te voorkomen dat belangrijke functionele eigenschappen worden aangetast door chemische, fysische of mechanische belasting.

Toch is het belangrijk dat zowel ‘sustainable’ als ‘durable’ wordt meegenomen in het opstellen van de definitie. Klunder (2002) stelt een vergelijking tussen twee gebouwen op, waaruit blijkt dat ‘durable’ niet per se duurzamer is dan ‘sustainable’ of omgekeerd. De vergelijking die gemaakt wordt, gaat tussen een gebouw met een levensduur van 40 jaar en een gebouw met een levensduur van 20 jaar. Het eerste gebouw belast het milieu drie keer zo veel als het laatste gebouw, hoewel dat na 20 jaar nogmaals gebouwd moet worden. Hieruit komt dus naar voren dat ‘durable’ niet per se beter is dan ‘sustainable’ en dat dus beide begrippen in de definitie naar voren moet komen.

Zoals hierboven te lezen is, is duurzaam bouwen een heel breed begrip. Zoals Klunder (2002) al beschreef, is het noodzakelijk dat de hele breedte van het begrip moet worden meegenomen en niet een bepaald gedeelte. Anne-Marie Rakhorst (2008) heeft dit pakkend samengevat in één definitie, deze luidt als volgt:

Duurzaam bouwen is het zo slim mogelijk gebruik maken van grondoppervlak, grondstoffen en energiebronnen om een zo maximaal mogelijk (materieel én immaterieel) rendement te behalen voor eigenaren, gebruikers en voor de samenleving, de economie en het ecosysteem als geheel.

Omdat in deze definitie alle aspecten van duurzaam bouwen naar voren komt, zal deze definitie gehanteerd worden in het vervolg van het onderzoek.

3. Vastgoedbedrijf Enschede

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van het Vastgoedbedrijf Enschede en van de werkwijze die zij hanteren gedurende het proces vastgoedontwikkeling. Dit is niet het enige proces wat voorkomt bij het Vastgoedbedrijf. Echter, dit proces heeft in tegenstelling tot de andere processen een directe relatie met de onderzoeksvraag. Daarom wordt alleen het proces vastgoedontwikkeling beschreven en de overige niet.

Eerst komt een algemene beschrijving van het Vastgoedbedrijf aan bod, waarin een beeld wordt geschetst van de locatie binnen de organisatie van de Gemeente Enschede en van de taken van het Vastgoedbedrijf. Vervolgens wordt het proces vastgoedontwikkeling en de huidige wijze van selecteren beschreven.

3.1 Beschrijving Vastgoedbedrijf

Het Vastgoedbedrijf Enschede (VBE) is een afdeling van de dienst Dienstverlening voor Publiek en Gemeentelijke Organisatie (DPGO). Het Vastgoedbedrijf beheert het maatschappelijke vastgoed van de Gemeente Enschede. Zij beheert ruim 230 objecten, waaronder kantoren en bedrijfspanden, sportaccommodaties en welzijnsaccommodaties. Daarnaast ontwikkelt zij vastgoed voor maatschappelijk gebruik, voorbeelden van deze projecten zijn de IJsbahn Twente en het Muziekkwartier in Enschede. (Gemeente Enschede, 2009 [2])

Het Vastgoedbedrijf houdt zich bezig op het gebied van vastgoedbeheer, advies en vastgoedontwikkeling. Taken die onder het vastgoedbeheer vallen zijn:

- Aan- en verkoop gemeentelijk vastgoed
- Verhuren van gemeentelijk vastgoed
- Uitvoeren van technisch beheer en onderhoud
- Tijdelijk beheer van objecten van het Grondbedrijf²

Daarnaast geeft het Vastgoedbedrijf advies aan opdrachtgevers over onder andere:

- De mogelijkheden tot herontwikkeling, verbouw, afstoten of slopen van een gebouw
- Nieuwbouw ter plekke of elders
- De consequenties van de alternatieven

Ook adviseert het Vastgoedbedrijf op het terrein van onderwijshuisvesting over de mogelijkheden van bouw, uitbreiding, renovatie en subsidieaanvragen. (Gemeente Enschede, 2009 [2])

Ten slotte houdt Vastgoedontwikkeling zich bezig met het ontwikkelen van vastgoed voor de eigen portefeuille. Ze houdt zich bezig met het gehele traject, van idee tot en met de realisatie. Hierbij valt te denken aan haalbaarheidsstudies en projectmanagement in de ontwikkelings- en uitvoeringsfase. (Gemeente Enschede, 2009 [2])

3.2 Werkwijze vastgoedontwikkeling

Het proces voor de vastgoedontwikkeling kan opgedeeld worden in vijf fasen. Deze fasen zijn achtereenvolgens initiatief, definitie, ontwerp, realisatie en nazorg. Deze fasen worden hieronder kort beschreven, de informatie hiervoor is ontleend aan het Vastgoedbedrijf

² Het Grondbedrijf is een afdeling van de Dienst Stedelijke Ontwikkelingen en Beheer (DSOB). Ze houdt zich onder andere bezig met planfinanciering, grondwerving en het tijdelijk beheer van aangekochte percelen.

Enschede (2004). In bijlage 2 zijn de processen van de verschillende fasen schematisch weergegeven.

Initiatief

In de initiatieffase wordt de haalbaarheid getoetst en vastgelegd in een beslisdocument en een intakeformulier. Voordat de haalbaarheid getoetst kan worden, dient eerst een aanvraag van een klant bij het Vastgoedbedrijf binnen te komen. Deze aanvraag wordt omgezet in een projectvoorstel of –opdracht. Indien deze opdracht wordt goedgekeurd door middel van een intakeformulier, kan het haalbaarheidsonderzoek gestart worden. Na dit onderzoek wordt er een beslisdocument opgesteld. Als dit beslisdocument geaccepteerd wordt door de opdrachtgever, dan gaat het proces door naar de fase Definitie. Indien er geen akkoord wordt bereikt, dan eindigt het proces.

Definitie

Voor de definitiefase wordt eerst een plan van aanpak opgesteld, waarin een projectorganisatie wordt opgesteld en een projectteam wordt samengesteld. Hierna wordt achtereenvolgens een ruimtelijk en functioneel programma van eisen opgesteld, een raming gemaakt van de investeringskosten en huur en er wordt een intentieovereenkomst opgesteld. Als het voorgaande is afgerond, wordt een beslisdocument opgesteld om de definitiefase af te ronden. Indien nodig kan er tegelijkertijd een raadsvoorstel worden opgesteld ten bate van een voorbereidingskrediet. Deze dient goedgekeurd te worden door de Raad, het College van B&W en de opdrachtgever. Indien zowel het beslisdocument als het raadsvoorstel wordt goedgekeurd, dan gaat het proces door naar de ontwerpfase. Indien hiermee niet akkoord wordt gegaan, moet deze fase opnieuw worden doorlopen.

Ontwerp

In de ontwerpfase wordt het plan verder uitgewerkt en wordt de opdracht tot realisatie verstrekt. Hiervoor wordt eerst een technisch programma van eisen opgesteld. Daarna worden de architect en adviseurs geselecteerd. Vervolgens wordt met behulp van de architect en adviseurs een voorlopig ontwerp en het bijbehorende beslisdocument gemaakt. Als het voorlopige ontwerp wordt goedgekeurd door de opdrachtgever, wordt achtereenvolgens het definitieve ontwerp en het bestek met tekeningen gemaakt. Deze liggen ter goedkeuring bij de opdrachtgever alvorens de volgende stap in het proces kan worden genomen.

Als het bestek en de tekeningen goedgekeurd zijn door de opdrachtgever, wordt overgegaan naar de deelfase realisatie. In deze fase worden de prijs- en contractvorming voorbereid en een raadsvoorstel en kredietaanvraag opgesteld. Het laatste dient goedgekeurd te worden door de Raad en het College van B&W. Als de Raad en het College akkoord zijn gegaan met het raadsvoorstel en de kredietaanvraag, kan een aanbestedingsronde worden opgezet om de prijs en contract met een uitvoerende partij te bepalen. Als de aanbieding binnen het budget valt, wordt een realisatieovereenkomst opgesteld en ondertekend. Hierna wordt de opdracht tot realisatie verstrekt.

Realisatie

In deze fase zal de daadwerkelijke realisatie van het project plaatsvinden. De betrokken projectleider zal de uitvoering leiden en zal indien nodig bijsturen op het gebied van de planning en/of de uitvoering. Daarnaast houdt de projectleider toezicht op de financiën en de tijdsduur. Als het project gerealiseerd is, vindt de oplevering plaats. Hierna wordt het project financieel administratief afgesloten en het object kan ingericht worden. Als het object is ingericht, kan de gebruiker of huurder gebruik maken van het object.

Nazorg

Indien alles volgens planning en afspraken verloopt, gaat het project naar de fase nazorg. In deze fase wordt het dossier gearhiveerd en kan het object worden beheerd door het VBE volgens de gemaakte afspraken in de huur- of gebruikersovereenkomst.

3.3 Selecteren opdrachtnemers

Boven bepaalde drempelwaarden (zie hoofdstuk 4. Aanbestedingen) moet het Vastgoedbedrijf de opdracht aanbesteden. Bij de projecten die het Vastgoedbedrijf uitvoert, komt de waarde van de opdracht al snel boven deze drempelwaarde te liggen. De opdrachtnemers die geselecteerd worden, zijn vooral architecten en aannemers. Daarnaast worden soms ook adviseurs en installateurs aanbesteed. De aanbesteding voor adviseurs komt voor als de waarde van de opdracht boven de drempelwaarde ligt en dat gebeurt al snel bij nieuwbouwprojecten. De aanbesteding voor installateurs komt vooral voor bij projecten waarbij de aanneemsom voor installaties hoog is. Bij aannemers en installateurs gelden de drempelwaarden voor werken, bij architecten en adviseurs de drempelwaarde voor diensten.

De selectieprocedure loopt voor alle opdrachtnemers gelijk, alleen het moment van selecteren verschilt. Zo worden de architecten en adviseurs eerder geselecteerd om de tekeningen en het bestek te kunnen maken. Zodra deze documenten klaar zijn, worden de aannemers en installateurs geselecteerd om de plannen uit te voeren.

Als aanbestedingsprocedure wordt vaak een niet-openbare aanbesteding met voorselectie gebruikt. Een beschrijving van een niet-openbare aanbesteding staat in hoofdstuk 4. Aanbestedingen. Bij de huidige opzet van het Vastgoedbedrijf wordt in de voorselectie een selectieleidraad opgesteld. In deze selectieleidraad staan eisen en wensen waaraan een inschrijver moet voldoen. De eisen zijn de door de wet vastgestelde uitsluitingsgronden en de door het Vastgoedbedrijf vastgestelde minimumeisen. De wensen zijn criteria, zoals aantoonbare ervaring, projectgebonden financiële gegevens en projectleiders met een gewenst denk- en werkniveau. De criteria kunnen per project verschillen, omdat ze wel in verhouding moeten staan met het project. Een beoordelingscommissie beoordeelt of de inschrijver voldoet aan de eis en in hoeverre hij voldoet aan een wens. Aan de criteria worden punten toegekend waarmee een rangschikking wordt gemaakt tussen de gegadigden. De beste gegadigden gaan door naar de volgende ronde, waar een prijs berekend wordt. De gunning van de opdracht gebeurt op basis van deze prijs.

4. Aanbestedingen

Zoals in hoofdstuk 3 aan bod kwam, selecteert het Vastgoedbedrijf architecten, adviseurs en uitvoerende partijen. In dit hoofdstuk komen de verschillende aanbestedingsprocedures die gelden in de Gemeente Enschede aan bod. Daarnaast wordt kort uiteengezet welke kwalificatiecriteria er zijn gedurende een aanbesteding.

4.1 Aanbestedingsprocedures

Het Vastgoedbedrijf heeft te maken met verschillende aanbestedingen. De keuze voor een type aanbesteding wordt mede bepaald aan de hand van drempelbedragen.

Drempelbedragen zijn bedragen waarboven een bepaalde aanbestedingsprocedure is vereist. Rekening houdend met de Europese regelgeving, de nationale regelgeving en het eigen beleid van de Gemeente Enschede worden de drempelwaarden gehanteerd die in onderstaande tabel staan.

Overheidsopdracht	Europese aanbestedingsprocedure	Nationale procedure	Onderhands meervoudig 3 offertes	Onderhands meervoudig 2 offertes	Onderhands enkelvoudig
Leveringen en diensten	> €206.000,-	x	< €50.000,- – €206.000,-	< €25.000,- – €50.000,-	< €25.000,-
Werken – bouwkundig en cultuurtechnisch	> €5.150.000,-	< €1.500.000,- – €5.150.000,-	< €100.000,- – €1.500.000,-	x	< €100.000,-
Werken – civieltechnisch	> €5.150.000,-	< €100.000,- – €5.150.000,-	x	x	< €100.000,-

Tabel 3- Overzicht drempelbedragen en aanbestedingsprocedures, bedragen zijn exclusief BTW (Gemeente Enschede, 2007)

Europees aanbesteden is een vorm van aanbesteden die is voorgeschreven door de Europese Unie. Het idee hierachter is dat de Europese markt open is voor alle bedrijven ongeacht het land van herkomst (Ministerie van Economische Zaken [EZ], 2009). Voor overheden, zoals gemeenten, is de Europese richtlijn 2004/18/EG van toepassing. Deze richtlijn is in Nederland omgezet naar de nationale wetgeving, het Besluit aanbesteding overheidsopdrachten (Bao). (Pianoo, 2007)

De nationale procedure is een landelijke aanbesteding waarop de richtlijn Aanbestedingsrichtlijn Werken 2005 (ARW 2005) van toepassing is. Zoals de naam van de richtlijn al zegt, is het ARW alleen van toepassing op werken, zowel bouwkundig en cultuurtechnisch als civieltechnisch, en niet op leveringen en diensten. (Gemeente Enschede, 2007)

Bij een onderhandse procedure worden een of meerdere bedrijven uitgenodigd tot inschrijving. Bij een onderhands enkelvoudig procedure wordt het aantal inschrijvingen beperkt tot één en bij meervoudig tot twee of drie. De keuze voor een enkelvoudige of meervoudige procedure is afhankelijk van het type overheidsopdracht en van de hoogte van de aanneemsom (zie ook tabel 3). (Gemeente Enschede, 2007)

Zowel bij de Europese als bij de nationale aanbestedingen is onderscheid te maken tussen een openbare en een niet-openbare aanbesteding. Een openbare aanbesteding houdt in dat de aanbesteding in één ronde geschiedt. In deze ronde kan iedere

geïnteresseerde aanbieder zich inschrijven. Na sluiting van de inschrijvingstermijn worden de inschrijvers beoordeeld of ze niet uitgesloten moeten worden en of ze voldoen aan de geschiktheidseisen. Als de inschrijvers hieraan voldoen, wordt de opdracht gegund aan de inschrijving wat volgens het vooraf gestelde gunningcriterium de beste is. (Regieraad Bouw, 2009)

Een niet-openbare aanbesteding wordt gehouden in twee rondes. In de eerste ronde kunnen geïnteresseerde aanbieders zich aanmelden als gegadigde. Ze worden vervolgens beoordeeld of ze voldoen aan de uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen. Daarnaast worden selectiecriteria gebruikt om een rangorde tussen de gegadigden aan te brengen. De geschiktheidseisen en selectiecriteria worden gebruikt om het aantal gegadigden te beperken tot een vooraf bepaald maximaal aantal. De gegadigden die voldoen aan de geschiktheidseisen en bovenaan de rangorde staan, gaan door naar de tweede ronde. De tweede ronde is de eigenlijk inschrijvingsronde. De gunning geschiedt op basis van deze inschrijving. (Regieraad Bouw, 2009)

4.2 Kwalificatiecriteria

Zoals hierboven al te lezen is, zijn er voor de aanbestedingen kwalificatiecriteria nodig. Deze criteria zijn te onderscheiden in criteria voor de kwalitatieve selectie en gunningscriteria. De criteria voor de kwalitatieve selectie hebben betrekking op de onderneming zelf. Dit is in tegenstelling tot de gunningscriteria, zij hebben betrekking op de aanbieding van de ondernemer. De criteria voor de kwalitatieve selectie zijn onder te verdelen in uitsluitingsgronden, geschiktheidseisen en selectiecriteria. De criteria worden hieronder kort toegelicht.

Uitsluitingsgronden

Uitsluitingsgronden zijn de minimale eisen waaraan ondernemers minimaal moeten voldoen. Als ze niet aan deze uitsluitingsgronden voldoen, worden ze uitgesloten van verdere deelname aan het aanbestedingsproces. Deze uitsluitingsgronden maken een uitsluiting gerechtvaardigd. In het Bao wordt er onderscheid gemaakt tussen 'dwingende' en 'facultatieve' uitsluitingsgronden. De aanbestedende dienst is verplicht om dwingende uitsluitingsgronden op te nemen in de selectiefase en het gaat om een veroordeling van een van de volgende delicten:

1. Deelname aan een criminele organisatie
2. Omkoping van een ambtenaar
3. Valsheid in geschrifte
4. Fraude met EG-subsidie
5. Omkoping van een andere dan een ambtenaar
6. Witwassen

De aanbestedende dienst kan zelf bepalen of de facultatieve uitsluitingsgronden worden toegepast. De aanbestedende dienst moet dit echter wel van te voren in de aanbestedingstukken vermelden. Facultatieve uitsluitingsgronden zijn:

1. Faillissement
2. Aanvraag van faillissement
3. Onherroepelijk veroordeeld voor een delict wat in strijd is met de beroepsgedragsregels
4. Ernstige beroepsfout
5. Sociale zekerheidsbijdrage niet betaald
6. Belasting niet betaald
7. Het afgeven van valse geschriften

(Europa decentraal, 2009 & Pianoo, 2009)

Geschiktheidseisen

Geschiktheidseisen zijn eisen waar een gegadigde minimaal aan moet voldoen om verder deel te mogen nemen aan de aanbestedingsprocedure. Voldoet een gegadigde niet aan een geschiktheids, dan wordt deze uitgesloten van verdere deelname.

Geschiktheidseisen hebben betrekking op drie vlakken, het financiële en economische draagvlak, de technische en beroepsbekwaamheid en de beroepsbevoegdheid. Eisen op het gebied van het financiële en economische draagvlak hebben betrekking op het garanderen van de continuïteit van de onderneming. Bewijsmiddelen voor het financiële en economische draagvlak zijn bijvoorbeeld balansen, een passende bankverklaring of de totale jaarlijkse omzet. Technische en beroepsbekwaamheid hebben betrekking op zaken zoals ervaring en gekwalificeerd personeel. Voorbeelden van bewijsmiddelen hiervoor zijn referenties van soortgelijke projecten, een overzicht van het (technische) personeel of de technische uitrusting van de gegadigde. Bij beroepsbevoegdheid gaat het over de bevoegdheden die de gegadigde heeft, bijvoorbeeld de bevoegdheid om asbest te verwijderen. (Regieraad Bouw, 2009 & Pianoo, 2009)

Selectiecriteria

Selectiecriteria worden gebruikt om het aantal gegadigden, dat allen voldoen aan de geschiktheidseisen, terug te brengen tot een maximum aantal. Hiervoor wordt een ranglijst gemaakt van de inschrijvers en de besten worden geselecteerd. Het maximum aantal dient vooraf te worden vastgesteld door de aanbestedende dienst. Naast een maximum aantal is er ook een minimaal aantal gegadigde verplicht. De Bao schrijft voor dat bij Europese aanbestedingen het minimale aantal vijf gegadigden is en bij de overige aanbestedingen drie. (Pianoo, 2009)

De selectiecriteria liggen in het verlengde van de geschiktheidseisen en hebben daarom ook betrekking op de financiële en economische draagvlak, de technische en beroepsbekwaamheid en de beroepsbevoegdheid. (Pianoo, 2009)

Gunningscriteria

De gunningscriteria hebben in tegenstelling tot de voorgaande kwalificatiecriteria betrekking op de aanbidding. De gunningscriteria worden gehanteerd tijdens een aanbestedingsprocedure om tot een gunningsbeslissing te komen. Een gunningsbeslissing is de beslissing van de aanbestedende dienst om de ondernemer te kiezen aan wie hij de opdracht gunt of waarmee hij een overeenkomst wil sluiten. Het Bao onderscheidt twee vormen van gunningscriteria, de laagste prijs of de economisch meest voordelige inschrijving. Bij de laatste worden naast de prijs ook andere criteria meegenomen, zoals de gebruikskosten of duurzaamheid. (Pianoo, 2009 & Regieraad Bouw, 2009)

5. Selectiecriteria

In dit hoofdstuk worden de selectiecriteria beschreven. Om de criteria te bepalen zijn personen uit het bedrijfsleven geïnterviewd. Voor deze interviews is een lijst met criteria opgesteld, die opgenomen is in bijlage 3. De criteria die op deze lijst staan, zijn ervaring, visie, milieuzorgsysteem, verantwoord ketenbeheer, Social Return en personeelsbeleid.

Deze criteria zijn afkomstig uit selectieleidraden van de Gemeente Den Haag (2009), Gemeente Enschede (2009 [3]), Gemeente Hengelo (2008) en Gemeente Zevenaar (2007). Daarnaast zijn er criteria afkomstig van de Gemeente Amsterdam (2007), Gemeente 's-Hertogenbosch, SenterNovem (2009), SenterNovem (2005) en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten [VNG] (2008). Dit zijn documenten die betrekking hebben op duurzaam inkopen en daarvoor criteria aandragen.

Na de interviews, deze zijn opgenomen in bijlage 4, is de voorlopige lijst aangepast en opgesplitst in een lijst voor architecten en adviseurs en een lijst voor uitvoerende partijen. De achterliggende reden is dat uit de interviews bleek dat bepaalde criteria beter aansluiten bij architecten en adviseurs, terwijl andere criteria beter aansluiten bij uitvoerende partijen. In de paragrafen 5.1 t/m 5.5 zal worden toegelicht waarom criteria bij bepaalde partijen beter aansluiten.

Hieronder staan twee tabellen, in tabel 4 staan de selectiecriteria met het maximale aantal punten voor architecten en adviseurs en in tabel 5 staan de selectiecriteria met het aantal punten voor uitvoerende partijen. In bijlage 5 staan de lijsten met selectiecriteria, welke opgenomen moeten worden in de selectieleidraden, zie ook hoofdstuk 6. Proces.

De puntentoekenning is gebaseerd op de reacties van de geïnterviewden en gesprekken intern de Gemeente Enschede. De verhouding tussen de punten van elk criterium is gebaseerd op wat belangrijk werd gevonden. Bijvoorbeeld de bedrijfsvoering bij de architecten en adviseurs. Een architect of adviseur heeft met zijn bedrijfsvoering veel minder effect op duurzaamheid dan met het ontwerp van een gebouw. Daarom telt de bedrijfsvoering ook minder zwaar mee dan de visie over het project.

De hoogte van de puntenaantallen was eerst gebaseerd op puntenaantallen van andere criteria, die zijn gehanteerd tijdens andere projecten. Echter op advies van de afdeling Inkoop zijn de puntenaantallen verhoogd tot de huidige puntenaantallen om op deze manier de inschrijvers beter te kunnen onderscheiden. Dit werd ook aangegeven in de tweede ronde van de Delphi-methode.

Een toelichting over het aantal punten per criterium is opgenomen in de paragrafen 5.1 t/m 5.5.

Voor de architecten en adviseurs worden de volgende criteria opgenomen:

Selectie criterium	Maximaal aantal punten
Aantoonbare ervaring: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Referentieprojecten</i> • <i>Toetsingsprogramma's</i> 	30 punten 10 punten
Project <ul style="list-style-type: none"> • <i>Visie over het project</i> • <i>Samenwerking gedurende het project</i> 	18 punten 6 punten
Bedrijfsvoering <ul style="list-style-type: none"> • <i>Visie over de bedrijfsvoering</i> • <i>Milieuzorgsysteem</i> 	6 punten 4 punten
Totaal aantal punten	74 punten

Tabel 4 - Selectiecriteria voor architecten en adviseurs

Voor de uitvoerende partijen worden de volgende criteria opgenomen:

Selectie criterium	Maximaal aantal punten
Aantoonbare ervaring <ul style="list-style-type: none"> • <i>Referentieprojecten</i> 	15 punten
Bedrijfsvoering <ul style="list-style-type: none"> • <i>Visie over de bedrijfsvoering</i> • <i>Milieuzorgsysteem</i> 	12 punten 10 punten
Duurzaam ketenbeheer	14 punten
Social Return	15 punten
Totaal aantal punten	66 punten

Tabel 5 - Selectiecriteria voor uitvoerende partijen

Hieronder worden de verschillende selectiecriteria met de daarbij behorende puntentoekenning toegelicht. Ook wordt kort ingegaan op de reden waarom het personeelsbeleid is geschapt van deze lijsten met criteria.

5.1 Aantoonbare ervaring

Bij de aantoonbare ervaring wordt gevraagd naar de ervaringen die ondernemingen hebben met duurzaam bouwen. De ervaring wordt getoetst aan de hand van referentieprojecten en ervaringen met toetsingsprogramma's. De referentieprojecten gelden voor alle partijen, terwijl de toetsingsprogramma's alleen voor de architecten en adviseurs gelden.

5.1.1 Referentieprojecten

Toelichting

Uit de interviews kwam naar voren dat referentieprojecten een goed criterium is om te achterhalen of een organisatie ervaring heeft met duurzaam bouwen. De geïnterviewden gaven aan dat dit criterium zowel voor architecten en adviseurs geschikt is als voor de uitvoerende partijen. Aan de hand van referenties toont een architect of adviseur aan dat hij de kennis heeft om duurzaamheid in een ontwerp te verwerken. Een uitvoerende partij toont middels de referenties aan dat hij ervaring heeft om een duurzaam ontwerp ook daadwerkelijk te realiseren.

Maar, zo werd regelmatig opgemerkt, op deze manier hebben organisaties die pas begonnen zijn met duurzaam bouwen geen kans. Het zou niet eerlijk zijn om ze te bestraffen, terwijl ze hiermee nog niet begonnen zijn. Om hier rekening mee te houden, is de beoordeling van de referentieprojecten aangepast, deze wordt later in deze paragraaf toegelicht.

Een andere manier om hiermee rekening te houden is te vragen naar een beperkt aantal referenties. Op deze manier wordt wel de ervaring beoordeeld, maar telt dit niet als zwaarste criterium mee. Hiermee rekening houden en kijkende naar de puntentoekenning dienen architecten en adviseurs twee referentieprojecten op te geven en de uitvoerende partijen één.

Het verschil tussen het aantal referenties tussen architecten en de uitvoerende partijen is dat het voor architecten en adviseurs belangrijk is dat ze kunnen aantonen dat ze vernieuwend ontwerpen. Dit kunnen ze aantonen door het geven van referenties met keuzemaatregelen. Daarentegen is het voor de uitvoerende partijen belangrijk dat ze bepaalde maatregelen kunnen uitvoeren, maar andere criteria zijn voor hen belangrijker. Daarom hoeven de uitvoerende partijen maar één referentie op te geven.

In een beschrijving geeft de inschrijver aan welk project de referentie betreft, wat het eindresultaat is en welke maatregelen uit het Nationaal Pakket Duurzaam Bouwen voor de

Utiliteitsbouw in het project verwerkt zijn. De geïnterviewden gaven aan dat dit pakket zeer bekend is en daardoor is het geschikt om naar te vragen.

De maatregelen uit het dit pakket zijn onder te verdelen in vaste en keuzemaatregelen. Een vaste maatregel is een maatregel die vrijwel altijd uitvoerbaar is en in de regel kostenneutraal is, een keuzemaatregel is een maatregel die niet altijd uitvoerbaar is en soms gepaard gaat met meerkosten. (Stichting Stimular, 2002)

Doordat een inschrijver aangeeft welke maatregelen hij heeft toegepast, kan het Vastgoedbedrijf vaststellen of de inschrijver vernieuwend bezig is met zijn projecten. Onder vernieuwend bezig zijn, wordt verstaan het toepassen van keuzemaatregelen.

Naast de eerdergenoemde punten zal een architect of adviseur ook de weg naar het project toe moeten beschrijven. In het voortraject kunnen immers maatregelen verwerkt zijn die later zijn afgevallen. Een project waar dit is voorgekomen, kan worden meegenomen als referentie, mits de uitsluiting van de maatregel berust op een gegronde reden en maximaal één maatregel is afgevallen. Een voorbeeld van een gegronde reden is dat het budget naar beneden is bijgesteld en daardoor kon de maatregel niet meer worden toegepast.

Puntentoekenning

Per referentie zijn maximaal vijftien punten te behalen. Voor architecten en adviseurs zijn maximaal dertig punten toe te kennen en voor de uitvoerende partijen maximaal vijftien punten.

Zoals hierboven al staat beschreven, wordt gevraagd naar welke maatregelen uit het Nationaal Pakket Duurzaam Bouwen voor de Utiliteitsbouw in het project verwerkt zijn. De puntentoekenning is gebaseerd op deze maatregelen. Om partijen te selecteren die vernieuwend bezig zijn met duurzaam bouwen, worden referenties met keuzemaatregelen beter beoordeeld dan referenties met vaste maatregelen.

Bij de puntentoekenning is gedacht aan beginnende organisaties door ze de vrijheid te geven om zelf te bepalen welke maatregelen in het project zijn toegepast. Daarnaast zit er geen minimum verbonden aan het aantal maatregelen.

De punten zijn per referentie als volgt te verdelen:

	Aantal punten per referentie
Geen referentie	0 punten
Voor elke vaste maatregel uit het Nationaal Pakket Duurzaam Bouwen voor de Utiliteitsbouw kunt u 1 punt krijgen met het maximum van 5 punten	1 punt
Voor elke keuzemaatregel uit het Nationaal Pakket Duurzaam Bouwen voor de Utiliteitsbouw kunt u 1 punt krijgen met het maximum van 5 punten	2 punten
Maximaal aantal punten	15 punten

Tabel 6 - Puntentoekenning Referentieprojecten per referentie

5.1.2 Toetsingprogramma's

Toelichting

Naast de referentieprojecten wordt ook gevraagd naar ervaring met één van de toetsingprogramma's BREEAM-NL, GPR Gebouw of GreenCalc⁺. Deze programma's zijn gebaseerd op de Nederlandse normen en regelgeving en worden daarom gevraagd in dit criterium. Middels dit criterium toont de inschrijver aan dat hij een programma als instrument gebruikt om gedurende het ontwerpproces het ontwerp te verbeteren op duurzaamheid. Het Vastgoedbedrijf achterhaalt op deze manier of de inschrijver actief bezig is om een duurzaam gebouw te ontwerpen.

Op advies van de geïnterviewden is dit criterium alleen van toepassing op de architecten en adviseurs. Zoals hierboven al is beschreven wordt een programma gebruikt tijdens het ontwerpproces. Van de te selecteren partijen zijn alleen de architecten en adviseurs zijn betrokken in dit proces. Zij maken de ontwerpen van een project en kunnen daardoor één van de toetsingprogramma's als instrument gebruiken om hun ontwerpen te verbeteren op het gebied van duurzaam bouwen gedurende het ontwerpproces.

In een beschrijving geeft de inschrijver aan bij welk project een programma is gebruikt, welk programma is gebruikt, welke scores werden behaald en hoe dit programma is gebruikt om deze scores te verbeteren.

Puntentoekening

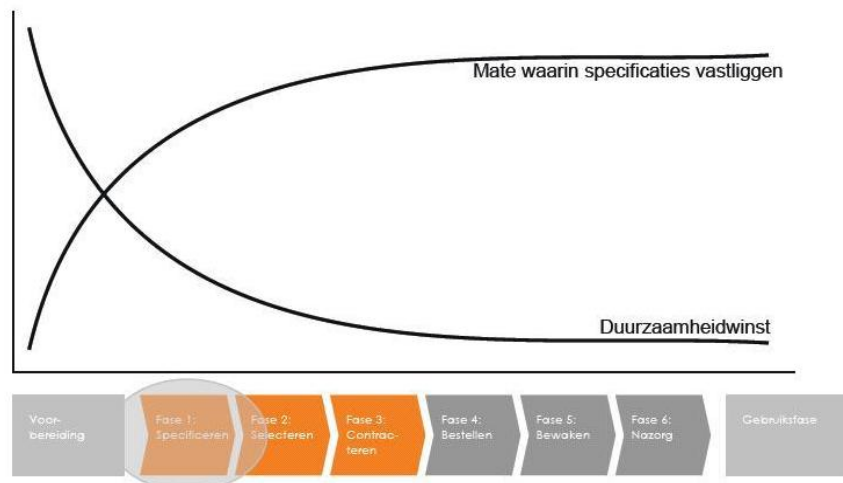
Voor de referentie met het gebruik van een toetsingsprogramma zijn maximaal tien punten toe te kennen. Om hiervoor het maximale aantal punten te krijgen, moet de referentie duidelijk aantonen dat een programma gedurende het ontwerpproces als instrument is gebruikt om een ontwerp op duurzaamheid te verbeteren. De punten voor dit criterium zijn als volgt toe te kennen:

	Aantal punten per referentie
Geen referentie	0 punten
Een referentie waaruit blijkt dat een programma is gebruikt om het ontwerp te toetsen aan een vooraf vastgesteld minimum score	5 punten
Een referentie waaruit blijkt dat een programma als instrument is gebruikt tijdens het ontwerpproces om het ontwerp te verbeteren met betrekking tot duurzaamheid.	10 punten

Tabel 7 - Puntentoekening Toetsingprogramma's

5.2 Project

Bij het criterium project wordt gevraagd welke visie architecten en adviseurs hebben over het te ontwerpen gebouw op het gebied van duurzaamheid. Zij hebben met het ontwerp veel invloed in de duurzaamheid van het gebouw, dit in tegenstelling tot de uitvoerende partijen die vaak alleen het bestek volgen. Dit is goed weer te zien in figuur 2. Deze figuur geeft het inkoopproces weer met de mate van duurzaamheidwinst. Het inkoopproces is te deels vergelijken met het bouwproces. In de specificatiefase in het inkoopproces gebeuren nagenoeg dezelfde handelingen als in de ontwerpfase van het bouwproces. In beide fases liggen nog maar weinig specificaties vast en is er meer ruimte om bepaalde toepassingen te verwerken. In het begin van het proces is dus relatief veel duurzaamheidwinst te behalen.



Figuur 2 - De duurzaamheidwinst gedurende het inkoopproces (SenterNovem, 2009 [1])

5.2.1 Visie over het project

Toelichting

Zoals hierboven al beschreven staat, is gedurende het ontwerpproces relatief veel winst op duurzaamheid te behalen. Hiervoor is echter wel een duidelijke en ambitieuze visie over het project noodzakelijk.

Deze visie zal gaan over een drietal aspecten, namelijk het energieverbruik, de materiaalkeuze en het beheer en onderhoud. Het eerste aspect heeft verband met het energieverbruik gedurende het gebruik van een gebouw. De inschrijver moet beschrijven welke maatregelen hij denkt te nemen om het energieverbruik te beperken. Daarnaast moet hij een indicatie geven van terugverdientijd is van de extra kosten die hierdoor ontstaan. Op deze manier kan het Vastgoedbedrijf achterhalen of een toepassing financieel haalbaar is.

Het tweede aspect, materiaalkeuze, gaat om welke duurzame materialen de inschrijver denkt te gaan gebruiken en waarom juist deze materialen worden gebruikt. Belangrijk bij dit aspect is hoe lang het materiaal meegaat en of het na gebruik nog hergebruikt kan worden. Ook moet worden nagegaan in hoeverre het materiaal belastend is voor het milieu.

Het laatste aspect is het beheer en onderhoud. Dit aspect heeft een relatie met de twee voorgaande aspecten. Als bij deze twee aspecten de juiste maatregelen worden gekozen, dan kan het onderhoud aan het gebouw worden beperkt. De inschrijver dient dus aan te geven hoe deze maatregelen effect hebben om het beheer en onderhoud tot een minimum te beperken. Tevens kan de inschrijver aangeven of hij andere maatregelend denkt te gebruiken om het beheer te vergemakkelijken en het onderhoud te beperken.

Puntentoekenning

Voor de visie over het project zijn maximaal achttien punten te behalen, voor elk aspect zes punten. Voor de beoordeling van de aspecten wordt onderscheid gemaakt tussen beproefde en innovatieve aspecten. Beproefde technieken zijn technieken die zich al langere tijd bewezen hebben en die in de regel kostenneutraal zijn, terwijl innovatieve technieken zich nog niet zo lang geleden bewezen hebben en die gepaard kunnen gaan met meerkosten. De puntentoekenning per aspect in dit criterium is als volgt:

	Aantal punten per aspect
Geen beschrijving aspect	0 punten
Alleen toepassing beproefde technieken	3 punten
Toepassing bewezen innovatieve technieken met een meerwaarde voor het project	6 punten

Tabel 8 - Puntentoekenning Visie over het project per aspect

5.2.2 Samenwerking gedurende het project

Toelichting

Tijdens de interviews kwam naar voren dat de samenwerking ontbrak op de voorlopige lijst met criteria. Een goede samenwerking tussen architect en opdrachtgever zorgt ervoor dat alle eisen en wensen goed in het ontwerp kunnen worden opgenomen. Het kan echter voorkomen dat de opdrachtgever en architect niet over technische kennis op een bepaald gebied beschikken. Een adviseur heeft zich verdiept in een bepaald thema en kan het Vastgoedbedrijf en architect bijstaan met zijn kennis.

Duurzaam bouwen is een thema waarover het Vastgoedbedrijf en een architect zeer waarschijnlijk niet alle kennis in huis hebben. Door het inschakelen van een expert op dit gebied is wel de beschikking over de benodigde kennis. Om het ontwerp duurzaam te krijgen, is een goede en actieve samenwerking tussen de drie partijen van belang. De te

selecteren architect moet dan wel bereid zijn om samen te werken met de expert en het Vastgoedbedrijf.

Voor dit criterium dienen de inschrijvers een praktijkvoorbeeld te geven van de samenwerking tijdens een ander project van de inschrijver. De wijze van deze samenwerking moet overeenkomen met hun beeld over de samenwerking gedurende het project, waarvoor ze zich willen inschrijven.

Puntentoekenning

Voor de samenwerking zijn maximaal zes punten toe te kennen. Op basis van het gegeven praktijkvoorbeeld worden de punten toegekend volgens onderstaand schema:

	Aantal punten
Geen beschrijving over de samenwerking	0 punten
Uit de beschrijving en eventuele navraag blijkt dat de samenwerking alleen over de noodzakelijke zaken heeft plaatsgevonden	2 punten
Uit de beschrijving en eventuele navraag blijkt dat actief is samengewerkt om het project te verbeteren en in goede banen te leiden. Deze samenwerking is ook door de anderen als prettig ervaren.	6 punten

Tabel 9 - Puntentoekenning Visie over de samenwerking

5.3 Bedrijfsvoering

Een duurzame bedrijfsvoering is voor zowel de architecten en adviseurs als de uitvoerende partijen van belang. Dit toont namelijk aan dat de inschrijvers naast het product wat ze leveren ook intern duurzaamheid hoog in het vaandel hebben staan.

Uit de verschillende reacties kwam wel naar voren dat een duurzame bedrijfsvoering bij uitvoerende partijen veel belangrijker is dan bij de architecten en adviseurs. Architecten en adviseurs hebben veel meer effect op duurzaamheid met het ontwerp wat ze maken, dan met een duurzame bedrijfsvoering. Zij zijn niet langer dan een jaar betrokken bij het project, terwijl het gebouw vaak langer dan 40 jaar staat en dus meer invloed heeft op onder andere de CO₂-uitstoot. Uitvoerende partijen hebben daarentegen vaak weinig invloed op het ontwerp, maar des te meer invloed op een duurzame uitvoering van dit ontwerp. Dit is weer te zien bij de puntentoekenning, waar de bedrijfsvoering voor de uitvoerende partijen zwaarder weegt dan bij de architecten en adviseurs.

Het criterium Bedrijfsvoering bestaat uit twee delen. Het eerste deel zal gaan over een eigen visie over een duurzame bedrijfsvoering en het tweede deel betreft een milieumanagementsysteem.

5.3.1 Visie over een duurzame bedrijfsvoering

Toelichting

Voor zowel de architecten en adviseurs als de uitvoerende partijen wordt gevraagd naar hun visie over een duurzame bedrijfsvoering binnen de eigen organisatie. In een beschrijving moeten twee aspecten naar voren komen: wat is al gedaan op duurzaamheid en welke doelen heeft de organisatie op het gebied van duurzaamheid.

Het eerste aspect is een beschrijving van wat de organisatie de afgelopen drie jaar heeft gedaan op het gebied van duurzaamheid. Een dergelijke beschrijving is afkomstig uit een maatschappelijk jaarverslag of een soortgelijk verslag. Indien dit niet aanwezig is in de organisatie, dan kan de organisatie hierover een eigen aparte beschrijving geven.

Het tweede aspect is een beschrijving van welke doelen de organisatie heeft op het vlak van duurzaamheid, bijvoorbeeld het behalen van een ISO 14001-certificaat. Deze doelen

betreffen de strategische doelen van een organisatie. Onder strategische doelen wordt verstaan doelen die de algemene richting voor een onderneming opstellen, ruim van omvang zijn, alle belangrijke activiteiten omvatten en voor langere tijd (3 jaar of langer) gelden. (Boddy, 2009)

Naast het hebben van doelen is ook belangrijk hoe deze doelen worden uitgevoerd. Deze uitvoering wordt beschreven aan de hand van de tactische doelen die een organisatie heeft. Tactische doelen zijn doelen die beschrijven hoe de strategische doelen bereikt worden, door het specificeren wat het algemeen bestuur verwacht van specifieke afdelingen of functies. Tactische doelen gelden voor een periode van 1 tot 3 jaar. (Boddy, 2009)

Puntentoekenning

Voor de beschrijving van een duurzame bedrijfsvoering worden twee aspecten gevraagd. Elk aspect wordt apart beoordeeld. Zoals eerder is opgemerkt zullen de puntentoekenningen tussen de architecten en adviseurs en de uitvoerende partijen van elkaar verschillen. Per aspect zijn voor architecten en adviseurs maximaal drie punten te behalen, voor uitvoerende partijen zijn maximaal zes punten per aspect te behalen.

	Aantal punten architecten en adviseurs	Aantal punten uitvoerende partijen
Geen beschrijving	0 punten	0 punten
Beschrijving over de werkzaamheden op het gebied van een duurzame bedrijfsvoering	3 punten	6 punten
Doelen en een beschrijving over hoe de door u gestelde doelen over een duurzame bedrijfsvoering gerealiseerd gaan worden	3 punten	6 punten

Tabel 10 - Puntentoekenning aspect Beschrijving werkzaamheden duurzame bedrijfsvoering

5.3.2 Milieuzorgsysteem

Toelichting

Tijdens de interviews kwam naar voren dat een certificering van een milieuzorgsysteem niet erg bekend is. Dat blijkt ook uit de cijfers van de International Organization for Standardization [ISO] (2007). In 2007 waren in Nederland namelijk 1183 ondernemingen gecertificeerd voor ISO 14001. Het aantal EMAS-gecertificeerde bedrijven in Nederland blijft hier ver achter, namelijk acht gecertificeerde ondernemingen. (Europese Unie [EU], 2009).

Beide certificaten stellen eisen aan ondernemingen hoe zij met het milieu dienen om te gaan, het milieumanagementsysteem. Een ISO 14001-norm is een wereldwijd geaccepteerde norm met eisen voor een milieumanagementsysteem. Het wordt door een organisatie gebruikt om milieubeleid te ontwikkelen en te implementeren en om milieuaspecten te beheersen. (Stichting Coördinatie Certificatie Milieu- en arbomanagementsystemen [SCCM], 2007 [1])

Een EMAS-certificaat, waarbij EMAS staat voor Eco Management and Audit Scheme, vraagt naast het invoeren van een milieumanagementsysteem ook naar een milieuverslag. In een milieuverslag, ook wel milieuverklaring genoemd, staan zaken als het milieubeleid, een beschrijving van de milieudoelstellingen en –taakstellingen en de prestaties ten opzichte van deze doel- en taakstellingen. (SCCM, 2007 [2])

Hoewel het aantal ondernemingen met een certificaat niet hoog is, is het aantal wel groeiende (ISO, 2007). Om deze groei te stimuleren, zal gevraagd worden naar het milieumanagementsysteem wat een onderneming heeft. Een dergelijk systeem heeft namelijk veel effect om beter met het milieu om te gaan.

Voor dit criterium wordt gevraagd naar een kopie van een ISO-certificaat, een EMAS-certificaat of een gelijkwaardig certificaat. Het vragen naar een gelijkwaardig certificaat is

van belang, omdat een onderneming een certificaat kan hebben wat niet genoemd is. Dit certificaat kan echter wel dezelfde eisen hebben als de genoemde certificaten. De ondernemingen mogen dan niet tekort worden gedaan, omdat ze een specifiek certificaat niet hebben. (Regieraad Bouw, 2009) Daarnaast kan het voorkomen dat ondernemingen niet gecertificeerd zijn, dan is er mogelijkheid om een eigen milieumanagementsysteem te beschrijven om zo te laten zien dat men er mee bezig is. Voor een eigen beschrijving kunnen de volgende vragen een opzet vormen:

1. Welke actuele door de directie ondertekende milieubeleidsverklaring heeft de organisatie? (eventueel als onderdeel van het kwaliteitszorgsysteem).
2. Welke stappen worden genomen om de milieubelasting te verminderen?
3. Hoe worden de milieumaatregelen van de organisatie gecoördineerd?
4. Hoe worden de milieumaatregelen en de behaalde resultaten gerapporteerd?
5. Hoe wordt het afval verwerkt?
6. Welk plan is opgesteld hoe het personeel wordt geschoold in milieuvriendelijk gedrag en hoe wordt de controle hierop uitgevoerd?

Van deze vragen is vraag 5 alleen van belang bij de uitvoerende partijen, omdat zij veel meer afval produceren dan architecten of adviseurs.

Puntentoekenning

Voor het milieuzorgsysteem zijn voor architecten en adviseurs vier punten toe te kennen, voor de uitvoerende partijen tien punten. Voor het geven van een kopie van een certificaat zijn meer punten toe te kennen dan voor een eigen beschrijving. Het idee hierachter is dat een gecertificeerd milieumanagementsysteem in tegenstelling tot een eigen beschrijving jaarlijks wordt gecontroleerd door een erkende certificatie-instelling. (SCCM, 2009)

De punten voor een milieuzorgsysteem worden als volgt toegekend:

Inschrijver beschikt over...	Aantal punten architecten en adviseurs	Aantal punten uitvoerende partijen
Geen milieusysteem	0 punten	0 punten
Eigen beschreven, niet gecertificeerd milieusysteem	2 punten	5 punten
ISO 14001-certificaat, EMAS-certificaat of gelijkwaardig certificaat	4 punten	10 punten

Tabel 11 - Puntentoekenning Milieuzorgsysteem

5.4 Duurzaam ketenbeheer

De geïnterviewden gaven aan dat het criterium over duurzaam ketenbeheer alleen bij de uitvoerende partijen moet worden beoordeeld. Voor de uitvoerende partijen is dit namelijk een groot deel van de bedrijfsvoering, in tegenstelling tot de architecten en adviseurs waar duurzaam ketenbeheer slechts een klein deel van de bedrijfsvoering is.

In dit criterium wordt beoordeeld hoe een uitvoerende partij de totale keten van het bouwproces beheert met het oog op duurzaamheid. Hieronder zijn verschillende aspecten in mate van belangrijkheid voor het Vastgoedbedrijf weergegeven om het proces duurzaam te kunnen beheren. De inschrijver beschrijft wat hij onderneemt op deze aspecten:

1. *Inkopen materialen met een milieukeurmerk*
Materialen met een milieukeurmerk zijn geproduceerd met het oog op het milieu. Als dergelijke materialen worden ingekocht, dan draagt dat bij aan een duurzaam gebouw. Om deze vraag te toetsen wordt gevraagd naar het percentage ingekochte bouwmaterialen een milieukeurmerk.
2. *Zo kort mogelijke transportlijnen*

Om milieuvervuiling door transport te verminderen, moeten de transportlijnen zo kort mogelijk worden gehouden. Dit houdt in dat de materialen zo dicht mogelijk bij de bouwplaats of het magazijn van de organisatie worden ingekocht. Als het materiaal dicht bij de bouwplaats wordt ingekocht, dan moeten deze materialen ook op de bouwplaats worden geleverd. Als het materiaal dicht bij het magazijn van de organisatie wordt ingekocht, dan moet het daar worden afgeleverd.

3. *Bedrijfsauto's met een energielabel A, B, of C*

Auto's met een energielabel dragen bij aan een beter milieu. Daarom wordt gevraagd welk energielabel bedrijfsauto's hebben. Hierbij wordt specifiek gevraagd naar de labels A, B of C. Dit zijn labels die zuiniger zijn ten opzichte van de gemiddelde auto en daardoor zijn auto's met één van deze energielabels beter voor het milieu. (Milieu Centraal, 2009)

Puntentoekenning

De hierboven staande aspecten zijn, zoals eerder gemeld, in volgorde van belangrijkheid beschreven. Op basis van deze volgorde is ook de puntentoekenning gemaakt. Zo zijn voor het inkopen van materialen met een milieukeurmerk maximaal zes punten toe te kennen, voor de korte transportlijnen vijf punten en voor de bedrijfsauto's drie punten. In totaal zijn voor duurzaam ketenbeheer veertien punten toe te kennen.

Het aspect 'Inkopen materialen met een milieukeurmerk' heeft deze puntentoekenning:

	Aantal punten
Geen van de ingekochte materialen heeft een milieukeurmerk	0 punten
Tussen de 1 en 40% van alle ingekochte materialen hebben een milieukeurmerk	2 punten
Tussen de 40 en 70% van alle ingekochte materialen hebben een milieukeurmerk	4 punten
Meer dan 70% van alle ingekochte materialen hebben een milieukeurmerk	6 punten

Tabel 12 - Puntentoekenning aspect 'Inkopen materialen met een milieukeurmerk'

Voor het aspect 'Zo kort mogelijke transportlijnen' zijn de punten als volgt toe te kennen:

	Aantal punten
Er wordt geen rekening gehouden met waar de materialen vandaan komen en hoe vaak de materialen getransporteerd worden	0 punten
De materialen worden, indien mogelijk, binnen een straal van 100 kilometer van de bouwplaats of het magazijn van de organisatie ingekocht	1 punt
De materialen worden zoveel mogelijk in 1 keer getransporteerd naar de bouwplaats	1 punt
De materialen worden indien mogelijk binnen een straal van 100 kilometer van de bouwplaats of het magazijn van de organisatie ingekocht en ze worden zoveel mogelijk in 1 keer getransporteerd naar de bouwplaats	3 punten
De materialen worden indien mogelijk binnen een straal van 50 kilometer van de bouwplaats of het magazijn van de organisatie ingekocht en ze worden zoveel mogelijk in 1 keer getransporteerd naar de bouwplaats	5 punten

Tabel 13 - Puntentoekenning aspect 'Zo kort mogelijke transportlijnen'

Voor het aspect 'Bedrijfsauto's met een energielabel' geldt de volgende puntentoekenning:

	Aantal punten
Meer dan 50% van de bedrijfsauto's heeft energielabel D, E, F of G of geen energielabel	0 punten
Meer dan 50% van de bedrijfsauto's heeft energielabel C	1 punt
Meer dan 50% van de bedrijfsauto's heeft energielabel B	2 punten
Meer dan 50% van de bedrijfsauto's heeft energielabel A	3 punten

Tabel 14 - Puntentoekenning aspect 'Bedrijfsauto's met een energielabel'

5.5 Social Return

De Gemeente Enschede stimuleert werkgelegenheid voor mensen met een sociale achterstand, langdurig werklozen en mensen met een beperking. Dat betekent dat, waar mogelijk, vijf procent Social Return wordt toegepast. (Gemeente Enschede, 2007) De geïnterviewden waren allen positief om dit als criterium te gebruiken, maar gaven wel aan dat het beter past bij de uitvoerende partijen. Uitvoerende partijen hebben namelijk meer mogelijkheden om mensen met slechte kansen op de arbeidsmarkt een kans te bieden op werk.

De geïnterviewden gaven aan om te vragen naar Social Return die structureel in de organisatie terugkeert. Bij Social Return op de aanneemsom van het project bestaat namelijk de kans dat mensen, die in het kader van Social Return worden ingezet, alleen gedurende het project bij de organisatie werken. Op deze manier hebben de mensen er geen profijt van, maar krijgen de organisaties wel het maximale aantal punten toegekend.

Door het vragen naar Social Return wat structureel wordt ingezet, wordt de bovenstaande situatie voorkomen. De mensen blijven dan voor langere tijd bij de organisatie werken en heeft de Social Return daadwerkelijk effect.

Navraag leerde dat in de huidige opzet van de Gemeente Enschede de Social Return alleen betrekking heeft op de aanneemsom van het project. Aanbevolen wordt om voortaan te vragen naar de structurele Social Return om bovenstaande situatie te voorkomen. Hiermee is in dit criterium rekening gehouden door te vragen naar de structurele Social Return.

De inschrijvers moeten aangeven hoe zij Social Return structureel in de organisatie terug laten komen, eventueel in samenwerking met de Gemeente Enschede. Hiervoor dienen zij een beschrijving te geven welk percentage Social Return wordt behaald. Waaraan gedacht kan worden om de Social Return te bereiken zijn bijvoorbeeld:

1. Het bieden van leerlingplaatsen en/of stages
2. De re-integratie van mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking
3. Het inzetten van een werkloze werkzoekende, die minimaal 6 maanden staat ingeschreven bij het Centrum voor Werk en Inkomen³
4. Het inzetten van gerechtigden in het kader van de Wet Sociale Werkvoorziening of het uitbesteden van werk aan een sociale werkplaats

³ Een werkloze werkzoekende die staat ingeschreven bij het Centrum voor Werk en Inkomen, heeft een WWB- (Wet Werk en Bijstand), een UWV- (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen), een Anw- (Algemene nabestaandenwet) uitkering of geen uitkering. (Gemeente 's-Hertogenbosch, n.d.)

Puntentoekenning

De punten voor de Social Return worden toegekend aan het behaalde percentage. Voor de Social Return zijn maximaal vijftien punten toe te kennen, waarbij de volgende puntenverdeling geldt:

Percentage Social Return	Aantal punten
0%	0 punten
1%	3 punten
2%	6 punten
3%	9 punten
4%	12 punten
5% of meer	15 punten

Tabel 15 - Puntentoekenning Social Return

5.6 Personeelsbeleid

Opvallend voor beide lijsten is dat personeelsbeleid niet meer is opgenomen, hoewel deze wel in de voorlopige lijst was opgenomen. Op de voorlopige lijst bestond het personeelsbeleid uit twee delen, medewerkers met diploma's en medewerkers met ervaring. Hoewel deze punten niet expliciet in de selectiecriteria zijn opgenomen, komen ze wel in verkapte vorm weer bij andere criteria. Eerst zullen de redenen voor het schrappen van de twee delen van de personeelsbeleid worden toegelicht en daarna zal toegelicht worden hoe het personeelsbeleid in verkapte vorm bij andere criteria terugkomt.

De reden dat het punt over medewerkers met diploma's is geschrapt, is dat medewerkers niet van alle cursussen een diploma hebben. Tijdens de interviews kwam naar voren dat vaak intern cursussen worden gegeven en hiervan zijn geen diploma's beschikbaar. De medewerkers beschikken dan wel over de kennis, maar ze kunnen dit niet overleggen met een diploma. Daarom is dit punt van de lijst geschrapt.

Het punt over medewerkers met ervaring is geschrapt, omdat in feite twee keer hetzelfde wordt gevraagd. Door het geven van referenties tonen ondernemingen aan dat ze medewerkers met ervaring hebben.

Het personeelsbeleid komt in verkapte vorm weer bij het milieumanagementsysteem, het zij bij een certificaat, hetzij bij een eigen beschrijving. Hier wordt gevraagd hoe organisaties hun personeel scholen op milieuvriendelijk gedrag en hoe dit gecontroleerd wordt. Op deze manier tonen bedrijven aan het personeel over de juiste kennis beschikt.

Daarnaast heeft het Vastgoedbedrijf al een selectie criterium wat vraagt naar CV's van projectleiders die zich bezig gaan houden met het project. Aanbevolen wordt om bij deze CV's te vragen naar gevolgde cursussen en trainingen over duurzaamheid. Op deze manier wordt wel getoetst of de betrokken projectleiders kennis van zaken hebben, maar is het niet verplicht om daadwerkelijk diploma's te hebben.

6. Proces

De opgestelde criteria moeten ook in het proces worden ingebed. In het hoofdstuk 3. Vastgoedbedrijf Enschede staat het proces wat het Vastgoedbedrijf hanteert, beschreven. Hieronder staan de punten uit deze beschrijving die relevant zijn voor de verandering in het proces, kort beschreven. Vervolgens staat beschreven hoe de selectiecriteria in dit proces gebruikt kunnen worden en hoe de puntentoekenning gehanteerd moet worden.

6.1 *Korte beschrijving proces vastgoedontwikkeling*

In het huidige proces voor vastgoedontwikkeling van het Vastgoedbedrijf Enschede vindt voor zowel architecten en adviseurs als uitvoerende partijen aanbestedingen plaats. Daarnaast worden ook de diensten van een adviseur aanbesteed als de waarde van de opdracht boven de Europese drempelwaarde voor levering en diensten komt te liggen. De drempelwaarden die de Gemeente Enschede hanteert, staan in tabel 3 op bladzijde 15.

In het huidige proces vindt eerst een aanbesteding plaats voor architecten en, indien nodig, de overige adviseurs. Na het opstellen van het definitieve ontwerp en het bestek vindt de aanbesteding voor de uitvoerende partijen plaats. In de eerste fase van deze aanbestedingen wordt een aantal geschikte gegadigden geselecteerd aan de hand van een selectieleidraad. In een selectieleidraad staan zaken beschreven die van belang zijn voor de inschrijver, zoals een omschrijving van het werk en de selectieprocedure. In de selectieprocedure moet een inschrijver aangeven of hij aan een eis voldoet en in hoeverre hij aan een wens voldoet. De eisen zijn uitsluitinggronden en minimumeisen en de wensen zijn selectiecriteria, zoals referentieprojecten en projectgebonden financiële gegevens. Een beoordelingscommissie bepaalt vervolgens of een inschrijver aan de eis voldoet, in hoeverre hij aan een selectie criterium voldoet en de commissie behaalt op basis hiervan de rangschikking tussen de inschrijvers.

6.2 *Inpassen van de selectiecriteria*

De opgestelde selectiecriteria voor duurzaam bouwen kunnen worden opgenomen in de selectieleidraden. Op deze manier is geen verandering in het proces noodzakelijk, het enige wat moet gebeuren is het uitbreiden van de selectieleidraad.

Zoals hierboven al beschreven is, zijn in het selectiedocument al een aantal criteria opgenomen. Aan deze criteria moeten de criteria voor duurzaam bouwen worden toegevoegd. De inschrijvers dienen dan ook voor deze criteria informatie aan te dragen, welke door een beoordelingscommissie wordt beoordeeld in hoeverre de inschrijver aan de wens heeft voldaan. In bijlage 5 staan de lijsten met selectiecriteria voor duurzaam bouwen, welke direct opgenomen kunnen worden in de selectieleidraden.

Duurzaam bouwen is in het proces opgenomen als een wens en dus niet als een eis. Dit sluit aan bij wat de geïnterviewden hebben aangegeven. Zij stelden dat als duurzaamheid als een eis wordt gesteld, veel organisaties worden uitgesloten. Deze organisaties zijn namelijk pas of nog niet begonnen met duurzaamheid en kunnen daardoor niet aan de eis voldoen. Door duurzaam bouwen als wens te stellen, kunnen beginnende ondernemingen aangeven waar ze al staan om zo een deel van de punten toegekend te krijgen. Daarnaast kunnen ze blijven meedingen naar de gunning van de opdracht door op andere criteria punten toegekend te krijgen.

6.3 *Inpassen van de puntentoekenning*

Zoals hierboven al is beschreven komen de criteria voor duurzaam bouwen op de lijst met de andere selectiecriteria. De puntentoekenning kan echter niet zomaar overgenomen worden.

Het puntenaantal voor de criteria over duurzaam bouwen overtreft het totale aantal punten bij een aanbesteding. Om het aantal punten weer in verhouding te krijgen, zijn twee oplossingen aan te dragen. Deze oplossingen worden eerst toegelicht en wordt aan de hand van een multicriteria-analyse een keuze gemaakt voor de te gebruiken oplossing.

6.3.1 Oplossing 1

De eerste oplossing is om het aantal punten voor de criteria voor duurzaam bouwen gelijk te laten en het aantal punten voor de andere criteria te vermeerderen. Het aantal punten dat per criterium moet worden gegeven hangt af van de gewenste verhouding tussen dit criterium en de criteria voor duurzaam bouwen. In het onderstaande voorbeeld wordt deze oplossing verduidelijkt.

Voorbeeld

Gedurende een selectieprocedure voor aannemers is de volgende weging van toepassing:

Referentieprojecten 30%

Duurzaam Bouwen 30%

Kwaliteitsborging 10%

Projectgebonden financiële gegevens 20%

Projectleiders met HTS werk- en denkniveau 10%

Voor de criteria voor duurzaam bouwen zijn voor een aannemer maximaal 66 punten toe te kennen. Dit houdt in dat ook voor de referentieprojecten 66 punten zijn toe te kennen, omdat deze even zwaar weegt als duurzaam bouwen. De projectgebonden gegevens tellen minder zwaar, 20% van het totaal aantal punten. 66 punten is gelijk aan 30% van het totaal aantal punten, dat houdt in dat 20% gelijk is aan 44 punten. Op dezelfde manier wordt het aantal punten voor de kwaliteitsborging en de projectleiders met HTS werk- en denkniveau berekend. Voor deze criteria zijn voor elk 22 punten te behalen.

Samenvattend zijn er voor de verschillende criteria de volgende aantallen punten te behalen:

Referentieprojecten 66 punten

Duurzaam Bouwen 66 punten

Kwaliteitsborging 22 punten

Projectgebonden financiële gegevens 44 punten

Projectleiders met HTS werk- en denkniveau 22 punten

6.3.2 Oplossing 2

Een tweede oplossing is het aantal punten voor de criteria voor duurzaam bouwen om te rekenen naar een aantal punten dat in verhouding staat met de andere criteria. In de huidige opzet bij aanbestedingen zijn per criterium maximaal 20 tot 25 punten te behalen. Zoals in hoofdstuk 5. Selectiecriteria te lezen is, zijn er voor de criteria over duurzaam bouwen voor architecten en adviseurs maximaal 74 punten te behalen en voor de uitvoerende partijen 66 punten. Dit houdt in dat de criteria voor duurzaam bouwen aanzienlijk zwaarder wegen dan de andere criteria. Om toch een, in de ogen van het Vastgoedbedrijf, goede verhouding te krijgen tussen duurzaam bouwen en de overige criteria moeten de behaalde punten voor duurzaam bouwen worden omgerekend naar een aantal punten dat in verhouding staat met de andere criteria. Voor deze omrekening is de volgende formule opgesteld:

$$AP_i = \frac{AGP_i}{TAP} \cdot GAP$$

Waarbij de symbolen staan voor:

AP_i - Het aantal punten voor de inschrijver voor duurzaam bouwen ten opzichte van de andere criteria

- AGP_i - Het aantal toegekende punten voor de inschrijver voor de criteria over duurzaam bouwen
- TAP - Het totale aantal punten dat toegekend kan worden voor de criteria over duurzaam bouwen, voor architecten en adviseurs bedraagt dit aantal 74 punten en voor de uitvoerende partijen 66 punten
- GAP - Het maximale gewenste aantal punten voor de criteria over duurzaam bouwen ten opzichte van de andere criteria.

Deze formule wordt in het volgende voorbeeld toegepast en op deze manier toegelicht:

Voorbeeld

In een selectieprocedure voor architecten is de verhouding tussen de criteria en de punten als volgt:

Referentieprojecten met betrekking tot de architectuur: 15 punten

Duurzaam bouwen: 20 punten

Kwaliteitsborging: 10 punten

Projectgebonden financiële gegevens: 15 punten

Projectleiders met HTS werk- en denkniveau: 10 punten

In totaal zijn dus 70 punten toe te kennen.

Zoals te zien is tellen de criteria voor duurzaam bouwen voor 20 van de 70 punten mee. Eerder werd aangegeven dat voor de criteria voor duurzaam bouwen los gezien van de overige criteria 74 punten zijn toe te kennen. Dat betekent dat deze 74 punten aan de hand van de eerder gegeven formule moeten worden omgerekend naar 20 punten.

Stel, een architect scoort voor de criteria voor duurzaam bouwen 60 punten. De AGP_i bedraagt voor deze architect dus 60 punten. In totaal zijn voor de criteria over duurzaam bouwen 74 punten te behalen, dus de TAP bedraagt 74 punten. Eerder is aangegeven dat duurzaam bouwen voor maximaal 20 punten van de 70 meetellen, de GAP is dus 20 punten. Het invullen van de formule levert het volgende op:

$$AP_i = \frac{AGP_i}{TAP} \cdot GAP = \frac{60}{74} \cdot 20 = 16 \text{ punten}$$

De architect krijgt voor de criteria voor duurzaam bouwen in verhouding met de andere criteria 16 punten.

6.3.3 Bepaling keuze oplossing

Om te bepalen welke oplossing het Vastgoedbedrijf moet hanteren wordt een multicriteria-analyse (MCA) uitgevoerd tussen de beide oplossingen. In deze MCA worden beide oplossingen ten opzichte van elkaar gewogen. Hierbij krijgt de beste oplossing een + en de slechtste een -. Mochten ze aan elkaar gelijk zijn, dan scoren beide oplossingen een 0. Dit betekent dus niet dat als een oplossing op een bepaald criterium een min krijgt, ook per definitie slecht is op dit criterium.

	Oplossing 1	Oplossing 2
Moelijkheid toepassen	+	-
Helderheid voor buitenstaanders	+	-
Totaal	++	--

Tabel 16 - Multicriteria-analyse puntentoekenning

In de bovenstaande tabel staat de multicriteria-analyse voor de keuze van de te gebruiken oplossing. Er zijn twee criteria die de oplossingen duidelijk kunnen onderscheiden, deze zijn de moeilijkheid van het toepassen en de helderheid van het proces voor buitenstaanders, dat wil zeggen de inschrijvers en andere geïnteresseerden. De scores van deze criteria worden hieronder kort toegelicht.

Onder moeilijkheid van het toepassen wordt verstaan wat de moeilijkheidsgraad voor de beoordelingscommissie is om een oplossing toe te passen. Voor oplossing één ligt de moeilijkheidsgraad laag. De beoordelingscommissie kan namelijk dezelfde werkwijze hanteren als zij al gewend is. De enige verandering die optreedt, is dat ze meer punten moet toekennen aan bepaalde criteria. Oplossing twee daarentegen is voor de beoordelingscommissie moeilijker toe te passen. Naast het geven van punten voor de criteria moet de beoordelingscommissie ook een formule gebruiken. Het kan voorkomen dat de formule niet wordt begrepen en daardoor verkeerd gebruikt wordt. Het gebruik van de formule is dus moeilijker en daardoor is oplossing twee moeilijker toe te passen. Daarom scoort oplossing één op dit criterium beter dan oplossing twee.

Onder helderheid voor buitenstaanders wordt verstaan of de inschrijvers en andere geïnteresseerde de punttoekenning gemakkelijk kunnen begrijpen. Doordat bij oplossing één dezelfde werkwijze wordt gehanteerd als bij de huidige opzet, alleen met meer punten, is deze oplossing voor de buitenstaanders gemakkelijk te begrijpen. Zij zijn namelijk reeds bekend met de huidige opzet. Oplossing twee is moeilijker te begrijpen voor buitenstaanders. De formule kan namelijk verwarring veroorzaken doordat men niet weet welk puntenaantal bij welk symbool hoort. Daardoor is oplossing twee minder helder dan oplossing één en scoort oplossing één beter ten opzichte van oplossing twee.

Zoals hierboven te lezen is en ook te zien is in tabel 16 is oplossing één de beste oplossing. Daarom wordt aanbevolen om oplossing één toe te passen. Dit houdt in dat er meer punten moeten worden gegeven aan de andere criteria en dat de beoordelingscommissie de inschrijvers gaat beoordelen met deze puntenaantallen.

6.4 Overige aandachtspunten

Tijdens de interviews kwamen nog een tweetal zaken naar voren waar het Vastgoedbedrijf rekening mee moet houden. Het eerste is de samenstelling van de beoordelingscommissie en het tweede punt is verslaglegging over de toegekende scores.

Gedurende de interviews kwam ook de samenstelling van de beoordelingscommissie aan bod. De algemene strekking van de reacties hierover is dat de leden van de commissie wel over de kennis van de verschillende criteria moeten beschikken. Als de commissieleden de benodigde kennis hebben, is de kans groot dat de kwalitatief beste inschrijvers ook daadwerkelijk geselecteerd worden. Als een commissielid geen kennis heeft van de criteria, kan hij een hoge score geven aan een inschrijver met een mooi verhaal, terwijl deze kwalitatief gezien niet tot de besten behoort.

Het tweede punt betreft de verslaglegging van de resultaten na een aanbestedingsronde. Er werd aangegeven dat de uitleg over een bepaalde score vaak minimaal is.

Op sommige punten is het duidelijk te zien waarom de een hoger scoort dan de ander. Bijvoorbeeld bij de prijs, als de een goedkoper is dan de ander, dan scoort de één ook meer punten dan de ander. Maar op criteria met een wat subjectieve beoordeling wordt een korte toelichting op het gegeven aantal punten op prijs gesteld. Ondernemers weten vaak niet wat een andere ondernemer op dit vlak doet. Als er vervolgens ook geen toelichting bij de beoordeling staat, dan is het voor hen lastig te begrijpen waarom zij een bepaald puntenaantal krijgen. Met een korte toelichting op de gegeven score weten de ondernemers

waarom zij een bepaald aantal punten toegekend krijgen en hoe ze zich zonodig kunnen verbeteren.

Om de beoordeling ook voor de inschrijvers helder te maken, wordt aanbevolen om, op de criteria waarnodig, een korte toelichting te geven.

7. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de beantwoording van de onderzoeksvraag een conclusie gegeven op dit onderzoek. Daarna volgen nog enkele aanbevelingen die voor het Vastgoedbedrijf van belang zijn.

7.1 Conclusie

In dit rapport zijn de selectiecriteria gepresenteerd die het Vastgoedbedrijf moet hanteren om opdrachtnemers te selecteren op duurzaam bouwen. Tevens zijn aan deze criteria punten toegekend.

De criteria zijn onder te verdelen in criteria voor architecten en adviseurs en criteria voor de uitvoerende partijen. Voor de architecten en adviseurs zijn de criteria aantoonbare ervaring, visie over het project en visie over de bedrijfsvoering. Voor de uitvoerende partijen gelden ook de criteria aantoonbare ervaring en de visie over de bedrijfsvoering, maar zij worden ook beoordeeld op duurzaam ketenbeheer en Social Return.

De inschrijvers kunnen voor deze criteria punten toegekend krijgen. Architecten en adviseurs kunnen maximaal 74 punten toegekend krijgen, uitvoerende partijen maximaal 66 punten. In de twee onderstaande tabellen staan de selectiecriteria met de maximale puntenaantallen.

Selectie criterium	Maximaal aantal punten
Aantoonbare ervaring: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Referentieprojecten</i> • <i>Toetsingsprogramma's</i> 	30 punten 10 punten
Project <ul style="list-style-type: none"> • <i>Visie over het project</i> • <i>Samenwerking gedurende het project</i> 	18 punten 6 punten
Bedrijfsvoering <ul style="list-style-type: none"> • <i>Visie over de bedrijfsvoering</i> • <i>Milieuzorgsysteem</i> 	6 punten 4 punten
Totaal aantal punten	74 punten

Tabel 17 - Selectiecriteria voor architecten en adviseurs

Selectie criterium	Maximaal aantal punten
Aantoonbare ervaring <ul style="list-style-type: none"> • <i>Referentieprojecten</i> 	15 punten
Bedrijfsvoering <ul style="list-style-type: none"> • <i>Visie over de bedrijfsvoering</i> • <i>Milieuzorgsysteem</i> 	12 punten 10 punten
Duurzaam ketenbeheer	14 punten
Social Return	15 punten
Totaal aantal punten	66 punten

Tabel 18 - Selectiecriteria voor uitvoerende partijen

Deze criteria worden opgenomen in de selectieleidraden die het Vastgoedbedrijf gewend is om te schrijven. In deze selectieleidraden worden naast de reeds bestaande criteria, zoals referentieprojecten en projectgebonden financiële gegevens, de selectiecriteria voor duurzaam bouwen toegevoegd.

De punten die toe te kennen zijn voor duurzaam bouwen, liggen hoger dan het huidige puntenaantal voor de reeds bestaande criteria. Hierdoor is er een onjuiste verhouding tussen de criteria. Dit is eenvoudig op te lossen door het puntenaantal van de reeds bestaande criteria te vermeerderen. Het aantal punten moet zo hoog liggen dat deze criteria en de criteria voor duurzaam bouwen weer in de door het Vastgoedbedrijf gewenste verhouding zijn.

7.2 Aanbevelingen

Hoewel deze criteria direct gebruikt kunnen worden zijn er toch een aantal aanbevelingen voor het Vastgoedbedrijf. Deze aanbevelingen hebben betrekking op de ontwikkeling van duurzaam bouwen en op het gebruik van de criteria.

Ten eerste de ontwikkeling van duurzaam bouwen. Duurzaam bouwen, en duurzaamheid in het algemeen, ontwikkelen zich in deze tijd vrij snel. Het is zaak om deze ontwikkeling in de gaten te houden en, indien nodig, hierop de criteria aan te passen.

Ten tweede het gebruik van de criteria. Ieder project is anders en dat houdt in dat de eisen voor elk project ook verschillen. De criteria voor duurzaam bouwen moeten worden afgestemd op het project, zodat de eisen voor de selectie niet te zwaar worden.

Rekening houdend met deze aanbevelingen zullen de selectiecriteria voor duurzaam bouwen een succes worden!

Referenties

- Boddy, D. (2008). *Management An Introduction*. Financial Times/Prentice Hall
- Duijvestein, C.A.J. (2002). *Van duurzame ontwikkeling naar duurzaam bouwen en weer terug*. Terneuzen
- Duijvestein, C.A.J. (2009). *Duurzaam bouwen, kansen voor HSB* [presentatie]
<http://www.centrum-hout.nl/projecten/25jaarvhsb/tud.pdf> (bezocht op 24-08-09)
- Europa decentraal (2009). *Aanbestedingen*.
<http://www.europadecentraal.nl/menu/100/Voorpagina.html> (bezocht op 27-08-2009)
- Europese Unie [EU] (2009). *EU register of EMAS organisations*.
http://ec.europa.eu/environment/emas/about/participate/sites_en.htm (bezocht op 02-11-2009)
- Gemeente Amsterdam (2007). *Leidraad Duurzaam Inkopen*. Amsterdam [digitale versie]
- Gemeente Best (2009). *Best Informatief, week 40 -2009*.
<http://www.gemeentebest.nl/smartsite.shtml?id=69206> (bezocht op 06-11-2009)
- Gemeente Den Haag (2009). *Selectieleidraad Aanleg kustversterking en herinrichting Boulevard Scheveningen*. Den Haag [digitale versie]
- Gemeente Enschede (2007). *Inkoop- en aanbestedingsbeleid Gemeente Enschede*. [digitale versie]
- Gemeente Enschede (2009 [1]). *“Blauwe Nota” Duurzaamheid Versnellen en verscherpen van klimaatbeleid in Enschede* [digitale versie]
- Gemeente Enschede (2009 [2]). *Vastgoedbedrijf Enschede*. Intranet Gemeente Enschede (bezocht op 24 september 2009)
- Gemeente Enschede (2009 [3]) *Selectiedocument Nieuwbouw Brede School “Het Palet”*
- Gemeente Hengelo (2008). *Selectiemethodiek Aanleg primair leidingnet voor het Warmtenet Hengelo B.V.* Hengelo [digitale versie]
- Gemeente 's-Hertogenbosch (n.d.) *Uitvoeringsregels Social Return*. 's-Hertogenbosch [digitale versie]
- Gemeente Zevenaar (2007). *Selectieleidraad ten behoeve van de selectie van ontwikkelaars in het kader van de gronduitgifte voor de locaties Groot Holthuizen en Reisenakker*. Zevenaar [digitale versie]
- Hendriks, N.A. (1994). *De betrekkelijkheid van duurzame bouwmaterialen*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven [digitale versie]

- Hendriks, Ch.F. (n.a.). *Duurzaam bouwen in de GWW sector: Nieuwe impulsen nodig* [digitale versie]
- Hopwood, B., Mellor, M. & O'Brien, G. (2003). Sustainable Development: Mapping Different Approaches. *Sustainable Developments*, 13, 38-52 [digitale versie]
- International Organization for Standardization [ISO] (2007). *The ISO survey – 2007*. Genève [digitale versie]
- Klunder, G (2002). *Between Sustainable And Durable: Optimization Of Life Spans* [digitale versie]
- Liem, M.L.E. & Dolmans-Budé I.A.H. (1998). *Praktisch Europees Aanbesteden*. 's-Gravenhage: DELWEL Uitgeverij B.V.
- Milieu Centraal (2009). *Energielabel Auto*
<http://www.energielabel.nl/pagina.aspx?onderwerp=Energielabel%20auto> (bezoekt op 2-11-2009)
- Ministerie van Economische Zaken [EZ] (2009). *Aanbesteden*
http://www.ez.nl/Onderwerpen/Huidige_economie/Aanbesteden (bezoekt op 27-10-2009)
- Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer [VROM] (2009). *Dossier Duurzame Ontwikkeling Algemeen*
<http://www.vrom.nl/pagina.html?id=10749> (bezoekt op 24-08-2009)
- Pianoo (2009) *Metrokaart*. <http://metrokaart.pianoo.nl/index.html> (bezoekt op 27-08-2009)
- Rakhorst, Anne-Marie (2008) *De winst van duurzaam bouwen*. Heeswijk: Search Knowledge BV
- Regieraad Bouw (2009) *Leidraad aanbesteden voor de bouw*. Gouda [digitale versie]
- SenterNovem (2009 [1]). *Handleiding duurzaam inkopen* Voor overheidsinkopers. [digitale versie]
- SenterNovem (2009 [2]). Over SenterNovem.
<http://www.senternovem.nl/sn/subpage.asp?id=40> (Bezoekt op 16-09-2009)
- SenterNovem (2005). *Handreiking Duurzaam Inkopen en Aanbesteden*. Utrecht
- Stichting Coördinatie Certificatie Milieu- en arbomanagementsystemen [SCCM] (2009). *Certificatiesysteem Milieumanagementsystemen volgen ISO 14001*. Den Haag [digitale versie]
- Stichting Coördinatie Certificatie Milieu- en arbomanagementsystemen [SCCM], (2007 [1]). *ISO 14001-norm en certificatie* <http://www.sccm.nl/iso.html> (Bezoekt op 28-9-2009)

- Stichting Coördinatie Certificatie Milieu- en arbomanagementsystemen [SCCM], (2007 [2]).
De EMAS-verordening en verificatie <http://www.sccm.nl/emas.html> (Bezocht op 28-9-2009)
- Stichting Stimular (2002). *Nationaal Pakket Duurzaam Bouwen Utiliteitsbouw*. Rotterdam [digitale versie]
- Vastgoedbedrijf Enschede [VBE] (2004, revisie 2008). *Bedrijfsprocessen Vastgoedbedrijf Enschede*. Enschede
- Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek [viWTA] (2006). *Participatieve Methoden – Een gids voor gebruikers*. Brussel [digitale versie]
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten [VNG] (2008). *Aan de slag met Duurzaam Inkopen!* Een handreiking voor raadsleden, collegeleden en ambtenaren [digitale versie]
- Verschuren, P & Doorewaard, H (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.

Bijlage 1: Onderzoeksstrategie

Bij de onderzoeksstrategie wordt bepaald op welke manier het onderzoek wordt uitgevoerd. Hiervoor zal eerst een strategie moeten worden gekozen. Daarna wordt deze in het kort uitgelegd en aansluitend wordt beschreven welke werkwijze er per deelvraag gevolgd wordt.

Keuze onderzoeksstrategie

Voor dit onderzoek is gekozen voor de onderzoeksstrategie 'bureauonderzoek'. In dit onderzoek worden informatie uit literatuur en meningen met elkaar vergeleken op kwalitatieve gegevens. Bij het survey-onderzoek gaat het om de kwantitatieve gegevens en bij een experiment vormt de literatuur niet de hoofdbron voor informatie. Daarom vallen deze twee onderzoeksstrategieën af. Daarnaast zal het onderzoek grotendeels achter het bureau plaatsvinden, waardoor het bureauonderzoek, maar ook de gefundeerde theoriebenadering als onderzoeksstrategieën overblijven. Echter, bij de gefundeerde theoriebenadering heeft de onderzoeker een zoekende houding naar nieuwe theorieën. In dit onderzoek is er al wel informatie in de literatuur beschikbaar, waardoor ook deze theorie afvalt. Hieruit valt te concluderen dat het bureauonderzoek de meest geschikte onderzoeksstrategie voor dit onderzoek is. (Verschuren en Doorewaard, 2007)

Werkwijze per deelvraag

Verschuren en Doorewaard (2007) stellen dat er een tweetal hoofdvarianten van het bureauonderzoek zijn, namelijk een literatuuronderzoek en een secundair onderzoek. Per deelvraag kan gekozen worden voor een van deze twee varianten. Hieronder wordt per deelvraag aangegeven welke werkwijze gehanteerd wordt om de deelvraag te kunnen beantwoorden.

Deelvraag 1: Wat is duurzaam bouwen?

Duurzaam bouwen is een breed begrip en er bestaan hier veel opvattingen over. Om verwarring te voorkomen, wordt aan het begin van het onderzoek één definitie opgesteld die gedurende het hele onderzoek van kracht blijft.

De definitie wordt bepaald aan de hand van een literatuuronderzoek, dit houdt in dat er naar vakliteratuur gezocht wordt op internet en in boeken. Eerst wordt er een algemeen beeld geschetst van wat duurzaamheid is. Vervolgens wordt dit begrip toegespitst op duurzaam bouwen. In de literatuur wordt bestudeerd welke opvattingen er zijn op het gebied van duurzaam bouwen. Er wordt hier specifiek gezocht naar informatie van auteurs die een expertise hebben op het gebied van duurzaam bouwen. De opvattingen worden gecombineerd, waardoor er een totaalbeeld wordt verkregen, en hieruit wordt een definitie opgesteld.

Deelvraag 2: Wat is de huidige werkwijze van het Vastgoedbedrijf?

Deze deelvraag is onderverdeeld in vier subvragen, die tezamen een antwoord geven op deze deelvraag. De werkwijze van deze subvragen wordt hieronder beschreven.

Subvraag 2a: Hoe steekt het proces voor vastgoedontwikkeling in elkaar?

De beschrijving van het huidige proces van het Vastgoedbedrijf voor vastgoedontwikkeling gebeurt ook aan de hand van een literatuuronderzoek. Door het Vastgoedbedrijf zijn bedrijfsprocessen opgesteld, waarin de huidige werkwijze schematisch staan beschreven. Deze processen zullen als leidraad gelden om de werkwijze te beschrijven. Daarnaast zullen de projectleiders van het VBE gevraagd worden om extra, aanvullende informatie te geven

over het ontwikkelingsproces. Deze informatie zal gebruikt worden om de werkwijze beter te kunnen beschrijven.

Subvraag 2b: Welke aanbestedingsprocedures worden gehanteerd?

Om deze deelvraag af te bakenen wordt eerst het beleid van de Gemeente Enschede betreffende het inkopen en aanbesteden erop nageslagen. Zodoende is bekend welke aanbestedingsprocedures er spelen in de Gemeente Enschede. Vervolgens wordt in de literatuur gezocht naar informatie over deze procedures. Aan de hand van deze informatie worden de procedures beschreven. Ook andere begrippen die betrekking hebben op aanbestedingen en in relatie staan met dit onderzoek worden dan beschreven.

Subvraag 2c: Welke type opdrachtnemers zijn er te onderscheiden?

Aan de hand van gesprekken met de projectleiders van het Vastgoedbedrijf wordt bepaald wie er geselecteerd moeten worden. Zij houden zich bezig met het ontwikkelen en beheren van vastgoed en weten daardoor welke bedrijven worden geselecteerd gedurende de aanbestedingen.

Subvraag 2d: Wanneer moeten de opdrachtnemers geselecteerd worden?

Net zoals bij subvraag 2c wordt ook de benodigde informatie voor deze subvraag achterhaalt door middel van gesprekken met de projectleiders van het Vastgoedbedrijf. Evenals de vraag wie er geselecteerd moeten worden, weten zij ook wanneer ze geselecteerd moeten worden.

Deelvraag 3: Hoe kunnen opdrachtnemers geselecteerd worden ten behoeve van duurzaam bouwen?

Deze deelvraag is onderverdeeld in twee subvragen, die tezamen een antwoord geven op deze deelvraag. De werkwijze van deze subvragen wordt hieronder beschreven.

Subvraag 3a: Waarop kunnen opdrachtnemers geselecteerd worden ten behoeve van duurzaam bouwen?

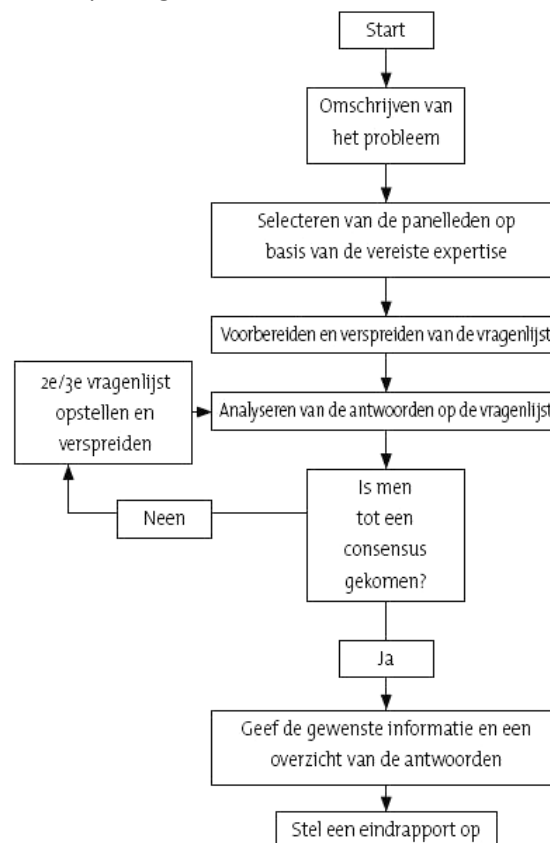
De invulling van de selectiecriteria is een combinatie van een literatuuronderzoek en een secundair onderzoek. Daarnaast zullen interviews met externen worden gehouden om kennis uit de markt te vergaren.

In het literatuuronderzoek wordt gezocht naar informatie in boeken en op internet. SenterNovem speelt hierbij een belangrijke rol. SenterNovem is een agentschap van het Ministerie van Economische Zaken en richt zich namens de overheid op het gebied van duurzaamheid en innovatie (SenterNovem, 2009 [2]). Zo heeft SenterNovem criteria opgesteld voor de duurzaamheid, deze criteria worden meegenomen op een voorlopige lijst met criteria. Daarnaast wordt er nog gezocht naar andere literatuur die criteria kunnen aandragen. Naar deze literatuur wordt gezocht op internet en in boeken. Bij de literatuur wordt gekeken naar de betrouwbaarheid van de bron. Onder de betrouwbaarheid wordt verstaan de achtergrond en de expertise van de schrijver. Zo wordt bijvoorbeeld een artikel van een hoogleraar aan een universiteit waardevoller gevonden dan een tekst op Wikipedia (www.wikipedia.org), waar iedereen het kan aanpassen.

In het secundair onderzoek worden projecten bestudeerd. Hieraan moet gedacht worden aan projecten in de bouw- en GWW-sector. Bij deze projecten worden documenten bestudeerd hoe duurzaam bouwen in de selectiefase is opgenomen en hoe dit zijn uitwerking heeft gehad in het vervolg van het project. De criteria die effect hebben gehad, worden op de voorlopige lijst geplaatst.

Nadat de voorlopige lijst met criteria is opgesteld, worden ze met elkaar vergeleken. Mochten criteria aan elkaar gelijkwaardig zijn, dan worden ze samengevoegd. Als het aantal criteria dan nog te groot is, wordt bekeken of de criteria wel haalbaar zijn. Onder de haalbaarheid van de criteria wordt verstaan dat ze binnen de wettelijke regels vallen en realistisch zijn. Het maximale aantal criteria is lastig te schatten, omdat nog niet bekend is hoeveel en welke criteria er allemaal zijn. Om het overzicht te behouden, wordt voorlopig het maximale aantal op 10 criteria gezet. Dit aantal kan gewijzigd worden, als het onderzoek daartoe leidt. De criteria die niet haalbaar zijn, worden van de lijst geschrapt.

De overgebleven criteria komen op een shortlist en aan deze criteria worden met behulp van de Delphi-methode een duidelijke invulling gegeven. De werkwijze van deze methode staat schematisch weergegeven in figuur 3. Door de Delphi-methode te gebruiken is er de beschikking over de kennis uit de markt. De panelleden zullen afkomstig zijn van architecten, adviseurs en uitvoerende partijen. Er wordt geprobeerd om mensen te benaderen die bij de organisaties invloed en beslissingsbevoegdheid hebben. De achterliggende reden is dat zij kennis hebben van de aanbestedingsprocedures en weten wat er speelt in de markt op het gebied van duurzaam bouwen.



Figuur 3 - Werkwijze Delphi-methode (viWTA, 2006)

In de eerste ronde van de Delphi-methode wordt gevraagd naar de mening over de criteria op de shortlist en hoe deze het beste ingevuld kunnen worden. De voorwaarde die hieraan gesteld wordt, is dat alles binnen het kader van de wet blijft. Na deze ronde van de Delphi-methode wordt bekeken wat de marktpartijen vinden van de criteria. Doordat de vragen voor iedereen gelijk zijn, zijn de antwoorden eenvoudig met elkaar te vergelijken.

Als na de eerste ronde de antwoorden met elkaar overeenstemmen, dan is daar consensus over en worden ze verwerkt. Mochten de antwoorden van elkaar verschillen, dan worden de bevindingen van alle panelleden verstuurd voor de tweede ronde. De panelleden

hebben dan de mogelijkheid om hun eigen mening bij te stellen of commentaar te geven op de andere bevindingen.

Na de tweede ronde worden alle bevindingen, zowel positief als negatief, vergeleken met de literatuur. Als de positieve bevindingen in de literatuur ook als positief worden beschouwd, worden de criteria als goed beschouwd en kunnen ze gebruikt worden in de selectiefase. Als de criteria zowel in de literatuur en als in de bevindingen negatief worden beschouwd, dan zijn deze criteria niet goed genoeg voor de selectiefase. Mochten de literatuur en de bevindingen niet met elkaar overeenkomen, dan worden de panelleden voor de laatste maal benaderd. Zij krijgen dan ook de beschikking over de literatuur, hierop kunnen zij dan hun zienswijze wijzigen of commentaar geven op de literatuur.

Mocht na deze ronden blijken, dat er nog steeds geen overeenstemming is, dan wordt de meeste waarde gehecht aan de mening van de panelleden. De reden hiervoor is dat de markt weet wat zij belangrijk vinden. Als het Vastgoedbedrijf luistert naar wat de markt belangrijk vindt, dan kunnen de zaken sneller en gemakkelijker verlopen.

Subvraag 3b: Hoe zijn de criteria te meten?

Bij deze subvraag wordt nagenoeg dezelfde werkwijze gehanteerd als bij subvraag 3a. Bij elk criteria die op de shortlist staat wordt gezocht in de literatuur, bij projecten en bij SenterNovem naar hoe deze te meten zijn. Daarnaast wordt ook hier gebruik gemaakt van de Delphi-methode. In deelvraag 5 wordt er gevraagd naar de mening over de criteria en de invulling daarvan, voor deelvraag 6 wordt gevraagd hoe de panelleden vinden dat de criteria gemeten moeten worden. Deze vragen worden tegelijkertijd gesteld om zo tijd te besparen.

Deelvraag 4: Welke verandering in het proces is noodzakelijk om de opdrachtnemers te selecteren op duurzaam bouwen?

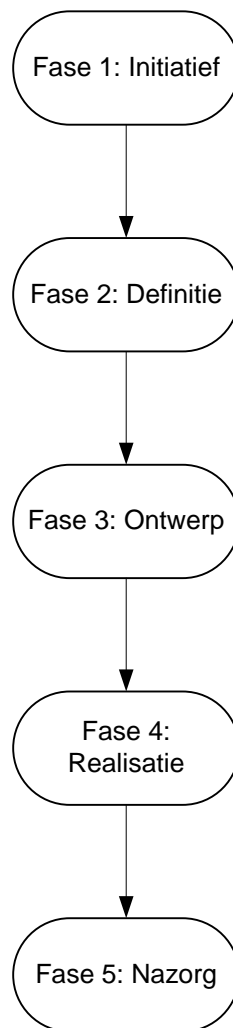
Eerst wordt er gekeken of de criteria geïmplementeerd kunnen worden in het huidige proces, dat is beschreven bij deelvraag 2. Mocht dit kunnen, dan moet worden beschreven op welke manier zij te implementeren zijn.

Is het niet mogelijk om de criteria te implementeren in het huidige proces, dan dient er een nieuw proces te worden opgesteld. Dit zal gebeuren middels een literatuuronderzoek. Eerst wordt bij de gevonden processen bekeken of de criteria in het proces meegenomen kunnen worden. Als dit niet het geval is, dan valt het proces af. Is het wel het geval, dan wordt het proces gekarakteriseerd, zodat alle processen later beter te vergelijken zijn. De vergelijking gebeurt aan de hand van een multicriteria-analyse. Bij deze MCA worden eigenschappen meegenomen, zoals de inpasbaarheid van de criteria en de moeilijkheid van het toepassen van het proces. Het proces welke het beste scoort, zal worden uitgewerkt tot een proces waarbij de selectiecriteria in meegenomen worden.

Bijlage 2: Processchema's Vastgoedbedrijf Enschede

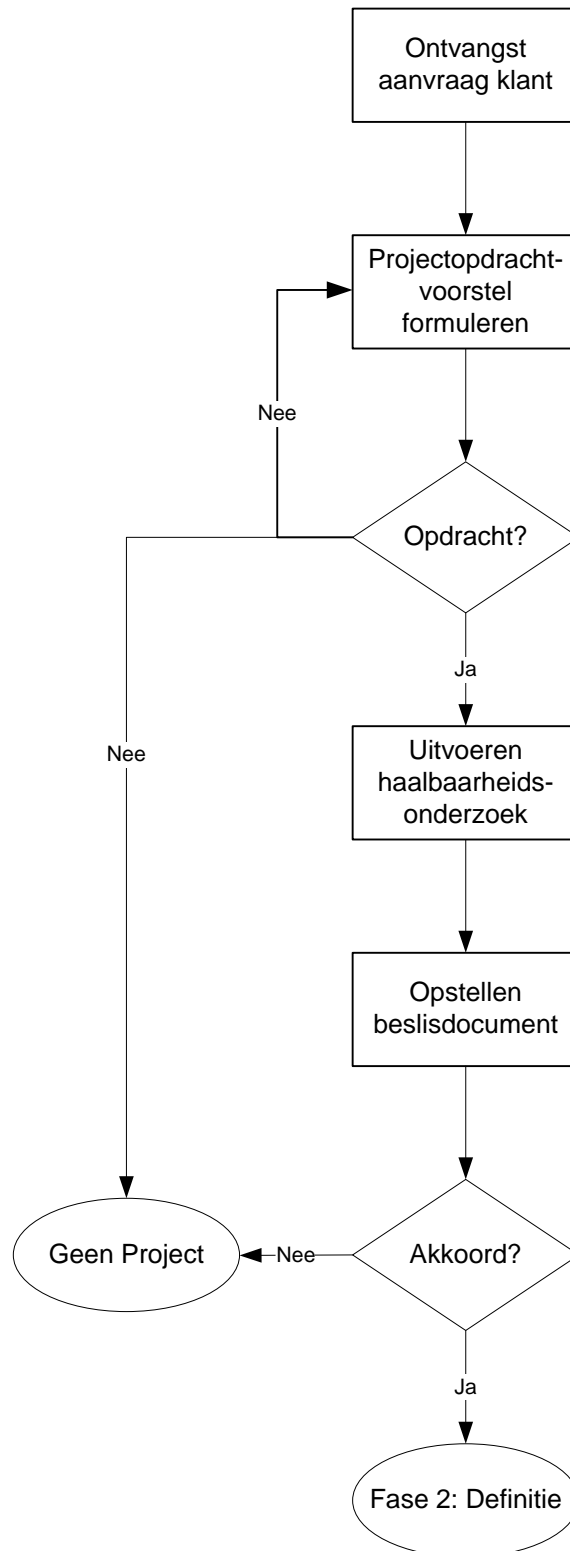
In deze bijlage worden de processen die het Vastgoedbedrijf hanteert bij de vastgoedontwikkeling schematisch weergegeven. Een toelichting van deze schema's is te vinden in hoofdstuk 3. Vastgoedbedrijf Enschede. De schematische weergave van deze processen is ontleend aan Vastgoedbedrijf Enschede (2004).

Proces Vastgoedontwikkeling



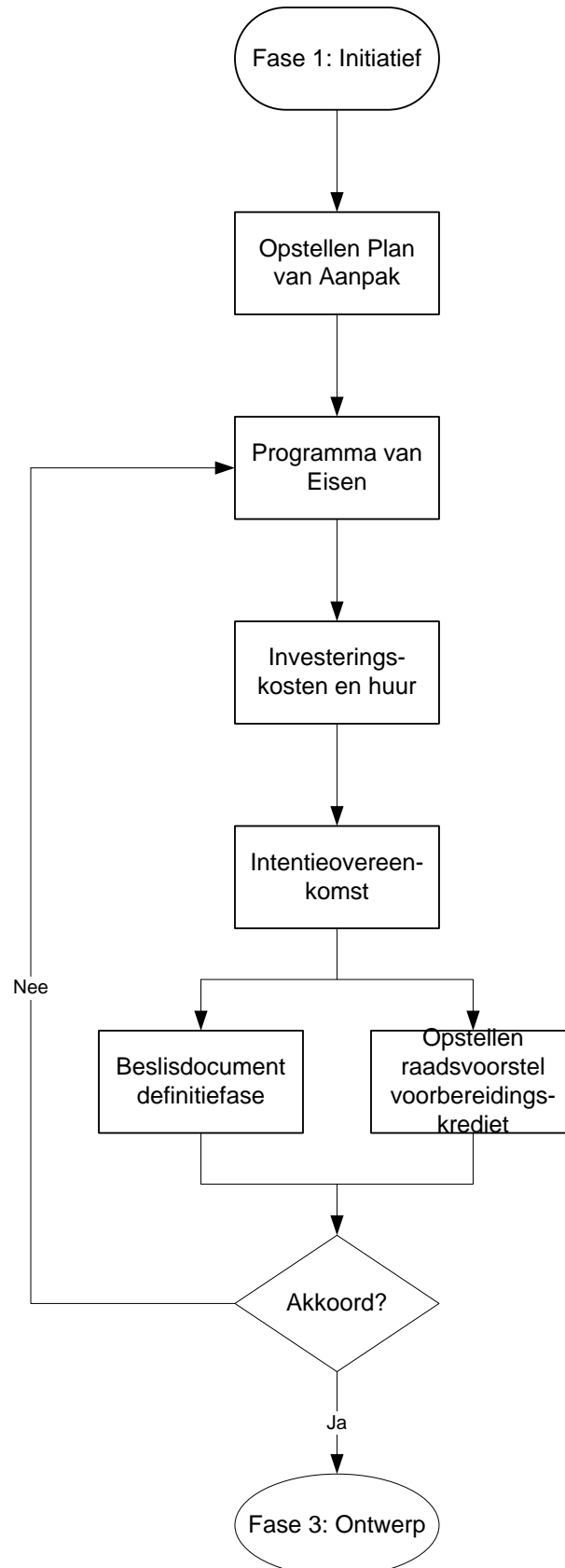
Figuur 4 - Proces Vastgoedontwikkeling

Fase 1: Initiatief



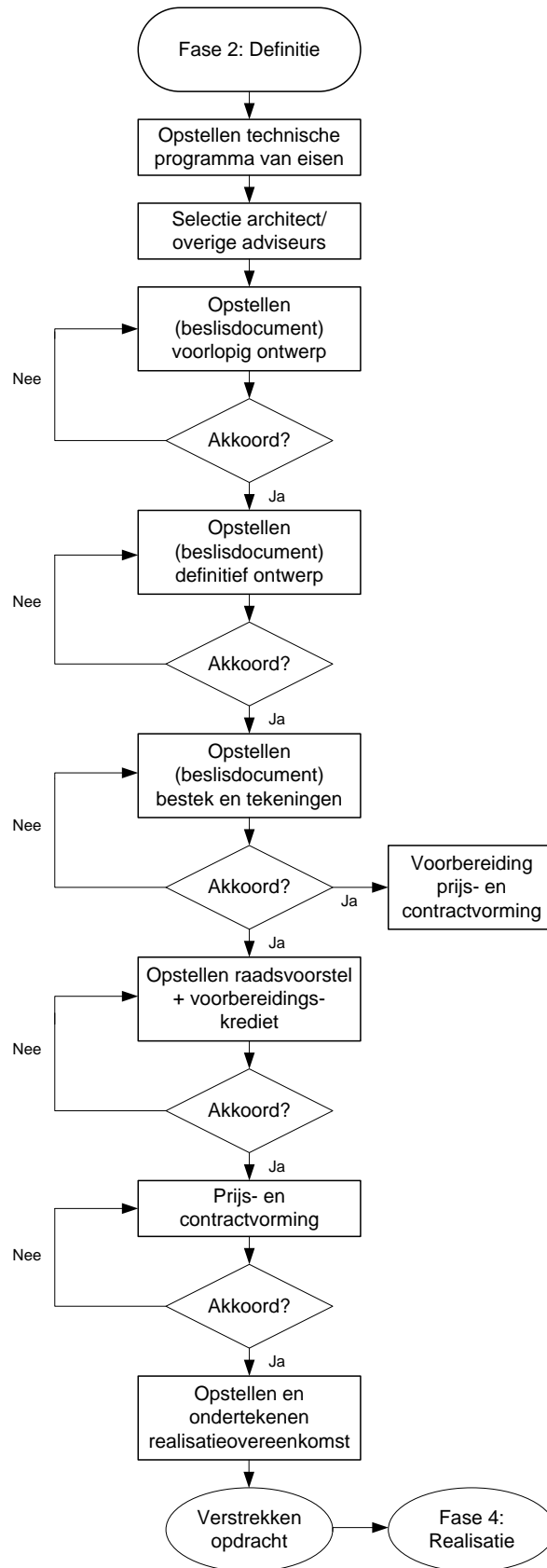
Figuur 5 - Proces voor fase 1: Initiatief

Fase 2: Definitie



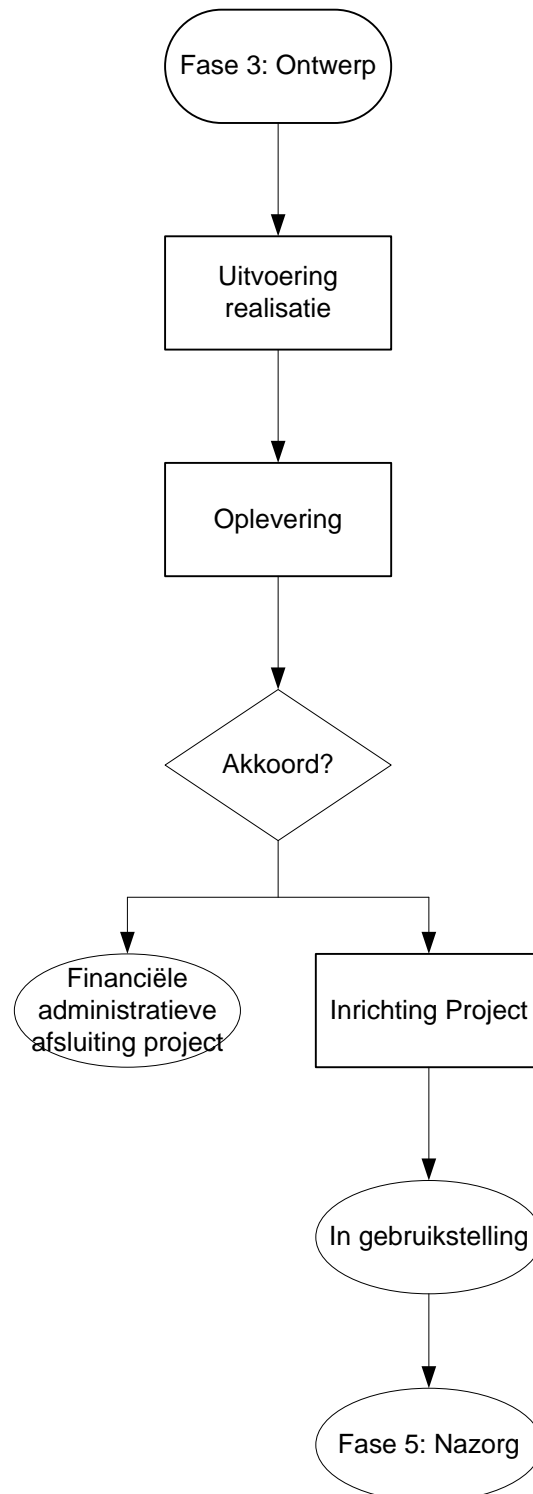
Figuur 6 - Proces voor fase 2: Definitie

Fase 3: Ontwerp



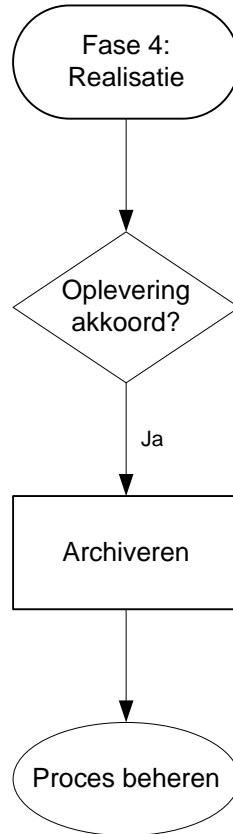
Figuur 7 - Proces voor fase 3: Ontwerp

Fase 4: Realisatie



Figuur 8 - Proces voor fase 4: Realisatie

Fase 5: Nazorg



Figuur 9 - Proces voor fase 5: Nazorg

Bijlage 3: Voorlopige lijst met selectiecriteria

De onderstaande lijst is een voorlopige lijst met selectiecriteria, waarmee de panelleden zijn geïnterviewd. Elke geïnterviewde heeft dezelfde lijst voorgelegd gekregen waarover hij/zij zijn/haar mening kon geven, met uitzondering van de heer Oldengarm. Het interview met hem kwam in een later stadium van het onderzoek en dit moment was te laat om hem deze lijst nog voor te kunnen leggen.

De criteria uit deze lijst vloeien voort uit Gemeente Amsterdam (2007), Gemeente Den Haag (2009), Gemeente Enschede (2009), Gemeente Hengelo (2008), Gemeente 's-Hertogenbosch (n.d.), Gemeente Zevenaar (2007), SenterNovem (2009), SenterNovem (2005) en Vereniging van Nederlandse Gemeenten [VNG] (2008). Na deze lijst volgt een korte toelichting op de criteria.

1. Ervaring
 - a. Referentieprojecten op het gebied van duurzaam bouwen
 - b. Ervaring met het bouwen volgens de minimumeisen zoals vastgelegd in Nationaal Pakket Duurzaam Bouwen
 - c. Ervaring met programma's zoals GPR Gebouw en GreenCalc⁺
2. Visie
 - a. Maatschappelijk jaarverslag
 - b. Ambitie
 - c. Innovatiekracht duurzaamheid
3. Milieuzorgsysteem
 - a. ISO 14001 *of*
 - b. EMAS *of*
 - c. Gelijkwaardige certificaten *of*
 - d. Beschrijving werkzaamheden wat overeenkomt met de certificaten
 - i. Is er een actuele door de directie ondertekende milieubeleidsverklaring (eventueel als onderdeel van het kwaliteitssysteem)?
 - ii. Is er een milieuprogramma of actieplan waarin staat welke stappen worden genomen om de milieubelasting te verminderen?
 - iii. Is er een formeel aangestelde milieucoördinator of functionaris die de milieumaatregelen van de organisatie coördineert?
 - iv. Is er een milieoverslag of andere managementrapportage waarin gerapporteerd wordt over de milieumaatregelen en de behaalde resultaten?
 - v. Is er een plan waaruit blijkt hoe het personeel wordt geschoold in milieuvriendelijk gedrag en hoe de controle hierop wordt uitgevoerd?
4. Verantwoord ketenbeheer
 - a. Duurzaam transport
 - b. Duurzaam inkopen
 - c. Klimaat/energieverbruik
 - d. Materialen/grondstoffen/verbruik
5. Social Return
 - a. Leerling-plaatsen/stages
 - b. Het inzetten van werkloze werkzoekende
 - c. Het inzetten van W.S.W.-gerechtigden (W.S.W. gerechtigde = iemand die is geïndexeerd in het kader van de Wet Sociale Werkvoorziening)

6. Personeelsbeleid

- a. Medewerkers, bijvoorbeeld projectleiders, met aantoonbaar bewijs van een studie, cursus of training op het gebied van duurzaam bouwen
- b. Medewerkers, bijvoorbeeld projectleiders, die aantoonbare ervaring hebben met projecten waarin duurzaam bouwen duidelijk aanwezig is

Ervaring

Het gaat hier over de ervaring die de organisatie al heeft op het gebied van duurzaam bouwen. Het betreft ervaring met andere projecten waarin duurzaam bouwen verwerkt is of hoe het Nationaal Pakket Duurzaam Bouwen gebruikt is. Tevens wordt gevraagd of de organisatie ervaring heeft met het gebruik van toetsingprogramma's als GPR Gebouw en GreenCalc⁺.

Visie

Welke visie heeft de organisatie over duurzaam bouwen? Deze vraag staat centraal is het criterium visie. Dit criterium is op te splitsen in drie aspecten. Het eerste aspect betreft het maatschappelijk jaarverslag, waarin de organisatie beschrijft wat ze heeft gedaan op maatschappelijk gebied. In een dergelijk verslag staat vaak ook een beschrijving over de werkzaamheden met betrekking tot de duurzaamheid.

Het tweede aspect is de ambitie die de organisatie heeft om bepaalde doelstellingen te behalen. Waarbij ook de vraag moet worden gesteld hoe deze doelen te behalen zijn. Bijvoorbeeld een organisatie wil zich volgens de norm ISO-14001 certificeren en heeft een plan opgesteld om dit te bereiken.

Het laatste aspect is de innovatiekracht duurzaamheid. Hieronder wordt verstaan hoe vernieuwend de organisatie bezig is met duurzaam bouwen. Is men bereid om gebruik te maken van de nieuwste technieken of gebruikt met liever de beproefde technieken?

Milieuzorgsysteem

De organisatie moet over een milieuzorgsysteem beschikken. Dit kan aan de hand van een certificaat, bijvoorbeeld een EMAS- of een ISO 14001-certificaat. ISO 14001 is een wereldwijd geaccepteerde norm met eisen voor een milieumanagementsysteem. Het wordt door een organisatie gebruikt om milieubeleid te ontwikkelen en te implementeren en om milieuaspecten te beheersen. (Stichting Coördinatie Certificatie Milieu- en arbomanagementsystemen [SCCM], 2009)

EMAS staat voor Eco-Management and Audit System. Een onderneming kan geregistreerd worden als EMAS-deelnemer wanneer:

- een milieumanagementsysteem is ingevoerd (ISO 14001-norm vormt hiervoor de basis)
- een milieuverklaring is opgesteld (ook wel een milieuverlag genoemd)
- een erkende milieuverificatie-instelling beide heeft goedgekeurd

(SCCM, 2009 [2])

Omdat het niet toegestaan is om naar een certificaat specifiek te vragen, moet er altijd de melding staan 'of een vergelijkbaar certificaat'. Met een vergelijkbaar certificaat wordt bedoeld op aan certificaat wat niet genoemd is, maar waarvoor wel dezelfde eisen gelden als bij de andere certificaten. (Regieraad Bouw, 2009)

Daarnaast zullen er bedrijven zijn die geen certificaat hebben, aan hen kunnen vragen gesteld worden als:

- Is er een actuele door de directie ondertekende milieubeleidsverklaring (eventueel als onderdeel van het kwaliteitssysteem)?
- Is er een milieuprogramma of actieplan waarin staat welke stappen worden genomen om de milieubelasting te verminderen?

- Is er een formeel aangestelde milieucoördinator of functionaris die de milieumaatregelen van de organisatie coördineert?
- Is er een milieuverslag of andere managementrapportage waarin gerapporteerd wordt over de milieumaatregelen en de behaalde resultaten?
- Is er een plan waaruit blijkt hoe het personeel wordt geschoold in milieuvriendelijk gedrag en hoe de controle hierop wordt uitgevoerd?

(Gemeente Amsterdam, 2002)

Duurzaam ketenbeheer

Bij verantwoord ketenbeheer gaat het over de totale keten van een organisatie. De vraag die hier centraal staat is wat doet de organisatie om hun beten op een duurzame manier te beheren? Hulpvragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn:

- Wordt het transport tot een minimum beperkt?
- Koopt de organisatie duurzaam in?
- Hoe het transport geregeld binnen de organisatie?
- Wat doet ze om het energieverbruik en materiaalverbruik te verminderen?

Social Return

De Gemeente Enschede stelt waar mogelijk 5% Social Return bij Europese aanbestedingen (Gemeente Enschede, 2007). Dit kan behaald worden door een deel van de aanneemsom te besteden aan leerling-plaatsen/stages, het inzetten van werkloos werkzoekende of het inzetten van W.S.W.-gerechtigden

Onder een werkloze werkzoekende wordt verstaan iemand die minimaal 6 maanden werkzoekend is en die staat ingeschreven bij een Centrum voor Werk en Inkomen (CWI). De werkloos werkzoekende heeft een WWB- (Wet Werk en Bijstand), een UWV- (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen), een Anw- (Algemene nabestaandenwet) uitkering of geen uitkering.

Onder een W.S.W. gerechtigde wordt verstaan iemand die is geïndexeerd in het kader van de Wet Sociale Werkvoorziening.

Personeelsbeleid

Het personeelsbeleid heeft betrekking op de scholing en ervaring van de medewerkers met betrekking op duurzaam bouwen. In dit criterium wordt gevraagd of er bijvoorbeeld projectleiders zijn die een cursus over duurzaam bouwen hebben gevolgd en daarvan een diploma hebben. Of dat er projectleiders zijn die eerder een project met duurzaam bouwen begeleidt hebben.

Bijlage 4: Interviews

Hieronder staan de interviews die zijn gehouden met personen uit het bedrijfsleven. De reacties uit deze interviews zijn meegenomen om de selectiecriteria beter te maken. De interviews staan in volgorde van de datum waarop ze zijn gehouden.

Naam: Daan Josee

Bedrijf: Architecten- en ingenieursbureau Kristinsson BV

Plaats: Deventer

Waar denkt u aan als u het begrip 'duurzaam bouwen' hoort?

Ik denk in het algemeen dat je zou kunnen zeggen dat dingen alleen maar duurzaam zijn als ze in de kringloop kunnen terugkeren. Of het om energie gaat of om materialen, dat maakt niet zoveel uit. Je moet er altijd op bedacht zijn dat als je een materiaal uitput, dat er dan geen vervanging meer mogelijk is. En dat is niet duurzaam, want duurzaam gaat erover dat wat je gebruikt ook weer hoog in de productiekolom terugkeert, nadat je ze hebt weggegooid of ze niet meer nodig hebt.

Dit komt eigenlijk overeen met het Cradle-to-Cradle principe?

Ja, maar Cradle-to-Cradle gaat alleen over het productieniveau, Je zou zelfs met voedsel, energieën en materialen moeten denken in termen van de kringloop moet niet te groot worden. Alles keert wel weer terug, maar sommige kringlopen duren miljarden jaren. Het moet binnen de oogsthorizon van het menselijk handelen blijven, je moet er weer bij kunnen bij het materiaal, je moet het weer kunnen herwinnen.

Een voorbeeld: een woningbouwverenigingman zei een paar weken geleden tegen mij: "ik ga gewoon teakhout gebruiken voor mijn kozijnen, want dat zit er 100 jaar in. Dat lijkt mij duurzamer dan vurenhout, wat ik om de 10 à 15 jaar moet vervangen." Ik zeg: "Dat is oké, maar dan wil ik van jou de garantie hebben dat je dat hout net zolang bewaart, als dat die boom weer volgroeit is." Dan is het oké, want dan zit er geen beperking aan een tropisch houtsoort. De essentie is dat de boom er 100 of meer jaar over doet om weer volgroeit te zijn, en dat kan je niet compenseren met het aanplanten van nieuwe bomen, dat red je niet. Daar is de aarde te klein voor, voor de hoeveelheid die wij gebruiken. Dus je moet eigenlijk beloven dat je dat kozijn zolang ook echt zolang bewaart.

En dat is de grond van ons denken. Ze hebben duurzaam bouwen vertaald in een lijstje met toegelaten en verboden materialen, omdat dat hanteerbaar is. Maar in beginsel zou je nog een stap terug moeten doen. Het gaat er eigenlijk om dat je de aarde, de groei en de delfstoffen de kans geeft om opnieuw te vormen, voordat je opnieuw oogst. En dat kan op 2 manieren, je wacht tot de boom weer volgroeit is of je plant er meer. Dat is je areaal uitbreiden of wachten, en als je niet kunt wachten, moet je vooraf bepalen of het materiaal hergebruikt kan worden of dat je een ander materiaal moet gebruiken. In beginsel heb je het uit de kringloop gehaald, waardoor er materie verloren is gegaan.

Om korter te gaan, om de regeneratie van het materiaal na gebruik er weer moet zijn. Wat we nu op grote schaal doen is de kringloop afbreken, voordat deze weer voltooid is.

Is dit ook uw uitgangspunt als u gaat ontwerpen?

Je begint met het denken en dat moet naar de praktijk vertaald worden. En daar zitten mensen tussen, zitten producenten tussen en mensen die het interessant vinden en het niet interesseert. Maar we doen wat we kunnen en dat is altijd met afwisselend succes.

We beginnen altijd met de grondgedachte. Als je een gebouw ontwerpt, kan iets uitputten of terugkeren. En als iets uitput, moet je beoordelen is het dan erg? Want sommige dingen zijn helemaal niet erg als ze uitputten. Maar dit kunnen we moeilijk beoordelen, want van alle mineralenkringlopen en alle materiaalkringlopen hebben wij nog erg weinig verstand van. We weten niet welke rol iets wat we niet meer gebruiken nog speelt in een kringloop. We proberen dit in elk ontwerp toe te passen, maar vaak vallen we terug op de beproefde techniek. Het innoveren in Nederland is namelijk nog niet zo ver. Wel op papier en in toespraken, maar in de praktijk wordt er nog ontzettend weinig gedaan. Het is eigenlijk schandalig, dat we er zo weinig mee doen terwijl we zo'n rijk land met een goede cultuur hebben.

Vindt u dat het Vastgoedbedrijf Enschede moet selecteren op duurzaam bouwen?

Ja, dat vind ik wel goed. Op deze manier kan er kennis worden opgedaan op duurzaam bouwen en er wordt gestimuleerd om hiermee verder te gaan.

Ik heb hier een aantal criteria opgesteld, die afkomstig zijn uit de literatuur en selectieledraden. Kunt u hierover uw mening geven of u ze belangrijk vindt of niet?

Ervaring

GPR is een prima instrument, net zoals GreenCalc, maar het probleem is dat verregaande innovatieve ideeën niet ingevoerd kunnen worden. Nu heb je het risico dat je in een cirkeltje blijft draaien, omdat je steeds op dezelfde manier zoekt in de format van dat programma. Maar je moet hier eigenlijk uit komen, om nieuwe innovaties te kunnen vinden. Dat is eigenlijk de achilleshiel van dit soort programma's. Maar het is goed dat dit soort programma's mensen een tool geeft om ontwerpen rustig te kunnen beoordelen. Er zitten verschillen rubrieken in het programma en als je aan de een trekt wordt de ander minder. Dat vind ik goed, maar je moet oppassen dat je de innovatie niet tegenhoudt.

Belangrijk dat er op geselecteerd wordt met het gevaar dat gebouwen die hun tijd vooruit zijn minder worden beoordeeld. En er moet met gezond verstand er naar gekeken worden.

Visie

Duurzaamheid begint altijd met gezondheid en functionaliteit. We maken die gebouwen voor mensen om erin te verblijven. Hierna komt pas duurzaamheid, duurzaamheid is de manier waarop je gezondheid en functionaliteit gecreëerd. Dat is essentieel om de aarde vitaal te houden. Dus een duidelijke visie is heel belangrijk voor het project. Innovatiekracht is altijd een voorwaarde, want dat is goed voor de toekomst.

Certificaten

Dit soort dingen zijn voor een eerste verkenning heel gemakkelijk om tot een oordeel te komen, maar als je dieper gaat is het niet meer toereikend. Als je van 10 naar 1 moet gaan er veel meer dingen spelen. En dat heeft te maken met visie, handelskracht, waar je mee bezig bent. En je moet ook de menselijke factor erin houden. Hoe breng je de waardering van de visie, het contact. Dit functioneert wel om uit een grote groep een kleine groep te selecteren.

De vragen om de werkzaamheden te beschrijven zijn goed, dat kun je allemaal toetsen. Je hebt hiermee een vangnet gemaakt, voor als je geen certificaat hebt, kun je alsnog mee blijven doen. Het zijn goede regels om informatie los te krijgen van wat iemand kan.

Verantwoord Kettenbeheer

Hierbij schuilt het gevaar dat toepassingen worden afgewezen, omdat het autovervoer of iets dergelijks niet duurzaam is. Het is wel goed bedacht, maar als ik het in het gebouw goed doe, weet ik dat het daar goed is. Maar ik weet ook dat het traject eraan vooraf verkeerd is. Maar daar kun je ook aan gaan werken. En nu valt het een met het ander om, omdat het per saldo niet duurzaam is. Moet je bijvoorbeeld de Toyota Prius, wat als object duurzaam is, afkeuren, omdat het voortraject niet duurzaam is? Ik vind van niet, ik vind dat je dan aan het voortraject moet gaan werken om ook dat duurzaam te krijgen, want anders komt de techniek niet tot ontwikkeling.

Social return

Dit is uitstekend, dat vind ik mooi. Anders bouw je uiteindelijk niet aan een samenleving wat alles kan maken. Zelf heb ik er nog niet zo over gedacht.

Personeelsbeleid

Personeel moet zich bewust worden van duurzaam bouwen. Maar het ligt ook aan de opdrachtgever, hoe staat hij er tegenover. Als hij een houding heeft van het moet maar, moeten wij hier dan in mee? Hoe dien je dan de opdrachtgever het best? Wij proberen hem dan te overtuigen met duidelijke argumenten. Soms lukt het en soms lukt het niet en dan proberen wij het met een ander project.

De kennis over duurzaam bouwen kan zowel intern als extern worden opgedaan. Intern is er bij ons genoeg kennis, maar soms gaan ze op stap om extra bij te leren. En ik denk dat hier wel op geselecteerd kan worden, want dit zorgt voor je praktisch succes.

Hoe denkt u dat deze criteria het beste te meten zijn?

Dat is lastig. Een certificaat is niet subjectief, maar objectief. En ook de programma's maken van iets subjectiefs een objectieve beoordeling. Maar dat is wel schijn, want het is subjectief ingebracht, alleen het resultaat is objectief.

Kenmerkend van het kiezen tussen mensen zal altijd subjectief blijven. Dat is moeilijk om te zetten naar iets objectiefs.

Door middel van een kruisverhoor, in positieve zin, kun je de visie meer opschuiven naar het objectieve. Bijvoorbeeld met een leugendetector. Hierdoor krijg je een redelijk objectief beeld, maar psychologen weten hier veel meer over. Maar het is altijd wel aan de weldenkende beoordeler om een oordeel hierover te geven.

Hebt u zelf nog een criterium wat u belangrijk vindt?

Waar ik zelf op geselecteerd zal willen worden, is welke weg heb je afgelegd om tot een eindresultaat te komen? Welke aanpak heb je gevolgd? Zijn er onderweg dingen niet doorgegaan?

Naam: Jasper Jeuken

Bedrijf: GAJ Architecten

Plaats: Arnhem

Waar denkt u aan als u het begrip 'duurzaam bouwen' hoort?

Duurzaam bouwen betekent voor mij:

- de toepassing van duurzame materialen
 - heeft het een duurzame uitstraling (esthetisch)
 - materialen kunnen onderhoudsarm zijn
 - het productieproces kan ook duurzaam zijn

- duurzaam gebouw: multifunctioneel/flexibel indeelbaar teneinde een lange levensduur te garanderen
- duurzaam gebouw na opleveringen: laag energieverbruik, lage milieubelasting (onderhoudsarm)
- de bouw van een gebouw kan ook duurzaam zijn, dus scheiding van afvalstromen, prefabricatie, hinderverlaging

Wat doet u aan 'duurzaam bouwen'?

De gebouwen die GAJ Architecten ontwerpt, zijn met bovenstaande punten in acht genomen ontwikkeld. Zaken die worden meegenomen, zijn toepassing van duurzame materialen, omschrijven van DUBO-maatregelen in het bestek (nationale pakketten geschreven door SenterNovem), multifunctionele gebouwen, vrij/flexibel indeelbaar, oog voor beheer. Wij hebben bekendheid met de pakketten duurzaam bouwen waarin DUBO-maatregelen staan omschreven.

Maar dit is wel heel erg afhankelijk van wat de opdrachtgever vooraf heeft aangegeven. Zij stellen een programma van eisen op en hierin kunnen ze al veel vastleggen op het gebied van duurzaam bouwen, zodat het in het ontwerp wordt meegenomen. Daarnaast speelt ook het budget een rol. Met een klein budget kunnen moeilijk grote investeringen worden gedaan op het gebied van duurzaam bouwen.

Vindt u dat het Vastgoedbedrijf Enschede naast de prijs ook op duurzaamheid moet selecteren?

Ik vind dat op duurzaamheid moet worden geselecteerd. Maar hiervoor zijn een aantal voor- en nadelen te noemen: het meenemen van DUBO-maatregelen kan bestekmatig worden geregeld waardoor iedereen rekent met dezelfde informatie. Hierdoor is aanbesteden op basis van lage prijs voldoende. Overige criteria kunnen over het algemeen ook in de ontwerpfase worden meegenomen en omschreven in het bestek plus tekeningen. Indien je de aannemer zelf de mogelijkheid biedt om maatregelen met betrekking tot duurzaamheid aan te bieden zou je kunnen selecteren op duurzaamheid. Er moet dan wel een goed toetsinstrument worden ontwikkeld, bijvoorbeeld met duidelijk ja/nee-vragen. Anders wordt toetsing/vergelijking van duurzaamheid heel lastig.

Hier is een lijst met criteria die ik heb opgesteld. Deze zijn afkomstig uit andere leidraden en uit literatuur. Kunt u hierover uw mening geven of ze belangrijk zijn?

Ervaring

De referentieprojecten zijn geschikt om te selecteren op duurzaam bouwen. Het beste om dit te toetsen is, denk ik, door het maken van een aanvinklijst, hierop kan de architect/aannemer aanvinken of hij hier ervaring mee heeft. Deze punten moeten wel in relatie staan met het project. Dit kan eventueel aan de hand van het Nationaal Pakket Duurzaam Bouwen, waarbij je aanvinkt welke punten belangrijk zijn voor dat project. De ervaring met het gebruik van het Nationaal Pakket Duurzaam Bouwen moeten ze wel duidelijk kunnen aantonen met bijvoorbeeld een ingevuld schema. In dit schema staat bijvoorbeeld wat is uitgevoerd en hoe het is uitgevoerd. Dit schema is vervolgens makkelijk te toetsen aan het Nationaal Pakket.

Ervaring met Cradle-to-Cradle, GPR Gebouw en GreenCalc⁺ vind ik ook een goed criterium. Dit zal steeds belangrijker worden en vooral aannemers hebben er steeds meer ervaring in. Dit moet ook weer aantoonbaar gemaakt kunnen worden.

Visie

Het eerste punt, het maatschappelijk jaarverslag, zou aantoonbaar kunnen zijn en is dus ook goed te kunnen controleren.

Het blijft wel lastig om de ambitie uit een geschreven visie te halen. Sommige zullen pagina's volschrijven om de opdracht binnen te halen en ze zullen er vervolgens weinig mee doen. Maar je hebt in ieder geval wel meer tekst om de aannemer aan te houden.

Milieuzorgsystemen

Ik ken deze certificaten zelf niet en ik weet ook niet in hoeverre ze gebruikt worden. Misschien is het handig om even na te gaan hoeveel bedrijven een dergelijk certificaat hebben. Als 1 op de 1000 architecten of aannemers een certificaat hebben, is het niet handig om hierop te selecteren.

De vragen van de beschrijving zijn wel goed. Je kunt namelijk zelf wel punten geven of de aannemer alleen milieucoördinator heeft of dat hij een ISO-certificaat heeft.

Verantwoord ketenbeheer

Dit zijn interessante punten die vaak in het bestek worden meegenomen.

Wat hier nog ontbreekt, zijn de scheiding van afvalstromen, zowel op de bouwplaats als in de fabriek. Bijvoorbeeld hoe wordt er omgegaan met het afval, wordt er ergens gestort of wordt het hergebruikt? Als hiermee slim wordt omgegaan, kan de aannemer zelfs nog geld besparen.

Social Return

Het is goed dat je dit meeneemt. Wat hier ook goed bij past, is de re-integratie van gehandicapte werknemers.

Personeelsbeleid

Is ook een goed criterium om op te toetsen. Het vragen naar medewerkers met ervaring sluit echter ook weer aan bij de eerder gevraagde referentieprojecten.

Hoe zijn deze criteria te meten?

Dat is een goede vraag. Bij de referenties zou je, zoals ik al eerder aangaf, een aanvinklijst maken. Per punt waar ze aan voldoen, kun je ze een score toekennen.

Zijn er nog criteria die u belangrijk vindt om mee te nemen?

Op dit moment zou ik geen extra criteria weten, ik denk dat dit al een goede lijst met criteria is.

Hebt u nog wat anders toe te voegen?

Kijk goed naar welke criteria je gebruikt om een architect of aannemer te selecteren. Er zijn een paar criteria, zoals de referentieprojecten, die betrekking hebben op beide. Maar sommige criteria sluiten beter aan bij de architect, terwijl de ander betrekking heeft op de aannemer.

Naam: Han Hannink

Bedrijf: Merksteyn Bouw

Plaats: Enschede

Wat verstaat u onder het begrip "duurzaam bouwen"?

Duurzaamheid is dat je zorgt dat de aarde niet wordt uit geput door ongebreideld materiaal te gebruiken. En in deze sfeer kun je nog tien minuten doorgaan, want het is een heel breed begrip. Maar het komt er op neer dat je je verstand erbij moet gebruiken en dat je weet wat je doet en ook dat je weet welk effect het in de toekomst heeft.

Wat doet u als bedrijf aan duurzaam bouwen?

We sturen maar heel beperkt op onze producten, omdat het bestek en tekeningen door de architect worden gemaakt. Maar als het bestek het toelaat, geven we aan van die en die producten willen we niet en die vervangen we doorn andere, duurzame, producten.

Met het voortbrengen van de productiekant kunnen wij veel meer bereiken. Zo kopen wij duurzaam in. Bijvoorbeeld bij de emballage, wij vragen of de leverancier de emballage weer kan ophalen. En we scheiden ons afval, wij hebben verschillende afvalstromen, zoals puin en papier.

Moet het Vastgoedbedrijf Enschede selecteren op duurzaam bouwen?

Ja, je moet zorgen dat er een prikkel komt om ook bezig te gaan met duurzaamheid. Tegenwoordig is vaak de enige prikkel zo laag mogelijke kosten, vooral in deze economische tijden. Maar als je echt duurzaam bezig wilt zijn, moet je die prikkel ook geven. Want als alleen op prijs wordt geselecteerd, dan wordt vaak niet de duurzaamste geselecteerd, omdat deze ook duurder is.

Ik heb hier een aantal criteria opgesteld, die afkomstig zijn uit de literatuur en selectie leidraden. Kunt u hierover uw mening geven of u ze belangrijk vindt of niet?

Ervaring

De referentieprojecten vind ik altijd goed, want je moet iets hebben om vast te kunnen pakken, om tegen aan te kunnen kijken.

Bouwen volgens de minimumeisen van het Nationaal Pakket Duurzaam Bouwen kan ik me ook wel iets bij voorstellen, maar het moet wel meetbaar zijn.

Ik zie meer in referentieprojecten dan in deze programma's. De programma's zijn nog volop in ontwikkeling, er ontbreekt bijvoorbeeld een grote database met referenties. Ik denk dat het daarom nu te vroeg is om hierop te gaan selecteren.

Visie

Ik denk dat je bij het vragen naar een maatschappelijk jaarverslag van het milieu een sociaal aspect maakt, terwijl het eigenlijk iets technisch is. Omdat de maatregelen die je neemt, vaak technische maatregelen zijn. Je selecteert in feite een aannemer voor een bepaald project, bijvoorbeeld een ziekenhuis of een school.

Tevens vind ik dit van een te hoog abstractieniveau. Als je dan gaat vragen naar bijvoorbeeld de 4 P's (profit, people, planet en project) dan vind ik dat van een te hoog abstractieniveau.

Hetzelfde geldt voor de ambitie, dit is voor mij van een veel te hoog abstractieniveau. Daardoor is het ook moeilijk te meten. Dit blijft dan erg subjectief. Ik denk dat de innovatiekracht duurzaamheid beter bij de referentieprojecten past. Je kunt dan vragen naar projecten waar dit naar voren komt en die beoordelen.

Milieuzorgsysteem

Een ISO-certificaat komt niet veel voor in de bouw, wij zijn zelf een ISO 9001 gecertificeerd, maar niet voor ISO 14001. Ik ken het wel, maar dan vooral bij productiebedrijven.

Ik kan je in een paar zinnen antwoord geven op de vragen wat wij op dit gebied doen, is het dan voldoende om dit transparant te maken? Het moet wel worden beoordeeld door een beoordelingscommissie. Dit houdt in dat het toetsen op dit criterium te subjectief blijft.

Verantwoord ketenbeheer

Ik kan je in een paar zinnen vertellen wat wij doen aan het duurzaam ketenbeheer op de punten die jij hier beschrijft. Maar bepaalde zaken hebben ook een economische reden.

Ongetwijfeld kunnen andere bedrijven dat ook in een paar zinnen vertellen wat ze aan duurzaam ketenbeheer doen. De vraag is: welk bedrijf doet het dan het beste? Oftewel dit blijft te subjectief om te meten.

Social Return

Als je iets kunt tellen is het meetbaar en dus objectief. Je kunt bijvoorbeeld het aantal stageplaatsen per fte (fte = fulltime-equivalent [AWJ]) berekenen. Waar hier wel rekening mee moet worden gehouden, en dat is een punt voor de opdrachtgever, is dat de eis gesteld moet worden dat men potentie heeft om op de bouw te werken. Dat wil zeggen dat iemand die stage loopt of gedeeltelijk is afgekeurd wel voor langere tijd op de bouw kan en wil werken en niet binnen twee weken of nadat het project is afgelopen weer weg is. Want dat is voor niemand goed. Voor de bedrijfstak is het niet goed, omdat mensen niet langdurig in de bedrijfstak werken. Maar ook voor die persoon is het niet goed, want die raakt dan gefrustreerd en dat moet je niet hebben. Wij zouden alleen meewerken als iemand ook in zich heeft om echt bouwvakker te worden.

Personeelsbeleid

Ik denk dat het eerste punt heel goed is om te meten, maar ik denk dat het moeilijk te vergelijken is welke cursus beter is.

Hoe zijn deze criteria te meten?

Je moet je hierbij wel afvragen waarom je een bepaald aantal punten aan iets geeft. Het moet wel duidelijk zijn waar hoeveel punten te krijgen zijn, maar hoe je dat moet doen dat kan ik zo niet vertellen.

Hebt u hieraan nog wat toe te voegen?

Je moet altijd wel in de gaten houden waarom je selecteert. Selecteer je omdat je een aantal aannemers wilt hebben of selecteer je om niemand over te houden? Je moet bij het opstellen van de eisen wel zorgen dat deze eisen in relatie staan met het project.

Naam: Esther Bleumink

Bedrijf: BCT architecten, ingenieurs en adviseurs

Plaats: Enschede

Wat verstaat u onder het begrip 'duurzaam bouwen'?

Het is een heel breed begrip. Je hebt wat wettelijk is voorgeschreven, maar ook het passief huis, waarbij wordt gestreefd naar een EPC van 0,45. Je kunt dit bereiken door oriëntatie, door de buitenschil zo goed mogelijk te maken. Daarnaast heb je ook nog energieneutraal bouwen, dit gaat een stap verder. Bij energieneutraal bouwen wordt al het energie opgewekt door het gebouw, dit is in tegenstelling bij een passief huis, waar de gebruikersenergie niet wordt opgewekt.

Wat doet u aan 'duurzaam bouwen'?

Wij zijn bezig om ons te certificeren op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaam bouwen. Wij proberen om dit toe te voegen aan ons kwaliteitsmanagementsysteem ISO 9001.

Qua ontwerpen doen wij ook al meer dan wat het Bouwbesluit voorschrijft. Wij maken klimaatgevels, zonnecellen en warmte/koude-opslag, maar we houden wel rekening met bewezen technieken. Maar je zit altijd met opdrachtgevers die dat ook moeten willen. We leggen het altijd voor en denken altijd mee, maar de opdrachtgever beslist.

Vindt u dat het Vastgoedbedrijf Enschede moet gaan selecteren op duurzaam bouwen?

Ja, dat denk ik wel. Ik denk dat op deze manier het duurzaam bouwen wordt gestimuleerd. Maar het is niet alleen het gebouw, je moet ook de gebruikers stimuleren om zuinig met energie om te gaan.

Ik heb hier een aantal criteria opgesteld, die ik heb gevonden in andere selectieleidraden en in literatuur. Kunt u hierover uw mening geven? Vindt u ze belangrijk? Hoe zijn ze te meten?

Ervaring

Dit is prima als selectielijst, maar als je net of nog niet begonnen bent met duurzaam bouwen, is het ook niet mogelijk om referenties te overleggen. Het is dan niet fair om hierop te beoordelen. En vooral niet als minimum, want dan komen nieuwe aannemers nooit aan de bak. Wat je wel zou kunnen doen is het vragen naar een aantal standaard technieken en een paar innovatieve technieken. Maar de beoordelers moeten goed weten en technisch goed onderlegd zijn om de innovatie te beoordelen.

De minimeisen volgens het Nationaal Pakket Duurzaam Bouwen zijn er al jaren en daar heeft iedereen wel ervaring mee. Dat is wel een goed criterium.

De programma's zijn uitstekend om te toetsen, dat kan iedereen namelijk zelf doen. Hier kan ook bijvoorbeeld BREEAM worden genoemd. Maar er zijn heel veel programma's en nog niks is nationaal of internationaal vastgesteld.

Visie

Het maatschappelijk jaarverslag is uitstekend om naar te vragen. Het kan ook in andere stukken voorkomen, zoals een ondernemersplan of in een strategisch jaarplan.

Als je de ambitie of innovatiekracht duurzaamheid gaat beoordelen, dan moet je vooraf aangeven hoe beoordeel je het en waarop beoordeel je het. Bijvoorbeeld dit is een lage score, dat is een middelscore en dat is een hoge score.

Milieuzorgsysteem

Het is goed dat je vraagt of dit of dat, dit gebeurt niet vaak bij de selecties die wij tegenkomen.

Wij maken ontwerpen, dus je kunt in je ontwerp kijken naar een milieuzorgsysteem, maar je kunt ook kijken naar je eigen bedrijf. En het onderscheid hiertussen wordt soms totaal vergeten. Ik denk dat je er veel meer baat bij hebt, dat je dit binnen je ontwerp regelt. Dit is vooral bij architecten, bij uitvoerende partijen ligt dit anders.

Verantwoord ketenbeheer

Het heeft weinig zin als je hiernaar vraagt bij een architect. Ik kan wel netjes mijn papier en plastic koffiebekers scheiden, maar dat heeft niet zoveel invloed. Maar de gevolgen die ik met mijn ontwerp heb, zijn vele malen groter. Dit punt speelt veel meer bij aannemers, maar je kunt wel aan een architect vragen of dit wordt opgenomen in een bestek.

Social Return

Het is goed dat je dit meeneemt. Als je dit opneemt in het bestek, geldt het voor elke aannemer en dan houdt iedereen er zich aan. Dit is dan ook fair, want het is voor iedereen hetzelfde.

Personeelsbeleid

Ik vind het op zich uitstekend dat je dit meeneemt. Het is echter wel zo dat iemand die geen cursus of training heeft gedaan, meer affiniteit of feeling kan hebben met duurzaam bouwen. Dus de vraag is of je hier veel mee opschiet en hoe beoordeel je dat dan? Intern

hebben we allemaal een training gehad. Deze was informeel en niemand heeft er een papiertje van. Hoe moet je dat dan overleggen?

Bij personeelsleden met ervaring van duurzaam bouwen geldt hetzelfde als bij de referentieprojecten. Als je nog niet begonnen bent, dan heb je ook geen ervaring.

Hebt u hieraan nog wat toe te voegen?

Bij de invulling van de criteria moet je altijd in je achterhoofd houden of de invulling z'n doel niet voorbij schiet. Soms zijn de criteria zo specifiek dat je bepaalde opdrachten niet krijgt, terwijl je weet dat je het wel kan. Bijvoorbeeld je wilt graag een gemeentehuis bouwen, maar je hebt hier nog geen ervaring mee. Je hebt wel ervaring met andere projecten die complexer waren en de aanneemsom was drie keer hoger. Toch krijg je de opdracht niet, omdat je geen gemeentehuis hebt gebouwd en dat is wel frustrerend. Aan de andere kant is er wel iets van te zeggen dat je vraagt naar referenties, want een klein bureau van twee à drie personen kan nooit alle technische knowhow in huis hebben.

Zijn er nog criteria die nog niet genoemd zijn, maar volgens u toch belangrijk zijn om mee te nemen?

Ik zie ze allemaal wel terug komen, waar wij mee te maken krijgen. Ik kan zo niet wat extra's bedenken, maar ik denk dat je zo vrij compleet bent.

Namen: Hans van den Dobbelsteen en Mariëlle Dirks

Bedrijf: Leijh, Kappelhoff, Seckel, van den Dobbelsteen, architecten

Plaats: Hengelo

Wat verstaat u onder het begrip 'duurzaam bouwen'?

Bij duurzaam bouwen denk ik aan de breedheid van het begrip. Ik denk dat het basisbegrip van duurzaam bouwen het verantwoord en met gezond verstand bouwen is. Mijn opa was vroeger boer en die deed niets anders dan duurzaam bouwen. Het is niet nieuws, maar we zijn kwijt geraakt dat we verstandig moeten nadenken over iets. Dat is de kern.

Duurzaamheid kun je dan opdelen in bouwkundige duurzaamheid, energetische duurzaamheid, maatschappelijke duurzaamheid, maar ook of een architectuur tijdloos en flexibel zijn net zozeer duurzame aspecten.

Hoe houdt u rekening met 'duurzaam bouwen' tijdens het ontwerpen?

Dit is heel sterk afhankelijk van de opdrachtgever. Waar wij heel erg mee bezig zijn, is het denken, hetgeen wat tussen de oren zit. Ik ben er zelf van overtuigd dat het niet gaat om de technieken of energiekosten, maar om de mentaliteit. Maar dat betekent wel hoe je er mee om gaat. Bijvoorbeeld om hippe architectuur te maken dat je dan een interne discussie voert. Als iemand iets aparts bedenkt, dat je dan vraagt waarom hij dat doet. Wat wij proberen is om het gebouw zo compact mogelijk te maken. De vorm van het gebouw heeft invloed op het verbruik van energie. En met dat soort dingen beginnen wij mee. En de ene opdrachtgever pakt het op en helpt ons het gebouw beter te maken en een andere opdrachtgever staart voor zich uit en snapt er niks van.

Vindt u dat het Vastgoedbedrijf Enschede moet selecteren op duurzaamheid?

Ten dele, ik vind dat je zou moeten selecteren op een intentie, een bereidheid, om daar heel ver in te gaan, om dingen te onderzoeken om erachter te komen of dingen wel of niet een item is.

Bij bijna alle selecties moet je aan de hand van referentieprojecten laten zien dat je het kunstje kunt uitvoeren. Dat brengt ons bureau in een heel lastig pakket, want als je wel

over de kennis beschikt, maar dat niet kunt onderbouwen met project, kunt je haast nooit winnen. Daarnaast komt het vaak voor dat te veel criteria moeten worden onderbouwd met te weinig referenties. Waar het eigenlijk omgaat, is hoe weten we nou dat we een architect krijgen die tot het gaatje om zo duurzaam mogelijk te ontwerpen. Je zou hierover een soort visievraag moeten stellen en de architect een intentieverklaring te laten tekenen, waaraan ze zich moeten houden. Daarnaast gaat het om de betrokkenheid bij het project. Als de architect in plaats van alleen de ontwerptekeningen maken, ook betrokken laat zijn bij het onderhoud van het gebouw, dan zal hij zelf andere criteria opstellen voor zijn ontwerp

Ik heb een lijst met criteria opgesteld uit andere selectieleidraden en uit literatuur. Kunt u hier uw mening over geven? Vindt u deze criteria belangrijk om mee te nemen? Hoe zijn ze te beoordelen?

Ervaring

Bij referenties is ook belangrijk hoeveel gewicht je eraan hangt en wat de weg ernaar toe is. Voor dat laatste liggen twee redenen ten grondslag. De eerste is dat bij het ontwerpen keuzes moeten worden gemaakt. Zo kan om budgettechnische redenen een installatie afvallen, die eerst wel in het ontwerp zat. Je beschikt dan wel over de kennis, maar je kunt het niet bewijzen met bestaande objecten. De tweede reden is dat je als architect wel inschrijft voor projecten, maar deze aanbesteding niet wint. Voor de inschrijving van het project doe je wel kennis op over duurzaam bouwen, maar ook dit kun je niet bewijzen met bestaande objecten. Je zou hiernaar themagewijs kunnen vragen of ze hiervan ervaring of kennis hebben.

Het Nationaal Pakket Duurzaam Bouwen is eigenlijk al achterhaald. Het is bijna in het geheel opgenomen in het Bouwbesluit, dus men heeft al snel hiermee ervaring.

Naast programma's als GPR en GreenCalc is men ook bezig met het ontwikkelen van BREEAM. Dit programma gaat wat verder als GPR. GPR gaat uit van vijf thema's en BREEAM gaat uit van negen thema's, de locatie van het object wordt bijvoorbeeld bij BREEAM ook meegenomen. Je kunt vragen of ze hiermee hebben gewerkt en of ze er voorbeelden van hebben. Want ook al hebben ze de aanbesteding niet gewonnen, toch kunnen ze tijdens het ontwerpen er ervaring mee hebben opgedaan.

Visie

Er zijn maar weinig bureaus die een maatschappelijk jaarverslag maken, vooral grote bedrijven schrijven dergelijke jaarverslagen. Je kunt vragen om een formulier in te laten vullen met de vraag wat ze het afgelopen jaar hebben gedaan. Maar om dit als knock-outcriterium te hanteren vind ik zwaar overtrokken.

Ik denk dat het beter is om de ambitie en innovatiekracht duurzaamheid samen te voegen tot één criterium, waarin aangegeven kan worden hoe ze in het leven staan ten aanzien van duurzaamheid. Dit soort dingen moeten dan worden beschreven op maximaal één A4-tje.

Maar de vraag blijft hoe bepaal je of iemand met 10, 7, 4 of 1 punt wordt beoordeeld. Kijk, wij zitten ook te rekenen, op de criteria waar we de meeste punten kunnen halen, doen we ook de meeste moeite voor. Maar het is ook van belang welke personen er in de beoordelingscommissie zitten. Gebruikers kijken bijvoorbeeld anders tegen een visie aan dan bouwkundigen. Ik vind dat de beoordelers wel kennis van zaken moeten hebben om zoiets goed te kunnen beoordelen.

Milieuzorgsysteem

Ik moet eerlijk zeggen dat wij niet gecertificeerd zijn voor een kwaliteitszorgsysteem en al helemaal niet voor een milieuzorgsysteem. Ik denk ook dat een milieuzorgsysteem totaal niet leeft in de architectenwereld. Dus op het moment dat je deze vraag stelt, zul je één

bureau treffen die dat heeft. Dus ik zou zeggen het is ook een aandachtspunt wat je bij de visievraag kunt neerleggen. Ik vind het wel een terechte vraag om te zeggen:

- a. wat is je visie *en*
- b. wat doe je er concreet aan in je organisatie om tot resultaat te komen.

Dan zou je kunnen zeggen van: wij hebben een milieuzorgsysteem; wij geven interne cursussen over duurzaam bouwen; of het is een onderdeel van ons kwaliteitszorgsysteem. Maar ook hier geldt weer: "wat zoek je?".

Stel, je denkt aan een honorarium van twee ton, dan mag je best vragen naar een omzet van een miljoen euro. Ik wil dat mijn opdracht voor 20% deel uit maakt van de omzet van een bureau. Zo'n bureau kan de omzet gemakkelijk aan. Maar dit soort systemen praat je over organisaties met een paar honderd man, die zetten er gewoon een kwaliteitsmanager op. Maar een bureau van tien man kan dat nooit allemaal behappen.

Duurzaam ketenbeheer

Ben je nu een betere architect als je je afval scheidt of als je in een Toyota Prius rijdt? De productie van de Prius is schadelijker voor het milieu dan een gewone auto, dus hoe goed is het om daar in te rijden? Dan blijft ook de vraag ook tot hoe ver ga je? Want als je kijkt naar de keten, dan zou je de gehele keten mee moeten nemen. Met dit soort vragen wordt je bijna afgestraft als je in een andere auto rijdt of als je huisvesting van de jaren '50 huurt wat redelijk wat energie verliest. Het is allemaal interessante achtergrondinformatie en het zegt ook wat over je mentaliteit, maar eigenlijk kan het allemaal onder de visie vallen.

Daarnaast denk ik dat het duurzaam inkopen beter geschrappt kan worden. Moet ik mijn leveranciers verplichten om bezig te zijn met duurzaamheid? Ik denk dat dat te ver gaat.

Ik denk dat je de architect gewoon bij zijn kerntaken moet laten houden. Je wilt een architect namelijk voor het ontwerp van je gebouw en als hij zich met andere dingen moet bezig houden, dan is het niet praktisch meer. Ik denk dat dat beter gaat werken dan dat je gaat vragen naar een standaardprocedure wat vooral gebruikt wordt bij multinationals. Dit zou ik redelijk terechte vragen vinden voor een aannemer.

Social Return

Ook dit vind ik redelijke terechte vragen voor een aannemer. Het is fantastisch dat er naar gevraagd wordt, maar iemand met een uitkering heeft geen enkele toegevoegde waarde in ons proces. In de uitvoerende bouw is dat wel aan de orde. Je zou eigenlijk twee lijsten moeten maken, één voor de architecten en technische adviseurs en één voor de uitvoerende partijen.

Personeelsbeleid

Vind ik opzicht wel een redelijke, maar hoe houd je rekening met de wet? Bijvoorbeeld: het Bouwbesluit is wettelijk voorgeschreven, dan kun je wel vragen of ze hiermee ervaring hebben. Maar eigenlijk is dat een domme vraag, omdat het Bouwbesluit wettelijk is, heeft iedereen er ervaring mee. Net zoals het geven van een verklaring dat je een bouwvergunning kunt aanvragen. Als je referentieprojecten laat zien, toon je automatisch aan dat je een bouwvergunning kunt aanvragen.

Je kunt bijvoorbeeld ook vragen of een architect in het architectenregister staat. Als ze hierin vermeld staan, dan weet je dat ze per jaar 30 uur aan studie volgen, omdat dat deze studie verplicht is.

Als je vraagt naar medewerkers met aantoonbare ervaring op duurzaam bouwen, dan vraag je indirect weer naar referentieprojecten. Dus je hoeft niet nog een keer te vragen of je de juiste mensen hiervoor hebt, want je hebt al een project uitgevoerd. Je kunt wel

vragen, zodra je bij de laatste 5 zit, wie zich bezig gaat houden met het project en welke ervaring hij heeft.

Hebt u verder nog wat toe te voegen?

Als eerste, zie je terug wat je wilt. De criteria moeten wel verband houden met het project. Het moet niet zo zijn dat na de selectie de gekozen gegadigden het selectiedocument achter zich neer gooien en gewoon bezig gaan met het ontwerp. Dan heeft het selecteren geen enkele zin gehad.

Je kunt de opdrachtnemers een intentieverklaring laten ondertekenen, waarin opgenomen is dat ze zich aan hen eigen visie houden. Tijdens en na het project kun je ze wijzen op het door hun ondertekende intentieverklaring, zodat ze zich eraan houden. Daarnaast kun je vragen naar samenwerking met anderen, bijvoorbeeld experts op bepaalde gebieden. Wij werken regelmatig samen met een expert om het ontwerp op dat gebied goed te krijgen.

Naam: Chris de Groot

Bedrijf: Systabo Turn-Key Bouw

Plaats: Enschede

Wat verstaat u onder het begrip 'duurzaam bouwen'?

De meeste mensen denken alleen maar aan energieverbruik en CO₂-reductie, maar wij trekken dat begrip duurzaamheid veel verder. Daarbij wordt gedacht aan hergebruik van materialen of flexibele indeling van gebouwen. Bijvoorbeeld als je evenementhal bouwt, dan ook de mogelijkheid bestaat om dat na gebruik om te bouwen tot een distributiecentrum of kantoorruimte.

Daar houden jullie ook rekening mee als jullie gaan bouwen?

Ja, hier houden wij rekening mee, maar ook met CO₂-reductie, de energiekosten, de onderhoudskosten, vervangingsduur en meer van dat soort aspecten.

Vindt u dat het Vastgoedbedrijf Enschede moet selecteren op duurzaamheid?

Ja, absoluut moet dat meegenomen worden. Maar ik vind dat je niet alleen op duurzaamheid moet selecteren, want het moet ook bedrijfseconomisch verantwoord zijn. Soms is er niet meer geld dan budget X. Dan vind ik wel goed dat je voor budget X het meest duurzaamst inschrijft.

Ik heb een lijst met criteria opgesteld aan de hand van andere selectieleidraden en de literatuur. Kunt u hierover uw mening geven?

Ervaring

De ervaring is belangrijk, maar het moet niet zo zijn dat als je weinig ervaring hebt, je niet geselecteerd kunt worden. Want als je twee jaar geleden begonnen bent, heb je nog maar weinig referentieprojecten. Maar als je recent kunt aantonen dat je hiermee bezig bent, dat vind ik het belangrijkste.

Maar het hangt ook van de opdrachtgever af. Veel opdrachtgevers denken niet aan duurzaamheid, omdat het goedkoop moet zijn. Je moet niet zeggen wie de meeste projecten kan aantonen, is de beste aannemer.

Je kunt wel vragen om twee voorbeeldprojecten; wat heb je hierin gedaan en wat waren de beperkingen (bijvoorbeeld het budget) waarom iets niet doorging. Soms wordt er in de aanbestedingen gevraagd naar het Nationaal Pakket Duurzaam Bouwen. Maar de bouw is niet zo ingewikkeld dat je hier niet aan kunt voldoen. Dan heb ik

liever dat je dit als voorwaarde stelt, dan dat er voorbeelden van ervaring voor moet worden aangedragen. Maar ik vind bij een inschrijving wel van belang dat je kunt verklaren dat je aan het Nationaal Pakket Duurzaam Bouwen kunt en wilt houden. Ervaring met programma's als GPR en GreenCalc heeft alleen zin als het ook echt gebruikt moet worden. Als alleen op de prijs wordt geselecteerd, heeft dit geen zin. Want als je hiernaar vraagt, dan vraag je ook meer dan alleen maar een prijs.

Visie

Je hebt duurzaamheid, maar ook maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ik vind duurzaamheid een onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dus als jij maatschappelijk verantwoord onderneemt, ben je automatisch bezig met duurzaamheid. Deze zaken komen weer in een maatschappelijk jaarverslag en ik vind dat je dat ook moet kunnen laten zien. In zo'n verslag staat namelijk wat je visie is, maar ook wat je uitvoert. Hierin staat dus ook een stuk over ambitie in.

De innovatiekracht duurzaamheid is puur bouwkundig gezien relatief heel beperkt, dit kan bijvoorbeeld gaan over betere isolatie. De grootste innovatiekracht ligt meestal bij de technische installaties. Als hoofdaannemer moet je dan een installateur inhuren die nieuwe installaties kan installeren. Dus als je een hoofdaannemer selecteert, geef je dan aan met welke installateur hij moet samenwerken of laat je dat op? Vaak wordt de hoofdaannemer geselecteerd op kwaliteit, maar er wordt niet gekeken of deze wel de beste onderaannemer selecteert. Ik vind eigenlijk de visie met wie je wilt samenwerken wel heel belangrijk is.

Milieuzorgsysteem

Milieuzorgsysteem, een ISO-certificaat, vinden wij een zelfsprekendheid. Een certificaat zegt dat je je aan een proces houdt, maar dat wil niet altijd zeggen dat je product ook duurzaam verantwoord is, maar het proces er naar toe is wel duurzaam. Dus de vraag is hoeveel waarde je eraan hecht.

Ik vind het goed dat je dit laat beschrijven, maar het is geen garantie dat je dan ook met de beste aannemer in zee gaat. In principe kan iedereen dit behalen en opschrijven, maar dan is de vraag of dit ook terugkomt tijdens de projecten. Veel bedrijven hebben wel een algemeen ISO certificaat, maar geen specifiek ISO certificaat op het gebied van milieu. Dus ik zeg vraag niet specifiek naar een certificaat, maar zorg wel dat het proces geregeld is volgens dat proces.

Duurzaam ketenbeheer

We hebben de kreet LEAN-bouwen, dit houdt in dat je heel vroeg in het proces alle partijen, alle onderaannemers, betreft in het proces. Dit kan een voordeel opleveren voor de duurzaamheid. Het nadeel is dat je de concurrentie kwijt bent, omdat je niet meer selecteert op prijs. Dus voor de duurzaamheid is het goed dat je de partijen vroeg betreft in het proces. Maar duurzaamheid en geld komt altijd onder spanning als het budget krap wordt.

Eigenlijk zou je moeten aantonen van dit kan inkopen op een scherpe prijs en dit kan ik duurzaam inkopen voor een duurdere prijs. Opdrachtgever, wil je daarvoor ook extra betalen? Want als je dat niet op die manier doet, dan gaat een aannemer toch proberen om goedkoper in te kopen, zodat je net met de hakken over de sloot je houdt aan de voorwaarden.

Dus ga samenwerken, vraag samen offertes aan bij de verschillende onderaannemers. Laat zien van minder duurzaam is Y en duurzaam is X en dan moet je samen met de opdrachtgever beslissen: heb je dat er voor over of niet? Dit vind ik wel een spanningsveld wat nog in het ketenbeheer zit, kies je voor kwaliteit of voor geld. Maar ik vind het wel een goed punt om hierop te selecteren, maar je moet na de selectie wel de vinger aan de pols houden.

Social Return

Dit is een goed punt, maar je moet niet voorschrijven hoe ze dat moeten uitvoeren. Elke onderneming doet dat op zijn eigen manier, maar je kunt het wel toetsen of ze een bepaald resultaat behalen. Om het zo objectief mogelijk te maken, is het beter om het bedrijfsmatig en over langere tijd te bekijken.

Personeelsbeleid

Bij ons hebben de werknemers veel vrijheid om een opleiding of een training te volgen. En als ze zelf geen initiatief volgen, dan wordt er naar gevraagd tijdens een functioneringsgesprek. Wij proberen ze wel heel erg te stimuleren. Dus het vragen naar diploma's van opleidingen en trainingen vind ik heel belangrijk om mee te nemen.

Het tweede punt komt weer overeen met de referenties waar je naar vraagt. Als je als aannemer een project hebt uitgevoerd, dan heb je automatisch ook personeel met die ervaring.

Hoe zijn deze criteria te meten?

Dat is heel lastig. Bij Social Return kun je vragen naar hoeveel stageplaatsen heb je en hoeveel fte's dat is te meten. Maar bij andere criteria moet je afgaan op wat de inschrijvers opschrijven. En dan moet je hier zelf maar een waarde aanhangen. Maar je moet wel in de gaten houden dat ze zich tijdens het project zich ook hier aan houden en als ze zich ergens niet aan houden dat je ze dan een boete geeft.

Wat ontbreekt er nog?

De visie over hoe ze het gebouw gaan gebruiken na de 1^e gebruiker. Kan het gebouw op een andere manier dienst doen, alternatieve aanwendbaarheid? Of kan het materiaal na het slopen hergebruikt worden?

Een voorwaarde om mee toe doen: is men bereid om de kosten en opbrengsten openbaar te maken? Op deze manier wordt er mee gewerkt aan transparantie.

Naam: Geert Klein Lebbink

Bedrijf: Trebbe

Plaats: Enschede

Wat verstaat u onder het begrip 'duurzaam bouwen'?

Het is een heel breed begrip geworden, we worden er eigenlijk een beetje mee overspoeld met allerlei gerelateerde zaken. Ooit is duurzaam bouwen heel basic begonnen op gebieden als van milieuvriendelijk bouwen of isolatietechnisch zaken aanpakken. Maar dat heeft inmiddels een enorme vlucht genomen en het is niet meer onder één noemer te plaatsen. Wat onder bij het ene project duurzaam bouwen betekent, kan bij een ander project een totaal andere lading hebben.

Wat doen jullie aan 'duurzaam bouwen'?

Wij kijken qua duurzaamheid vooral projectmatig ernaar, maar we hebben ook een eigen ontwikkelpoot. We ontwikkelen zelf projecten, hier zetten we wel bepaalde dingen in. Maar ook dat is weer verschillend per project en afhankelijk van wat de overheid wil, want die kan een bepaalde sturing geven.

Wij zijn samen met een partner bezig met een passief huis, op dit moment zijn wij hiervoor de plannen aan het uitwerken. Dit zijn dingen waar wij wel instappen. Maar het is heel lastig om één bepaalde koers te varen, want als je op één aspect richt dan mis je de

boot op andere terreinen. In die zin zijn we heel breed bezig, daar doen we overal aan mee en op sommige projecten zijn we heel specifiek bezig. Maar je kunt niet zeggen dat we een uniform beleid hebben om met duurzaam bouwen bezig te zijn.

Vindt u dat het Vastgoedbedrijf Enschede op duurzaamheid moet selecteren?

Ik denk dat zij de kaders en richtlijnen moeten aangeven. Als opdrachtgever, en zeker als vastgoedbedrijf binnen een gemeente, denk ik dat zij daar bepaalde kaders en richtlijnen opstellen die ook in het beleid staan. Dit gebeurt al bij heel veel overheden en op basis daarvan gaan ze selecteren. Maar je kunt het ook omdraaien. Je kunt ze gaan selecteren op duurzaamheid, op hun concept wat ze daarvoor hebben en op basis daarvan de opdracht gunnen. En daar zie ik weinig verdusie in.

Je kunt marktpartijen wel uitdagen om met iets nieuws te komen. Je moet niet voorschrijven van dit en dat moet, maar je kunt ze wel aansporen om met nieuwe ideeën aan te komen.

Ik heb een aantal criteria opgesteld vanuit de literatuur en andere leidraden. Kunt u hierover uw mening geven?

Ervaring

Bij de referentieprojecten voor duurzaam bouwen kan ik me wel wat bij voorstellen. Want als jij iemand selecteert die er nog nooit wat aan heeft gedaan en amper wat van afweet, dat is heel wat anders. Maar als je vraagt naar bijvoorbeeld ervaring met warmte/koude-opslag, dan weet ik niet of je dat moet doen. Ik denk niet dat je een onderneming op één element moet afschieten, terwijl hij wel van andere technieken verstand van heeft. Maar je moet er wel naar de ervaring kijken, want ik kan me voorstellen dat je een partij die nog nooit wat aan duurzaam bouwen heeft gedaan liever niet hebt.

De programma's zijn ook weer nieuwe begrippen, maar je weet nog niet hoe dit in de toekomst gaat ontwikkelen. Je kunt de ondernemingen ook uitdagen door alternatieven te bedenken waarbij ze een hogere score kunnen halen in een van die programma's. Maar om ze af te rekenen omdat ze er nog geen ervaring in hebben, vind ik te ver gaan.

Visie

Dat er in het maatschappelijk jaarverslag iets staat over wat heb je gedaan, daar kan ik mee inkomen.

Bij innovatiekracht duurzaamheid is het ook weer zo, het is zo breed dat je ze moeilijk kunt afrekenen dat ze op een gebied niet bezig zijn, maar op een ander gebied wel. Je kunt onmogelijk verwachten dat iemand op alle gebieden actief bezig is.

Milieuzorgsystemen

Ik denk dat wij wel aan deze eisen kunnen voldoen, maar ik denk dat er ook voldoende bedrijven zijn die er niet aan kunnen voldoen. Eigenlijk zijn heel veel van deze dingen ook beschreven in ons ISO en VCA-handboek en die worden daar ook bewaakt.

Dat is altijd het gevaar met dit soort dingen, want als je deze regels als harde selectiecriteria gebruikt, dan zie ik dat ons bedrijf niet aan alle regels voldoen, maar een paar andere regelingen hebben wel hetzelfde effect. Dat is het gevaar als je regels heel strak gaat stellen. Als elke gemeente deze regels anders opschrijft of anders hanteert, dan wordt het voor ons heel lastig om hier steeds aan te voldoen. Eigenlijk moet dit landelijk of zelfs internationaal gedragen worden om zo versnippering te voorkomen.

Verantwoord ketenbeheer

Op zich kan ik mij hier wel wat bij voorstellen. Op het gebied van duurzaam transport is bij ons in het beleid voor verantwoord maatschappelijk ondernemen dat we overgaan naar

auto's met een hoog energielabel. Daarnaast zorgen we er ook al voor dat we het transport zoveel mogelijk in 1 keer vervoeren. Maar dit heeft vooral te maken met geld. Echt beleid hierop hebben wij niet, maar ik kan me voorstellen dat er naar gevraagd wordt. De overige criteria zijn eigenlijk ook wel logische criteria om op te selecteren.

Social Return

Leerlingplaatsen en stages vinden wij heel belangrijk, daar doen wij ook al veel aan. Met inzetten van werkloze werkzoekenden hebben wij niet zulke goede ervaringen. Want in de praktijk is het heel moeilijk om goede werknemers te vinden. Ten eerste moet je ze namelijk eerst gaan scholen en ten tweede blijkt dat de animo ook minimaal is. Ik heb er zelf slechte ervaringen mee, maar dat wil niet zeggen dat het nergens werkt. Maar soms wordt er hierover te simpel gedacht. En ik ben ook van mening dat de Gemeente Enschede de hand hiervoor in eigen boezem moet steken. Ze moeten niet denken van "het staat in het bestek, dus het is geregeld", maar ze moeten dit ook controleren en eventueel mee helpen goede werknemers te vinden.

Hebt u hier nog wat aan toe te voegen?

Mijn boodschap op dit hele lijstje is: je kunt dit heel zwart-wit stellen of je dingen een bepaalde weging geven en dan moet je een minimumscore halen. Het gaat mij te ver gaan als je wordt afgewezen, omdat je op een onderdeel niet voldoet.

Ik zou ook wel graag willen weten waarom wij een bepaalde score krijgen. Vaak krijg je alleen de score en een minimale uitleg van die score. Op prijs is bijvoorbeeld heel makkelijk meetbaar. Als ik inschrijf voor een miljoen en een ander voor negen ton, dan ben ik gewoon een ton te duur. Maar een collega heeft op Social Return 10 punten gescoord en wij minder, dan zal ik graag willen weten waarom, want ik ken zijn verhaal niet.

Naam: John Cents

Bedrijf: Dura Vermeer Bouw Hengelo BV

Plaats: Hengelo

Wat verstaat u onder het begrip 'duurzaam bouwen'?

Onder het begrip 'duurzaam bouwen' versta ik het gebruik maken van duurzame materialen. Dat wil zeggen het gebruiken van materialen die lang mee gaan en weinig onderhoud nodig hebben.

Wat doet u aan 'duurzaam bouwen'?

Als aannemer krijgen wij een bestek aangeleverd, wat wij moeten maken. In een bestek staat al vrij duidelijk beschreven welke materialen wij moeten gebruiken. Maar mocht er nog iets niet helemaal vast liggen, dan zullen wij aangeven welke materialen ze het beste kunnen gebruiken.

Vindt u dat het Vastgoedbedrijf Enschede moet selecteren op duurzaam bouwen?

Ik ben altijd voor om duurzaam bouwen mee te nemen in aanbestedingen, omdat het steeds belangrijker wordt.

Ik heb een lijst met een aantal criteria uit andere selectieleidraden en uit de literatuur opgesteld. Kunt u hierover uw mening geven?

Ervaring

Bij de referentieprojecten moet je oppassen dat jonge aannemers niet worden uitgesloten, omdat ze nog geen ervaring hebben met duurzaam bouwen. Je zou bijvoorbeeld moeten

vragen naar een enkele techniek die ze beheersen. Hetzelfde geldt voor het Nationaal Pakket Duurzaam Bouwen. Je kunt jonge aannemers uitsluiten, omdat zij er nog geen ervaring mee hebben. En daarvoor moet je oppassen.

De programma's lijken mij meer geschikt voor architecten, omdat zij het ontwerp maken. Ik denk dus dat je dit alleen bij architecten moet laten mee tellen en niet bij aannemers.

Visie

Bij het maatschappelijk jaarverslag geldt hetzelfde als bij de referentieprojecten. Als een aannemer net is begonnen met duurzaam bouwen, kan hij geen maatschappelijk jaarverslag schrijven. Ik vind niet dat je hem daardoor moet uitsluiten.

De ambitie daarentegen kunnen ook jonge aannemers duidelijk beschrijven, dus hierop kun je de visie wel beoordelen.

Milieuzorgsysteem

Ik denk dat de beoordeling van de vragen het beste en gemakkelijkste is en dan vooral bij Europese aanbestedingen. In verschillende landen kunnen de eisen voor een certificaat van elkaar verschillen. Hierdoor wordt het moeilijk om certificaten gelijkwaardig aan elkaar te maken. De vragen zijn voor iedereen gelijk, dan maakt het land van afkomst niet veel uit. Ik denk dat je dus de vragen moet stellen en ze daarop moet beoordelen. Een certificaat kan dan eventueel als extra bewijs aangeleverd worden.

Ik vind dit overigens het belangrijkste punt van de lijst, omdat dit laat zien dat je actief bezig bent met het milieu. Ik denk dat je daarom dit ook als zwaarst mee moet laten tellen.

Duurzaam ketenbeheer

Aannemers doen al aan deze punten, maar dan is de achterliggende reden de kosten. Als je hiernaar vraagt, schrijven ze hun normale gang van zaken, maar dan valt het onder de noemer 'duurzaamheid'.

Social Return

Het aanbieden van stageplaatsen doet ook al elke aannemer om zo aanwas van onderuit te krijgen. De oudere werknemers kunnen hun ervaring overbrengen aan de jongere werknemers, die het later zelf weer kunnen door geven. Als je als aannemer een tijd geen stageplaatsen aanbiedt, dan krijg je een groot gat tussen de oudere en jongere werknemers. Als de ouderen dan stoppen, mis je in een keer een stuk ervaring. Dus de aannemers bieden standaard al stageplaatsen.

Bij de werkloze werkzoekenden moet wel de voorwaarde worden gesteld dat ze ook actief aan het zoeken zijn. Anders heb je de kans dat ze al snel weer weg zijn bij het bedrijf en dat helpt ook niet.

Het inzetten van WSW-gerechtigden is een goed idee, maar ze moeten wel een niveau hebben voor de bouw. Net als bij de werkloze werkzoekenden heb je anders de kans dat ze of snel weer weg zijn of dat de kwaliteit niet hoog genoeg is. Wat eventueel wel kan, is het uitbesteden van opdrachten, bijvoorbeeld het maken van kozijnen, aan sociale werkplaatsen.

Personeelsbeleid

Het is een goed idee, maar hoe beoordeel je iemand die hierover geen diploma's heeft, maar wel over de kennis beschikt? Daarnaast geldt voor medewerkers met ervaring hetzelfde als de eerder gevraagde referentieprojecten. Ik denk dat het beste is om de

onderneming aan te laten geven hoe zij het personeel op dit punt scholen en op basis daarvan punten toekennen.

Zijn er volgens u nog criteria die ontbreken op deze lijst?

Nee, volgens mij niet. Ik denk dat deze lijst vrij compleet is.

Naam: Andrea de Vaal – van Hooren

Bedrijf: Twijnstra Gudde

Plaats: Amersfoort

Wat verstaat u onder het begrip ‘duurzaam bouwen’?

Twijnstra Gudde heeft duurzaamheid gedefinieerd als “integraal organiseren van toekomstwaarde”. Deze definitie wordt in de gehele organisatie gedragen en niet alleen op de diensten Huisvesting en Vastgoed, waar ik zit. Wij proberen om verder te kijken dan alleen het project. Want één project met duurzaamheid heeft niet zo veel invloed, het heeft veel meer invloed als duurzaamheid in de genen zit.

Wat doet u aan duurzaamheid?

Wij zijn actief bezig met duurzaamheid. Bij elk project wat wij krijgen, stellen wij duurzaamheid in een breder perspectief. In principe wordt dit op elke afdeling van Twijnstra Gudde geprobeerd, hoewel duurzaamheid niet in elke afdeling even diep zit.

Vindt u dat het Vastgoedbedrijf Enschede moet selecteren op duurzaamheid?

Ja, ik vind dat duurzaamheid sowieso meegenomen moet worden. Al jaren zeg ik dat de prijs alleen niet genoeg is. Het gaat om een combinatie van prijs, samenwerking en duurzaamheid.

Ik heb hier een lijst met criteria opgesteld, deze zijn afkomstig uit andere selectieleidraden en uit de literatuur. Kunt u hierover uw mening geven?

Ervaring

Als je vraagt naar andere projecten moet je oppassen dat je kleine bedrijven niet uitsluit, omdat ze nog geen ervaring hebben.

Er bestaan meer programma's om ontwerpen te testen op duurzaamheid. Dit zijn bijvoorbeeld BREEAM en LEED. Deze zou je ook mee kunnen nemen in je vraag, tenzij het Vastgoedbedrijf naar een programma specifiek vraagt.

Visie

Bij de visie moet je duidelijk aangegeven of het over de visie van de bedrijfsvoering of de visie over het project gaat. Hierover bestaat nog wel eens onduidelijkheid bij de inschrijver, waardoor hij een verkeerde visie kan geven.

Het maatschappelijk jaarverslag heeft betrekking op de bedrijfsvoering. Bijna elke ondernemer stelt een dergelijk verslag op en dus kan er naar gevraagd worden.

De innovatiekracht duurzaamheid kun je beter scharen onder de ambitie. In mijn ogen vraag je namelijk hier twee keer hetzelfde.

Milieuzorgsysteem

Dit is een goed punt, maar je moet oppassen dat je niet twee keer hetzelfde vraagt. Het maatschappelijk jaarverslag kan namelijk overeenkomen met sommige vragen voor de beschrijving van de werkzaamheden, bijvoorbeeld de milieuverklaring.

Je kunt begrip ook breder trekken door milieu te veranderen in duurzaamheid. Je zou kunnen kijken naar de negen punten die het Dutch Green Building Council

(www.dgbc.nl) noemt. Deze punten zijn bijvoorbeeld management, energie, transport en afval. Je kunt dan nagaan of al deze categorieën zijn meegenomen in de lijst.

Duurzaam ketenbeheer

Dit criterium kan beter gebruikt worden bij aannemers dan bij architecten. Bij een architect is dit maar een klein gedeelte van de bedrijfsvoering, terwijl dit bij een aannemer een groter gedeelte van de bedrijfsvoering is. Ook kan het voorkomen dat in het maatschappelijk jaarverslag staat beschreven wat men doet aan ketenbeheer. Om te voorkomen dat je twee keer hetzelfde vraagt, zou je een lijst kunnen maken met voorbeelden. De aannemer moet zijn bedrijfsvoering beschrijven en deze beschrijving kun je vervolgens toetsen aan de lijst met voorbeelden. Voorbeelden die genoemd kunnen worden, zijn bijvoorbeeld:

- auto's met roetfilter
- auto's met energielabel C of hoger
- afvalscheiding
- de leverancier de emballage terug laten nemen

De punten toekenning zou je dan als volgt kunnen doen:

0 voorbeelden → 0 punten

1 voorbeeld → 1 punt

2 voorbeelden → 2 punten

3 of meer voorbeelden → 3 punten

Social return

Ook dit past meer bij de aannemer dan bij een architect. Een aannemer kan dit namelijk makkelijker toepassen dan een architect.

Personeelsbeleid

Dit hoeft niet per se een pre te zijn. Het is namelijk lastig om diploma's van bijvoorbeeld cursussen te geven. Je kunt vragen om een algemeen beleid, maar dit komt ook al overeen met de vijfde vraag van de beschrijving van de werkzaamheden voor het milieuzorgsysteem. Als het om een project specifiek gaat, kun je wel vragen naar de CV van de betreffende projectleider. Maar ik denk dat je deze wel kunt schrappen.

Ontbreekt er volgens u nog een criterium?

Ten eerste de kosten in relatie tot duurzaamheid. Om dit te toetsen kun je er een case van maken. Bijvoorbeeld: er wordt een nieuwe techniek ontwikkeld met een terugverdientijd van tien jaar. Hoe gaat de inschrijver hiermee om? Houdt hij zich aan de opdracht en doet hij dus niks of gaat hij actief bezig om de opdrachtgever te overtuigen om toch de nieuwe techniek te gebruiken? Of doet hij iets wat er tussenin zit?

Ten tweede vind ik dat de samenwerking ontbreekt, dat vind ik een van de belangrijkste zaken. Aan de hand van een simulatiespel kun je bekijken of een team goed samenwerkt. Observerders bekijken of er een klik is tussen het team van de opdrachtgever en het team van de aannemer. Op basis hiervan kan bepaald worden of een team gewijzigd moet worden.

Naam: Joost Hoffman

Bedrijf: Search Ingenieursbureau B.V.

Plaats: Amsterdam

Wat verstaat u onder het begrip 'duurzaam bouwen'?

Duurzaamheid gaat niet alleen om het besparen van energie, duurzaamheid is veel breder. Wij hanteren voor duurzaamheid negen thema's, deze zijn management, gezondheid,

energie, transport, water, materialen, landgebruik en ecologie, afval en vervuiling. Van deze thema's staan management en gezondheid bovenaan. Management staat bovenaan, omdat een goed proces zorgt voor een vermindering van faalkosten. Het geld wat dan bespaard wordt, kan vervolgens gebruikt worden voor andere investeringen, bijvoorbeeld duurzame technieken. Gezondheid is ook belangrijk, omdat mensen dagelijks in een gebouw leven en verblijven.

Neemt u deze thema's ook mee bij het geven van een advies?

Het geven van een advies begint altijd met het vaststellen van de ambitie. Vanuit deze ambitie wordt in een brainstormsessie de negen thema's besproken. Er wordt dan besproken of ze relevant zijn voor het project en hoe ze ingevuld kunnen worden. Vervolgens worden verschillende concepten ontwikkeld en deze worden met elkaar vergeleken. Uiteindelijk blijft één concept over, misschien twee, en op dit concept mogelijk projectontwikkelaars inschrijven. De projectontwikkelaar werkt het project verder uit onder supervisie van de opdrachtgever.

Vindt u dat het Vastgoedbedrijf Enschede moet selecteren op duurzaamheid?

Ja, 100 procent. Steeds vaker zie je dat ook op duurzaamheid geselecteerd wordt. Maar je moet niet alleen op duurzaamheid selecteren, maar ook andere zaken zoals de omzet. Een bedrijf moet financieel gezien wel in staat zijn om het project te maken.

Nederlanders willen wel duurzaam zijn, maar dat moet niet te moeilijk zijn. Als je zorgt dat woningen een sexy en cool imago hebben, maar tegelijkertijd ook duurzaam, dan maak je de slag.

Om op het gebied van kwaliteit en duurzaamheid een hoog niveau te halen, kun je de grond aanbieden tegen een bodemprijs. Dit is de prijs die de opdrachtgever minimaal wil hebben. Projectontwikkelaars kunnen zich dan inschrijven op hun visie de kwaliteit en duurzaamheid. Op deze visie kunnen de projectontwikkelaars worden gekozen die doorgaan naar de volgende ronde. In deze ronde worden hardere eisen gevraagd om één projectontwikkelaar te selecteren die het project ontwikkelt.

Ik heb hier een lijst gemaakt van criteria die ik uit andere selectieleidraden en uit de literatuur heb gehaald. Kunt u hierover uw mening geven?

Ervaring

Het vragen naar referentieprojecten is verplicht, dus die moet je meenemen.

Het vragen naar ervaring met de programma's is goed, maar je moet LEED niet meenemen. LEED is namelijk een Amerikaans programma en gebaseerd op Amerikaanse normen. De Europese normen liggen hoger en daarom scoort bijna elk ontwerp wat in Europa is gemaakt de hoogste score, namelijk platinum.

Visie

De innovatiekracht van duurzaamheid is heel beperkt. Voor maar weinig innovaties wordt tijd en geld vrijgemaakt om ze echt goed te ontwikkelen. Het product moet gewoon goed en duurzaam zijn.

Wij vragen altijd naar twee visies. De eerste is de bedrijfsvisie. Er wordt gevraagd hoe het bedrijf tegenover duurzaamheid staat, wat ze er in hun eigen bedrijfsvoering aan duurzaamheid doen en of ze aan bepaalde duurzaamheidseisen kunnen voldoen, bijvoorbeeld het maken van een gebouw met een GPR-score van 7,5. Deze visie moeten ze onderbouwen met referentieprojecten.

De tweede visie waar naar gevraagd wordt, is de project- en omgevingsvisie. Hier wordt gevraagd naar hoe het bedrijf denkt over het project en de omgeving van het project.

Milieuzorgsysteem

Heel weinig partijen hebben een milieuzorgsysteem. Het is goed om hier naar te vragen, maar het gaat wel ver. Als je hier naar vraagt, kun je er beter een bonus ervoor geven. Dus voor de standaard zaken kunnen de inschrijvers punten verdienen en ze kunnen extra punten verdienen als ze hier aan voldoen.

Dit is wel in opkomst, dus eigenlijk moet je over een paar jaar opnieuw bekijken hoeveel ondernemingen een dergelijk certificaat hebben. Als dan voldoende bedrijven een certificaat hebben of er iets aan doen, dan zou je het eventueel als eis kunnen stellen.

Duurzaam ketenbeheer

Het is goed dat je hier naar vraagt, hier is ook veel winst te behalen. Wat er nog onder transport kan vallen is hoe wordt er gezorgd voor zo min mogelijk transport. Dus dat materialen niet uit China worden geïmporteerd, maar gewoon uit Nederland, België of Duitsland komen. Oftewel het transport moet zo klein mogelijk worden gemaakt. Bij het inkopen van materialen kun je vragen of ze materialen kopen waar een keurmerk op zit, bijvoorbeeld een fsc-keurmerk.

Social return

Een onvoorwaardelijke kennisdeling is heel belangrijk, alleen dan kom je tot vernieuwde ideeën en verbeterde technieken. Maar je kunt momenteel bedrijven niet verplichten om bijvoorbeeld werklozen aannemen die ze ook nog moeten scholen. Door de economisch moeilijke tijden kan het voorkomen dat een bedrijf geen geld overheeft om mensen te scholen. Je kunt hen daarop niet afrekenen.

Personeelsbeleid

Dit lijkt veel op de vraag bij het milieuzorgsysteem waar je vraagt naar een plan hoe het personeel geschoold wordt. Wat je eventueel wel zou kunnen doen is het vragen naar CV's van projectleiders die zich bezig houden met het project.

In plaats van het vragen naar ervaring met projecten waarin duurzaam bouwen aanwezig is, kun je ook vragen naar projecten met vernieuwende ideeën. Projecten waarin duurzaam bouwen een duidelijke rol spelen, zijn er pas sinds een paar jaar. Projecten met vernieuwende ideeën kunnen ook eerder hebben plaatsgevonden. Maar dan blijft wel de vraag bestaan of die projectleiders nog wel actief zijn bij dat bedrijf. Daarnaast schuilt het gevaar dat de onderneming die projectleiders weer naar voren schuift in plaats van het beste team voor dat project.

Hebt u nog wat toe te voegen?

Om een kwalitatief en duurzaam hoogstaand gebouw te realiseren, zijn wij van mening dat je het bouwproces in drie fases moet uitvoeren. De eerste fase is de selectie. In deze fase wordt de bodemprijs vastgesteld en wordt er gevraagd naar een visie. Naast de visie over duurzaamheid wordt ook nog gevraagd naar een visie over kwaliteit, bijvoorbeeld de architectuur. Op basis van deze visies worden maximaal vijf inschrijvers geselecteerd. Deze gaan door naar de fase gunning. In deze fase worden hardere eisen gesteld aan duurzaamheid en kwaliteit. Ook worden hieraan weegfactoren toegevoegd. In deze fase wordt een architect of aannemer geselecteerd die in de fase uitvoering de definitieve ontwerpen maakt of het gebouw realiseert.

Naam: Mark Oldengarm

Bedrijf: Bond van Nederlandse Architecten (BNA)

Plaats: Apeldoorn

Eerder heb ik tijdens mijn onderzoek verschillende bedrijven geïnterviewd. Tijdens deze interviews heb ik ze een aantal criteria voorgelegd. Hun opvattingen heb ik samengevoegd en dit heeft geresulteerd in een lijst voor architecten en adviseurs en een lijst voor uitvoerende partijen. Kunt u hierover uw mening geven?

Over de puntentoekenning kan ik niet zo veel over zeggen. Ik weet hier niet zo veel vanaf, want dat is voornamelijk het juridische aspect.

Aantoonbare ervaring

Het is goed dat je ook de installaties, technieken en toepassingen meeneemt die in het voortraject zijn afgevallen. Op deze manier geef je de architecten om aan te tonen dat ze wel over de kennis beschikken.

De toetsingprogramma's richten zich vooral op energiebesparing. Andere aspecten worden wel meegenomen in de programma's, maar het energieaspect blijft het grootste aspect.

In feite zou je de projecten vaker moeten toetsen met de programma's, bijvoorbeeld na oplevering van het gebouw, na 5 jaar of na 20 jaar. In dit tijdsbestek kunnen zaken gebeuren, die van te voren niet worden meegenomen. Tijdens het bouwen kunnen bepaalde dingen niet doorgaan of tijdens het gebruik kunnen meer of minders mensen gebruik maken van het gebouw dan gepland. Hierdoor kunnen de scores veranderen.

Visie

De vraag is: "hoe vraag je naar aanwezige kennis die je niet kunt toetsen?". Deze vraag wordt redelijk goed ondervangen met deze vraag naar de visie.

De visie over de bedrijfsvoering is helder. Voor de scholing kun je vragen naar de PBO (PBO = Permanenten Beroepsontwikkeling [AWJ]), wat wij als BNA van leden verlangen. De titel architect is namelijk beschermd en hiervoor moet je dat cursussen volgen. Wettelijk moeten ze minimaal 16 uur studie volgen, maar wij vragen minimaal 30 uur. Als je dit opvraagt bij een architect, kun je zien welke cursussen hij heeft gevolgd en hoe hij zich ontwikkeld heeft.

De visie over het project kan wat minder algemeen. Je moet in plaats van het vragen naar het ontwerp vragen naar het grotere geheel. Bij het ontwerp wordt vaak gedacht aan alleen het gebouw en alles daarin. Maar eigenlijk moet je ook de omgeving en de aarde meenemen, want dat kan ook gebruikt worden om duurzaam te gaan bouwen. Je kunt in de projectievisie elementen verwerken als energieverbruik, materialen en beheer en onderhoud. Dat laatste ontbreekt sowieso op de lijst. Wat is hun visie over het onderhoud en het beheer? Wat gaan ze doen om het onderhoud te minimaliseren? Met de methode DBFMO, Design Built Finance Maintain Operate, is op het vlak beheer en onderhoud veel winst te scoren.

Het vragen naar de herkomst van kennis is ook goed. Zo kun je goed achterhalen of ze de kennis zelf hebben of dat ze gaan samenwerken. Dat laatste moedigen wij trouwens ook aan, vooral als het werk niet alleen aan kunnen. De kennis moet niet alleen gaan over de installatietechnische kant, maar het moet eigenlijk veel breder, bijvoorbeeld over de oriëntatie van het gebouw.

Een dezelfde lijst heb ik oog gemaakt voor de uitvoerende partijen. Sommige dingen komen overeen, andere, zoals duurzaam ketenbeheer en Social Return, zijn nieuw. Kunt u hier ook uw mening over geven?

Hierover kan ik weinig zeggen, ik krijg vooral te maken met architectenselecties en niet met aannemersselecties. Af en toe zie ik er wel één, maar ik weet er niet veel vanaf.

Wat je wel zou kunnen invoeren is het gebruik van de methode BIM, dat staat voor Building Information Modelling of Bouw Informatie Modelleren. Deze methode maakt gebruik van

3D-tekeningen en als een architect bezig is met het ontwerpen, kan een aannemer meekijken en zonodig opmerkingen geven om het project te verbeteren. Op deze manier kunnen de faalkosten worden verminderd, maar het is wel een verregaande methode.

Hebt u nog wat anders toe te voegen?

Houdt rekening met de hoogte van de eisen. Kijk per project welke eisen je stelt voor het selecteren van partijen, maar zorg wel dat ze reëel zijn. De eisen die gaan over de referenties en de omzet bepalen voor een groot gedeelte het aantal inschrijvers. Het stellen van minimumeisen vinden wij wel goed, omdat je dan weet dat het bureau de opdracht aan kan. Het is de vraag of een klein bureau de risico's wel aan kan. Maar vaak zijn deze minimumeisen te hoog, waardoor je een grote groep overslaat die de opdracht wel kan maken.

Daarnaast moet je het wiel niet opnieuw willen uitvinden. Kijk naar andere projecten hoe zij bepaalde dingen gedaan hebben en neem dit mee in je eigen project.

Bijlage 5: Selectielijsten voor selectieleidraden

Hieronder volgen twee lijsten met selectiecriteria, één voor architecten en adviseurs en één voor de uitvoerende partijen. Tevens is aan het eind een definitielijst opgenomen om een paar begrippen toe te lichten.

Selectiecriteria architecten en adviseurs

Aantoonbare ervaring

Referentieprojecten

Toon met twee referentieprojecten aan dat u ervaring heeft met duurzaam bouwen. Deze referenties dienen uitgevoerde of in uitvoering zijnde projecten te zijn. Geef per project in maximaal 1 A4 een beschrijving van het project, een beschrijving van het ontwerptraject, het eindresultaat en welke maatregelen uit het Nationaal Pakket Duurzaam Bouwen voor de Utiliteitsbouw verwerkt zijn in het project.

Het Nationaal Pakket voor Duurzaam Bouwen voor de Utiliteitsbouw is te vinden op

http://www.duurzaamvastgoedportal.nl/Nationaal_Pakket_U-bouw_Nieuw%202005%20ktr.xls

Mocht in het ontwerptraject duurzaamheidsmaatregelen zijn afgevallen om gegronde redenen, dan kan dit ontwerp toch als referentie worden meegenomen, mits dit duidelijk in de beschrijving is opgenomen en maximaal 1 maatregel is afgevallen. Een voorbeeld van een gegronde reden is dat het budget is aangepast, waardoor de maatregel te duur wordt.

Per referentieproject zijn maximaal 15 punten toe te kennen, in totaal zijn voor de twee referenties 30 punten te behalen. De punten worden per referentie als volgt toegekend:

	Aantal punten per referentie
Geen referentie	0 punten
Voor elke vaste maatregel ⁴ uit het Nationaal Pakket Duurzaam Bouwen voor de Utiliteitsbouw kunt u 1 punt krijgen met het maximum van 5 punten	1 punt
Voor elke keuzemaatregel ⁵ uit het Nationaal Pakket Duurzaam Bouwen voor de Utiliteitsbouw kunt u 2 punten krijgen met het maximum van 10 punten	2 punten
Maximaal aantal punten	15 punten

Toetsingprogramma's

Toon met 1 referentieproject aan dat u ervaring heeft met het gebruik van een toetsingsprogramma die betrekking heeft op de Nederlandse situatie. Het betreft BREEAM-NL, GPR Gebouw, GreenCalc⁺ of een gelijkwaardig programma.

Geef een beschrijving van maximaal 1 A4 hoe u het programma als instrument hebt gebruikt om het ontwerp te verbeteren op het gebied van duurzaam bouwen en welke score(s) met dit ontwerp behaalt is/zijn.

⁴ Voor een definitie van een vaste maatregel, zie de definitielijst aan het einde van deze bijlage

⁵ Voor een definitie van een keuzemaatregel, zie de definitielijst aan het einde van deze bijlage

	Aantal punten per referentie
Geen referentie	0 punten
Een referentie waaruit blijkt dat een programma is gebruikt om het ontwerp te toetsen aan een vooraf vastgestelde minimumscore	5 punten
Een referentie waaruit blijkt dat een programma als instrument is gebruikt tijdens het ontwerpproces om het ontwerp te verbeteren met betrekking tot duurzaamheid.	10 punten

Project

Visie over het project

Geef in maximaal 1 A4 een beschrijving met welke insteek u het project wilt ontwerpen. U dient zich tijdens het ontwerp te houden aan deze, door u zelf opgestelde, visie.

Hiervoor moeten de volgende aspecten worden beschreven.

- Energieverbruik
- Materiaalkeuze
- Beheer en onderhoud

Het energieverbruik betreft het verbruik van energie gedurende het gebruik van het project. U geeft aan met welke maatregelen u denkt het energieverbruik te beperken en hoe deze extra kosten terugverdiend worden.

Voor de materiaalkeuze geeft u aan welke duurzame materialen u van plan bent te gebruiken met het oog op het milieu en waarom deze materialen gebruikt worden.

Voor beheer en onderhoud geeft u aan met welke maatregelen u het onderhoud zoveel mogelijk beperkt kan worden en hoe het project met deze maatregelen beheerd kan worden met het oog op het milieu. Ook kan aangegeven worden of u andere maatregelen denkt toe te passen om het beheer te vergemakkelijken en het onderhoud te beperken.

U wordt geacht dat u zich tijdens het ontwerp aan het door uzelf opgestelde visie houdt.

In totaal zijn er voor de visie over het project 18 punten toe te kennen, 6 punten voor elk aspect.

	Aantal punten per aspect
Geen beschrijving aspect	0 punten
Alleen toepassing beproefde technieken ⁶	3 punten
Toepassing bewezen innovatieve technieken met een meerwaarde voor het project ⁷	6 punten

Samenwerking gedurende het project

Wat is uw visie over de samenwerking gedurende het project? Geef hiervoor een praktijkvoorbeeld van een samenwerking tijdens een vorig project waar u aan gewerkt heeft. De samenwerking van dit project komt overeen met de denkwijze over de samenwerking die u voor ogen heeft tijdens dit project. Geef in een beschrijving van maximaal 1 A4 een beschrijving van het project, een beschrijving van de samenwerking en met wie u deze samenwerking bent aangegaan (opdrachtgever, aannemer en anderen). Aan deze personen kan gevraagd worden hoe zij de samenwerking hebben ervaren. Voor de visie over deze samenwerking worden maximaal 6 punten toegekend.

⁶ Voor een definitie van een beproefde techniek, zie de definitielijst aan het einde van deze bijlage

⁷ Voor een definitie van een innovatieve techniek, zie de definitielijst aan het einde van deze bijlage

	Aantal punten
Geen beschrijving over de samenwerking	0 punten
Uit de beschrijving en eventuele navraag blijkt dat de samenwerking alleen over de noodzakelijke zaken heeft plaatsgevonden	2 punten
Uit de beschrijving en eventuele navraag blijkt dat actief is samengewerkt om het project te verbeteren en in goede banen te leiden. Deze samenwerking is ook door de anderen als prettig ervaren.	6 punten

Bedrijfsvoering

Visie over de bedrijfsvoering

In maximaal 2 A4 geeft u uw visie over de duurzame bedrijfsvoering binnen uw eigen organisatie weer. In deze visie dient u minimaal de volgende aspecten te benoemen:

- een beschrijving uit uw (maatschappelijk) jaarverslag of beschrijving over de werkzaamheden en gebeurtenissen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering
- een door de directie ondertekende beschrijving van de doelen die gesteld worden voor een duurzame bedrijfsvoering en hoe deze behaald zullen worden. Hiervoor dient u de strategische doelen met de tactische doelen te beschrijven en hoe deze doelen bereikt worden.⁸

Voor de visie over de bedrijfsvoering zijn in totaal 6 punten toe te kennen. Voor elk aspect zijn afzonderlijk 3 punten toe te kennen.

	Aantal punten
Geen beschrijving	0 punten
Beschrijving over de werkzaamheden op het gebied van een duurzame bedrijfsvoering	3 punten
Doelen en een beschrijving over hoe de door u gestelde doelen over een duurzame bedrijfsvoering gerealiseerd gaan worden	3 punten

Milieuzorgsysteem

De inschrijver beschikt over een milieuzorgsysteem. Hiervoor dient een kopie van een geldige ISO 14001-certificaat, een EMAS-certificaat of gelijkwaardig certificaat worden toegevoegd.

Ook kan een eigen milieuzorgsysteem worden beschreven. De volgende vragen kunnen hiervoor een leidraad vormen:

1. Welke actuele door de directie ondertekende milieubeleidsverklaring heeft de organisatie? (eventueel als onderdeel van het kwaliteitssysteem).
2. Welke stappen worden er genomen om de milieubelasting te verminderen?
3. Hoe worden de milieumaatregelen van de organisatie gecoördineerd?
4. Hoe worden de milieumaatregelen en de behaalde resultaten gerapporteerd?
5. Welk plan is opgesteld hoe het personeel wordt geschoold in milieuvriendelijk gedrag en hoe wordt de controle hierop uitgevoerd?

Voor een milieuzorgsysteem zijn maximaal 4 punten te behalen, deze worden als volgt toegekend:

⁸ Voor een definitie van een strategische of tactische doelen, zie de definitielijst aan het einde van deze bijlage

Inschrijver beschikt over...	Aantal punten
Geen milieusysteem	0 punten
Eigen beschreven, niet gecertificeerd milieusysteem	2 punten
ISO 14001-certificaat, EMAS-certificaat of gelijkwaardig certificaat	4 punten

Selectiecriteria uitvoerende partijen

Ervaring

Referentieprojecten

Toon met één referentieproject aan dat u ervaring heeft de uitvoering van een project in het kader van duurzaam bouwen. Deze referentie dient een uitgevoerde of in uitvoering zijnde project te zijn. Geef per project in maximaal 1 A4 een beschrijving van het project, het eindresultaat en welke maatregelen uit het Nationaal Pakket Duurzaam Bouwen in het project verwerkt zijn.

Het Nationaal Pakket voor Duurzaam Bouwen voor de Utiliteitsbouw is te vinden op

http://www.duurzaamvastgoedportal.nl/Nationaal_Pakket_U-bouw_Nieuw%202005%20ktr.xls

Voor het referentieproject zijn maximaal 10 punten toe te kennen en worden als volgt verdeeld:

	Aantal punten per referentie
Geen referentie	0 punten
Voor elke vaste maatregel ⁹ uit het Nationaal Pakket Duurzaam Bouwen voor de Utiliteitsbouw kunt u 1 punt krijgen met het maximum van 5 punten	1 punt
Voor elke keuzemaatregel ¹⁰ uit het Nationaal Pakket Duurzaam Bouwen voor de Utiliteitsbouw kunt u 2 punten krijgen met het maximum van 10 punten	2 punten
Maximaal aantal punten	15 punten

Bedrijfsvoering

Visie over de bedrijfsvoering

In maximaal 2 A4 geeft u uw visie over de duurzame bedrijfsvoering binnen uw eigen organisatie aan. In deze visie moeten twee aspecten worden opgenomen, deze zijn:

- een beschrijving uit een (maatschappelijk) jaarverslag of een eigen beschrijving over de werkzaamheden en gebeurtenissen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering
- een door de directie ondertekende beschrijving van de doelen die gesteld worden voor een duurzame bedrijfsvoering en hoe deze behaald zullen worden. Hiervoor dient u de strategische doelen met de tactische doelen te beschrijven en hoe deze doelen bereikt worden.¹¹

Voor de visie over de bedrijfsvoering zijn in totaal 12 punten toe te kennen. Voor elk aspect zijn afzonderlijk 6 punten toe te kennen.

⁹ Voor een definitie van een vaste maatregel, zie de definitielijst aan het einde van deze bijlage

¹⁰ Voor een definitie van een keuzemaatregel, zie de definitielijst aan het einde van deze bijlage

¹¹ Voor een definitie van een strategische of tactische doelen, zie de definitielijst aan het einde van deze bijlage

	Aantal punten
Geen beschrijving	0 punten
Beschrijving over de werkzaamheden op het gebied van een duurzame bedrijfsvoering	6 punten
Doelen en een beschrijving over hoe de door u gestelde doelen over een duurzame bedrijfsvoering gerealiseerd gaan worden	6 punten

Milieuzorgsysteem

De inschrijver beschikt over een milieuzorgsysteem. Hiervoor dient een kopie van een geldige ISO 14001-certificaat, een EMAS-certificaat of gelijkwaardig certificaat worden toegevoegd.

Ook kan een eigen milieuzorgsysteem worden beschreven. De volgende vragen kunnen hiervoor een leidraad vormen:

1. Welke actuele door de directie ondertekende milieubeleidsverklaring heeft de organisatie? (eventueel als onderdeel van het kwaliteitssysteem).
2. Welke stappen worden er genomen om de milieubelasting te verminderen?
3. Hoe worden de milieumaatregelen van de organisatie gecoördineerd?
4. Hoe worden de milieumaatregelen en de behaalde resultaten gerapporteerd?
5. Hoe wordt het afval verwerkt?
6. Welk plan is opgesteld hoe het personeel wordt geschoold in milieuvriendelijk gedrag en hoe wordt de controle hierop uitgevoerd?

Voor een milieuzorgsysteem zijn maximaal 10 punten te behalen, deze worden als volgt toegekend:

Inschrijver beschikt over...	Aantal punten
Geen milieusysteem	0 punten
Eigen beschreven, niet gecertificeerd milieusysteem	5 punten
ISO 14001-certificaat, EMAS-certificaat of gelijkwaardig certificaat	10 punten

Duurzaam ketenbeheer

Beschrijf in maximaal 1 A4 hoe uw onderneming de totale keten van het bouwproces duurzaam beheert. De volgende aspecten worden belangrijk gevonden:

1. Inkopen materialen met een milieukeurmerk
Welk percentage van de door u ingekochte bouwmaterialen hebben een milieukeurmerk?
2. Zo kort mogelijke transportlijnen
De materialen worden zo dicht mogelijk bij de bouwplaats of het magazijn van de organisatie ingekocht. Als het materiaal ingekocht wordt dicht bij de bouwplaats, dan moeten deze materialen ook op de bouwplaats worden geleverd. Als het materiaal dicht bij het magazijn van de organisatie wordt ingekocht, dan moet het daar worden afgeleverd.
3. Bedrijfsauto's met een energielabel A, B, of C
Hebben de bedrijfsauto's een energiezuinig energielabel? Hiermee wordt bedoeld op een energielabel A, B of C

Voor het aspect inkopen materialen met een keurmerk zijn maximaal 6 punten toe te kennen, voor het aspect Zo kort mogelijke transportlijnen 5 punten en voor het aspect Bedrijfsauto's met een energielabel 3 punten. Deze punten zijn als volgt toe te kennen.

Aspect; Inkopen materialen met een milieukeurmerk

	Aantal punten
Geen van de ingekochte materialen hebben een milieukeurmerk	0 punten
Tussen de 1% en 40% van alle ingekochte materialen hebben een milieukeurmerk	2 punten
Tussen de 40 en 70% van alle ingekochte materialen hebben een milieukeurmerk	4 punten
Meer dan 70% van alle ingekochte materialen hebben een milieukeurmerk	6 punten

Aspect; Zo kort mogelijke transportlijnen

	Aantal punten
Er wordt geen rekening gehouden met waar de materialen vandaan komen en hoe vaak de materialen getransporteerd worden	0 punten
De materialen worden, indien mogelijk, binnen een straal van 100 kilometer van de bouwplaats of het magazijn van de organisatie ingekocht	1 punt
De materialen worden zoveel mogelijk in 1 keer getransporteerd naar de bouwplaats	1 punt
De materialen worden indien mogelijk binnen een straal van 100 kilometer van de bouwplaats of het magazijn van de organisatie ingekocht en ze worden zoveel mogelijk in 1 keer getransporteerd naar de bouwplaats	3 punten
De materialen worden indien mogelijk binnen een straal van 50 kilometer van de bouwplaats of het magazijn van de organisatie ingekocht en ze worden zoveel mogelijk in 1 keer getransporteerd naar de bouwplaats	5 punten

Aspect; Bedrijfsauto's met energielabel

	Aantal punten
Meer dan 50% van de bedrijfsauto's heeft energielabel D, E, F of G of geen energielabel	0 punten
Meer dan 50% van de bedrijfsauto's heeft energielabel C	1 punt
Meer dan 50% van de bedrijfsauto's heeft energielabel B	2 punten
Meer dan 50% van de bedrijfsauto's heeft energielabel A	3 punten

Social Return

De Gemeente Enschede stimuleert werkgelegenheid voor mensen met een sociale achterstand, langdurig werklozen en mensen met een beperking. Geef in een beschrijving van maximaal 1 A4 aan voor welk percentage hier structureel invulling aan wordt gegeven.

Waaraan gedacht kan worden om de Social Return te bereiken zijn bijvoorbeeld:

1. Het bieden van leerlingplaatsen en/of stages
2. De re-integratie van mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking
3. Het inzetten van een werkloze werkzoekende, die minimaal 6 maanden staat ingeschreven bij het Centrum voor Werk en Inkomen
4. Het inzetten van gerechtigden in het kader van de Wet Sociale Werkvoorziening of het uitbesteden van werk aan een sociale werkplaats

Mocht de opdracht aan u gegund worden, dan bent u bereid om samen met de Gemeente Enschede invulling te geven aan de Social Return.

Voor Social Return zijn maximaal 15 punten toe te kennen, deze zijn als volgt toe te kennen:

Percentage Social Return	Aantal punten
0%	0 punten
1%	3 punten
2%	6 punten
3%	9 punten
4%	12 punten
5% of meer	15 punten

Definities

Hieronder worden enkele definities kort toegelicht om de criteria beter te kunnen begrijpen.

Begrip	Toelichting
Keuzemaatregel	In het Nationaal Pakket Duurzaam Bouwen voor Utiliteitsbouw worden de maatregelen onderverdeeld in keuzemaatregelen en vaste maatregelen. Een keuzemaatregel is een maatregel die niet altijd uitvoerbaar is en soms gepaard gaat met meerkosten.
Vaste maatregel	In het Nationaal Pakket Duurzaam Bouwen voor Utiliteitsbouw worden de maatregelen onderverdeeld in keuzemaatregelen en vaste maatregelen. Een vaste maatregel is een maatregel die vrijwel altijd uitvoerbaar is en in de regel kostenneutraal is.
Strategische doelen	Strategische doelen stellen de algemene richting voor een onderneming op, zijn ruim van omvang, omvatten alle belangrijke activiteiten en gelden voor langere tijd (3 jaar of langer).
Tactische doelen	Tactische doelen beschrijven hoe de strategische doelen bereikt worden, door het specificeren wat het algemeen bestuur verwacht van specifieke afdelingen of functies, en gelden voor een periode van 1 tot 3 jaar.
Beproefde technieken	Beproefde technieken zijn technieken die zich al langere tijd bewezen hebben en in de regel kostenneutraal is.
Innovatieve technieken	Innovatieve technieken zijn technieken die zich nog niet zo lang geleden bewezen hebben en die gepaard kunnen gaan met meerkosten