

Prestatiebeginsel en aanbiedingskosten

Naar een aanpak voor de verrekening van aanbiedingskosten bij aanbestedingen volgens het prestatiebeginsel

1.	Inleiding	M2020- 3
1.1.	Aanbiedingskosten: een belemmering voor de toepassing van het prestatiebeginsel	M2020- 3
1.2.	Voor vragers en aanbieders	M2020- 3
1.3.	Het onderzoek	M2020- 4
1.4.	Opbouw van de handleiding	M2020- 5
2.	Het prestatiebeginsel in kort bestek	M2020- 5
2.1.	De principes	M2020- 5
2.2.	Aanbesteding volgens het prestatiebeginsel	M2020- 6
2.3.	Motieven voor aanbesteden volgens het prestatiebeginsel	M2020- 8
3.	Hoe om te gaan met aanbiedingskosten?	M2020- 9
3.1.	De stand van zaken	M2020- 9
3.2.	Een kansrijk perspectief voor de toekomst	M2020-12
4.	Verwante ontwikkelingen	M2020-14
4.1.	Inleiding	M2020-14
4.2.	Mededinging en rekenvergoedingen	M2020-14
4.3.	Design & Build	M2020-17
4.4.	Ontwerpwedstrijden	M2020-19
	Bijlage 1 Interviewresultaten	M2020-24
	Bijlage 2 Model voor de aankondiging van een getrapte aanbesteding op basis van het prestatiebeginsel	M2020-38
	Bijlage 3 Literatuur prestatiebeginsel	M2020-48

1. Inleiding

1.1. *Aanbiedingskosten: een belemmering voor de toepassing van het prestatiebeginsel*

Het prestatiebeginsel vormt een breed toepasbaar concept, dat in de bouwpraktijk op diverse manieren en binnen alle mogelijke bouworganisatiemodellen kan worden toegepast. Het beginsel wordt in kort bestek beschreven in hoofdstuk 2 van deze handleiding. Eén van de uitgangspunten is dat de uitvoering van een bouwwerk zoveel mogelijk wordt aanbesteed op basis van functionele prestatie-eisen. De uitwerking in technische oplossingen wordt overgelaten aan de aanbieders.

De aanbiedingskosten, de kosten die aanbiedende partijen moeten maken om tot een technisch en financieel goed onderbouwde aanbidding te komen, spelen een belangrijke rol wat betreft de beeldvorming over het prestatiebeginsel. De aanbiedingskosten liggen namelijk op een heel ander, hoger niveau dan bij traditionele aanbestedingen of de prijsvorming bij bouwteamprojecten. Dit hangt samen met de ontwerpkosten die aanbieders moeten maken bij de uitwerking van de functionele eisen. Dit kostenniveau is een belangrijke belemmering voor de toepassing van het prestatiebeginsel. Wanneer de aanbiedingskosten hoog zijn en niet verrekenbaar, dan zijn enerzijds de aanbieders minder geïnteresseerd in het doen van aanbiddingen. Verrekening van alle kosten van de inschrijvers weerhoudt vragers er anderzijds van te kiezen voor het prestatiebeginsel. Wil werken volgens het prestatiebeginsel in het algemeen een bredere toepassing vinden, dan moet er meer helderheid komen over de wijze waarop vragende en aanbiedende partijen dienen om te gaan met aanbiedingskosten bij aanbestedingen volgens het prestatiebeginsel.

1.2. *Voor vragers en aanbieders*

Deze handleiding is bedoeld voor betrokkenen aan zowel de vraag- als de aanbodzijde:

- opdrachtgevers en hun organisaties;
- bouwpartners en hun organisaties.

Voor opdrachtgevers is het met name interessant om kennis te nemen van de overwegingen, motieven en ervaringen van enkele van hun „grote” collega’s uit de industrie, te weten de NAM en Hoogovens. In hun sectoren is de kwaliteit van de installaties (het machinepark) essentieel voor een goede uitvoering van de kernactiviteiten. Dat de technische kwaliteit van die installaties goed moet

zijn, is vanzelfsprekend, maar nog belangrijker is de *performance*. Bij bedrijven als de NAM en Hoogovens is het prestatiebeginsel, het denken in en het aanbesteden op basis van functionele specificaties, dan ook al veel meer *usance* dan in de bouw. Tegen die achtergrond zijn deze bedrijven eerder geneigd het prestatiebeginsel ook toe te passen in de bouwopdrachten die ze te vergeven hebben. Natuurlijk heerst er een heel andere cultuur die niet zomaar kan worden overgeplant op de bouw, maar er valt zeker lering te trekken uit het kijken naar andere sectoren.

Bouwpartners en hun organisaties kunnen hun voordeel doen met het kennismaken van de ervaringen en inzichten van collega's die al betrokken zijn (geweest) bij prestatie-aanbestedingen. Zij kunnen daarop hun eigen mening en beleid ten aanzien van het prestatiebeginsel en aanbestedingen op basis van dat beginsel bijstellen.

1.3. Het onderzoek

Aan deze handleiding ligt een verkennend onderzoek ten grondslag, dat heeft bestaan uit het houden van een reeks interviews en een literatuurstudie.

De interviews zijn gehouden met vertegenwoordigers van bedrijven die ervaring hebben opgedaan met prestatie-aanbestedingen. Er is gesproken met opdrachtgevers, architecten, een bouwmanager en functionarissen van uitvoerende bouwbedrijven.

In het literatuuronderzoek is gekeken naar een aantal verwante ontwikkelingen die in de bouw te bespeuren zijn zoals:

- de opmars van Design & Build in (met name) Engeland;
- nieuwe afspraken tussen overheid en marktpartijen over mededinging en rekenvergoedingen bij „reguliere” bouwprojecten (hiertoe is onder meer een gesprek gevoerd met een juridisch medewerker van het AVBB);
- afspraken tussen overheid en marktpartijen over de aanpak van ontwerpwedstrijden zoals architectuurprijsvragen en meervoudige opdrachten.

Op grond van de interviews en de literatuurstudie zijn door de rapporteur conclusies en aanbevelingen geformuleerd. Het geheel is besproken in een klankbordgroep. De handleiding bevat geen ultieme oplossingen voor het omgaan met aanbiedingskosten. Wel worden invloedsfactoren, oplossingsrichtingen en gedragslijnen aangeduid. Het doel van de handleiding is het leveren van een objectieve bijdrage aan de menings- en beleidsvorming in de markt.

1.4. Opbouw van de handleiding

In hoofdstuk 2 wordt het prestatiebeginsel in kort bestek samengevat. In hoofdstuk 3 worden de resultaten van het onderzoek samengevat. De eerste paragraaf, „Stand van zaken”, bevat een weergave van de meningen van ervaringsdeskundigen over de problematiek van de aanbiedingskosten bij aanbestedingen volgens het prestatiebeginsel. In de tweede paragraaf van hoofdstuk 3 wordt een mogelijke oplossing van het knelpunt van (te) hoge aanbiedingskosten beschreven. Hoofdstuk 4 gaat in op de eerder genoemde ontwikkelingen die in meer of mindere mate verwant zijn aan de problematiek van aanbestedingen volgens het prestatiebeginsel.

Bijlage 1 bevat een uitgebreide beschrijving van de interviewresultaten. Deze resultaten zijn geordend aan de hand van een aantal stellingen die in de interviews als uitgangspunten voor het gesprek zijn gebruikt. In bijlage 2 is een model beschreven voor het aankondigen van een aanbesteding op basis van het prestatiebeginsel met voorafgaande selectieprocedure. Een dergelijke procedure is in het onderzoek naar voren gekomen als een aantrekkelijke optie voor de oplossing van het probleem van de te hoge aanbiedingskosten. Bijlage 3 geeft een overzicht van publicaties die gerelateerd zijn aan het prestatiebeginsel.

2. Het prestatiebeginsel in kort bestek

2.1. De principes

De kern van het prestatiebeginsel is het werken met functionele kwaliteitscriteria die op objectief meetbare wijze de „prestaties” van een product weergeven. Deze prestaties worden onafhankelijk van de samenstelling van het product geformuleerd. De geluidwerendheid van een muur kan bijvoorbeeld 46 dB zijn voor geluid met een frequentie van 250 Hz. „46 dB” is dan de „prestatie” voor de geluidwerendheid bij de betreffende frequentie, maar dat zegt niets over de samenstelling van de muur. Die kan van baksteen, kalkzandsteen, beton of desnoods van polystyreen zijn. Een belangrijk kenmerk van het prestatiebeginsel is, dat de vraag naar een bouwwerk (of een onderdeel daarvan) met behulp van functionele prestatie-eisen zodanig wordt gedefinieerd, dat nog alle mogelijke oplossingen openstaan.

Prestatie-eisen zijn sterk gerelateerd aan het gebruik van een gebouw: ze vloeien rechtstreeks voort uit de activiteiten van de te huis-

vesten organisatie. Het prestatiebeginsel is toepasbaar bij ieder bouworganisatiemodel: het goed en toetsbaar formuleren van het kwaliteitsniveau dat opdrachtgevers en gebruikers wensen, is altijd belangrijk.

2.2. Aanbesteding volgens het prestatiebeginsel

Een aanbesteding, waarbij wordt gewerkt met prestatiecontracten, is een specifieke invulling van het prestatiebeginsel. De opdrachtgever en gebruikers stellen een „vraagspecificatie” op die zoveel mogelijk is geformuleerd in de vorm van prestatie-eisen en objectief meetbare voorwaarden op het gebied van kosten, tijd, milieulast enzovoort. De eisen en voorwaarden moeten onafhankelijk van mogelijke oplossingen worden geformuleerd. Het is vervolgens de taak van bedrijven aan de aanbodzijde om huisvestingsoplossingen, die aantoonbaar aan de eisen en voorwaarden voldoen, te ontwikkelen en aan te bieden. Bedrijven kunnen daarbij solo opereren, maar ze kunnen ook samenwerkingsverbanden aangaan om alle benodigde expertise voor het maken van een aanbieding te kunnen inbrengen. Aanbieders worden uitgedaagd om optimaal gebruik te maken van de eigen inventiviteit en technologische expertise voor het realiseren van een goede prijskwaliteitverhouding.

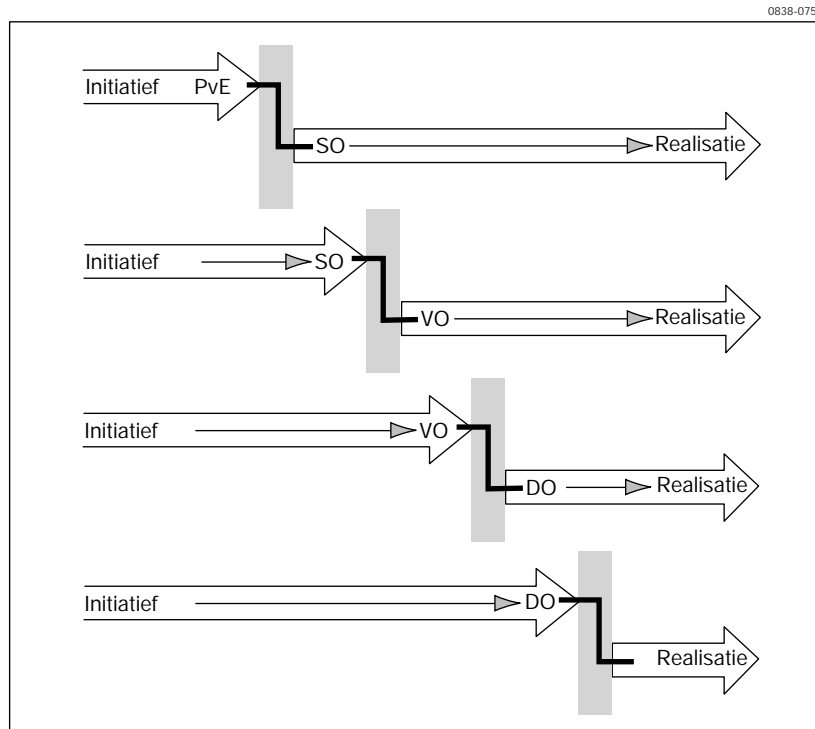
De opdrachtgever kiest uit verschillende aanbiedingen in principe de oplossing met de beste prijs-kwaliteitverhouding. Met de „winende” aanbieder wordt een prestatiecontract gesloten waarin onder meer garanties worden vastgelegd, dat met de te realiseren oplossing aan de vraagspecificatie zal worden voldaan.

De specificatie moet zodanig uitgewerkt zijn, dat daarmee het beoogde eindresultaat van de realisatiefase voldoende wordt gewaarborgd, respectievelijk zodanig geconditioneerd dat de vrager geen risico loopt dat het eindresultaat buiten de grenzen van zijn financiële en andere verwachtingen valt.

De specificatie moet voldoende informatie bevatten om een betrouwbare schatting te kunnen maken van de realisatiekosten. Daarnaast moet er een goed beeld kunnen worden gevormd van de risico's op functioneel, architectonisch en technisch gebied. De specificatie moet zodanig open zijn, dat de aanbieder voldoende vrijheid heeft om eigen expertise en voorkeuren met betrekking tot ontwerp, techniek en organisatie toe te passen.

Het juiste evenwicht tussen beide voorwaarden kan voor iedere huisvestingsopgave anders liggen. Bij een relatief eenvoudige huis-

vestingsvraag zal de vrager de gewenste zekerheid sneller hebben dan bij een gecompliceerde vraag. In het eerste geval is een goed onderbouwd Programma van Eisen (PvE) wellicht voldoende voor een betrouwbare afweging van risico's. In het tweede geval is daar meer informatie voor nodig, bijvoorbeeld in de vorm van een schetsontwerp. Gesteld wordt dat er, afhankelijk van een aantal invloedsfactoren, verschillende momenten kunnen zijn in een bouwproces, waarop een prestatiecontract kan worden afgesloten. Mogelijke contractmomenten zijn weergegeven in figuur 1.



Figuur 1. Mogelijke momenten voor een aanbesteding op basis van het prestatiebeginsel.

In het „ideaaltypische” model worden op basis van uitsluitend een vraagspecificatie (een PvE), aanbiedingen gevraagd voor het gehele verdere traject van ontwerp en uitvoering. Wanneer meer informatie noodzakelijk is om de vrager zekerheid te bieden over de risico's, kan de vraagspecificatie bestaan uit bijvoorbeeld een Structuurontwerp (SO), een Voorlopig Ontwerp (VO) of zelfs een Definitief Ontwerp (DO), aangevuld met prestatie-eisen en voorwaarden. De

keuze van een contractmoment is onder meer afhankelijk van de volgende invloedsfactoren:

- de doelstellingen en de mate van professionaliteit van de vragende partij;
- de functionele, technische, logistieke en/of financiële complexiteit van een project;
- de bekendheid met, het vertrouwen in, alsook de mogelijkheden en professionaliteit van de aanbieder(s).

Uiteraard blijven er voor de aanbieder steeds minder beïnvloedingsmogelijkheden over, naarmate het contractmoment later in het bouwproces valt.

2.3. Motieven voor aanbesteden volgens het prestatiebeginsel

De Adviesraad Technologiebeleid Bouwnijverheid (ARTB) is van mening dat de werkwijze volgens het prestatiebeginsel in potentie grote mogelijkheden biedt voor innovaties in de bouw, met name vanwege de integratie van ontwerp en uitvoering. De ARTB ziet de gescheiden verantwoordelijkheden voor ontwerp en uitvoering, kenmerkend voor het „traditionele” bouwproces, als één van de belangrijkste belemmeringen voor innovatie in de bouw. De Adviesraad acht innovaties in proces en product noodzakelijk om de prijs-kwaliteitverhouding van „huisvesting” te verbeteren. Dat is belangrijk voor zowel vragers als aanbieders in de huisvestingsmarkt: vragers krijgen meer waar voor hun geld en aanbieders kunnen hun concurrentiepositie in de internationale markt verbeteren.

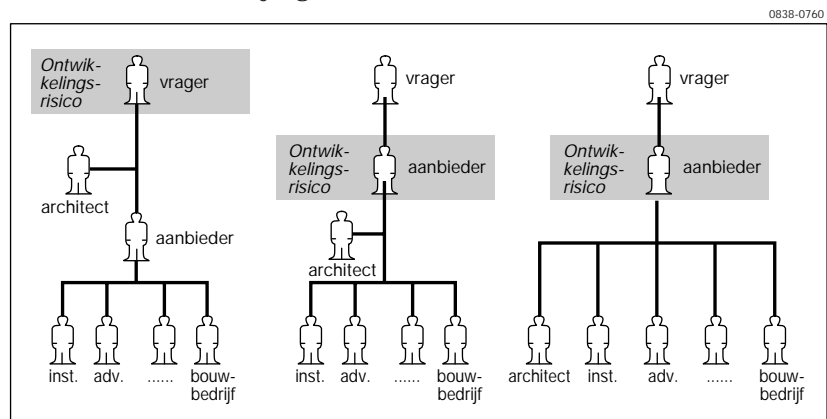
Met prestatiecontracten is in de Nederlandse bouw met name ervaring opgedaan bij het realiseren van huisvestingen voor overheidsdiensten en bij enkele kantoorgebouwen voor opdrachtgevers als Shell en Hoogovens (in de procesindustrie is het prestatiebeginsel al veel verder doorgevoerd). Of het werken met prestatiecontracten zal doorzetten, is sterk afhankelijk van de acceptatie van deze manier van werken door opdrachtgevers in de huisvestingsmarkt. Welke motieven kunnen zij, behalve het verbeteren van de prijs-kwaliteitverhouding, hebben om te kiezen voor aanbesteden volgens het prestatiebeginsel? De belangrijkste motieven kunnen zijn:

1. Het traditionele opdrachtgeverschap is omgeven met veel risico's wat betreft tijd, geld en kwaliteit. Veel opdrachtgevers willen deze ontwikkelingsrisico's niet meer dragen en ze bij voorkeur bij de aanbodzijde neerleggen. Dat kan in feite alleen, wanneer ontwerp en uitvoering in één contract worden onder-

gebracht (zie figuur 2). Een prestatiecontract biedt daartoe, afhankelijk van het contractmoment, mogelijkheden.

2. De vrager wil te maken hebben met één aanbiedende partij die de integrale verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid voor de realisatiefase draagt.
3. De vrager wil optimaal gebruik maken van de technologische expertise en de marktkennis die aan de aanbodzijde aanwezig is („het beste uit de markt halen”).
4. De vrager wil zelf zo weinig mogelijk actief bij het bouwen, de eigenlijke uitvoering, betrokken zijn. Hij wil een product dat voldoet aan zijn wensen zonder medeverantwoordelijkheid voor het productieproces.

De in dit hoofdstuk beschreven onderwerpen zijn mede basis geweest voor het formuleren van de stellingen die als uitgangspunten voor de interviews zijn gebruikt.



Figuur 2. Allocatie van het ontwikkelingsrisico bij verschillende organisatievormen.

3. Hoe om te gaan met aanbiedingskosten?

3.1. De stand van zaken

Een vraagspecificatie moet enerzijds voldoende zijn uitgewerkt om de vrager zekerheid te geven omtrent de kwaliteit van het eindproduct en de risico's die hij loopt en anderzijds zodanig open zijn geformuleerd, dat de aanbieder voldoende vrijheid heeft om zijn eigen expertise en technologie toe te passen. Dat zijn twee belangrijke voorwaarden voor succes bij aanbestedingen op basis van het prestatiebeginsel. Het is onmogelijk om in het algemeen aan te geven waar het juiste evenwicht tussen beide voorwaarden ligt; per project

moet afhankelijk van de specifieke omstandigheden de juiste balans worden bepaald. In de praktijk valt dat niet mee.

Een probleem is dat zowel vragers als aanbieders dikwijls ongewild nog traditioneel denken. Om kwaliteitsrisico's in te perken zijn vragers geneigd nog veel „oplossingen” voor te schrijven. Wanneer ze een aanbidding vragen, willen zij bovendien het naadje van de kous weten voordat ze bereid zijn een contract te tekenen. Aanbieders zijn geneigd te denken dat ze geen goede prijs kunnen afgeven als het ontwerp niet tot op besteksniveau is uitgewerkt. Ze zijn onvoldoende gewend om te calculeren op basis van globale informatie en werken een aanbidding daarom vaak zeer gedetailleerd uit. Een gevolg is dat de aanbiedingskosten zeer hoog kunnen oplopen. Afhankelijk van de aard van de gevraagde huisvesting en het tijdstip van de aanbesteding noemen de ondervraagde aanbieders bedragen van f 100.000,— tot f 300.000,— en hoger per aanbidding. In een specifiek geval, waarbij de aanbesteding op basis van uitsluitend een PvE plaatsvond, zijn de aanbiedingskosten bij één van de twee aanbieders opgelopen tot f 1.000.000,— (voor een gebouw van f 20.000.000,—). Beide aanbieders moesten in dit geval voor eigen risico een volledig ontwerp maken.

Niettemin vinden de ondervraagden het belangrijk om praktijkervaring op te doen met de toepassing van het prestatiebeginsel. Zij plaatsen dit in het kader van het veranderende bouwproces. Algemeen verwachten de deelnemers aan het onderzoek dat de tred van de samenvoeging van „ontwerp” en „uitvoering” in één contract de komende jaren in versterkte mate zal doorzetten. Men is geneigd daar de positieve kanten van te zien, zoals een betere afstemming van ontwerp en uitvoering en de mogelijkheden tot een betere integratie van deskundigheden. Veel hangt volgens de ondervraagden af van de wijze waarop de bouwpartners bij elkaar komen: gekozen of gedwongen. Bij gedwongen samenwerking, bijvoorbeeld op instigatie van de afnemer, zijn meer problemen te verwachten.

De kwaliteit van de vraagspecificatie is een belangrijke succesfactor bij prestatieaanbestedingen. Uit de interviews blijkt dat die kwaliteit nog wel eens te wensen overlaat. Dat heeft te maken met de nog niet volledig ontwikkelde „techniek” van het formuleren van prestatiespecificaties, maar ook met een andere manier van kijken naar de bouwopgave waaraan zowel partijen aan de vraagzijde als partijen aan de aanbodzijde moeten wennen. Veel moeilijkheden die er nu rond prestatieaanbestedingen en de daaraan verbonden kosten zijn,

komen voort uit het feit dat partijen in hun denken en handelen geconditioneerd zijn door de traditionele praktijk. Bij de manier van kijken die bij het prestatiebeginsel hoort, staat het *gebruik* van het gebouw in al zijn facetten centraal. Dat is moeilijk voor mensen die vanuit de gangbare praktijk vooral gewend zijn te denken in termen van technische omschrijvingen. Omdat dergelijke omschrijvingen in een prestatiespecificatie ontbreken, zijn deze per definitie abstracter dan technische omschrijvingen. Door de wol geverfde praktijkmensen kunnen een op zich juist geformuleerde prestatie-eis daarom al snel als „vaag” ervaren. Dat neemt niet weg dat de ontwikkeling van het formuleren van en het werken met prestatiespecificaties de komende jaren nog veel aandacht moet krijgen.

In discussies en geschriften wordt regelmatig gesteld, dat het prestatiebeginsel vooral geschikt is voor relatief eenvoudige huisvestingsvragen, waarvoor de markt min of meer standaard bouwwerken kan ontwikkelen of al heeft ontwikkeld. Gecomplieerde huisvestingsvragen zouden niet geschikt zijn om via het prestatiebeginsel aan te pakken. Het is in dat verband opvallend dat de voorbeelden van de opdrachtgevers die aan het onderzoek meewerkten, deze stellingen niet ondersteunen. Zij vragen niet zozeer om standaardoplossingen (die daardoor een gunstige prijs-kwaliteitverhouding hebben), maar veeleer om toegespitste, geïntegreerde engineering ter oplossing van relatief gecompliceerde problemen. De betreffende opdrachtgevers beogen het innovatieve vermogen van bedrijven aan de aanbodzijde optimaal te benutten.

Over de wenselijkheid van vergoeding van aanbiedingskosten bij prestatiecontractering lopen de meningen uiteen. De ondervraagde opdrachtgevers vinden een tegemoetkoming in de kosten reëel, mits de totale kosten in redelijk evenwicht zijn met het verwachte voordeel. De bereidwilligheid om een vergoeding te betalen hangt sterk samen met het doel dat een opdrachtgever met een prestatieaanbesteding voor ogen heeft. Wanneer hij geen standaardoplossing, maar juist een toegespitste oplossing voor zijn (huisvestings)probleem wil, is het naar de mening van de opdrachtgevers reëel om daar een vergoeding tegenover te stellen. Zij vinden het daarnaast vanzelfsprekend dat de aanbieders zelf ook een aanzienlijk deel van de aanbiedingskosten dragen; dat wordt beschouwd als een normaal ondernemingsrisico. Een fifty-fifty-verdeling wordt als redelijk gezien. De ondervraagde opdrachtgevers vinden het bovendien normaal dat ze, wanneer ze een deel van de aanbiedingskosten betalen, goede ideeën uit verliezende aanbiedingen kunnen overnemen. Daarover moeten

van tevoren wel goede afspraken gemaakt worden. Veel aanbieders vragen zich daarentegen af in hoeverre deze „cherry picking” ethisch verantwoord is. Enkele aanbieders uit de hoek van de uitvoerende bouwbedrijven achten vergoeding van de aanbiedingskosten noodzakelijk. Een bedrijf dat werkt in een markt waarin prijsconcurrentie nog steeds standaard is, kan zich in hun ogen de hoge kosten van „mislukte” prestatie-aanbiedingen niet veroorloven. Na een eerste ervaring met aanbestedingen volgens het prestatie-beginsel vormen de aanbiedingskosten voor deze aanbieders een hoge drempel voor deelname in een volgende aanbesteding. In principe zijn deze aanbieders het wel eens met de stelling dat het prestatiebeginsel moet worden gezien in het licht van de verschuiving van de bouw van een capaciteits- naar een productaanbiedende bedrijfstak, maar het dagelijks denken en doen wordt nog te zeer beheerst door het capaciteitsdenken.

Andere aanbieders vinden vergoeding van aanbiedingskosten eigenlijk niet meer van deze tijd. Zij zijn geneigd ze tot de normale bedrijfsrisico's te rekenen en zoeken naar methoden om de aanbiedingskosten te drukken. Dat lukt het best, wanneer zij het ontwikkelingsproces van A tot Z kunnen beheersen. Met andere woorden: wanneer het contractmoment vroeg in het huisvestingsproces valt, vormen de aanbiedingskosten geen issue. De mate van uitwerking die een aanbieder aan de aanbidding wenst te geven is dan afhankelijk van zijn eigen afweging (mits de vrager geen zeer gedetailleerde aanbidding eist). Een prestatie-aanbesteding werkt voor zowel vragers als aanbieders het best, wanneer zo vroeg mogelijk in het proces wordt aanbesteed. De meningen tenderen in de richting van: of je doet liet goed of je doet het helemaal niet. Het ideale moment voor een prestatie-aanbesteding lijkt te vallen na het SO. Het SO heeft enerzijds een voldoende verkennend karakter voor het formuleren van een gefundeerde, samenhangende prestatievraag en het bieden van voldoende inzicht in de risico's voor de vrager, terwijl liet aanbiedende partijen voldoende mogelijkheden biedt voor een eigen invulling. Ook kostentechnisch gezien biedt liet maken van een aanbidding op basis van een SO en prestatiespecificaties voldoende mogelijkheden voor een beheersbaar proces.

3.2. Een kansrijk perspectief voor de toekomst

Er is onder de ondervraagden een aanzienlijk draagvlak voor een getrappt proces voor de selectie en contractering voor een aanbieder op basis van een vraagspecificatie. Selectie van een aanbieder naar analogie van een meervoudige opdracht aan architecten wordt als

aantrekkelijk en kansrijk ervaren. De procedure behorend bij meer-
voudige opdrachten moet dan worden toegesneden op de aanbesteding
volgens het prestatiebeginsel. Zo'n procedure bestaat in grote
lijnen uit twee stappen.

In de eerste stap wordt een aantal potentiële aanbieders (bijvoor-
beeld 5 à 6) gevraagd om op basis van een vraagspecificatie een idee
of een visie en een prijsindicatie te leveren. De aanbieders (indi-
viduele bedrijven of consortia waarin alle benodigde expertise is ver-
tegenwoordigd) kunnen hiervoor worden gehonoreerd met een vast
bedrag. Afhankelijk van de omvang en complexiteit van de opgave
kan dat bijvoorbeeld f 15.000,— à f 30.000,— zijn.

In de tweede stap wordt met de geselecteerde aanbieder een presta-
tiecontract afgesloten, inclusief de randvoorwaarden voor tijd en
geld. In het contract kan rekening worden gehouden met een reële
honorering voor de overblijvende ontwerp- en engineeringkosten.

Randvoorwaarden voor een goed verlopend proces zijn onder meer:

- de kwaliteit van de vraagspecificatie moet goed zijn;
- het doel van de selectie moet duidelijk zijn (wat is de bedoeling:
het selecteren van de aanbieder met de laagste prijs, het selec-
teren van de aanbieder niet de beste prijs-kwaliteitverhouding,
binnen het beschikbare budget een optimale kwaliteit realise-
ren, liet stimuleren van de ontwikkeling van innovatieve conce-
pten en/of liet realiseren van waardevolle architectuur?);
- de selectiecriteria voor uit te nodigen aanbieders moeten helder
en vooraf bekend zijn;
- de criteria waarop aanbiedingen worden beoordeeld, moeten
van tevoren bekend zijn;
- de opdrachtgever moet niet tussentijds willen blijven controle-
ren en sturen; wanneer de opdrachtgever eventueel gebruik
wenst te maken van goede elementen uit niet-winnende inzen-
dingen, moet dat van tevoren bekend zijn.

De opdrachtgever dient hiervoor een adequate vergoeding te beta-
len.

De verwachting van de ondervraagden is, dat de huidige knelpunten
niet betrekking tot de aanbiedingskosten bij aanbestedingen volgens
het prestatiebeginsel met een getrappt selectieproces voor een belang-
rijk deel kunnen worden geëlimineerd. Aanbevolen wordt hiervoor
een model uit te werken naar analogie van de procedure voor het

verstrekken van meervoudige opdrachten aan architecten. De mate van uitwerking, c.q. de informatie-inhoud van de vraagspecificatie moet daarbij een belangrijk aandachtspunt zijn. In bijlage 2 is een voorbeeld opgenomen van een aankondiging voor een getrapte aanbesteding volgens het prestatiebeginsel. Het voorbeeld is een bewerking van een model-aankondiging voor een meervoudige opdracht, zoals die is opgenomen in de publicatie „Kompass bij het uitschrijven van prijsvragen en meervoudige opdrachten op het gebied van architectuur, stedenbouw en landschapsarchitectuur”.

4. Verwante ontwikkelingen

4.1. Inleiding

Aanbesteding op basis van het prestatiebeginsel en de problematiek van de aanbiedingskosten zijn geen opzichzelfstaande fenomenen. In de bouw zijn vanuit verschillende invalshoeken diverse verwante ontwikkelingen te onderscheiden. In dit hoofdstuk passeren enkele daarvan de revue, te weten:

- de ontwikkeling van afspraken tussen (overheids)opdrachtgevers en de uitvoerende bouw over de vergoeding van inschrijvingskosten bij aanbestedingen (ter vervanging van het door de Europese Commissie verboden Nederlandse systeem van prijsregeling in de bouw);
- Design & Build, een van oorsprong Engelse bouworganisatievorm met als belangrijkste kenmerk dat ontwerp en uitvoering in één keer worden gecontracteerd;
- het convenant tussen marktpartijen met betrekking tot de „spelregels” voor het organiseren van ontwerpwedstrijden (architectuurprijsvragen en meervoudige opdrachten).

4.2. Mededinging en rekenvergoedingen

Enkele jaren geleden verbood de Europese Commissie de Uniforme Prijsregeling (UPR), zoals die in de Nederlandse bouw werd geïmplementeerd onder coördinatie van de Stichting Prijsregelende Organisaties (SPO). De UPR kwam er in grote lijnen op neer dat inschrijvende aannemers voorafgaand aan een aanbesteding op gereglementeerde wijze overlegden aan de hand van de inschrijvingen. Een belangrijk onderdeel van de UPR was de „opzet”: het extra bedrag dat de laagste inschrijver via de aanbiedingsprijs bij de aanbesteder in rekening bracht voor onder meer de rekenvergoedingen voor de inschrijvers die het werk niet kregen. De Europese Commissie zag in

deze „horizontale prijsvorming” een kartel en verbod het in het kader van de Europese mededingingsregelingen.

Een logisch gevolg is dat bouwbedrijven inschrijvingskosten voor aanbestedingen verwerken in de Algemene Kosten (AK). Dat wil zeggen: de kosten die een bedrijf maakt voor „mislukte” inschrijvingen worden uitgesmeerd over de projecten die wel worden gegund. Onder invloed van de trend dat van aannemers regelmatig niet alleen een prijsopgave, maar ook een deel van de ontwikkeling wordt gevraagd, groeit de behoefte weer aan enige vorm van rekenvergoeding. Naar het oordeel van de aannemers lopen de inschrijvingskosten voor dergelijke ontwikkelingsprojecten zodanig op, dat verwerking in de AK de concurrentiepositie in „reguliere” projecten op onverantwoorde wijze aantast. Terugkeer naar een horizontale prijsregeling is uitgesloten, dus wordt gezocht naar een andere oplossing. Die is gevonden in een nieuwe opzet van het stelsel van Uniforme Aanbestedings Voorwaarden (UAV). In het kader van die voorwaarden maken *aanbesteders* en *aannemers op* centraal niveau principe-afspraken over de vergoeding van vergeefs gemaakte inschrijvingskosten. Hier is derhalve geen sprake van horizontale, maar verticale afspraken, hetgeen niet in strijd is met de mededingingsregelingen.

Over de aanpassingen in de UAV wordt door de aannemersorganisaties met name overlegd met overheidsopdrachtgevers die kennelijk de redelijkheid ervan inzien. Het voornemen is om de afspraken ook te verwerken in de nieuwe UAR 1998. Zodra er volledige overeenstemming is, zullen de overheden zich verbinden aan de toepassing van de regeling. Er is goede hoop dat ook „Brussel” zal kunnen instemmen met de nieuwe opzet.

De regeling zal onder meer bevatten:

- maatregelen ter verlaging van de zogenaamde transactiekosten zoals:
 - het stroomlijnen van selectieprocedures en het harmoniseren van selectie-eisen en -criteria;
 - beperking van de inschrijvingskosten (bijvoorbeeld door het gebruik van standaard besteksmethodieken);
 - limiteren van het aantal inschrijvers bij diverse aanbestedingsvormen;
 - afspraken over het keuzeprocés bij aanbesteding met voorafgaande selectie en onderhandse aanbesteding;
 - inrichting van bestek en begrotingen (meer uniformiteit);

M2020-16 Prestatiebeginsel en aanbiedingskosten

- afspraken over het beschikbaar stellen van bestek en tekeningen;
- kostenbesparing bij de beoordeling van inschrijvingen (bijvoorbeeld door het overhevelen van selectie-eisen naar gunningsvoorwaarden);
- afspraken over de tegemoetkoming in de inschrijvingskosten onder meer met betrekking tot:
 - de gevallen waarin geen tegemoetkoming zal worden betaald;
 - de gevallen waarin de aanbesteder een deel van de inschrijvingskosten zal vergoeden;
 - het maximale aantal inschrijvers dat op een vergoeding kan rekenen;
 - de maximale hoogte van de vergoedingen. De vergoeding wordt geacht niet kostendekkend te zijn teneinde de verlaging van de transactiekosten te bewerkstelligen. De tegemoetkomingen zullen, afhankelijk van de hoogte van de aanneemsom, naar verwachting uitkomen op circa een derde tot de helft van de werkelijke inschrijvingskosten;
- afspraken over de wijze van onderhandelen en het tegengaan van „leuren” (handelwijzen „not done” voor zowel aanbesteders als inschrijvers);
- afspraken over de financiering van collectief onderzoek (in de bestekken wordt een passage opgenomen die regelt dat een klein percentage van de aanneemsom moet worden overgemaakt ten behoeve van de financiering van collectief onderzoek);
- betere benutting van de know-how van bouwbedrijven (duidelijkheid over de toelaatbaarheid van alternatieve aanbiedingen; bescherming van know-how van de aanbieder zoals neergelegd in alternatieve aanbiedingen, afspraken m.b.t. het gebruik van alternatieven door de laagste inschrijver);
- gedragsverklaringen en zekerheidstellingen;
- beperking van zekerheidstellingen tot de in de UAV overeengekomen hoogte.

Merkwaardig is dat de aanpassingen van de UAV en de UAR zijn ingegeven door de constatering dat van aannemers steeds vaker, behalve een prijs, ook een deel van de ontwikkeling wordt gevraagd, maar dat de afspraken vrijwel uitsluitend betrekking hebben op traditionele aanbestedingsvormen!

4.3. *Design & Build*

Tussen december 1994 en mei 1996 heeft de Universiteit van Reading een groot en diepgaand onderzoek uitgevoerd naar de gevolgen van Design & Build in vergelijking tot traditioneel georganiseerde bouwprojecten in Engeland. Onder meer is gekeken naar de gevolgen voor de esthetica, de doorlooptijden en de kosten. In het onderzoek zijn gegevens van 500 opdrachtgevers, 330 projecten, 150 interviews en 700 individuele reacties op een videofilm betreffende de esthetiek van gebouwen verwerkt. Hoewel de bouwpraktijk in Engeland niet geheel vergelijkbaar is met die in Nederland, is het voor de bouwwereld interessant om kennis te nemen van de resultaten van het onderzoek.

Enkele van de belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn:

- de bouwtijd is bij Design & Build-projecten in Engeland gemiddeld 12% korter dan bij traditionele projecten;
- de gemiddelde verkorting van de totale doorlooptijd van ontwerp en uitvoering bedraagt 30%;
- de gemiddelde kostenreductie ten opzichte van traditionele projecten bedraagt 13% (toe te schrijven aan vermindering van logistieke en organisatiekosten);
- de kans dat een project op tijd wordt opgeleverd is 50% groter dan in traditioneel georganiseerde projecten; de kans dat de kosten binnen het budget (of max. 5% daarboven) blijven, is 50% groter;
- in de volgende gevallen is er gemiddeld een grotere zekerheid dat aan de kwaliteitseisen van gebruikers zal worden voldaan:
 - wanneer de aanbieder direct na de opstelling van het programma van eisen de verantwoordelijkheid voor ontwerp en uitvoering op zich neemt;
 - wanneer het gaat om complexe of innovatieve projecten (deze conclusie is opmerkelijk, omdat in Nederland juist vaak wordt gesteld dat turnkey- en Design & Build-constructies en ook prestatie-aanbestedingen met name geschikt zouden zijn voor relatief eenvoudige bouwwerken, terwijl voor complexe bouwwerken een traditionele benadering beter geëigend zou zijn);
- gemiddeld wordt de esthetische kwaliteit van Design & Build-projecten door het publiek iets hoger gewaardeerd dan die van traditioneel gerealiseerde projecten. De beste Design & Build-projecten kunnen qua esthetiek niet tippen aan de beste traditioneel gerealiseerde projecten. Daar staat tegenover dat ze ook niet de esthetische dieptepunten van de traditionele markt halen;

- afnemers vinden dat ze meer zekerheid krijgen wat betreft maximale kosten en levertijd bij Design & Build-projecten. Zij denken bovendien dat ze meer waar voor hun geld krijgen;
- de eenhoofdige aansprakelijkheid, de gegarandeerde maximumprijs en het vermijden van ontwerp- en uitvoeringsrisico's zijn voor afnemers in Engeland de belangrijkste redenen om te kiezen voor een Design & Build-constructie;
- afnemers geloven dat het aannemers ontbreekt aan een goed begrip van het creatieve ontwerpproces en wat dat proces kan bijdragen aan de waarde van hun gebouwen. Dezelfde klanten menen echter dat aannemers veel kunnen bijdragen aan de technische detaillering en de afstemming van ontwerp en uitvoering.

In een voorwoord toont de bekende architect Sir Norman Foster zich een warm voorstander van Design & Build, mits het proces „*design led*” is; de kwaliteit van het eindproduct moet centraal staan. Deze voorwaarde wordt door de onderzoekers overgenomen in hun conclusies en aanbevelingen. Daarnaast komen ze tot de conclusie dat met de Design & Build-aanpak moet worden gestreefd naar het bieden van integrale oplossingen voor moeilijke huisvestingsopgaven van veeleisende opdrachtgevers. Professionele opdrachtgevers die regelmatig bouwprojecten realiseren, zijn volgens de onderzoekers gebaat bij een sterke en efficiënte bouwindustrie die internationaal kan concurreren. Omgekeerd zijn professionele opdrachtgevers in een positie dat ze ontwikkelingen in de bouwindustrie goed kunnen beïnvloeden. De onderzoekers formuleren dan ook een zesttal aanbevelingen voor professionele opdrachtgevers, gebaseerd op het eigenbelang en de macht van die opdrachtgevers. De aanbevelingen zijn:

- neem investeringsbeslissingen vanuit een langetermijnperspectief, teneinde stabiliteit te creëren en voortdurende verbeteringen in de prijs-kwaliteitverhouding van gebouwen mogelijk te maken;
- stel heldere en hoogwaardige kwaliteitseisen ten aanzien van alle aspecten van producten en diensten van „de bouw”;
- eis betrouwbare informatie over de gebouwen en de diensten die de bouwindustrie kan leveren;
- ga langetermijnrelaties aan met zorgvuldig geselecteerde Design & Buildbedrijven of consortia;
- gebruik *benchmarking* om bedrijven in de bouw te stimuleren de eigen producten en diensten voortdurend te verbeteren;
- participeer in de financiering van onderzoek en ontwikkeling die nodig is om nieuwe bouwtypen te ontwikkelen.

Om de behoeften van veeleisende afnemers te kunnen bevredigen, moeten Design & Build/bedrijven of consortia in de bouw volgens de onderzoekers acties ondernemen die gebaseerd zijn op een langetermijnvisie waarbij ze zich moeten concentreren op de volgende negen prioriteiten:

- het ontwikkelen en constant verbeteren van duidelijk gedifferentieerde standaardproducten en diensten („merkartikelen”, „standaardgebouwen”) voor de grote stroom van gemiddelde bouwopgaven („mainstream buildings”);
- benutten van de ontwikkeling van nieuwe bouwtypen („newstream buildings”) en diensten als basis voor verbeteringen en innovaties in de bouwtechnologie;
- ervoor zorgen dat klanten begrijpen wat Design & Build kan bieden door het beschikbaar stellen en openbaar maken van een breed scala aan prestatiemetingen;
- het aanbieden van diensten van initiatief tot sloop, die het kopen van nieuwe gebouwen en gerelateerde diensten net zo eenvoudig maken als het kopen van welk ander kapitaalintensief product dan ook;
- het opbouwen van vaste relaties of partnerschappen met opdrachtgevers/ klanten die het mogelijk maken een op de klant toegespitste cultuur op te bouwen, gebaseerd op kwaliteit en integriteit;
- het opbouwen van relaties/samenwerkingsverbanden van adviseurs, aannemers, gespecialiseerde onderaannemers en toeleveranciers en het ontwikkelen van geïntegreerde door automatisering ondersteunde processen die klanten goede esthetische kwaliteit, heldere keuzemogelijkheden en een goede prijskwaliteitverhouding kunnen bieden;
- het gebruiken van moderne communicatiemiddelen om te laten zien wat (nieuwe) huisvesting kan betekenen voor de bedrijfsvoering van de klant;
- samenwerken met ervaren en breedgeoriënteerde ontwerpers en het betrekken van die ontwerpers in alle aspecten van Design & Build-projecten („become design led”);
- concentreren op het ontwikkelen van stabiele markten op de lange termijn die het mogelijk maken om te investeren in het duurzaam voldoen aan de eisen van de klant.

4.4. Ontwerpwedstrijden

Er zijn diverse methoden voor het selecteren van een architect. Eén daarvan is het uitschrijven van een ontwerpwedstrijd. Ontwerpwedstrijden kunnen uitstekende bijdragen leveren aan de architectuur-

discussie en aan de kwaliteit van de gebouwde omgeving, maar er zijn ook nadelen aan verbonden. De laatste jaren zijn ontwerpwedstrijden diverse malen negatief in het nieuws gekomen, onder meer omdat er onduidelijkheid was over selectie- en gunningscriteria, de rol van externe deskundigen in beoordelingsprocedures en de vergoedingen voor inschrijvende architecten. De BNA publiceerde zelfs een zwartboek met voorbeelden van ontwerpwedstrijden waarin het mis is gegaan. Duidelijkheid over de diverse criteria en voorwaarden die gelden bij ontwerpwedstrijden is relevant, mede omdat architectenbureaus dikwijls aanzienlijke kosten maken voor het maken en presenteren van een ontwerp. Er zijn grote belangen mee gemoeid. Om die reden is in 1997 een convenant gesloten tussen organisaties van opdrachtgevers en ontwerpende disciplines, waarin afspraken zijn vastgelegd over de wijze waarop met ontwerpwedstrijden moet worden omgegaan.

De conventantafspraken zijn beschreven in de publicatie „Kompass bij het uitschrijven van prijsvragen en meervoudige opdrachten op het gebied van architectuur, stedenbouw en landschapsarchitectuur”. Het „Kompass” bevat onder meer modellen voor de aankondiging van verschillende typen ontwerpwedstrijden, inclusief aanwijzingen voor het gebruik van die modellen.

Typen ontwerpwedstrijden

In het „Kompass” wordt onderscheid gemaakt in „prijsvragen” en „meervoudige opdrachten”.

- Een prijsvraag is „open”, iedere gegadigde architect kan eraan meedoen. Een prijsvraag is in de eerste plaats bedoeld als bijdrage aan de architectuurdiscussie: de inhoudelijke ontwikkeling en uitdieping van de culturele betekenis van het vak en het stimuleren van de maatschappelijke discussie daarover. Deelname aan een prijsvraag wordt niet gehonoreerd.
- Meervoudige opdrachten zijn „gesloten”, een beperkt aantal architecten wordt uitgenodigd deel te nemen. Een meervoudige opdracht heeft in de eerste plaats tot doel om „het beste” ontwerp voor een concrete opgave te verkrijgen. Deelnemers worden betaald door de opdrachtgever.

Conventantafspraken

In het Kompass is onder meer gestreefd naar een eenduidige uitleg van begrippen zoals:

- deelname- of inschrijvingscriteria: objectieve gegevens waaraan deelnemers moeten voldoen (vergunningen, financiële en technische gegevens, leeftijd, woon- en werkgebied, taal enzovoort);

- uitnodigings- of selectiecriteria: criteria op basis waarvan een beperkt aantal ontwerpers wordt uitgenodigd deel te nemen aan een selectieprocedure (bijvoorbeeld affiniteit met de ontwerp-opgave, creativiteit, deskundigheid/opleiding, overtuigingskracht van het werk, specialisatie, ervaring of juist onbevangenheid, bureau-organisatie of een te verwachten goede werkrelatie met de opdrachtgever);
- gunnings- of beoordelingscriteria: criteria aan de hand waarvan de winnaar wordt aangewezen of de opdracht wordt verstrekt. Het is van belang deze zo vroeg mogelijk te formuleren; ze geven deelnemers inzicht in de aard van de ontwerp-opdracht en de gevraagde werkzaamheden.

Eén van de factoren waarmee bij de organisatie van ontwerp-wedstrijden rekening moet worden gehouden, is de Europese Richtlijn voor de aanbesteding van diensten. Deze Richtlijn geeft aan dat overheidsopdrachten en opdrachten die met algemene middelen worden gefinancierd, op een in de Richtlijn gereguleerde wijze moeten worden aanbesteed. Er wordt onderscheid gemaakt tussen openbare en niet-openbare aanbestedingen. Meervoudige opdrachten vallen in feite onder de laatste categorie. In het „Kompas” wordt daarvoor de volgende werkwijze beschreven:

- eerst kunnen alle ontwerpers die binnen de bekendgemaakte objectieve deelnamecriteria vallen, zich aanmelden. Op basis van duidelijke, niet discriminerende selectiecriteria kiest de opdrachtgever vervolgens minimaal vijf ontwerpers. Deze worden in de tweede fase om nadere informatie en een toelichting gevraagd in de vorm van bijvoorbeeld een offerte, een visiepresentatie en/of studie-opdracht. Studie-opdrachten kunnen worden vergoed. De uiteindelijke keuze vindt plaats op basis van vooraf bekend gemaakte gunningscriteria waarbij de keuze is tussen de economisch voordeligste aanbidding of de laagste prijs.

In het „Kompas” wordt gesteld dat aan zogenaamde „ontwikkelaar/ ontwerp-wedstrijden veel problemen kleven (in feite zijn prestatie-aanbestedingen ook ontwikkelaar/ontwerp-wedstrijden). Wilten dergelijke wedstrijden goed verlopen, dan moet terdege aandacht worden geschonken aan de volgende problemen:

- de discrepantie tussen de opdracht en de fase van het ontwikkelingsproces: vaak is er nog te weinig programma-informatie beschikbaar om al een goed plan te kunnen maken. Het gevolg is dat na de keuze van een deelnemer dikwijls helemaal opnieuw

moet worden begonnen. Dat komt neer op een aanzienlijke kapitaalvernietiging;

- het ontbreken van een juridische band tussen de uitschrijver en de ontwerpers. De ontwerper werkt „in dienst” van de ontwikkelaar; de uitschrijver heeft geen invloed op de hoogte van de ontwerpersvergoeding of de eisen die aan het ontwerpwerk worden gesteld;
- er is sprake van uiteenlopende en mogelijk conflicterende beoordelingscriteria: er wordt niet alleen gezocht naar het beste ontwerp, maar ook naar de voordeligste ontwikkelingsaanbieding. Tegenstrijdige criteria kunnen leiden tot willekeur in de beoordeling.

Als mogelijke oplossing wordt het faseren van de wedstrijd gezien, waarbij duidelijk moet worden aangegeven of het primaat bij het ontwerp danwel de ontwikkeling ligt. Het „Kompas” introduceert de term „ontwikkelingscompetitie” voor de gevallen waarin het primaat bij de ontwikkeling ligt. De gang van zaken in een dergelijke competitie is in grote lijnen als volgt:

- ontwikkelaars worden uitgenodigd om een aanbieding te doen voor een project. Zij ontvangen een vergoeding voor de verrichte werkzaamheden. Omdat ontwikkelingsvoorstellen vaak worden gebaseerd op ruimtelijke rekenmodellen, kan de ontwikkelaar zich laten bijstaan door een ontwerper die hij zelf honoreert. De ontwerper ontwikkelt de rekenmodellen, bestaande uit ruimtelijke configuraties van planelementen, niet verder uitgewerkt dan nodig om de ontwikkelingsaanbieding op te baseren, aangevuld met een kwalitatieve beschrijving. De rekenmodellen fungeren als illustratie, de ontwerpaspecten hebben bij de beoordeling een lage prioriteit.

Overige belangrijke punten uit het „Kompas”:

- De keuze van een type wedstrijd moet worden afgestemd op de doelstelling van de wedstrijd.
- Ook samengestelde wedstrijden zijn mogelijk, bijvoorbeeld eerst een ideeënprijsvraag en daarna een meervoudige opdracht voor uitwerking van de beste ideeën.
- Opdrachten die intensieve communicatie tussen opdrachtgever en ontwerper vereisen, zijn niet geschikt voor ontwerpwedstrijden.
- Bij meervoudige opdrachten, waarbij deelnemers op uitnodiging meedoen en de opdrachtgever zelf over de uitslag beslist, dienen de deelnemers een vergoeding te krijgen die in verhou-

ding staat tot de te maken kosten. Het honorarium ligt over het algemeen onder dat voor een VO volgens de SR, omdat ervan uitgegaan wordt dat van een ontwerper minder werk wordt gevraagd dan in een normale opdrachtsituatie.

- Beoordelingscriteria moeten vooraf worden geformuleerd in nauwe samenhang met de doelstellingen en de opdracht.

Bijlage 1 Interviewresultaten

Deze bijlage is opgebouwd aan de hand van zes stellingen die regelmatig te horen zijn in discussies rond aanbestedingen op basis van het prestatiebeginsel. In het verkennend onderzoek hebben de stellingen gefungeerd als ingang voor het gesprek. De interviewresultaten zijn samengevat per categorie van respondenten: „vragers”, „aanbieders” en „adviseurs”. Waar nodig is een categorie „algemeen” toegevoegd.

Stelling 1: vergoeding van aanbiedingskosten is reëel?

„Een vergoeding van aanbiedingskosten bij aarsbestedingen op basis van het prestatiebeginsel is reëel, omdat de aanbiedingskosten zeer hoog zijn in relatie tot de aanbiedingsom”.

Toelichting: de inspanningen en de bijbehorende kosten die aanbieders moeten leveren om de vragende partij in staat te stellen een afgewogen keuze te maken op basis van kosten én kwaliteit, zijn dermate groot in verhouding tot de omzet, dat een vergoeding voor alle mededingers op zijn plaats is. De kosten van inschrijving bij aanbesteding op basis van het prestatiebeginsel komen ver uit boven de kosten voor het maken van een inschrijvingsbegroting bij „normale” aanbestedingen.

Algemeen

In de praktijk kunnen aanbiedingskosten inderdaad zeer hoog oplopen. Afhankelijk van de aard van de gevraagde huisvesting en het tijdstip waarop de aanbesteding plaatsvindt, worden getallen genoemd van f 100.000,— tot f 300.000,— en hoger per aanbidding. In een specifiek geval, waarbij de aanbesteding op basis van uitsluitend een PvE plaatsvond, zijn de aanbiedingskosten bij één van de twee aanbieders opgelopen tot f 1.000.000,— (voor een gebouw van f 20.000.000,—). Beide aanbieders moesten op eigen risico een volledig ontwerp maken.

Vragers

Twee van de ondervraagde opdrachtgevers zijn bereid een substantieel deel van de aanbiedingskosten te vergoeden (ca. 50%). Dat gebeurt niet alleen om de aanbieders tegemoet te komen, maar ook uit overwegingen van gezond eigenbelang. In beide gevallen „kopen” de vragers met de vergoeding het recht om goede ideeën van niet-

gekozen aanbieders over te nemen in het uiteindelijke ontwerp („cherry picking”). Zij maken dit vooraf als voorwaarde bekend; aanbieders die bezwaar hebben tegen een dergelijke gang van zaken kunnen besluiten om niet mee te dingen. De betreffende opdrachtgevers zoeken naar een balans tussen de meerkosten die zij voor de prestatie-aanbesteding moeten maken en de mogelijkheden om die kosten in de realisatie en/of in kwaliteit terug te verdienen.

Vragers vinden dat de techniek van het formuleren van prestatie-eisen nog niet voldoende is ontwikkeld om een volledig sluitende vraagspecificatie te kunnen maken, maar dat is geen reden om er niet mee aan de slag te gaan. Het motto is: leren door te doen. Garanties zijn nog een probleem voor vragers, maar vooral ook voor aanbieders. Het is riskant om voor bepaalde bouwprestaties garanties te verlenen, omdat de uiteindelijke prestaties mede afhankelijk zijn van factoren die door de garantiegever niet te beïnvloeden zijn. De NAM heeft veel energie gestoken in het opstellen van een functionele specificatie voor de renovatie en technische upgrading van 29 identieke productielocaties in het Groningse gasveld. De projectleiding heeft daar achteraf veel plezier van gehad, omdat „. . . je wordt gedwongen om heel goed na te denken over wat je wilt.” De functionele specificatie blijft gedurende het hele traject het referentiepunt voor de planontwikkeling en -toetsing.

Aanbieders

Bij aannemingsbedrijven die hebben meegedongen in prestatie-aanbestedingen, is een verschil in perceptie waarneembaar tussen leidinggevend en direct betrokken deskundigen. Sommige leidinggevend bedenkten zich na een eerste ervaring twee keer, voordat ze een tweede keer toestemming geven om in een dergelijk project te stappen. Zij vrezen dat aannemingsbedrijven de aanzienlijke financiële risico's niet of nauwelijks kunnen dragen. In ieder geval zullen ze een grondige afweging maken van de kansen. De materiedeskundigen menen dat het mogelijk moet zijn om ook tegen veel lagere kosten een goede aanbieding te maken. Een probleem is dat zowel opdrachtgevers als aannemers dikwijls nog geneigd zijn traditioneel te denken. Opdrachtgevers willen het naadje van de kous weten, voordat ze bereid zijn een contract te tekenen. Aannemers zijn geneigd te denken dat ze geen goede prijs kunnen afgeven als het ontwerp niet tot op besteksniveau is uitgewerkt. Ze zijn onvoldoende gewend te calculeren op basis van globale informatie.

Aanbieders die nog weinig ervaring hebben met prestatie-aanbiedingen, constateren dat de kosten ongemerkt en ongewild hoog kunnen oplopen: „Het sluipt er langzaam in. Als je eenmaal een half miljoen hebt geïnvesteerd, is er eigenlijk geen weg meer terug. Als je het gevoel hebt dat het je kansen vergroot, investeer je die volgende drie ton ook nog.”

Aanbieders ervaren nog relatief veel problemen met de kwaliteit van vraagspecificaties. Het is moeilijk, zo niet onmogelijk, om een passend antwoord te formuleren op grond van een slecht gestelde of moeilijk te interpreteren vraag. Bij één van de aanbieders leidt dit tot het uitgangspunt: „Als de vraag niet duidelijk is, maken we die duidelijk voordat we beginnen aan de oplossing”.

Aanbieders oordelen dat een vraagspecificatie op het niveau van een VO+ met een „prestatiebestek” al te ver is uitgewerkt. Offreren op basis van dergelijke stukken lijkt op een traditionele aanbesteding met een klein stukje eigen ontwikkeling van de aanbieder, waarbij diens invloed op de bouwkosten gering is. De aanbiedingskosten zijn evenwel relatief hoog: er is een grote inspanning noodzakelijk om de technische oplossingen naadloos op de vraagspecificatie af te stemmen. Er moeten met andere woorden veel kosten worden gemaakt, terwijl er geen corresponderende meerwaarde of terugverdienmogelijkheden in het project tegenover staan.

Hoe later het contractmoment valt, hoe meer het proces lijkt op een „normale” aanbesteding en hoe minder de eigen invloed van aanbieders op de kosten is. De aanbieders vinden daarom vrijwel unaniem dat het contractmoment in principe zo vroeg mogelijk dient te vallen. Eén van hen stelt zelfs: „Er mag geen project meer op de markt komen in een ver uitgewerkt stadium onder het mom van het prestatiebeginsel. Dat geeft een negatieve beeldvorming in de bedrijfstak en dan verdwijnt het draagvlak voor het prestatiebeginsel!”

Over de vergoeding van aanbiedingskosten lopen de meningen van aanbieders uiteen. Sommigen vinden een vergoeding reëel of zelfs noodzakelijk, als de kosten heel hoog oplopen. Andere aanbieders vinden het eigenlijk niet meer van deze tijd. Wanneer een aanbestedder gebruik wil maken van „cherry picking”, ervaart iedereen een reële vergoeding als vanzelfsprekend (overigens plaatsen diverse aanbieders grote vraagtekens bij de ethische aspecten van „cherry picking”).

Adviseurs

De adviseurs die aan het onderzoek hebben meegewerkt, zijn geneigd om conceptueel te denken. Zij vinden dat de aanbiedingskosten eigenlijk voor rekening van de aanbieder of het aanbiedende consortium behoren te komen. Dat vergt evenwel een geheel andere instelling van alle partners in het huisvestingsproces. Zover is het nog niet - cultuurveranderingen gaan langzaam - daarom is het reëel dat vragers in de overgangsfase een zekere tegemoetkoming in de aanbiedingskosten betalen.

Stelling 2: aanbieden is adviseren

„Het doen van een aanbieding, een aanbesteding op basis van prestatiebeginsel heeft voor een belangrijk deel het karakter van advieswerk en moet navenant worden gehonoreerd.”

Toelichting: met een aanbesteding op basis van prestatiespecificaties wordt onder meer beoogd optimaal gebruik te maken van de technologische know-how en het innovatieve vermogen van aanbiedende partijen. Het beschikbaar stellen van dit „bedrijfskapitaal” kan worden gezien als advieswerk. Dat zou een adequate vergoeding rechtvaardigen.

Vragers

Oprachtgevers als Hoogovens en NAM zijn het in belangrijke mate eens met deze stelling. Zij beogen „het beste uit de markt te halen” en verlangen in dat verband vooral „een stuk eigen engineering” van de aanbieders. Tegelijkertijd zijn ze van mening dat in een prestatieaanbesteding een zeker eigen risico voor de aanbieder behoort te zitten. Om die reden zijn ze zeker niet bereid om alle engineeringkosten van alle inschrijvers te betalen.

Aanbieders

De aanbieders zijn verdeeld in hun oordeel. Sommigen vinden dat ze conform de SR en/of de RVOI gehonoreerd behoren te worden, wanneer van hen een ontwerp wordt gevraagd. Anderen vinden een tegemoetkoming in ontwerp- en engineeringkosten bij een competitie tussen aanbieders reëel, terwijl ze het ook logisch vinden dat een deel van de kosten voor eigen risico moet komen. Enkelen zien bij een competitie tussen aanbieders geheel af van een tegemoetkoming, óók wanneer die wel wordt aangeboden; zij beschouwen de aanbiedingskosten als een normaal bedrijfsrisico.

Adviseurs

Een architectenbureau heeft in twee projecten ervaring opgedaan met prestatiecontractering:

- een project, waarin de projectontwikkelaar annex bouwer en financier optrad als de opdrachtgever van de architect; een project waarin de opdrachtgever (de rijksoverheid)
- een prestatiecontract sloot met een vastgoedbedrijf, dat vervolgens de contracten sloot met de bouwpartners.

In het eerste geval vormde de ontwikkelaar een bouwteam waarin alle benodigde expertise was vertegenwoordigd. Het maken van de aanbidding en later het uitwerken en realiseren van het gebouw was een teaminspanning. De ontwerpende partners in het bouwteam werden door de projectontwikkelaar/bouwer normaal gehonoreerd voor hun werkzaamheden.

In het tweede project organiseerde het vastgoedbedrijf een traditioneel bouwproces: aparte contracten met alle adviserende en uitvoerende partners, met streng afgebakende verantwoordelijkheden. Het pakket prestatiespecificaties maakte deel uit van het contract met de architect, dat daardoor naar zijn mening het karakter van een resultaatverbinding kreeg. Dit leverde een behoorlijke verzwaring op van de normale taak, terwijl het honorarium conform de SR was; dat wil zeggen op basis van een inspanningsverplichting. De architect had het gevoel een relatief groot risico te lopen, waar geen extra betaling tegenover stond. „We zijn er goed uitgesprongen, omdat in dit project toevallig alles in één keer goed ging! Er waren bijvoorbeeld geen bezuinigingsrondes noodzakelijk.” De architect heeft een sterke voorkeur voor het samenwerkingsmodel van het eerstgenoemde project. De uitvoerende partijen namen de verantwoordelijkheid voor de te leveren prestaties over van de afnemer, hetgeen beter aansluit op de bedoelingen van het prestatiebeginsel dan de situatie in het tweede project. De architect heeft een voorkeur voor directe samenwerking met uitvoerende partners, onder meer vanwege een tijdige inbreng van uitvoeringsdeskundigheid. Voorwaarde is dat alle betrokkenen zich in het belang van de gebruikers willen inzetten voor het eindproduct. Gelijkwaardigheid in informatieniveau is een absolute voorwaarde voor goede samenwerking: geen stiekem gedoe binnen het team, volledige openheid over kosten, geen achterdeurtjes.

De ondervraagde architecten zijn ervan overtuigd, dat „ontwerp” en „uitvoering” steeds vaker in één contract terecht zullen komen. Zij

vinden dat niet à priori ongunstig, omdat ze merken dat integratie van deskundigheden kwaliteitsverhogend kan werken. Veel hangt af van de wijze waarop projectpartners bij elkaar komen: gekozen of gedwongen. Bij gedwongen samenwerking ontstaan sneller problemen.

Stelling 3: aanbiedingskosten zijn het bedrijfsrisico van de producent

„Aanbiedingskosten moeten worden beschouwd als productontwikkelingskosten die naar rato van de omzet in de productprijzen worden verrekend.”

Toelichting: aanbesteding op basis van het prestatiebeginsel moet worden gezien in het licht van de verschuiving van de bouw van een capaciteits- naar een productaanbiedende bedrijfstak. De bouw verkoopt in de toekomst geen uren, maar producten met een bepaalde marktwaarde. Productontwikkelingskosten komen als vanzelfsprekend ten laste van de partij die de producten – bij voorkeur na gedegen marktonderzoek – op de markt brengt.

Vragers

Opvallend is dat de opdrachtgevers die aan het onderzoek meewerkten, geen „confectie” willen, maar een „maatpak met meerwaarde”. Hun belangrijkste motief voor de keuze voor een aanbesteding op basis van het prestatiebeginsel is, dat zij optimaal willen profiteren van het innovatieve vermogen en de technologische expertise van bedrijven aan de aanbodzijde. Ze vinden het in „dat perspectief niet gerechtvaardigd om de aanbiedingskosten volledig naar de aanbieders te schuiven en zijn bereid tegemoetkomingen te betalen voor het in competitie ontwikkelen van een maatpak. Niettemin vinden ze ook dat aanbieders een normaal gezond ondernemersrisico behoren te dragen: dat stimuleert de competitie en verhoogt de kans op kwalitatief interessante aanbiedingen. Het is dus een kwestie van het vinden van de juiste balans waarbij de kosten bovendien moeten opwegen tegen de te verwachten meerwaarde.

Aanbieders

De stelling klopt, wanneer gebouwen (huisvestingen) kunnen worden gezien als massaproducten. Dan kunnen de ontwikkelingskosten deel uitmaken van de Algemene Kosten (AK) die doorgaans als een percentage van de kostprijs in de productprijzen worden door-

berekend. In de Nederlandse praktijk komt dat eigenlijk niet voor. De trends wijzen, onder invloed van de voortgaande emancipatie van eindgebruikers, eerder op meer maatwerk dan op meer standaardisatie.

Een aantal aanbieders is het in principe eens met de opvatting dat aanbiedingskosten bij prestatie-aanbestedingen tot de bedrijfsrisico's van de aanbiedende bedrijven behoren. Veel hangt af van het contractmoment. Hoe later een aanbiedend bedrijf bij een project wordt betrokken, hoe moeilijker het is om aanbiedingskosten als bedrijfskosten te verantwoorden. Als het prestatieconcept op het juiste niveau en op het juiste moment wordt ingestoken, dat wil zeggen wanneer de aanbieder zelf het ontwikkelingsproces kan beheersen, vormen de aanbiedingskosten geen issue; die vallen dan als vanzelfsprekend onder het normale ondernemingsrisico.

Stelling 4: aanbiedingskosten kunnen laag zijn door standaardisatie

„Prestatie-aanbesteding stellen aanbieders in staat om gebruik te maken van de eigen kennis, ervaring en technologie, zodat standaardisatie van processen en producten mogelijk wordt. Daardoor kunnen aanbiedingen snel en tegen relatief lage kosten worden opgesteld”.

Toelichting: in traditionele bouwprocessen moeten bouwondernemers uitvoeren wat namens de opdrachtgever door architecten en adviseurs wordt voorgeschreven. Ieder project is weer anders. De bouwondernemers worden niet gestimuleerd om te investeren in standaardisatie van werkmethoden of (deel)producten, omdat ze geen enkele zekerheid hebben dat ze die werkmethoden of producten in volgende projecten weer kunnen gebruiken. Wanneer de ondernemers zelf kunnen bepalen welke bouwmethoden en technologieën worden gehanteerd, kunnen ze die methoden standaardiseren en optimaliseren. Dat geldt ook voor de bijbehorende calculatie methoden:” Wanneer aanbieders de toe te passen eigen bouwmethoden en technologieën door en door kennen, moeten ze in staat zijn om op basis van een vraagspecificatie snel en tegen relatief lage kosten een betrouwbare aanbieding te maken.

Vragers

Uit de reacties van vragers blijkt, dat zij niet zozeer uit zijn op een standaardproduct of -productieproces, als wel op een op maat ge-

sneden oplossing voor hun probleem. De NAM beoogde zelfs een sprong in de technologische ontwikkeling van productielocaties voor aardgas uit te lokken. Het voordeel dat de vrager verwachten van prestatie-aanbestedingen bestaat derhalve niet in de eerste plaats uit een lagere prijs door het gebruik van standaardtechnologie. Het voordeel wordt veeleer verwacht van de innovatieve oplossingen en van de potentiële verkorting van de doorlooptijd ten opzichte van traditionele bouwprojecten.

Aanbieders

Aannemers benadrukken dat ieder project in feite maatwerk is. Daardoor zijn eventuele voordelen van standaardisatie of serie-effecten niet of nauwelijks aan de orde. (Zie ook de reacties op stelling 3).

Of een bedrijf in een aanbidding zijn eigen technologie kan toepassen, is sterk afhankelijk van het tijdstip van contracteren. Wanneer een vrager eerst met een architect een ontwerp ontwikkelt tot bijvoorbeeld een VO of een DO, liggen daarin impliciet al veel keuzen vast. De vrijheid om „eigen” technologieën en producten te kiezen is dan relatief gering. De aanbieders geven er mede om die reden unaniem de voorkeur aan het contractmoment zo vroeg mogelijk te leggen.

De ervaring leert dat de aanbiedingskosten lager kunnen zijn naarmate het contractmoment vroeger in het huisvestingsproces ligt. Daar staat tegenover dat de nauwkeurigheid van de aanbiedingsprijs toeneemt naarmate een ontwerp verder is uitgewerkt. Wanneer het contractmoment vroeg in het proces ligt, kan iedere aanbieder naar eigen inzicht de mate van uitwerking (en dus de hoogte van de kosten) bepalen die hij nodig denkt te hebben voor een onderbouwde aanbidding; dit is zijn eigen risico.

Eén van de geïnterviewden is van mening, dat een aanbieder in feite voor ieder project hetzelfde proces moet doorlopen als de ontwerpende partners in een traditioneel proces. Mogelijkerwijs vallen de aanbiedingskosten bij een prestatie-aanbesteding wat lager uit vanwege een kortere doorlooptijd („In vergelijking tot architecten zijn we wat harder en beheersen we het proces beter”).

Adviseurs

Een architect is daarentegen juist van mening dat aanbieders in de praktijk niet elke keer een volledig nieuw product ontwikkelen. Uiteraard vergt ieder project specifieke toesnijding op de eisen en wen-

sen van de afnemer(s), maar wat betreft bouwmethoden en procesgang kan er veel overeenkomst zijn tussen overigens zeer verschillende projecten. Aanbieders kunnen dan misschien niet het eindproduct standaardiseren, maar wel het productieproces. „Als ze het goed doen, wordt het risico bovendien gespreid over diverse leveranciers of co-makers”. Veel onderdelen worden bijvoorbeeld door toeleveranciers voor eigen risico uitgewerkt, contracten met hen worden pas gesloten na gunning van het werk aan de hoofdaanbieder.

Stelling 5: Aanbieders moeten ander leren calculeren

„In het kader van aanbestedingen op basis van het prestatiebeginsel moeten bouwondernemingen die als aanbieder willen optreden, zich de begrotingsmethodieken uit het bouwvoorbereidingsproces eigen maken”.

Toelichting: architecten- en bouwkostenbureaus bedienen zich van begrotingsmethodieken waarin kengetallen een belangrijke rol spelen. Met deze methodieken is het mogelijk om op basis van bijvoorbeeld een schetsontwerp de bouwkosten te voorspellen met een nauwkeurigheid van + of – 5%. Bouwbedrijven zijn gewend om te calculeren op spijkerniveau en hebben daardoor de neiging om een plan tot op besteksniveau uit te werken voordat ze een prijs durven afgeven.

Vragers

Aannemers die optreden als aanbieder, hebben zelf de neiging hun aanbiedingskosten hoog op te drijven door een ontwerp veel te gedetailleerd uit te werken voor het maken van een aanbidding. Ze verkijken zich op de complexiteit en de intensiteit van een bouwvoorbereidingsproces en komen dan voor de verrassing van hoge kosten te staan.

Aanbieders

Bouwbedrijven beschikken wel degelijk over de kennis om op basis van relatief globale informatie een kostenraming te maken met een nauwkeurigheid van + of – 5%. Ze geven evenwel aan dat de concurrentie in de bouw zich binnen veel smallere marges afspeelt (1 à 2%). Dat is de reden waarom aanbieders nauwkeurig moeten calculeren. Bij een onnauwkeurigheid van + of – 5% zou het risico te groot zijn dat het werk niet wordt verworven. Enkele vertegenwoor-

digers van aanbieders realiseren zich overigens dat dit denken wel zeer geconditioneerd is door de dagelijkse praktijk van de meer traditionele aanbestedingsmethoden. Bij aanbestedingen op basis van het prestatiebeginsel hoort een andere manier van denken; de aanbieders maken immers niet allemaal een aanbieding voor één en dezelfde voorgeschreven oplossing! In beginsel ontwikkelt iedere aanbieder zijn eigen oplossingen, waardoor de prijzen (bouwkosten) verder uiteen zullen lopen. Daar komt bij dat iedere aanbieder dan met vergelijkbare onnauwkeurigheden werkt.

Eén van de uitgangspunten van het prestatiebeginsel is bovendien dat niet uitsluitend wordt geselecteerd op prijs, maar op prijs en kwaliteit. De aanbieders lijken daar niet in te geloven. Meestal is van tevoren onvoldoende duidelijk hoe kwaliteitsverschillen ten opzichte van elkaar worden gewogen en welke criteria doorslaggevend zijn voor de keuze. Veel mensen, zowel aan de vraag als aan de aanbodzijde, hebben daarom het gevoel dat de prijs, al of niet gecombineerd met een subjectieve voorkeur, uiteindelijk toch vaak de doorslag geeft voor de keuze.

Stelling 6: prestatie aanbestedingen moeten naar analogie van meervoudige opdrachten worden georganiseerd

„Aanbesteden volgens het prestatiebeginsel is volledig vergelijkbaar met het verstrekken van een meervoudige opdracht aan architecten en kan op dezelfde wijze worden georganiseerd en gehonoreerd”.

Toelichting: bij meervoudige opdrachten wordt aan een aantal architecten gevraagd een idee” te leveren voor een gebouw, bijvoorbeeld in de vorm van een schetsontwerp op basis van een Programma van Eisen. Veelal ontvangt iedere deelnemend architect daarvoor een vast bedrag, bijvoorbeeld f 50.000,—. Wanneer een architect meer wil besteden om zijn kansen te vergroten, zijn de meerkosten voor eigen rekening. Ook bij aanbestedingen volgens het prestatiebeginsel wordt aanbieders gevraagd om – behalve een prijs – ideeën” te leveren. Voor het vergoeden van aanbiedingskosten kunnen daarom dezelfde principes worden hanteert als bij meervoudige opdrachten van architecten.

Algemeen

Deze stelling ondervindt relatief veel weerklank bij de ondervraagden. Verschillende aanbieders een volledig (technisch) ontwerp te laten uitwerken om op basis daarvan een aanbidding te doen, is in feite kapitaalvernietiging en alleen daarom al onverantwoord ten opzichte van de aanbieders die buiten de boot vallen. Een werkbaar alternatief is om enkele aanbidders te vragen een eerste idee uit te werken, eventueel inclusief een prijsindicatie. Het is ook mogelijk om ideeën te vragen binnen een tevoren vastgesteld budget. Daarmee wordt de prijsconcurrentie uitgeschakeld en kan een selectie „op kwaliteit” plaatsvinden. Voor het ontwikkelen van de ideeën kan de opdrachtgever een tegemoetkoming („rekenvergoeding” is hier niet het juiste woord) beschikbaar stellen. Op basis van de ideeën kiest de opdrachtgever een aanbieder die eventueel tegen een normale honorering een plan kan uitwerken.

Vragers

Hoogovens en NAM hebben hun prestatie-aanbestedingen in feite naar analogie van meervoudige opdrachten aangepakt.

De belangrijkste reden voor Hoogovens om te kiezen voor een prestatie-aanbesteding van een kantoorbouw was de noodzakelijke korte doorlooptijd van het project. Er werd gestart met het opstellen van een vraagspecificatie op basis van prestatie-eisen. De vraagspecificatie werd voorgelegd aan een aantal aanbidders, in dit geval bouwbedrijven. Hun werd gevraagd een ontwerp te leveren dat paste binnen een vooraf vastgesteld budget voor gebouw en installaties. Er was dus sprake van concurrentie op kwaliteit („kwaliteit kopen”). De bouwbedrijven kozen zelf een architect. Hoogovens betaalde f 25.000,— per aanbieder (investeringskosten voor het kantoorgebouw: 13 miljoen gulden). De ontwerpen werden getoetst aan diverse criteria, waarbij de snelheid van het proces zwaar woog. Met de indiener van de winnende aanbidding werd een contract gesloten voor het gehele verdere traject van ontwerp en uitvoering, waarbij de ontwerp- en engineeringwerkzaamheden werden gehonoreerd volgens de SR en de RVOL.

Een tweede project bij Hoogovens betreft de renovatie van het hoofdkantoor. Ook hier werd gestart met het opstellen van een pakket prestatie-eisen. Aanvankelijk overwoog de opdrachtgever om dit pakket weer direct voor te leggen aan enkele totaalaanbidders. Het aantal variabelen in de opgave was echter zo groot, dat is besloten eerst een ontwerp te laten maken. Er werd een meervoudige

opdracht uitgeschreven onder architecten voor het maken van een VO. De deelnemers ontvingen elk een vergoeding van f 75.000,— (investeringskosten: 60 miljoen gulden), met uitzondering van de winnaar: die kon zijn kosten verrekenen in de vervolgoopdracht. De opdrachtgever bedong het recht om goede elementen uit niet-winnende ontwerpen over te nemen. De deelnemers gingen daarmee akkoord. Het winnende ontwerp werd gekozen op zijn uitstraling. De winnaar kreeg opdracht om het ontwerp uit te werken tot een niveau tussen DO en Bestek. Op basis van het resultaat en *een bill of quantities* werd een aannemers- en installateursselectie gehouden. De mededingers moesten niet alleen een prijsopgave doen, maar ook het technisch ontwerp leveren voor een aantal gebouwonderdelen (met name de gevel). De opdrachtgever gaf aan dat de „meest aannemelijke” aanbieder de opdracht zou krijgen. De aangeboden technische ontwerpen waren echter dermate summier uitgewerkt, dat ze niet van betekenis waren voor het keuzeprocess. Daardoor kwam de goedkoopste aanbieder als de „meest aannemelijke” uit de bus. In de volgende stap werd conform een van tevoren bekend gemaakt plan een bouwteam gevormd, inclusief de gekozen aanbieder, onder de coördinerende leiding van de architect. De opdrachtgever maakte geen deel uit van het bouwteam dat volledige verantwoordelijkheid droeg voor het voldoen aan de gevraagde prestaties (de opdrachtgever wenste zich niet medeverantwoordelijk te maken). Het bouwteam maakte het plan volledig gereed voor uitvoering. De opdrachtgever had eerder ervaren dat de budgettaire randvoorwaarden bepalend zijn voor het succes van een bouwteam en stelde daarom een ruim budget beschikbaar. Daar staat tegenover dat meerwerkdiscussies in het bouwteam direct werden afgekapt. Toen het bouwteam gereed was, sloot de opdrachtgever met de aanbieder een „normale” aannemingsovereenkomst¹

Ook bij de NAM was er sprake van een stapsgewijze selectie van een aanbieder. In de eerste stap stelde de projectleiding een functionele omschrijving op van de opgave. Omdat uitbestedingen van de NAM vallen binnen de termen van de Europese mededingingsrichtlijnen, werd de functionele omschrijving gepubliceerd in het orgaan van de EG. Ieder bedrijf dat zich gekwalificeerd voelde om het werk uit te voeren, kon zich aanmelden. Er kwamen 150 reacties; na een eerste selectie bleven er 35 gegadigden over. Bij de start van de tweede stap

1 Uitdrukkelijk wordt gesteld dat het hier gaat om een geheel eigen invulling van het begrip „bouwteam” door de betreffende opdrachtgever. Normaal gesproken is één van de meest kenmerkende punten van een bouwteam dat de opdrachtgever er nadrukkelijk deel van uitmaakt.

in de selectieprocedure belegde de projectleiding een bijeenkomst met de 35 overgebleven bedrijven voor een eenmalige, gedegen uitleg. De NAM wenste nadrukkelijk een geïntegreerde oplossing voor de productielocaties en nodigde de aanwezige bedrijven daarom uit consortia te vormen. Een consortium moest bestaan uit minimaal vier bedrijven: een engineeringbedrijf, een ontwikkelaar/leverancier van meet- en regeltechniek, een leverancier van compressoren en een bouwbedrijf. Er volgde een kwalificatieronde, waarin de consortia in korte tijd een concept of aanpak moesten leveren, inclusief ideeën over de taakverdeling tussen de partners en de organisatiestructuur. De opdrachtgever stelde intussen een gedegen puntensysteem op voor de beoordeling. Met behulp van dat systeem, dat niet bekend was bij de deelnemers, werden drie consortia geselecteerd voor de volgende ronde. Ten behoeve van de derde stap werkte de opdrachtgever de functionele specificaties uit tot prestatie-eisen en voorwaarden. De geselecteerde consortia werd gevraagd elk een integraal voorstel uit te werken dat aan de prestatie-eisen en voorwaarden zou voldoen. De mate van uitwerking moest zodanig zijn dat een gefundeerde prijsopgave mogelijk was volgens een voorgeschreven en op CDROM beschikbaar gesteld „cost data-model” (t.b.v. „automatische” evaluatie). Het doorslaggevende criterium voor de keuze uit de inzendingen was „total cost of ownership”. De opdrachtgever stelde per consortium 2 miljoen gulden beschikbaar als tegemoetkoming in de engineeringkosten. De consortia moesten akkoord gaan met de voorwaarde dat goede ideeën uit verliezende inzendingen konden worden meegenomen in het winnende plan (de opdrachtgever heeft daadwerkelijk gebruik gemaakt van deze „cherry picking”: in het winnende plan zijn bij de uitwerking waardevolle ideeën uit beide andere plannen overgenomen). De evaluatie gebeurde volgens vooraf vastgelegde protocollen en aan de hand van criteria met een vooraf bekendgemaakt prioriteitenstelling.

Aanbieders

Enkele aanbieders (van huisvestingen) geven aan dat het bij een getrapte selectie naar analogie van meervoudige opdrachten niet nodig is om een rekenvergoeding uit te betalen. De voor een eerste selectie te maken kosten zullen relatief gering zijn en passen binnen de normale bedrijfsrisico's. Bovendien past het bij de geest van het prestatiebeginsel dat de aanbieders het risico van de aanbidding dragen. Wanneer een keus is gemaakt voor één van de aanbieders, zou de opdrachtgever daarmee in eerste instantie een contract moeten sluiten voor het ontwerptraject op basis van de SR en/of de RVOI, met de afgegeven richtprijs als één van de randvoorwaarden. Na accep-

tatie van het definitieve ontwerp kan met dezelfde aanbieder een definitief contract worden gesloten voor de uitvoering. In feite is dit de bouworganisatievorm die bekend staat als „general contracting”.

Adviseurs

Een probleem bij meervoudige opdrachten is dikwijls, dat de criteria waarop een plan wordt gekozen óf van tevoren niet bekend zijn óf multi-interpreteerbaar blijken. Het grote gevaar bestaat dat dat bij prestatie-aanbestedingen ook het geval zal zijn en dat daarom uiteindelijk de prijs de doorslag zal geven. Een architect suggereert om een eerste selectie niet op basis van een plan uit te voeren, maar op basis van globalere informatie, naar analogie van bureaupresentaties bij architectenselecties. In zo'n presentatie presenteert een architectenbureau een algemene visie op het vak en de opgave, doorgaans aan de hand van voorgaand werk.

Bijlage 2 Model voor de aankondiging van een getrapte aanbesteding op basis van het prestatiebeginsel

Noot: dit model is een bewerking van het „Model voor de aankondiging van een meervoudige opdracht” zoáls opgenomen in het „Kompass bij het uitschrijven van prijsvragen en meervoudige opdrachten op het gebied van architectuur, stedenbouw en landschapsarchitectuur”: Het model voor de meervoudige opdracht is als voorbeeld gekozen, omdat een meervoudige opdracht in een aantal belangrijke opzichten veel lijkt op een prestatie-aanbesteding

Geachte <geadresseerde>,

<Opdrachtgever> heeft het voornemen om in de gemeente <naam gemeente> een <aanduiding project> te realiseren en wenst daarvoor een aanbieder te selecteren door middel van een getrapte prestatie-aanbesteding. Daartoe worden uitnodigingen gestuurd aan <aantal> potentiële aanbieders. Voor deze werkwijze is gekozen om <doelstellingen van de prestatie-aanbesteding, bijvoorbeeld: „ . . . een optimale prijskwaliteitverhouding te verkrijgen”, „ . . . een integrale oplossing te verkrijgen voor de in de vraagspecificatie neergelegde huisvestingsbehoefte”, „ . . . de passende aanbieder met de langste prijs te selecteren”, „ . . . binnen het beschikbare budget optimale kwaliteit te realiseren”, „ . . .”>. Met de geselecteerde aanbieder zullen op basis van zijn aanbieding onderhandelingen worden geopend voor het afsluiten van een prestatiecontract voor de realisatie van het project.

Hierbij nodig ik u uit deel te nemen aan de bovengenoemde selectie. In deze uitnodigingsbrief zijn alle regels die in afwijking van, dan wel in aanvulling op de UAV gelden, voor deze getrapte prestatie-aanbesteding gespecificeerd. De uitnodigingsbrief is bindend voor de opdrachtgever, de deelnemers en de leden van de beoordelingscommissie.

Opmerking: de leden van een eventuele beoordelingscommissie moeten zich schriftelijk conformeren aan de uitnodigingsbrief. Aanbevolen wordt om de beoordelingscommissie te betrekken -° bij het opstellen van de uitnodigingsbrief.

Bij aanvaarding van deze opdracht ontvang ik gaarne het tweede exemplaar van deze uitnodigingsbrief door u ondertekend retour vóór <datum>.

Deze getrapte prestatie-aanbesteding valt onder de Europese Richtlijn Aanbesteding van Werken en is aangekondigd volgens de niet-openbare aanbestedingsprocedure.

Locatie en opgave, randvoorwaarden en vraagspecificatie

De locatie is gesitueerd <nauwkeurige aanduiding van de locatie; zwaar mogelijk verwijzen naar plattegronden of situatieschetsen die als bijlage worden toegevoegd>. De opgave is beschreven in de bijgaande vraagspecificatie. Ten behoeve van de selectie wordt de aanbieder gevraagd een idee uit te werken voor, c.q. een visie te leveren op de oplossing voor de in de vraagspecificatie verwoorde huisvestingsvraag en daarbij een prijsindicatie te geven.

Opmerking: de vraagspecificatie kan bestaan uit een analyse van, de huisvestingsbehoefte, een pakket daaruit afgeleide gebruikseisen en prestatie-eisen, al dan niet aangevuld met, een initieel plan: Bij een prestatie-aanbesteding gaat het vooral om concrete, integrale oplossingen voor een huisvestingsvraag, inclusief een prijsopgave, en moeten de huisvestingsvraag en de voorwaarden die worden gesteld aan de oplossingen helder worden omschreven. De aard van de vraagspecificatie moet overeenstemmen met de fase waarin het ontwikkelingsproces van het project zich bevindt. Aanbevolen wordt om het gevraagde uitwerkingsniveau van de aanbiedingen af te stemmen op de ontwikkelingsfase waarin de prestatie-aanbesteding plaatsvindt (dat wil zeggen: geen tot besteksniveau uitgewerkte aanbieding vragen op basis van een vraagspecificatie die is uitgewerkt op het niveau van een structuurontwerp of een voorlopig ontwerp).

Randvoorwaarden

De gevraagde ideeën, c.q. visies dienen aan de volgende randvoorwaarden te voldoen:

Opmerking: randvoorwaarden geven de grenzen aan waarbinnen de aanbieding moet blijven. Inzendingen die niet aan de randvoorwaarden voldoen, worden niet in de beoordeling betrokken. Hiermee moet rekening worden gehouden bij het opstellen van de randvoorwaarden.

Ruimtelijk: <ruimtelijke grenzen, c.q. ruimtelijk beleid waarbinnen de aanbieding moet blijven, zoals bestemmingsplan, structuurplan, stedenbouwkundig plan, beeldkwaliteitsplan, welstandsbeleid, gemeente-

lijk architectuurbeleid, uitgangspunten ten aanzien van bestaande bouwingen>

Opmerking: het is aan te bevelen om deze ruimtelijke randvoorwaarden op te nemen in het document „Vraagspecificatie”, in welk geval hier kan worden volstaan met een verwijzing naar de desbetreffende hoofdstukken in die vraagspecificatie.

Financieel: het project moet worden gerealiseerd binnen het bouwbudget van <bedrag>

Opmerking: het noemen van het maximale budget is optioneel en afhankelijk van de doelstellingen van de arrestatieaanbesteding. Indien het doel is om de passende aanbidding met de laagste prijs te selecteren, is het niet logisch bouwbudget als randvoorwaarde te noemen. Is het doel daarentegen om binnen het beschikbare budget een optimale oplossing te verkrijgen, dan is het juist noodzakelijk om het budget bekend te maken.

De projectbegroting dient te worden opgesteld volgens de methode <Berekeningmethode>

Opmerking: indien een voorbeeld als bijlage wordt toegevoegd, moet een verwijzing in de tekst worden opgenomen.

Juridisch: de aanbidding moet voldoen aan alle geldende wetten en regelingen, alsmede aan de volgende <plaatselijke voorschriften en verordeningen>

Opmerking: het gaat hier om de regelingen die niet algemeen geldig zij nabij dergelijke ontwerp opgaven.

De vraagspecificatie bestaat uit: <eenduidige en uitputtende omschrijving van alle functionele elementen die liet ontwerp moet omvatten, de gebruikseisen die aan die elementen en hun onderlinge relaties noorden gesteld en daaruit voortvloeiende prestatie-eisen aan ruimten en – waar mogelijk en noodzakelijk – aan bouwkundige en installatietechnische elementen (componenten). Daarnaast kunnen „beeldverwachtingen” en voorwaarden in de vraagspecificatie worden opgenomen>

Opmerking: prestatie-eisen moeten zoveel mogelijk worden uitgedrukt in objectief meetbare en controleerbare, oplossingsonafhankelijke eenheden. Voor het samenstellen van vraagspecificaties zijn enkele instrumenten beschikbaar, zoals de SBR publicatie 64.421.H.98 „Bouwstenen voor het PvE: De vraagspecificatie wordt doorgaans als bijlage toegevoegd. In dat geval kan hier worden volstaan met een verwijzing daarnaar.

Verplichte elementen: <. . .>

Opmerking: eventueel kan hier worden aangegeven welke elementen uit de vraagspecificatie in ieder geval moeten worden opgelost in de aanbieding („veto-criteria”). Inzendingen die niet aan de verplichte elementen voldoen, worden niet in de beoordeling betrokken. In de toetsingsfase wordt nagegaan hoe in de inzendingen wordt omgegaan met de niet-verplichte elementen. De beoordelingscommissie betreft de resultaten in de beoordeling.

De inschrijvingsregels

Namen en adressen Deze getrapte prestatie-aanbesteding wordt aangeduid met de naam < Naam van het object waarop de getrapte *prestatie-aanbesteding betrekking heeft.* > Deze prestatie-aanbesteding wordt gehouden door <Naam en adresgegevens van de aanbestedder>. Namens de opdrachtgever treedt als contactpersoon op: <naam en adresgegevens van de contactpersoon, zoals de projectleider van de opdrachtgever of eert externe adviseur die alle *contacten onderhoudt*>.

Deelnemers

Voor deze getrapte prestatie-aanbesteding zijn <aantal> deelnemers uitgenodigd.

Opmerking: indien de meervoudige opdracht valt onder de Europese Richtlijn Aanbesteding van Werken is het minimum aantal deelnemers vijf. Aanbevolen wordt om niet veel meer dan vijf deelnemers uit te nodigen, omdat de kosten voor de honoraria in dat geval onevenredig hoog worden. Met vijf of zes deelnemers wordt een goed overzicht van verschillende oplossingen voor de huisvestingsvraag verkregen.

De namen van de deelnemers zijn: <*namen van uitgenodigde aanbieder*>. *Opmerking: indien gewenst kart de opdrachtgever de santen*

van de deelnemers reeds bij *het begin* zaan de *arrestatieaanbesteding bekendmaken*.

Inzendingen

De inzendingen moeten bestaan uit de volgende bescheiden: *<exacte opsomming van alle gevraagde bescheiden en de wijze waarop zij moeten worden uitgevoerd>*.

Opmerking: het gevraagde materiaal en het uitwerkingsniveau daarvan moeten aansluiten bij het karakter van de opgave en de aard van de opdracht. Vraag niet meer materiaal dan nodig is om een goed beeld van de inzendingen en een betrouwbare prijsindicatie te krijgen. Ter indicatie: het niveau van een voorlopig ontwerp is ruim voldoende om uit de aanbiedingen „het beste idee” te selecteren.

Materiaal dat niet is gevraagd wordt niet in de beoordeling betrokken. Alle bescheiden dienen in *<aantal>*voud te worden ingeleverd. Dit met uitzondering van een (eventuele) maquette die in enkelvoud ingeleverd dient te worden.

Opmerking: het aantal in te leveren exemplaren moet in verhouding staan met de vergoeding voor deelname aan de selectie.

Iedere deelnemer mag slechts één variant inleveren (tenzij in de opdracht expliciet wordt gevraagd naar varianten voor bepaalde aspecten in de vraagspecificatie).

Tijdschema voor de selectie van een totaalaanbieder

Deze selectieprocedure verloopt volgens het onderstaande tijdschema.

Opmerking: geef hier bijvoorbeeld de data van een eventuele vragenronde en het schriftelijk antwoord, het indienen van de voorlopige aanbiedingen en de eventuele mondelinge toelichting, de start van de beoordelingsfase en het uitbrengen van het advies van de beoordelingscommissie voor de keuze van een totaalaanbieder, de beslissing van de opdrachtgever en de bekendmaking van de uitslag. De Richtlijn Diensten geeft een minimale ontwerpfase van 40 dagen (verkorte procedure is mogelijk). In het algemeen kan worden gesteld dat de ontwerpfase in redelijk verband moet staan met de opgave en dat de beoordelingsfase niet meer tijd in beslag mag nemen dan de ontwerpfase.

Tussentijdse informatie

Schriftelijke vragen met betrekking tot de opdracht en de regels van de selectieprocedure kunnen worden ingediend vóór <datum>. Beantwoording van de vragen vindt plaats vóór <datum>.

Opmerking: beantwoording van de vragen dient zo spoedig mogelijk te geschieden.

De mondelinge vragenronde vindt plaats op <datum, tijd en adres>. Tijdens deze bijeenkomst zal/zullen <Naam en functie> ter beantwoording van de vragen aanwezig zijn.

Opmerking: bij een mondelinge vragenronde moet men bedacht zijn op misverstanden door subjectieve interpretatie van vragen en antwoorden. Bij een meervoudige opdracht van gemiddelde omvang is één (schriftelijke) vragenronde meestal voldoende.

Na elke vragenronde worden alle gestelde vragen met de daarbij behorende antwoorden en relevante informatie in één document op schrift gesteld en aan alle deelnemers ter beschikking gesteld. Dit document geldt vanaf dat moment als aanhangsel van het wedstrijdprogramma en heeft dezelfde binding. Overleg buiten deze procedure is niet toegestaan.

Beoordelingscommissie

De inzendingen worden beoordeeld door een beoordelingscommissie bestaande uit de volgende leden: <Namen en kwalificaties van alle leden>.

Opmerking: aangeven wie de voorzitter en de secretaris (met of zonder stemrecht) zijn. Aanbevolen wordt de beoordelingscommissie een oneven aantal stemgerechtigde leden te geven.

Bij verhindering van één der leden van de beoordelingscommissie wordt een reserve lid opgeroepen met eenzelfde kwalificatie als het verhinderde lid. De reserve leden van de beoordelingscommissie zijn: <Namen en kwalificaties>. De beoordelingscommissie is onafhankelijk van de deelnemers en geeft een autonoom advies aan de opdrachtgever. De opdrachtgever beslist.

Beoordelingscriteria

De inzendingen worden beoordeeld op basis van de volgende criteria: *beoordelingscriteria* De volgorde van deze criteria is: *<beoordelingscriteria in willekeurige of volgorde van afnemend belang*

Opmerking: de beoordelingscriteria moeten vooraf worden geformuleerd op basis van de doelstellingen en de opdracht. Indien de Richtlijn Diensten of de Richtlijn Aanbesteding Werken van toepassing is, kan het gunningscriterium van de economisch meest voordelige aanbieder worden uitgewerkt tot de gewenste beoordelingscriteria.

Beoordelingsprocedure

De beoordelingsprocedure verloopt als volgt:

a. Toetsingsfase:

Na het inleveren van de inzendingen worden deze in week *<nummer>* getoetst door *<Namen toeters>*. De inzendingen worden getoetst aan de randvoorwaarden zoals die genoemd zijn in deze uitnodigingsbrief *en de bijbehorende bijlagen*. Tevens worden de inzendingen getoetst aan de regels voor de selectieprocedure zoals genoemd in deze uitnodigingsbrief. Inzendingen die niet aan deze voorwaarden voldoen, worden niet in de beoordeling betrokken. De beslissing hierover wordt genomen door *<Naam van degene die de beslissing neemt>*.

Opmerking: meestal is dat „de opdrachtgever, gehoord door de beoordelingscommissie”.

Voor inzendingen die om deze reden niet in de beoordeling worden betrokken, wordt geen vergoeding uitbetaald. Tevens wordt getoetst op welke wijze in de inzendingen wordt omgegaan met de niet-verplichte elementen van de vraagspecificatie. De resultaten hiervan worden ter beschikking gesteld aan de beoordelingscommissie.

b. Beoordelingsfase:

In week *<nummer>* worden de aanbieders in de gelegenheid gesteld hun ontwerpen mondeling toe te lichten voor de beoordelingscommissie. Over de gang van zaken hierbij zullen nadere aanwijzingen volgen. In de weken *<nummer>* vindt de beoordeling plaats. De beoordelingscommissie beoordeelt de wijze waarop de inzendingen reageren op de vraagspecificatie en geeft een analyse van de inzen-

dingen op de afzonderlijke beoordelingscriteria. De beoordelingscommissie geeft *<wel of niet>* een rangorde tussen de inzendingen aan op basis van een integrale beoordeling van de ontwerpen op alle beoordelingscriteria. Het advies van de beoordelingscommissie is niet-bindend voor de opdrachtgever. Op grond van het advies van de beoordelingscommissie vindt de besluitvorming over het verstrekken van de vervolgoopdracht plaats, conform de volgende procedures: *<besluitvormingsprocedure>*.

Opmerking: vooraf moet duidelijk zijn op welke wijze het besluit over de vervolgoopdracht wordt genomen.

Op <datum> is het advies van de beoordelingscommissie gereed en deelt de opdrachtgever het besluit omtrent de vervolgoopdracht mede. Op deze datum is ook het beoordelingsrapport beschikbaar.

Het beoordelingsrapport wordt aan alle deelnemers toegezonden en is daarnaast beschikbaar voor *<namen van degenen voor wie het beoordelingsrapport beschikbaar is>*. Het beoordelingsrapport maakt inzichtelijk op welke wijze de inzendingen reageren op vraagspecificatie en geeft een analyse van de inzendingen op de afzonderlijke beoordelingscriteria. Tevens geeft het rapport aan hoe integrale beoordeling tot stand is gekomen. Het rapport bevat een evaluatie van de resultaten en aanbevelingen aan de opdrachtgever.

Honorering

Uitgaande van de werkzaamheden en het uitwerkingsniveau zoals hiervoor omschreven, wordt aan elke deelnemende aanbieder een honorarium van *<bedrag>* vergoed. Genoemd bedrag is een vast bedrag exclusief BTW, reiskosten en verschotten. Het honorarium wordt uiterlijk op *<datum>* uitbetaald.

Opmerking: het honorarium moet in verhouding staan met de doelstellingen van het project, de gevraagde prestaties en het in te leveren materiaal.

Vervolgopdracht

De opdrachtgever heeft de intentie een prestatiecontract te sluiten voor realisatie met de deelnemer wiens aanbieding na de beoordeling zoals hierboven omschreven, als het beste antwoord op de vraagspecificatie wordt aangewezen. De aanbieder wiens inzending wordt geselecteerd, is verplicht zijn medewerking te verlenen om het

project op de voorwaarden die in deze uitnodigingsbrief vermeld zijn uit te voeren. De vervolgoopdracht wordt verstrekt onder de volgende condities: <verwijzen naar een algemene regeling of nauwkeurig omschrijven. Bijvoorbeeld de SR 1988 of de Richtlijn diensten>.

Publiciteit en publicaties

Het is deelnemers, leden van de beoordelingscommissie en anderen dan de contactpersoon niet toegestaan om in de publiciteit te treden over zaken die inhoudelijk samenhangen met de inzendingen als zodanig, vóórdat het besluit van de opdrachtgever is bekendgemaakt. De inzendingen zullen na de inzendingsdatum <al dan niet> worden <gepubliceerd en/of tentoongesteld>.

Auteursrechten: de inzendingen blijven het (geestelijk) eigendom van de deelnemers. De opdrachtgever kan geen ideeën en elementen uit de inzendingen door een andere aanbieder laten verwerken, tenzij dit op voorhand nadrukkelijk is aangegeven.

Opmerking: bij een prestatie-aanbesteding waarbij de opdrachtgever rekening houdt met de mogelijkheid dat hij na afloop van de wedstrijd in één opdracht elementen uit verschillende inzendingen wil realiseren, moet in de uitnodigingsbrief worden vastgelegd dat de betreffende aanbieders daarmee akkoord gaan en eventueel in een samenwerkingsverband het gevraagde willen uitwerken.

Gebruik, eigendom en terugzending van de ingezonden bescheiden

Alle voor de wedstrijd ingezonden stukken betreffende de ontwerpen blijven gedurende <aantal> weken na de inzendingsdatum ter beschikking van de opdrachtgever. Gedurende die periode heeft de opdrachtgever het recht de ingezonden bescheiden te publiceren of te exposeren op de wijze zoals in deze uitnodigingsbrief vermeld, zonder daarvoor de aanbieder enige vergoeding schuldig te zijn. Voor afbeelding, publicatie of tentoonstelling op andere wijze is toestemming van de aanbieder vereist. Na afloop van deze termijn houden de ingezonden bescheiden van de geselecteerde inzending het eigendom van de opdrachtgever. De ingezonden bescheiden van de overige inzendingen worden na afloop van deze termijn <aangeven wat er na afloop van de meervoudige opdracht met de ingezonden bescheiden van de met voor uitvoering aangewezen ontwerpen gebeurt>.

Geschillen

Voorkomende geschillen die tussen opdrachtgever, deelnemers en leden van de beoordelingscommissie mochten ontstaan naar aanlei-

ding van de selectie, ook die welke slechts door één der partijen als zodanig worden beschouwd, worden <aangeven hoe geschillen worden opgelost: „beslecht door een rechtelijk vonnis”, beslecht door arbitrage” of door middel van mediation>. Eventuele arbitrage geschiedt overeenkomstig het Arbitragereglement van de Stichting Arbitrage Instituut Bouwkunst, zoals dat luidt drie maanden vóór de dag waarop de inzendingen moeten worden ingeleverd.

Opmerking: bij de beschreven selectieprocedure gaat de opdrachtgever een rechtsverhouding aan met ieder der deelnemers, met de uitnodigingsbrief als contract. Regeling van geschillen verloopt via de burgerrechter, tenzij de partijen aangeven dat geschillen aan arbitrage of meditation worden onderworpen.

Slot

Voor deze opdracht gelden de voorwaarden, zoals vermeld in deze uitnodigingsbrief.

Bij aanvaarding van deze opdracht ontvang ik, zoals reeds aangegeven, gaarne het tweede exemplaar van deze uitnodigingsbrief door u ondertekend retour vóór <datum>

Hoogachtend,
datum:
plaats

Voor akkoord,

handtekening opdrachtgever: handtekening aanbieder:

Bijlage 3 Literatuur prestatiebeginsel

- Rijksgebouwendienst, *Werken met prestatiecontracten bij vastgoedontwikkelingen.*
- Rijksgebouwendienst, *Basispakket Prestatiespecificaties Kantoorgebouwen, Algemene Functies.*
- SBR 63.220.H.90, *Het prestatieconcept, deel 2: handleiding voor het opstellen van vraagspecificaties.*
- SBR 64.226.H.91, *Samen werken, samen delen.*
- SBR 64.258.H.96, *Programma van Eisen; instrument voor kwaliteitsbeheersing.*
- SBR 64.258A.H.92, *Programma van Eisen; meer dan een vragenlijstje.*
- SBR 64.286.H.97, *Samenwerkingsvormen in de bouw.*
- SBR 63.296.H.93, *Het prestatieconcept, leidraad voor het opstellen van aanbodsificaties.*
- SBR 64.346.F.95, *De winst van samenwerken.*
- SBR 63.348.B.95, *Het prestatiebeginsel, begrippen en contracten.*
- SBR 64.370.H.96, *Lessen uit samenwerking.*
- SBR 64.385.H.96, *Geïntegreerde bouwconcepten.*
- SBR 64.387.B.96, *Kiezen opdrachtgevers het juiste bouworganisatiemodel.*
- SBR 64.388.H.96, *Van PvE naar Bestek, wegwijzer tot kwaliteit.*
- SBR 63.420.H.97, *Sturing op prestaties in het structuurontwerp, handleiding voor kantoorgebouwen.*
- SBR 64.421.H.98, *Bouwstenen voor het PvE.*