

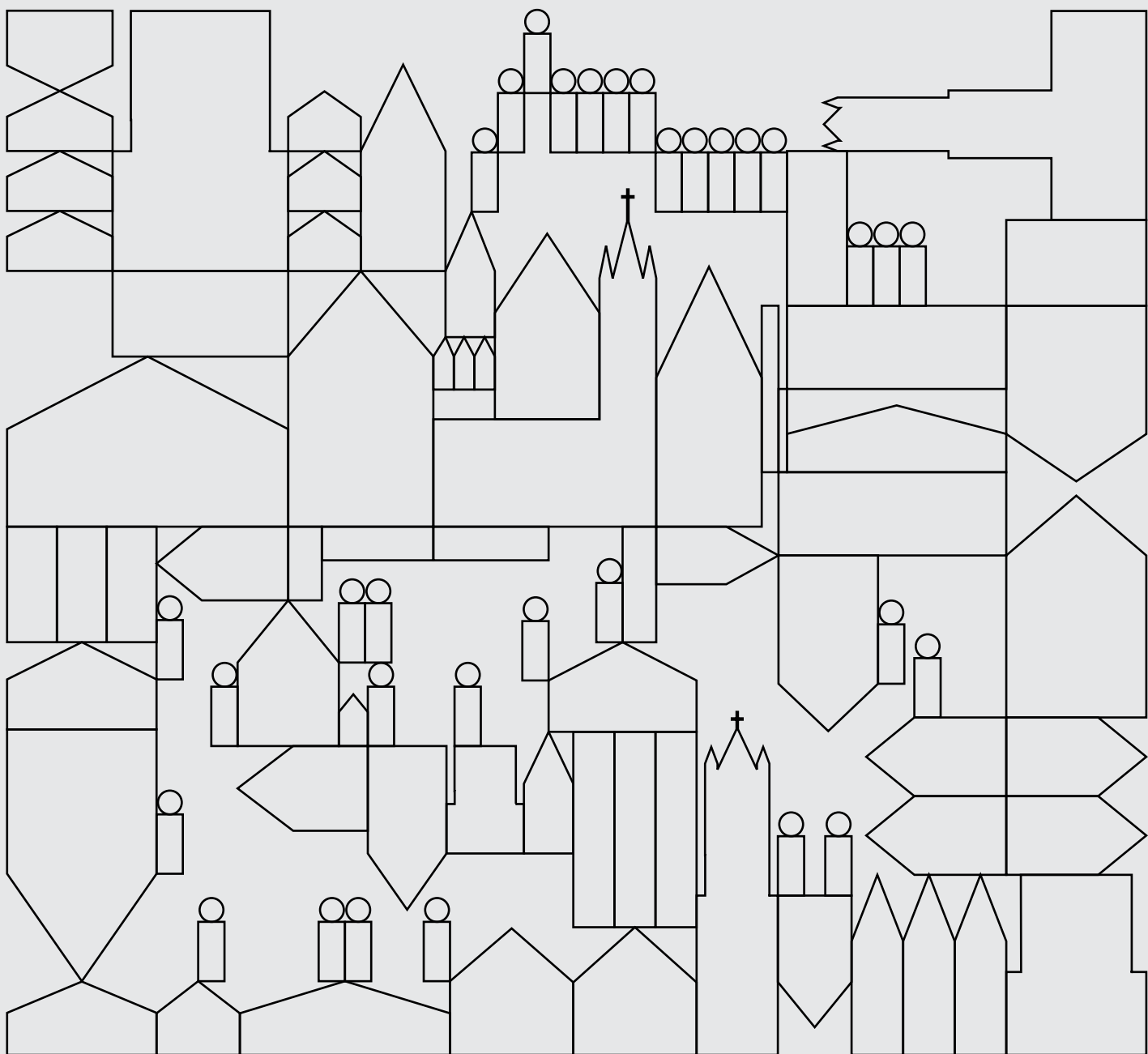




STADSBOUWM   ST  R
GENT

SAMEN STAD ONTWERPEN

HANDLEIDING
GROEP GENT



SAMEN STAD ONTWERPEN

HANDLEIDING GROEP GENT
VERSIE JANUARI 2021

Beste collega's bij Stad en Groep Gent,
Beste ontwerpers,
Beste lezer,

Team Stadsbouwmeester kreeg in 2018 van het Stadsbestuur de opdracht om een systeem uit te werken voor de toewijzing van ontwerp opdrachten in Gent. Het resultaat daarvan is de **Leidraad Samen Stad Ontwerpen – Groep Gent**. Het vinden van de juiste ontwerper voor de juiste opdracht blijkt immers een cruciale hefboom om ruimtelijke kwaliteit te bereiken. Zo ontstaan duurzame projecten die onze stad beter en aangenamer maken.

NAAR EEN GENTSE AANPAK Uiteraard is de aanstelling van een ontwerper slechts één stap in een veel langer proces. Daarom hebben we ook het overkoepelende procesverloop van een ruimtelijk project in scope genomen, evenals de juridische basis onderzocht. De nieuwe leidraad laat je dus toe om een hele reeks aspecten die verbonden zijn aan de aanstellingsprocedure van een ontwerper en aan goed opdrachtgeverschap (Denk: een goede projectdefinitie en opdrachtschrijving, ereloon, onderhandelingsprocedures, ...) helder, correct, geïntegreerd en efficiënt aan te pakken. **Daar win je tijd mee.** En wees gerust: het is geen eenheidsworst. We hebben 4 basismodellen uitgetekend die **verfijning toelaten op maat van elk project**. En op maat van Gent.

AAN DE SLAG ERMEE Het document dat je nu in handen hebt, is de algemene handleiding voor deze leidraad. Hiermee kies je het juiste model voor jouw concreet project. Een beslisboom met tien ja/nee vragen helpt je daarbij. Eens je model bepaald, volgt een specifieke handleiding. Daarbij horen dan weer gebruiksklare typebestekken en handige sjablonen, bijvoorbeeld voor modelverslagen, type-overeenkomsten etc. Die zorgen er meteen voor dat alles conform de wetgeving overheidsopdrachten verloopt. Ben je zelf ontwerper, dan geeft deze handleiding jou inzicht in de werkwijze van de Stad en in de procedures die gebruikt worden. Zo ben je beter op de hoogte wanneer je kandideert voor een opdracht van Groep Gent. Je vindt ook alles terug op de webpagina stad.gent/samenstadontwerpen

DOE MEE! Dit werk is niet af. Nee, we zijn nog maar net gestart. Ook al werkten tal van collega's en aanbestedende diensten bij Groep Gent mee aan het onderzoek voor deze leidraad, pas via concrete projecten kunnen we ermee aan de slag (en verfijnen waar nodig). Daarom is er nu het nieuwe **Kennisplatform Ontwerpopdrachten**, een samenwerking tussen Team Stadsbouwmeester, Projectpunt en het Kenniscentrum Overheidsopdrachten van de Stad Gent. We staan je bij met raad en daad.

Heb jij een project waarvoor een externe ontwerper nodig is?

Mail ons op stadsbouwmeester@stad.gent

Ik wens je veel succes in de zoektocht naar een geschikte ontwerper en de uitbouw van je project. En zoals gezegd, aarzel niet om contact op te nemen.

Peter Vanden Abeele

STADSBOUWMEESTER GENT



DE AANSTELLINGSLEIDRAAD IN EEN NOTENDOP

WAT IS DE LEIDRAAD SAMEN STAD ONTWERPEN – GROEP GENT?

De **Leidraad Samen Stad Ontwerpen** is een soort draaiboek van richtlijnen, procedures en handleidingen om ruimtelijke ontwerp opdrachten in Gent aan te besteden op een juridisch correcte manier en met oog op kwaliteit. Deze leidraad is opge maakt door Team Stadsbouwmeester voor de Groep Gent – de Stad en al haar dochter- en partnerorganisaties dus, zoals vastgelegd in het organigram van Groep Gent. In hoofdzaak bestaat de leidraad uit 4 afzonderlijke modellen, die elk een eigen proces beschrijven om een ontwerper aan te stellen. Om voor elk project het meest geschikte model te bepalen is er een afwegingskader in de vorm van een beslisboom.

VOOR WELKE PROJECTEN IS DE LEIDRAAD BEDOELD? EN VOOR WELKE PROJECTEN NIET?

De leidraad is bedoeld om ontwerpers aan te stellen voor ruimtelijke projecten. Daaronder wordt verstaan: ontwerp opdrachten in de architectuur, stedenbouw, stadsontwerp, publieke ruimte-ontwerp, landschap, ontwerpend onderzoek, ruimtelijk beleidskader en infrastructuur.

De aanstellingsleidraad is niet van toepassing voor interieuropdrachten, projecten met een artistieke achtergrond (kunst in opdracht en scenografie-projecten voor tentoonstellingen), ontwerp van straatmeubilair en speeltoestellen en opdrachten die beperkt zijn tot civieltechnische uitwerking van dossiers. Wanneer bovenvermelde type projecten onderdeel zijn van een grotere ontwerp opdracht, dan is de aanstellingsleidraad uiteraard wel van toepassing (bijvoorbeeld: parkontwerp waar speelinfrastructuur integraal in de opdracht vervat zit; interieurontwerp of kunstintegratie binnen de architectuuropdracht, enz).

Voor stadsontwikkelingsprojecten en Design & Build projecten is de leidraad eveneens inzetbaar, zij het uiteraard enkel op het ontwerpmatige luik van de opdracht, en niet op modaliteiten van realisatie en financiering. Er wordt voor de aanstellingsleidraad overigens geen onder- of bovengrens opgelegd voor de omvang van opdrachten, dus zelfs voor de kleinste opdrachten is de leidraad inzetbaar.

WIE KAN MET DE LEIDRAAD SAMEN STAD ONTWERPEN AAN DE SLAG?

Deze leidraad is gebruiksklaar voor opdrachtgevers bij de Groep Gent. Er wordt ook gewerkt aan een gelijkaardige aanpak voor andere publieke opdrachtgevers die

het uitzicht van Gent bepalen (de **Leidraad Samen Stad Ontwerpen – Gentmakers**) en aan een aanstellingsleidraad voor private ontwikkelaars actief in Gent (de **Leidraad Samen Stad Ontwerpen – Gentbouwers**). Elke opdrachtgever werkt met een eigen juridisch kader, dus daar horen andere modellen bij.

Zowel voor Groep Gent, Gentmakers en Gentbouwers is een korte **film** gemaakt die het opzet en de inzet van de Leidraad Samen Ontwerpen in beeld brengt. Samen met het **Manifest Samen Stad Ontwerpen**, proberen we via die kanalen zoveel mogelijk betrokken partijen warm te maken voor de Gentse aanpak.

Wil je meer achtergrond over deze nieuwe manier van werken, dan is er het **Onderzoeksrapport Samen Stad Ontwerpen**.

IS DE LEIDRAAD EEN VERPLICHT INSTRUMENT?

Het college van burgemeester en schepenen keurde de leidraad in april 2021 goed, waardoor ze bindend werd voor Groep Gent. Maar wanneer de leidraad als een verplichting ervaren wordt, dan faalt ze in haar opzet. De aanstellingsleidraad is vooral bedoeld als een dienstbaar instrument, dat het proces van aanstelling beter maakt voor alle betrokken actoren (bouwheer/opdrachtgevers, kandidaat-opdrachthouders, adviserende stadsdiensten en andere partners). Met ‘beter’ bedoelen we: correct, helder, open, efficiënt, geïntegreerd, op maat, op kwaliteit gericht en op en top Gents (zie ook p. 10).

HOE VERHOUDT DEZE LEIDRAAD ZICH TOT DE WETGEVING OVERHEIDSOPDRACHTEN?

De wetgeving overheidsopdrachten bepaalt volgens welke **juridische procedure** de aanbesteding van publieke opdrachten moet verlopen. Maar tegelijkertijd is de aanstelling van een ontwerper ook een belangrijke fase in het specifieke **projectproces**. Deze leidraad bouwt de brug tussen beide: hoe organiseren we ons projectproces op een juridisch correcte manier, en hoe zorgen we ervoor dat de procedures die we organiseren passen binnen het ruimere procesverloop van elk project?

De leidraad garandeert dus niet alleen dat Groep Gent op een correcte wijze ontwerp opdrachten toewijst, maar ook dat dit gebeurt op een manier die de projecten ten goede komt. Zo krijgen ontwerpers niet alleen kansen maar vooral ook goesting om het beste ontwerp te maken voor hun opdrachten. En zo kunnen opdrachtgevers, de Stad voorop, tonen dat ze het menen met ruimtelijke en architecturale kwaliteit. En ten slotte kan het bredere maatschappelijk veld inzicht en vertrouwen krijgen in de oprechtheid van ieders intentie.

WELKE AANBESTEDINGSPROCEDURES WORDEN INGEZET IN DE LEIDRAAD?

De wetgeving overheidsopdrachten maakt een onderscheid tussen procedures mét en procedures zonder onderhandelingsmogelijkheid. Onderhandelingsprocedures laten toe om op basis van een ingediende offerte verder te onderhandelen met kandidaten alvorens de opdracht te gunnen. Let wel: het is een *mogelijkheid* om te onderhandelen, nooit een *verplichting*. Alle modellen in de leidraad zijn dus

Q & A

gebaseerd op onderhandelingsprocedures. Concreet zijn dat:

- De mededingingsprocedure met onderhandeling
- De vereenvoudigde onderhandelingsprocedure met bekendmaking
- De onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking
- Daarnaast kan er voor opdrachten van beperkte waarde (tot 30.000 euro) nog steeds gewerkt worden volgens het systeem van de bestelbon.

WAT ZIJN DE STRATEGISCHE KRACHTLIJNEN VAN DE LEIDRAAD

SAMEN STAD ONTWERPEN?

Q & A

- **Sloop het bakstenen plafond** – Leg geen nodeloze voorwaarden op aan ontwerpers om te kunnen deelnemen aan procedures. Minimale vereisten blijven relevant, maar alleen als ze zorgvuldig bepaald worden.
- **Kwaliteit is niet hetzelfde als kwantiteit** – Meet de kwaliteit van de kandidaten niet af aan hoeveel keer een bepaald type project eerder gerealiseerd werd. Zo krijgt ook opkomend talent kansen.
- **Maak afspraken vooraleer aan te stellen** – Onderling afgestemde verwachtingen, voorafgaand aan het sluiten van een contract, komen de uitvoering van een project alleen maar ten goede. In geval van overheidsopdrachten vereist dit het gebruik van onderhandelingsprocedures.
- **Van prijsopgave naar budgetbewaking** – De studiekost van een project is slechts een fractie van de totale projectkost. Bij een ondermaatse vergoeding van de ontwerper, is de kwaliteit van het projectbeheer (naar budget, naar timing, enz.) het eerste dat erbij inschiet. Leg daarom meer nadruk op projectbeheer, en elimineer (waar mogelijk) prijs als criterium voor de toewijzing van een opdracht.
- **Goed begonnen is half gewonnen** – Een doordacht voortraject, dat zijn neerslag kent in een projectdefinitie, is essentieel. Deze projectdefinitie bestaat uit drie onderdelen; de programmdefinities (het inhoudelijk programma van de uit te voeren ontwerporders), de procesdefinitie (het ontwerpproces), en de productdefinitie (de deliverables). Zo stappen alle betrokken actoren met een gedeeld inzicht in het ontwerpproces.
- **Transparante beoordeling** – De Leidraad Samen Stad Ontwerpen bevat een rigoureuze kader voor de beoordeling van dossiers. Als er duidelijke parameters zijn voor de kandidaten, moeten die er ook zijn voor de beoordeling: van juryaanstelling, tot beoordelingsinstrumenten en advisering door externen. Op die manier is een objectieve toewijzing van opdrachten gegarandeerd.
- **Geen goed project zonder goed proces** – Van ontwerpers verwachten we dat ze goede concepten kunnen bedenken en uitwerken tot een plan. Maar die ideeën komen zelden uit de lucht gevallen. Ze ontstaan door samenwerking en dialoog tussen tal van actoren: stadsdiensten, burgers, en andere publieke en private partners. Een doordachte procesvoering door opdrachtgever en ontwerper is dus essentieel, en ook dat vraagt een plan.

Q & A

Q & A

Q & A

- **Open communicatie** – De stadsbouwmeester communiceert transparant over projectprocedures, onder meer via website, nieuwsbrief en social media.

WAAROM IS TEAM STADSBOUWMEESTER AAN ZET VOOR DEZE LEIDRAAD?

Als onafhankelijke adviseur van het stadsbestuur kreeg de stadsbouwmeester de opdracht en het mandaat om deze leidraad op te stellen. De stadsbouwmeester werkt samen met tal van opdrachtgevers en ontwerpers, en heeft expertise in architectuurontwerp en goed opdrachtgeverschap. En dankzij de helikopterblik over de stad en de stedelijke organisatie, houdt de stadsbouwmeester het overzicht over tal van lopende ontwerp opdrachten, gaande van stedenbouwkundige masterplannen over bouwprojecten tot de aanleg van publieke ruimte.

De stadsbouwmeester begeleidt dagelijks concrete bouw dossiers in ontwerp-fase met het oog op meer architectuurkwaliteit. Maar dan is de aanstellingsfase van een ontwerper meestal al achter de rug. De nieuwe leidraad biedt nu ook de kans om verder **stroomopwaarts te werken aan de architectuurkwaliteit** van projecten.

Daarnaast werd deze leidraad opgemaakt met heel veel stadsdiensten en andere partners: via een projectteam, een begeleidingsgroep en een klankbordgroep, alsook via een reeks bilaterale gesprekken met externe experts. Voor het verdere beheer van de leidraad is bovendien het Kennisplatform Ontwerp opdrachten opgericht.

WAT IS HET KENNISPLATFORM ONTWERPOPDRACHTEN?

Het Kennisplatform helpt je bij het aanstellen van een ontwerper en geeft je advies bij het gebruik van de Leidraad Samen Stad Ontwerpen. Het Kennisplatform stelt expertise ter beschikking aan alle organisaties binnen de Groep Gent, uiteraard met het oog op toepassing van de leidraad.

Daarnaast staat het Kennisplatform in voor het beheer van de ontwerppoules, de begeleiding van het marktonderzoek voor gespecialiseerde ontwerp opdrachten en de publicatie en communicatie van nieuwe plaatsingsprocedures voor ontwerp opdrachten via de Stadsbouwmeester Nieuwsbrief. Door het vervullen van deze rol zal het Kennisplatform ook goed geplaatst zijn om de Leidraad Samen Stad Ontwerpen te actualiseren

Het Kennisplatform Ontwerp opdrachten is een samenwerking tussen het Kenniscentrum Overheidsopdrachten, Team Stadsbouwmeester, Projectpunt van de Stad Gent met ondersteuning van sogent.

Q
&
A

Q
&
A

Q
&
A

Q
&
A

Q
&
A

HOE GEBRUIK JE DE AANSTELLINGSLEIDRAAD?



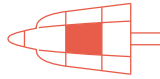
Het schema in de vorm van een breed uitgevallen raketijstje op de pagina hiernaast biedt een overzicht van de structuur van de **Leidraad Samen Stad Ontwerpen**. Het is een leeswijzer om dit document en alle andere instrumenten te raadplegen. De handleiding waarmee je nu aan de slag bent, staat in vet omkaderd.

Naast de leidraad voor Groep Gent, wordt ook gewerkt aan een gelijkaardige aanpak voor andere publieke opdrachtgevers die het uitzicht van Gent bepalen (de *Leidraad Samen Stad Ontwerpen – Gentmakers*) en aan een aanstellingsleidraad voor private ontwikkelaars actief in Gent (de *Leidraad Samen Stad Ontwerpen – Gentbouwers*). Elke opdrachtgever werkt met een eigen juridisch kader, dus daar horen andere modellen bij.

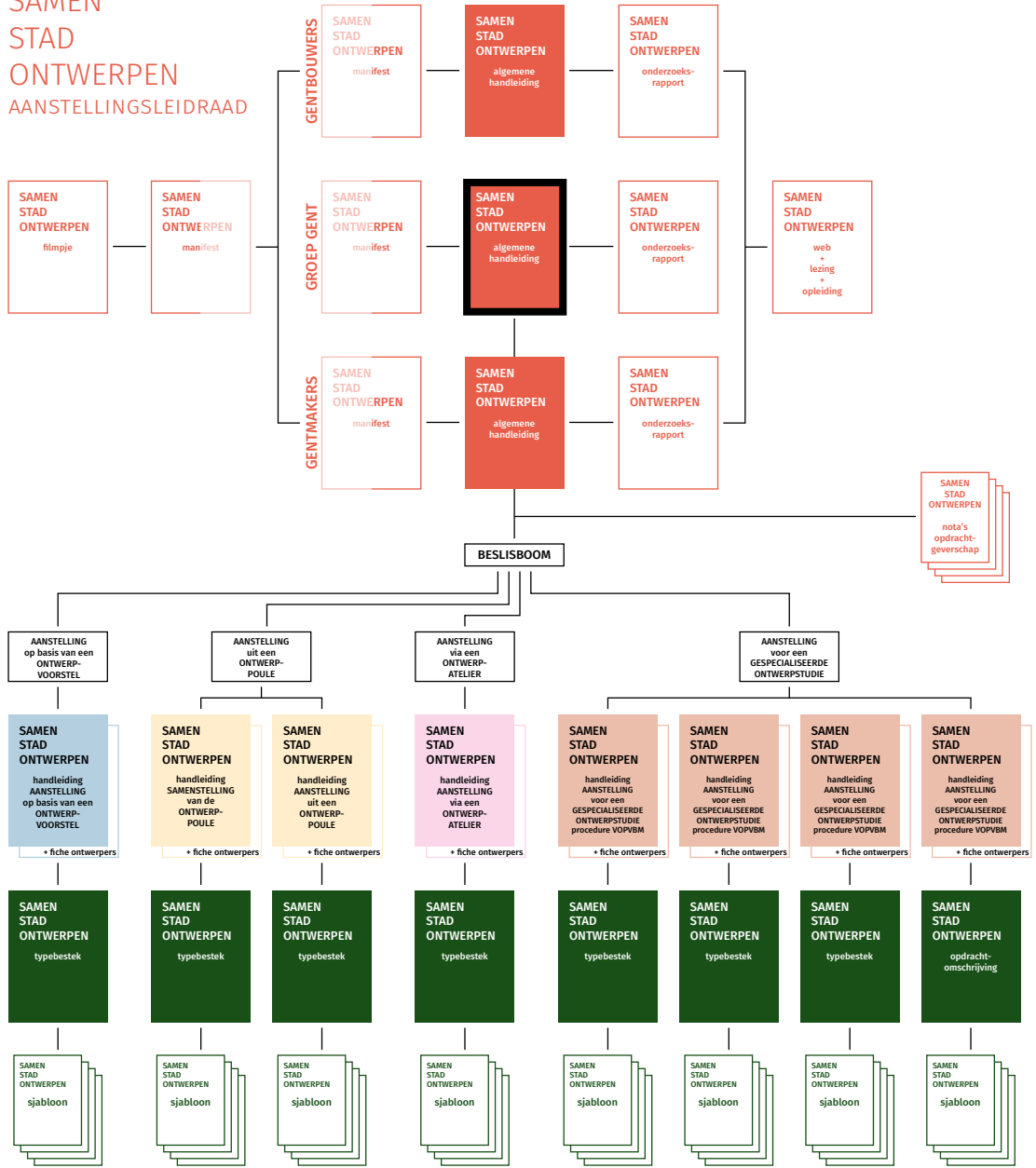
Zowel voor Groep Gent, Gentmakers en Gentbouwers is een korte **film** gemaakt die het opzet en de inzet van de **Leidraad Samen Ontwerpen** in beeld brengt. Samen met het **manifest Samen Stad Ontwerpen**, proberen we via die kanalen zoveel mogelijk betrokken partijen (zowel projectleiders als ontwerpers) warm te maken voor de Gentse aanpak.

Behalve deze algemene handleiding zijn er ook specifieke **handleiding per model**. Die loodsen je stap per stap doorheen de aanstellingsprocedure, met het bijhorende typebestek en allerhande ondersteunende sjablonen (modellen voor verslaggeving, projectdefinitie, jurysamenstellingen...). Wil je meer achtergrond over deze nieuwe manier van werken, dan is er het **onderzoeksrapport Samen Stad Ontwerpen**.

De leidraden voor de Gentmakers en de Gentbouwers krijgen een soortgelijke onderbouw, uiteraard met hun eigen modellen en typedocumenten.



SAMEN STAD ONTWERPEN AANSTELLINGSLEIDRAAD



SAMEN STAD ONTWERPEN

ACHT PRINCIPES VOOR HET AANSTELLEN VAN ONTWERPERS

1

De aanstelling van ontwerpers moet *correct* verlopen

Goed opdrachtgeverschap begint met een correcte toepassing van het wetgevend en deontologisch kader. Het is een *conditio sine qua non* om als publieke overheid of private partij opdrachten aan te besteden. Correct betekent ook dat alle actoren op een correcte manier hun rol kunnen invullen in elk aanstellingsproces, dat er rekening gehouden wordt met wat redelijkerwijs verwacht kan worden van iedere stakeholder, naar werklust, verantwoordelijkheid en gedragen risico.

2

Op een wijze die voor iedereen *helder* is

Het aanstellen van ontwerpers gebeurt door het uitschrijven van een (overheids-) opdracht, of door het aanschrijven van ontwerpers. Het is een projectfase met een juridische en contractuele logica (in plaats van projectinhoudelijk) en een bijhorend vocabularium. Dat is niet de kernexpertise van alle betrokken partijen, projectleider en kandidaat-ontwerpers in de eerste plaats. Aangezien een bestek echter de basis vormt voor een contract, is het van

belang dat iedereen begrijpt waartoe men zich engageert. Dit kan door complexiteit te elimineren waar mogelijk, en door de manier van werken te stroomlijnen.

3

Waarbij er maximale *openheid* ten aanzien van alle actoren nagestreefd wordt.

Openheid wordt in het kader van de aanstellingsleidraad op drie manieren ingevuld: openheid in het bereiken van een zo breed mogelijk ontwerpersveld, openheid naar zoveel mogelijk soorten projecten over alle mogelijke (ruimtelijk) ontwerpende disciplines, en openheid naar zoveel mogelijk bouwheren: opdrachtgevers binnen Groep Gent, andere publieke bouwheren (Gentmakers) en private ontwikkelaars (Gentbouwers).

4

De nieuwe aanpak is *geïntegreerd*,

De aanstellingsfase is een essentieel scharniermoment, waarin voorgaande en volgende processtappen juridisch en contractueel verankerd worden: de projectdefinitie maakt integraal deel uit van het bestek, en vormt het inhoudelijke uitgangspunt voor kandidaten om hun

offerte op te baseren, terwijl de condities voor wat volgt (de uitvoering van opdracht, dus) zowel in het bestek als in de offerte concreet worden. De impact van de aanstelling op zowel het voor- als natraject is daarom expliciet mee in overweging genomen bij de opmaak van deze leidraad.

5

Maar laat verfijning op maat van een specifiek project toe.

De inhoudelijke en procesmatige diversiteit van ruimtelijke projecten kan onmogelijk in één pasvorm gedwongen worden. De aanstellingsleidraad legt daarom niet één aanpak op, maar biedt net een voldoende breed pallet van mogelijke aanpakken aan. Er is een eerste diversificatie naargelang de bouwheer-opdrachtgever, en een tweede naargelang het type opdracht. De leidraad laat daarnaast ook flexibiliteit toe, en voldoende mogelijkheden om op maat van ieder project de aanstelling te verfijnen en invulling te geven, op het vlak van procedure, selectie- en gunningscriteria, procesverloop, etc.

6

We streven naar een hogere graad van efficiëntie,

Administratief, technisch, financieel, naar draagvlak, en zo veel meer: een project moet op meerdere fronten tegelijk kloppen alvorens het gerealiseerd kan worden. Projectprocessen worden daardoor haast onvermijdelijk zeer vaak complex, langlopend en onvoorspelbaar. Projecten vragen dus heel wat tijd, investering van (publieke) middelen en de inzet van

mensen. Deze kunnen alle drie beschouwd worden als schaarse grondstoffen, waarvan deze leidraad gestreefd heeft om er spaarzaam mee om te springen.

7

En willen uiteindelijk projecten realiseren met een betere kwaliteit,

Het einddoel van de aanstelling van ontwerpers is uiteraard het realiseren van goede projecten. In de fase van aanstelling zitten heel wat hefboomen om die kwaliteit maximaal kans te geven: in referenties en ervaring die men vraagt van kandidaten, in visie en voorstel voor de opdracht, in teamsamenstelling en procesaanpak. Dit zijn de essentiële criteria waarop de keuze voor een ontwerper gebaseerd wordt.

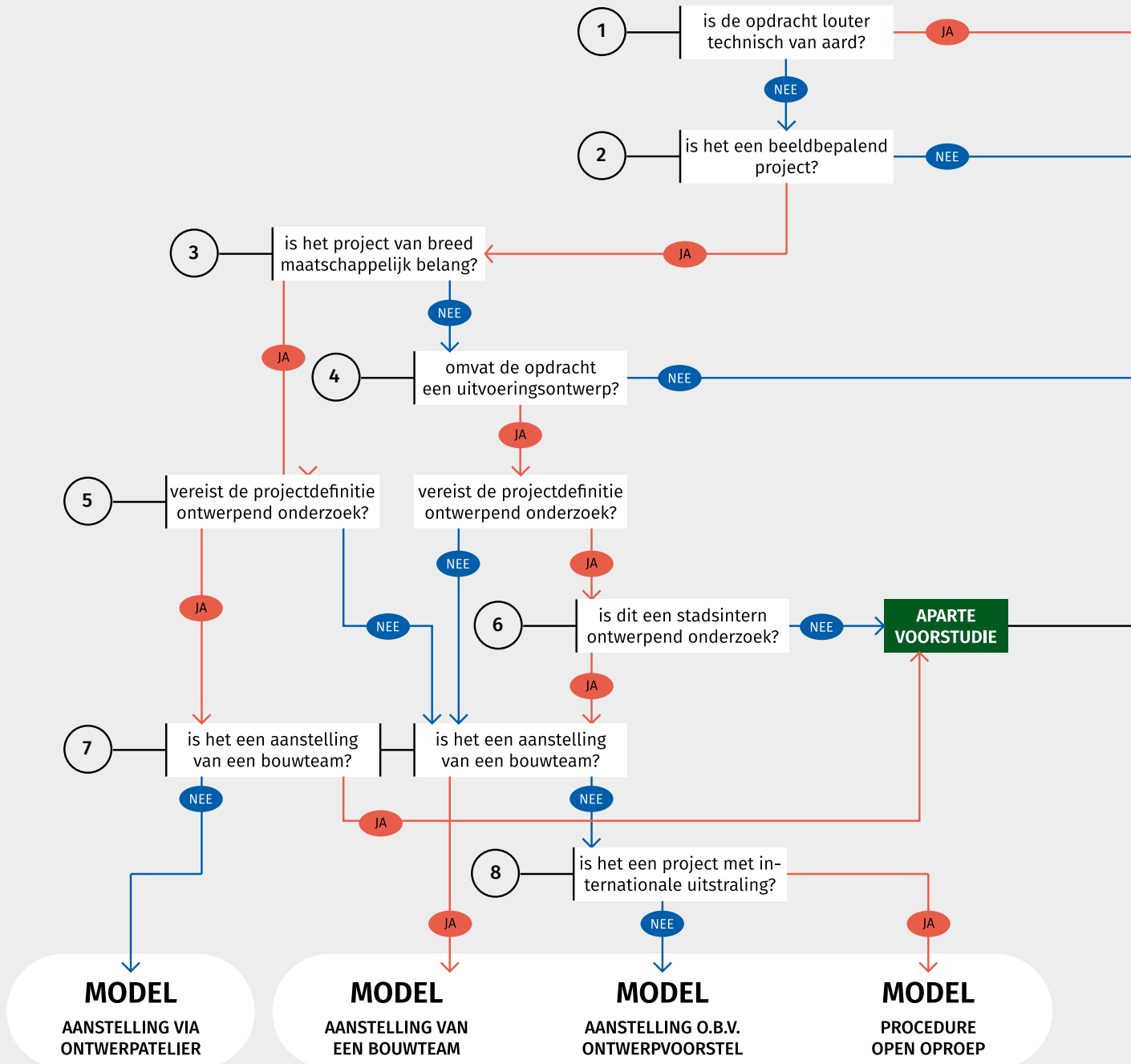
8

Die op en top Gent uitstralen.

De aanstellingsleidraad is een product van deze stad, maar eens ze in werking is, moet ze vooral resulteren in projecten op maat van Gent. De projecten moeten niet alleen passen in het Gentse stadsbeeld en de Gentse cultuur van brede dialoog, ze moeten ook meebouwen aan Gent en zorgen voor een levendig lokaal architectuurveld. Daarom moeten projecten het Gentse karakter uitdragen, door drie waarden mee op te nemen in het ontwerp: verbindend, andersdenkend en normverleggend.

DE BESLISBOOM

START

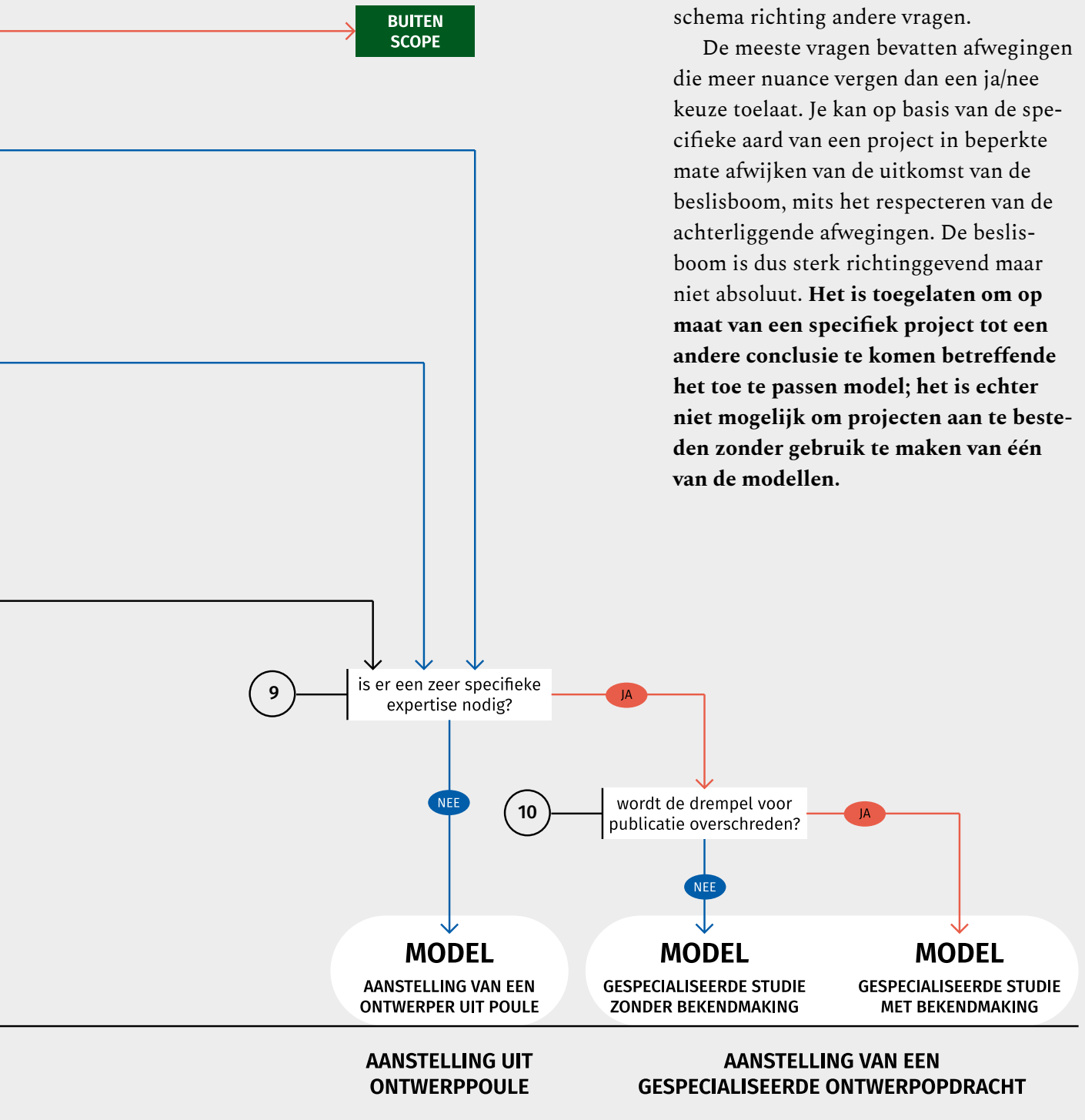


**AANSTELLING VIA
ONTWERPATELIER**

**AANSTELLING OP BASIS VAN
EEN ONTWERP(VOORSTEL)**

Deze beslisboom brengt je bij het meest geschikte model voor de aanbestedingsprocedure van jouw project. Het is een relatief eenvoudig instrument om mee aan de slag te gaan: je begint bij vraag 1, en in functie van het antwoord volg je het schema richting andere vragen.

De meeste vragen bevatten afwegingen die meer nuance vergen dan een ja/nee keuze toelaat. Je kan op basis van de specifieke aard van een project in beperkte mate afwijken van de uitkomst van de beslisboom, mits het respecteren van de achterliggende afwegingen. De beslisboom is dus sterk richtinggevend maar niet absoluut. **Het is toegelaten om op maat van een specifiek project tot een andere conclusie te komen betreffende het toe te passen model; het is echter niet mogelijk om projecten aan te besteden zonder gebruik te maken van één van de modellen.**



VRAAG 1 - IS JOUW OPDRACHT LOUTER TECHNISCH VAN AARD?

Het toepassingsgebied van de aanstellingsleidraad beperkt zich in principe tot projecten die een ruimtelijk ontwerp vragen. Een louter technische opgave valt daar dus niet onder, en is buiten scope. De eerste vraag in de beslisboom is dus vooral bedoeld om een afweging te maken voor projecten waarvan het onduidelijk is of de aanstellingsleidraad van toepassing is gezien de technische aard van het project. Hou bij je overweging rekening met:

- Op zichzelf staande civieltechnische of uitrustingstechnische studies, mobiliteitsstudies, markthaalbaarheid- of kosten-baten onderzoek en studie naar milieueffecten worden als technische studies beschouwd, en zijn dus buiten scope.
- Infrastructurele civieltechnische (kunst)werken met een visuele impact zoals bruggen, tunnels en onderdoorgangen worden als architecturale ontwerpogave beschouwd, en zijn dus niet louter technisch van aard.
- Hoofdzakelijk technische studies waarbij slechts in zeer beperkte mate ontwerp ingezet wordt, bijvoorbeeld voor specifieke deelaspecten, worden wel als 'louter technisch' beschouwd. Dit is altijd een afweging die op maat van het project gemaakt zal worden. *Vb: een energetische renovatiestudie, waarbij gewijzigde dimensionering van isolatiepakketten een aanpassing van de detaillering van het gebouw vereist.*
- Programma-onderzoek en erfgoed-onderzoek impliceren doorgaans een aanzienlijke ontwerpcomponent en worden bijgevolg niet als louter technisch beschouwd.

VRAAG 2 - GAAT HET OVER EEN BEELDBEPALEND PROJECT?

Het *beeldbepalend* karakter van een project bepaalt of er in de aanstellingsprocedure reeds een ontwerpvoorstel wordt opge maakt. Kort samengevat: voor beeldbepalende projecten doen we dat wel, voor niet-beeldbepalende projecten doen we dat niet.

Het beeldbepalend karakter van de projecten is vastgelegd in een aantal parameters, waarbij een project aan minstens één sub-criterium moet voldoen om als beeldbepalend bestempeld te worden:

- Schaal: (aantal woningen, m²s) (15 entiteiten, 2500m² bvo; geldt niet als criterium voor publieke ruimte)
- Context: CHE-zone / beschermd stads- en dorpsgezicht, naast monument, prominente beeldbepalende plaats
- Programma: atypisch programma ten aanzien van omgeving, of omdat functie resulteert in eigen en atypisch architecturaal beeld
- Kader: RUP of masterplan met beeldkwaliteitsplan: is project conform Beeldkwaliteitsplan
- Stedenbouwkundige figuur: heeft het project een wezenlijke impact op de stedenbouwkundige structuur van de omgeving?

Het beeldbepalend karakter is als concept overgenomen uit het Advieskader van de Kwaliteitskamer Gent. Alle bouwprojecten op Gents grondgebied mét een beeldbepalend karakter moeten voorgelegd worden aan de Kwaliteitskamer. De definitie van *beeldbepalend* is in november 2017 ter aktename voorgelegd aan de

Gemeenteraad, en heeft sindsdien een breed draagvlak binnen de Stad. Daarom nemen we het over als criterium voor de aanstellingsleidraad. Uit de praktijk moet blijken of deze parameters goed zitten, want het nut van een ontwerpvoorstel in offertefase blijft altijd het voorwerp van een afweging op maat. Consulteer de stadsbouwmeester.

Algemeen geldt dat voor beeldbepalende projecten de ontwerper aangesteld wordt op basis van een ontwerpvoorstel, tot op niveau schetsontwerp uitgewerkt. Voor niet-beeldbepalende projecten wordt bij voorkeur gebruik gemaakt van de poules van ontwerpers. In de offerte wordt voor dergelijke projecten geen ontwerpvoorstel gevraagd, maar louter een ontwerpvisie. Er zijn echter nog een aantal uitzonderingen die niet binnen één van deze twee categorieën vallen, en waarvoor bijgevolg andere procedures ingezet zullen worden. Deze komen in de vragen hierna aan bod.

Voor ontwerp opdrachten zonder uitvoering, dus projecten die zich louter tot een studieopdracht beperken, is het beeldbepalende karakter geen criterium om een ontwerpvoorstel te vragen in offertefase. Immers, het voorwerp van dergelijke opdrachten is het onderzoeken van ruimtelijke vraagstukken en doelstellingen. Doorgaans zullen randvoorwaarden pas geformuleerd worden als resultaat van dergelijke studies, na intensief overleg met stadsdiensten en allerlei andere betrokken actoren. Op het moment van aanstelling van de ontwerpers zal het dus niet mogelijk zijn om al een voldoende uitgewerkte projectdefinitie aan te

reiken die de basis kan vormen voor een ontwerpvoorstel.

VRAAG 3: HEEFT JOUW PROJECT EEN BREED MAATSCHAPPELIJK BELANG?

Heeft jouw project een hoge graad van programmatorische complexiteit, in die mate dat het onmogelijk is om een volledige projectdefinitie uit te werken zonder een doorgedreven ontwerpend onderzoek? En kent jouw project een grote sociale complexiteit: projecten waarvoor het noodzakelijk is om de veelheid aan stakeholders reeds in vroege fase te betrekken? Dan is het noodzakelijk om reeds in de fase van projectdefinitie intensief in te zetten op zowel dialoog (communicatie, participatie, cocreatie, opbouwen van partnerschappen) als ruimtelijk ontwerpend onderzoek. Enkel wanneer aan beide voorwaarden voldaan is, is het zinvol om een projectproces in de steigers te zetten met een intensiteit van **het Ontwerpatelier**. Dit is wat in de vraagstelling bedoeld wordt met een breed maatschappelijk belang. Het ontwerpatelier vraagt behoorlijk wat inspanningen, en daarom zal het slechts selectief ingezet worden. De vragen 5 en 7 filteren daarom nog verder welke projecten ervoor in aanmerking komen.

VRAAG 4: OMVAT JOUW OPDRACHT EEN UITVOERINGSONTWERP?

De opdracht van een ontwerper verschilt sterk naargelang de finaliteit: is het een project dat gerealiseerd wordt, of beperkt het eindproduct bij oplevering zich tot een studie (een beleidsinstrument, een masterplan, een RUP, een BKP, etc.)? Het takenpakket bij uitvoering van de

opdracht is anders en ook het ontwerp-proces verloopt op een andere manier. Daar waar een uitvoeringsproject een duidelijk verloop volgens een aantal 'producten' kent, namelijk van schetsontwerp, via voorontwerp en definitief ontwerp, over vergunningsaanvraag tot en met gunnings- en vervolgens uitvoeringsdossier verloopt, is dit voor ontwerp opdrachten zonder realisatie veel minder gepreformatteerd. Bij deze laatste is het beantwoorden van onderzoeksvragen en het inhoudelijk trechteren tot beleidskeuzes (met daaraan eventueel 'producten' gekoppeld) veeleer sturend in het bepalen van fasering, als ook het proces van interactie met verschillende betrokken actoren. Tenslotte is ook het budgettair kader helemaal anders voor projecten met uitvoering: immers, hiervoor is het realisatiebudget bepalend, waar de studiekost voor de ontwerp opdracht slechts een fractie van is.

Kortom, om velerlei redenen is het procesverloop anders voor projecten met of zonder uitvoering. Dat is in de fase van aanstelling van een ontwerper niet anders, en bijgevolg is het afwegingskader om te kiezen voor een bepaald procesmodel ook anders.

VRAAG 5: VEREIST DE PROJECTDEFINITIE VAN JE PROJECT ONTWERPEND ONDERZOEK?

Elke ontwerp opdracht vertrekt van een projectdefinitie. Deze bepaalt de doelstellingen, de ambities, de randvoorwaarden en het programma van eisen. Voor eenvoudige opgaves volstaat het om deze – na een grondig voortraject waarbij een haalbaarheidsstudie, technische onderzoek... wordt uitgevoerd, uiteraard – uit

te schrijven. Van zodra opdrachten een zekere complexiteit kennen, volstaat dit echter niet: de compatibiliteit tussen doelstellingen en ambities vanuit verschillende beleidsdomeinen is niet vanzelfsprekend duidelijk, de ruimtelijke impact van randvoorwaarden kan onvoldoende ingeschat worden, enz. In dergelijke gevallen is het interessant om ontwerpend onderzoek te doen (naast andere, bijvoorbeeld financiële of haalbaarheidsonderzoeken) in functie van de projectdefinitie: door het (voorlopige) programma van eisen ontwerpmatig te vertalen en aldus te verruimtelijken, kunnen allerhande relaties tussen doelstellingen, ambities en randvoorwaarden geconcretiseerd worden. Bij voorkeur gebeurt dit volgens verschillende scenario's, zodat verschillende keuzemogelijkheden in beeld gebracht worden. Dergelijk ontwerpend onderzoek hoeft overigens niet enkel over ruimtelijke scenario's te gaan, maar kunnen bijvoorbeeld ook meer technisch van aard zijn (ontwerpend onderzoek van bouwtechnische concepten, enz.)

VRAAG 6: GEBEURT HET ONTWERPEND ONDERZOEK VOOR JE PROJECT DOOR DE STADSDIENSTEN?

Bij de diensten van Stad Gent zijn verschillende ontwerpers te vinden die ontwerpend onderzoek kunnen uitvoeren, al naargelang de discipline. Landschapsontwerpers, stedenbouwkundigen en ontwerpers van publieke ruimte vind je bij het Departement Stedelijke Ontwikkeling, meer bepaald binnen de Groendienst, de Dienst Stedenbouw en Ruimtelijke Planning en de Dienst Wegen, Bruggen en Waterlopen. Als het over architectuur gaat, zijn er binnen

het Departement Facilitair Management ontwerpers die ontwerpend onderzoek uitvoeren. Met het oog op de kwaliteit van projectdefinities, is het ontwerpend onderzoek dat zij verrichten onmisbaar. Vanuit de aanstellingsleidraad worden deze profielen als cruciaal beschouwd in het cultiveren van een ontwerpcultuur binnen de stedelijke projectwerking.

Hun aantal is echter beperkt, en de hoeveelheid aan ontwerpvragestukken die zich aandienen binnen de Stad, schier eindeloos. Daarom valt per project af te wegen of dergelijk ontwerpend onderzoek stadsintern kan worden opgenomen, dan wel of je het beter uitbesteedt aan een extern ontwerpbureau. De beschikbaarheid van stadsinterne ontwerpers kan ook op een ander vlak tekort schieten: het is altijd mogelijk dat specifieke expertise noodzakelijk in het voortraject van een bepaald project, ontbreekt binnen de stedelijke diensten, of onvoldoende interdisciplinair is. Ook in dat geval is het uitbesteden van dit ontwerpend onderzoek wenselijk en noodzakelijk.

Wanneer je het ontwerpend onderzoek uitbesteedt, zal dit in een aparte voorstudie zijn. De ontwerper van deze voorstudie wordt, afhankelijk van de nodige expertise, aangesteld via de ontwerp-poule of zoals voor een gespecialiseerde ontwerp-opdracht.

Voor het ontwerp dat volgt na de voorstudie, moet je opnieuw de beslisboom doorlopen om het juiste model van aanstelling te bepalen.

VRAAG 7: MOET EEN BOUWTEAM AANGESTELD WORDEN VOOR JE PROJECT?

Er zijn twee types van projecten waarvoor niet alleen een ontwerper, maar ook een aannemer en/of een ontwikkelaar gekozen wordt via eenzelfde plaatsingsprocedure. Enerzijds zijn dat de Design & Build procedures, die afhankelijk van de opdracht ook nog een finance (F) en/of maintenance (M) en/of operations (O) component kunnen omvatten. Anderzijds zijn dat de PPS projecten, waarbij de Stad (via het Stadsontwikkelingsbedrijf sogent) de ontwikkelingsrechten op stadsgronden toekent aan een partij, op basis van een offerte waar het te realiseren project in voorgesteld wordt. Deze opdrachten zijn fundamenteel anders: het bestek zal immers ook heel wat voorschriften en voorwaarden bevatten, onder andere ook in de selectie- en gunningscriteria, die niet over de aanstelling van de ontwerper gaan, maar wel over de andere leden van het bouwteam.

Het ontwerp dat in offertefase ingediend wordt, heeft bovendien ook een ander statuut na sluiting van het contract. Het is immers niet de ontwerp-opdracht die gegund wordt, maar wel de uitvoering en uitgifte van het betreffende ontwerp. Dit impliceert dat wijzigingen aan het ontwerp aanleiding kunnen geven tot een herziening van het contract, hetgeen niet in het belang is van de Stad als opdrachtgever. Dit geeft aanleiding tot een meer finaal uitgewerkt ontwerp in offertefase. Het betekent bovendien ook dat de projectdefinitie voor dergelijke opdrachten des te belangrijker is: deze moet volledig, eenduidig én gedragen zijn door alle betrokken partners en diensten binnen de Stad. De lat ligt dus

nog een stuk hoger dan voor klassieke ontwerp opdrachten, en indien er ontwerpend onderzoek nodig is door een extern ontwerper om daar te geraken, dan moet dit vooraf in een aparte ontwerp opdracht aanbesteed worden. Geenszins kan dit ontwerpend onderzoek deel uitmaken van de aanstelling van het bouwteam.

Specifiek voor projecten die nog ontwerpend onderzoek vragen in fase projectdefinitie, geldt dat dit in een aparte voorstudie zal zijn. De ontwerper van deze voorstudie wordt, afhankelijk van de nodige expertise, aangesteld via de ontwerp poule of zoals voor een gespecialiseerde ontwerp opdracht.

Voor het ontwerp dat volgt na de voorstudie, dient opnieuw de beslisboom doorlopen te worden om het juiste model van aanstelling te bepalen.

VRAAG 8: KRIJGT JOUW PROJECT EEN INTERNATIONALE UITSTRALING?

De aanstellingsleidraad heeft als doel om de kwaliteit van het publiek opdrachtgeverschap van Groep Gent voor ruimtelijke projecten te verbeteren. De ambitie is om van Gent een stad te maken waar architecten graag voor ontwerpen, om de architectuurcultuur van de stad te stimuleren. Ongeacht die inspanning is het te verwachten dat het bereik van de Stad Gent in haar communicatie, en meer bepaald die van de stadsbouwmeester als het over architectuur gaat, altijd beperkter zal zijn dan die van de Vlaams Bouwmeester. Dat hoeft geen probleem te zijn: het Vlaamse architectuurlandschap is op zich al erg divers en kwaliteitsvol. Voor het

merendeel van de projecten volstaat dus het eigen bereik.

Er is ook een andere reden om zoveel mogelijk opdrachten zelf te organiseren: er is slechts één Team Vlaams Bouwmeester voor alle openbare besturen in Vlaanderen, dus zou het onkies zijn van een stad met een eigen stadsbouwmeester om de dienstverlening van de Vlaams Bouwmeester al te hard naar zich toe te trekken. De Stad Gent heeft in tegenstelling tot veel andere (lokale) besturen de capaciteit om zonder deze begeleiding een goed publiek opdrachtgeverschap te garanderen.

Toch zullen er altijd uitzonderingen zijn: projecten met een internationale allure, waarvoor het ook wenselijk is om de internationale architectuurwereld te consulteren; niet alleen door middel van een Europese aanbesteding, maar ook door een internationaal gerichte actieve communicatie, zoals in Vlaanderen enkel de Vlaams Bouwmeester dit kan. Ook kan het werken via Open Oproepprocedure het gevolg zijn van een subsidievoorwaarde. Voor dergelijke projecten – en enkel voor dergelijke projecten – zal in de toekomst nog steeds beroep gedaan worden op de procedure Open Oproep van de Vlaams Bouwmeester.

VRAAG 9: IS VOOR JOUW PROJECT ZEER SPECIFIEKE EXPERTISE NODIG?

Voor ontwerp opdrachten zonder uitvoering, alsook voor niet beeldbepalende ontwerp opdrachten met uitvoering, doe je bij voorkeur beroep op een van de ontwerp poules: voor architectuur, voor stedenbouw, voor ontwerp publieke ruimte, voor infrastructurele kunstwerken en tenslotte voor

ontwerp in een erfgoedcontext. Elk van deze poules is onderverdeeld met een aantal subexpertises, om op maat van elk project de juiste kandidaten aan te schrijven. De vijf poules (inclusief de betreffende subexpertises) zijn zo opgemaakt dat ze volstaan voor het overgrote merendeel van de ontwerp opdrachten zonder uitvoering en de niet beeldbepalende ontwerp opdrachten met uitvoering. Toch kan het gebeuren dat een bepaalde ontwerp opdracht niet geschikt is om via de poules gegund te worden. In dat geval zal er als nog een aanstellingsprocedure op maat georganiseerd worden.

De vijf poules zijn:

1. Ontwerppoule architectuur: voor het ontwerp van gebouwen, zowel nieuwbouw als verbouwingen
2. Ontwerppoule stedenbouw: voor de opmaak van masterplannen, ruimtelijke beleidskaders en andere vormen van ontwerpend onderzoek op stedenbouwkundige schaal
3. Ontwerppoule openbaar domein: voor het ontwerp van straten, pleinen, parken en andere publieke ruimtes
4. Ontwerppoule infrastructuurkunstwerken: voor het architectuurontwerp van bovengrondse kunstwerken, zijnde bruggen en passerelles, het ontwerp van gelijkgrondse en ondergrondse kunstwerken, zijnde onderdoorgangen, keerconstructies en dergelijke meer, of het uitvoeren van haalbaarheidsstudies ter zake (dus niet tot en met uitvoering)
5. Ontwerppoule erfgoed: voor het ontwerp van gebouwen en/of publieke ruimtes met bijzondere erfgoedwaarde, alsook de opmaak van beheersplannen voor erfgoed.

VRAAG 10: WORDT DE DREMPEL VOOR PUBLICATIE OVERSCHREDEN?

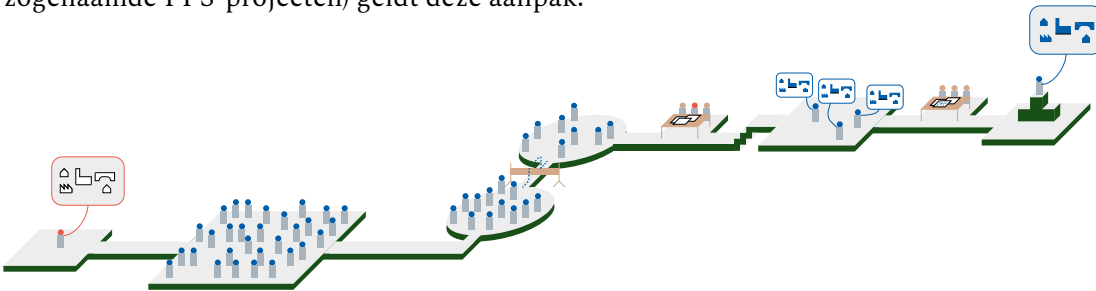
Wanneer er geen geschikte expertise binnen de poules beschikbaar is, zijn er twee mogelijkheden voor de aanstelling van een ontwerper van opdrachten zonder uitvoering en niet beeldbepalende opdrachten met uitvoering, namelijk met of zonder bekendmaking. Dit hangt af van de budgettaire omvang van de opdracht. Boven het drempelbedrag moet gewerkt worden met bekendmaking (normaal gezien de vereenvoudigde onderhandelingsprocedure met bekendmaking, tenzij ook het drempelbedrag voor een Europese publicatie overschreden wordt, in welk geval de mededingingsprocedure met onderhandeling gebruikt moet worden want het betreft sowieso ontwerp oplossingen). Wanneer het budget van de opdracht onder de drempel voor bekendmaking valt, dan kan gebruik gemaakt worden van de zogenaamde onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking, waarbij een beperkt aantal kandidaten aangeschreven wordt. Voor zeer kleine projecten (de zgn. “opdrachten van beperkte waarde”) is het nog eenvoudiger en minder formeel; dan kan in principe er met een bestelbon gewerkt worden, al zal een omschrijving van de opdracht en bepaalde uitvoeringsvoorwaarden nog steeds aangewezen zijn.

DE VIER MODELLEN IN EEN NOTENDOP

De eerste twee modellen worden courant. De twee andere zullen veel selectiever ingezet worden. Op p. 22 volgt de legende voor de 4 illustratiesschema's.

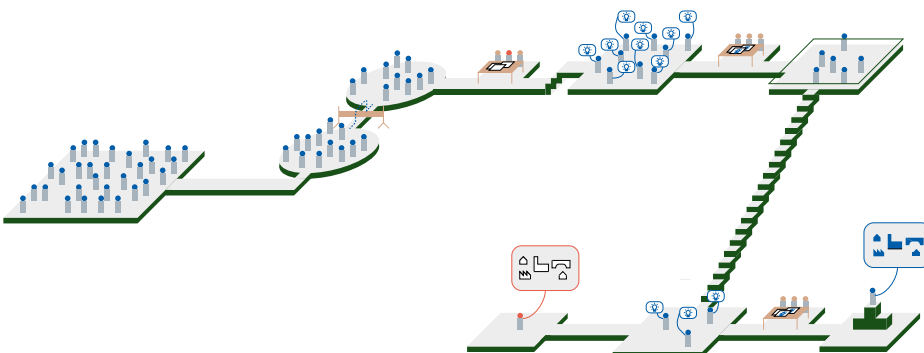
► 1

Op basis van een **ONTWERPVOORSTEL**: Voor beeldbepalende uitvoeringsprojecten wordt een procedure uitgetekend waarin verschillende ontwerpteams tegen vergoeding een voorstel opmaken en presenteren. Ook voor stadsontwikkelingsprojecten (de zogenaamde PPS-projecten) geldt deze aanpak.



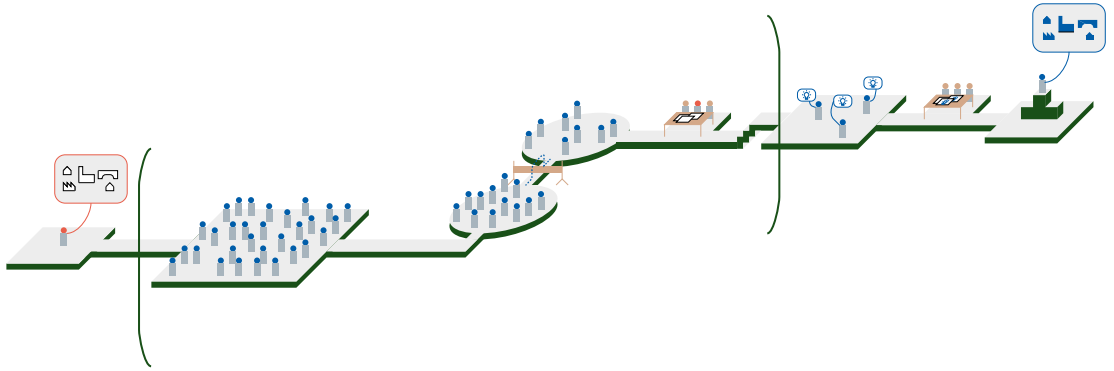
► 2

Uit een **ONTWERPPOULE**: Voor eenvoudige opgaves of voor projecten zonder uitvoering (denk aan stedenbouwkundige studies), zal zoveel mogelijk met poules gewerkt worden. Een poule bestaat uit een verzameling van ontwerpteams. Voor elk concreet project gaan drie teams in mini-competitie, via een slim roulement. Bij dit model wordt geen ontwerpvoorstel opgevraagd, wel een visie en een plan van aanpak. Er zullen ontwerppoules worden gemaakt voor architectuur, stedenbouw, ontwerp publieke ruimte, civieltechnische infrastructuur en erfgoed.



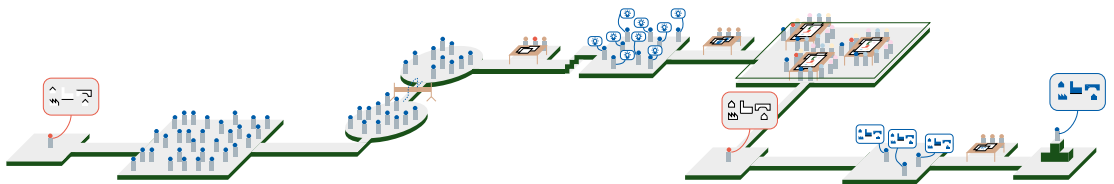
▶ 3

ONTWERP met een procedure **OP MAAT**: Voor heel specifieke expertise-opdrachten waarvoor de Stad geen beroep kan doen op een poule, bestaat er nog een **PROCEDURE OP MAAT**. Voorbeelden hiervan zijn de financiële doorrekening van scenario's in ontwerpend onderzoek, of expertise in logistieke organisatie.

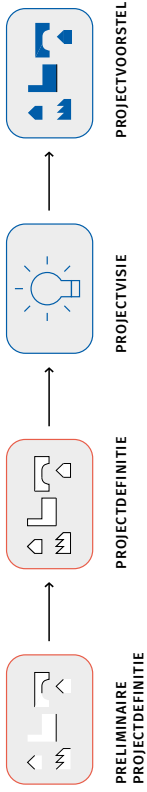


▶ 4

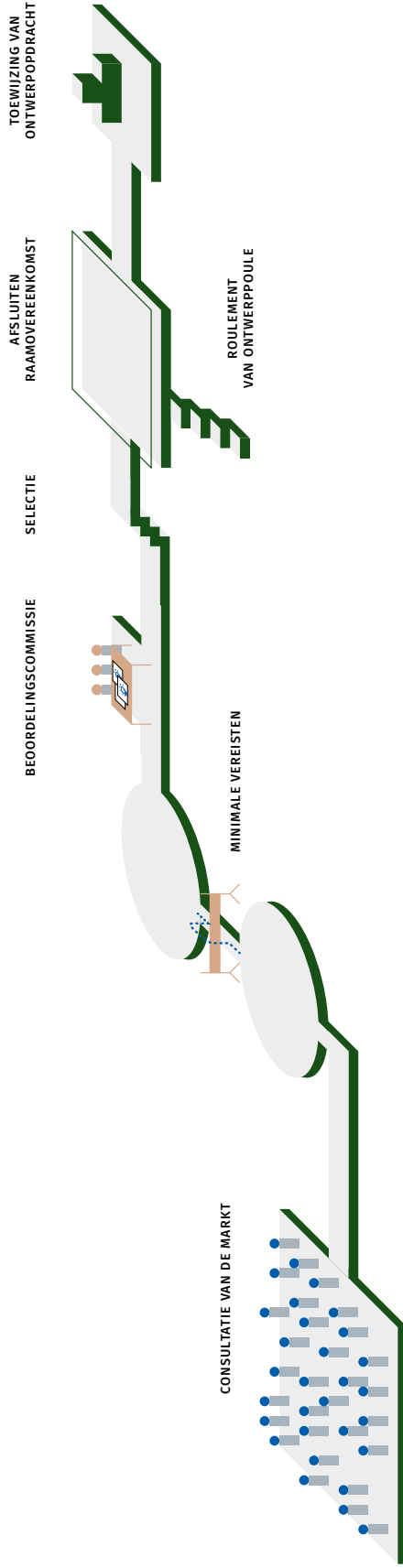
Via een **ONTWERPATELIER**: Voor de grote en complexe opgaves tenslotte, werkte de stadsbouwmeester een meer interactieve aanpak uit onder de naam '**ONTWERPATELIER**', waarbij de Stad eerst een verkennende ontwerpstudie laat opmaken door drie bureaus, om daarna de opgave een stuk scherper te kunnen formuleren, en vervolgens diezelfde drie bureaus een voorstel te laten opmaken.



ELK MODEL BESTAAT UIT EEN AANTAL BOUWSTENEN:

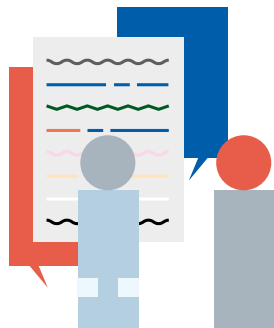


- PROJECTLEIDER
- ONTWERPER
- BEORDELIJNGSCOMMISSIE
- ONTWIKKELAAR/INVESTEERDER
- STAKEHOLDERS: GENTENAARS, GENTROUWERS, GENTMAKERS, GENTSE ADMINISTRATIE

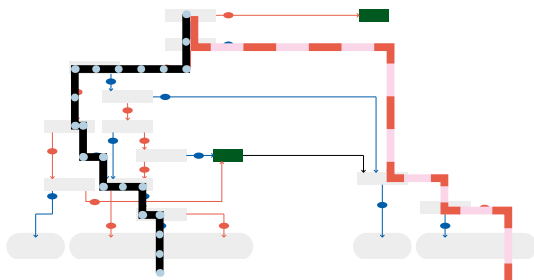


4 HANDVATEN VOOR PROJECTLEIDERS

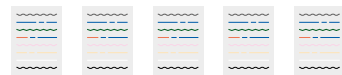
1. Heb je een project waarvoor een ontwerper aangesteld moet worden? Neem contact op met de stadsbouwmeester en het Kennisplatform Ontwerp opdrachten: stadsbouwmeester@stad.gent



2. De beslisboom in deze handleiding helpt je om het aanbestedingsproces en de procedure te bepalen, aan de hand van een tiental ja/nee vragen. Zo kom je terecht bij één van vier mogelijke modellen.



3. Heb je een model bepaald voor jouw project? Dan volgt een afzonderlijke handleiding om stapsgewijs een kwaliteitsvolle en juridisch conforme procedure te doorlopen. Daarbij horen ook specifieke sjablonen en typedocumenten. Die verschijnen op www.stad.gent/samenstadontwerpen



4. De keuze van een ontwerper is een cruciale stap in elk projectproces, maar ook voor- en nadien zijn heel wat aspecten bepalend voor het welslagen van het project. Denk bijvoorbeeld aan een goede projectdefinitie, je projectbeheer, een participatief luik, enzovoort. De aanstellingsleidraad biedt je handvaten om ook hiermee aan de slag te gaan. Periodiek werken we thema's uit omtrent goed publiek opdrachtgeverschap. Hou de website www.stad.gent/samenstadontwerpen in de gaten.

Documenten binnen de leidraad SAMEN STAD ONTWERPEN

ONDERSTAANDE DOCUMENTENLIJST
WORDT PERIODIEK GEACTUALISEERD.
MEER INFO OP [WWW.STAD.GENT/
SAMENSTADONTWERPEN](http://WWW.STAD.GENT/SAMENSTADONTWERPEN)

→ DE AANSTELLINGSLEIDRAAD

Onderstaande documenten zijn reeds beschikbaar op de website:

- Onderzoeksrapport Leidraad Samen Stad Ontwerpen
- Manifest Samen Stad Ontwerpen
- Handleiding Leidraad Samen Stad Ontwerpen [voorliggend document]

Binnenkort worden volgende documenten toegevoegd:

- Handleiding Ontwerppoule Infrastructuurkunstwerken [beschikbaar voorjaar 2022]
- Handleiding Ontwerppoules Architectuur, Stedenbouw, Publieke Ruimte, Erfgoed [beschikbaar in de loop van 2022]
- Handleiding Aanstelling op basis van Ontwerpvoorstel [beschikbaar voorjaar 2022]

- Handleiding Ontwerpatelier [beschikbaar in de loop van 2022]
- Handleiding Gespecialiseerde ontwerp-opdracht [beschikbaar in de loop van 2022]

→ DE NOTA'S GOED PUBLIEK OPDRACHTGEVERSCHAP

Onder de vlag 'Samen Stad Ontwerpen' worden in een reeks nota's een aantal thema's uitgediept die niet (of minder direct) met de aanstelling te maken hebben, maar wel belangrijk zijn voor het globale projectproces. Deze nota's Goed Publiek Opdrachtgeverschap worden telkens opgemaakt in samenwerking met de relevante stadsdiensten.

Zijn in voorbereiding:

- Een correcte bepaling van het ereloon
- Opmaak van een projectdefinitie
- Projectbeheer in timing, budget en kwaliteit

Worden gepland:

- Onderhandelen binnen een aanstellingsprocedure
- Participatie in stadsprojecten
- Rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachthouder bij bouwprojecten
- [...]



COLOFON

STADSBOUWMEESTER
stadsbouwmeester@stad.gent
www.stad.gent/stadsbouwmeester

PARTNERS
OVOP Stad Gent, sogent, Departement FM Stad
Gent, Projectpunt Stad Gent

VORMGEVING
Specht Studio

V.U.
Mieke Hullebroeck
Algemeen Directeur Stadhuis
Botermarkt 1
9000 Gent

2022

Je werkt als projectleider voor Groep Gent aan een ruimtelijk project, en je wil de beste ontwerper vinden voor jouw opdracht? Dan start je zoektocht hier.

Deze praktische handleiding helpt je om jouw project correct aan te besteden met oog op architectuurkwaliteit. Een helder afwegingskader loodst je naar het ideale aanbestedingsmodel. Zo creëren we samen meer kansen om duurzame projecten te realiseren. En blijft Gent ook morgen een aangename en leefbare stad.

www.stad.gent/samenstadontwerpen