



STADSBOUWM  $\square \square$  ST  $\square$  R  
GENT

# SAMEN STAD ONTWERPEN

ONDERZOEKSRAPPORT  
AANSTELLINGSLEIDRAAD  
GROEP GENT





# SAMEN STAD ONTWERPEN

ONDERZOEKSRAPPORT AANSTELLINGSLEIDRAAD  
GROEP GENT



# INHOUD

## 1. INZET EN OPZET VAN DE AANSTELLINGSLEIDRAAD

7

1.1	INTRODUCTIE	7
1.2	ACHT PRINCIPES	12
1.3	DRIE MAAL AANSTELLINGSLEIDRAAD	18
1.4	STRUCTUUR, SCOPE EN AANPAK	22

## 2. PROCES EN PROCEDURE VOOR DE KEUZE VAN EEN ONTWERPER

29

2.1	EEN VERHAAL VAN TWEE LOGICA'S	29
2.2	DE HUIDIGE WERKWIJZE(S) IN BEELD GEBRACHT	34
2.3	VIER/ZEVEN MODELLEN VOOR HET PROCES VAN AANSTELLING	48
2.4	BESLISBOOM VOOR DE KEUZE VAN PROJECTPROCES	65

## 3. PROJECTKRIJTLIJNEN VERVAT IN SELECTIE- EN GUNNINGSCRITERIA

75

3.1.	ONTWERP, ONTWERPER EN ONTWERPPROCES: BESLISSINGEN IN DIALOOG	75
3.2.	HET VERSCHIL TUSSEN CRITERIA VOOR SELECTIE EN GUNNING	76
3.3.	ALGEMENE AANDACHTSPUNTEN VOOR CRITERIA	81
3.4.	EXPERTISE VAN ONTWERPERS	86

3.5.	PRIJS	97
3.6.	ONTWERPINTENTIES VAN DE INSCHRIJVER	105
3.7.	AANPAK VAN HET ONTWERPPROCES	110
3.8.	ONDERLINGE WEGING VAN CRITERIA	112

## 4. AAN DE SLAG: PRAKTISCHE AFSPRAKEN VOOR EEN VLOTTE AANSTELLING

115

4.1.	EEN STAPPENPLAN PER MODEL	115
4.2.	THEMA: PROJECTDEFINITIE	121
4.3.	THEMA: COMMUNICEREN, PUBLICEREN, DIALOGEREN	124
4.4.	THEMA: ADVISEREN	128
4.5.	THEMA: BEHEREN EN BEHEERSEN	132
4.6.	THEMA: SPECIFIEKE AFSPRAKEN PER MODEL	137
4.7.	THEMA: BEOORDELEN	142
4.8.	THEMA: ONDERHANDELEN	148
4.9.	THEMA: VERDERE EFFICIËNTIEWINSTEN?	150

## 5. VAN ONDERZOEKSRAPPORT TOT INSTRUMENT

155

5.1.	EEN BREDE UITROLSTRATEGIE - OVERZICHT	155
5.2.	DE UITROL TOT EEN INSTRUMENTARIUM	155
5.3.	COMMUNICATIESTRATEGIE	157
5.4.	HERSCHIKKING VAN DE PROJECTORGANISATIE	161
5.5.	VERVOLGONDERZOEK	163
5.6.	DELIVERABLES	166









# 1. INZET EN OPZET VAN DE AANSTELLINGSLEIDRAAD



## 1.1. INTRODUCTIE

### A. WAT IS DE AANSTELLINGSLEIDRAAD?

Gent kiest voor ruimtelijke kwaliteit. Het aanstellen van de juiste ontwerper voor elke opdracht is een cruciale hefboom om deze kwaliteit te bereiken. Omgekeerd geldt dat de kans vergroot om niet tot een kwalitatief project te komen indien de keuze van de ontwerper ondoordacht gebeurt. Hoe opdrachten in deze stad toegewezen worden is dus van strategisch belang. Dit geldt uiteraard algemeen, maar ook concreet in elk project: het kiezen van een ontwerper is een stap in het projectproces waarin veel (maar uiteraard niet alle) kiemen van een goed of slecht project vervat zitten. Het moet dus iedere keer goed zitten.

Groep Gent heeft daarom nood aan een kader dat vorm geeft aan het proces van toewijzing van opdrachten aan ontwerpers; een proces waarin ontwerpers niet alleen kansen maar vooral ook zin krijgen in hun opdrachten; waarin opdrachtgevers, de Stad voorop, tonen dat ze het menen met ruimtelijke en architecturale kwaliteit; waarin het bredere maatschappelijk veld inzicht en vertrouwen krijgt in de oprechtheid van ieders intentie.

De aanstelling van een ontwerper is een specifieke stap in het proces van een project, een stap waarin het nog niet noodzakelijk gaat over de architectuur an sich van het betreffende project, maar waarin wel de geambieerde kwaliteit bepaald wordt. Het heeft echter weinig zin om deze stap te isoleren: voorafgaand legt de opmaak van een goede projectdefinitie een waardevolle basis voor het project, terwijl een project uiteraard pas concreet wordt tijdens de uitvoering van de ontwerpopdracht, waarbij het bestek de randvoorwaarden bepaalt voor de samenwerking tussen opdrachtgever en ontwerper. Daarom is het essentieel om het proces van aanstelling grondig uit te werken, niet enkel op zichzelf, maar ook en vooral in relatie tot het ruimere projectproces waar het onderdeel van uitmaakt (inclusief initiatie, opmaak projectdefinitie, het ontwerp, de technische uitwerking, desgevallend de realisatie en zelfs het beheer nadien).

Deze probleemstelling komt niet uit de lucht gevallen: in uitvoering van de aanbevelingen van de commissie Sui Generis (die in 2016 een onderzoek voerde naar aanleiding van meldingen of klachten inzake mogelijke inbreuken op de deontologische code door mandatarissen van de Stad Gent in hun contacten met de Optima Groep) kreeg de

stadsbouwmeester, als adviseur van het bestuur inzake ruimtelijke kwaliteit, de opdracht en het mandaat van het stadsbestuur, om een kader uit te werken voor het aanbesteden van ontwerp opdrachten, in samenwerking met het bestuur, de aanbestedende diensten van Groep Gent, in overleg met de sectororganisaties en experts ter zake (collegebesluit 2019\_CVB\_08723). Hiervoor werd in het najaar van 2019 een projectteam samengesteld en een onderzoeksplan opgemaakt, dat in 2020 uitgevoerd werd.

Reeds bij de start van de studie werd er beslist om het werk grondig te doen en daar de tijd voor te nemen. De aanstellingsleidraad is dus geen remediërende lijst van aanbevelingen die opgemaakt werd na een doorlichting van projecten uit het recente verleden. Het feit dat het woord ‘proces’ in deze inleidende tekst al voor de zevende keer valt verraadt het: het belang van een goed doorlopen proces kan niet onderschat worden, en daarom heeft het onderzoek naar de aanstellingsleidraad zich op de totaliteit van dat proces gefocust.

**Het eindproduct van de aanstellingsleidraad is een geïntegreerd en integraal kader voor het aanbesteden van ontwerp opdrachten. Geïntegreerd omdat het zich inschrijft in de proceslogica van het volledige projectproces, waar het moment van aanstelling slechts een onderdeel van is; Integraal omdat het alle aspecten van de aanstelling in één samenhangende logica bijeen brengt.**

Voorliggend rapport is de neerslag van dit onderzoek. Het maakt alle inhoudelijke beslissingen inzichtelijk, en is daarin zo volledig mogelijk. Onvermijdelijk is het daarvoor geen document waar projectleiders mee aan de slag kunnen in de praktijk. Dit vereist een vertaling van dit onderzoeksrapport naar (een) concre(e)t(e) instrument(en). Dit is een vervolgstap in het proces van de opmaak van de aanstellingsleidraad; een stap die volop voorbereid werd in afwachting van de goedkeuring van voorliggend onderzoeksrapport. Het belang van dit onderzoeksrapport als tussentijds product is dus vooral dat de inhoudelijke keuzes van de aanstellingsleidraad vastgelegd worden, alvorens deze te verwerken in de handleidingen en sjablonen waar niet alleen de stadsdiensten mee aan de slag zullen gaan, maar ook de partners binnen Groep Gent en de ontwerpers die in opdracht van Groep Gent willen werken.

## B. LEESWIJZER

Dit rapport bestaat uit vijf hoofdstukken, die in grote lijnen overeenstemmen met het chronologische verloop van het projectproces voor dit onderzoek. Elk hoofdstuk behandelt een deelonderzoek, en daar zijn telkens inhoudelijke conclusies aan verbonden. **Lezers van dit onderzoeksrapport die geen tijd of interesse hebben om het volledige rapport door te nemen, vinden een overzicht van de belangrijkste conclusies in de onderstaande paragraaf C. De conclusies van het onderzoek in een notendop** “. Om alle andere lezers wegwijs te maken in dit lijvige rapport, biedt onderstaand overzicht houvast:

- Het **eerste hoofdstuk**, waar deze leeswijzer onderdeel van uitmaakt, licht **de inzet en het opzet van de aanstellingsleidraad** toe; waarom is dit onderzoek gevoerd? Het onderliggende waardenkader wordt toegelicht aan de hand van acht principes waar

elke aanstelling van een ontwerper aan moet voldoen: correct, helder, open, op kwaliteit gericht, efficiënt, op maat, geïntegreerd en Gents. Deze acht principes vormen het kompas voor alle inhoudelijke keuzes die de aanstellingsleidraad maakt. Tenslotte wordt ook een overzicht gegeven van de scope en de aanpak van het onderzoek, hoe alle vormen van overleg en tussentijdse terugkoppeling georganiseerd werden (met de nodige aanpassingen gezien de volledige omslag naar virtuele vergadermomenten bijna halverwege het onderzoek), de wijze waarop het werk gestructureerd werd, en hoe dit vervolgens vertaald werd in een structuur voor dit onderzoeksrapport.

→ In **hoofdstuk 2** wordt het verloop van de aanstelling van ontwerpers centraal gesteld, als een fase die onderdeel is van een veel ruimer projectproces (maar daarbinnen wel een essentieel scharniermoment is), maar evenzeer als een proces op zich dat uit verschillende deelstappen bestaat. Deze **proceslogica** wordt geconfronteerd met de procedurele regels die opgelegd worden door de wetgeving overheidsopdrachten. Er is onderzocht hoe de Stad Gent en de Groep Gent op vandaag de zaken aanpakken, wat de terugkerende patronen zijn in de werkwijze (m.a.w.: in hoeverre er vandaag al systematisch gewerkt wordt), en waar er nog hiaten zijn in de werkwijze. Dit alles leidt tot het formuleren van een **aantal procesmodellen** voor het verloop van een aanstelling, die telkens in detail toegelicht worden, zowel procesmatig (wat zijn de verschillende deelstappen en welke beslissingen worden er in elke stap genomen) als procedureel (hoe wordt dit ingebed in de wetgeving overheidsopdrachten en welke plaatsingsprocedure wordt daarbij gevolgd). Deze zijn:

- De aanstelling op basis van een ontwerpvoorstel (met aanstelling van bouwteam en aanstelling via Open Oproep als subvarianten)
- De aanstelling uit een ontwerppoule
- De aanstelling via een ontwerpatelier
- De aanstelling voor een gespecialiseerde ontwerpopdracht (al dan niet met bekendmaking)

Elk van deze modellen is uiteraard slechts voor bepaalde types van opdrachten inzetbaar. Hiervoor werd een afwegingskader opgemaakt, en uitgewerkt in een **beslisboom**. Deze beslisboom is een instrument dat toelaat om aan de hand van een aantal eenvoudige vragen op eenduidige wijze tot een preferentieel procesmodel voor de aanstelling van een ontwerper te komen.

→ **Hoofdstuk 3** behandelt het onderzoek naar de **selectie- en gunningscriteria**. Deze zijn een essentieel onderdeel van elke aanstellingsprocedure, omdat ze het afwegingskader vastleggen op basis waarvan een ontwerper gekozen wordt. Opnieuw heeft de aanstellingsleidraad bovenop deze procedurele logica een procesmatige logica gelegd, immers in het formuleren van de criteria voor selectie en gunning (en het antwoord dat daarop gegeven wordt in de offertes van kandiderende ontwerpteams) zitten heel wat inhoudelijke beslissingen over de ambities van het project verrat, alsook over de ontwerper die hiervoor aangesteld wordt en het vervolgproces dat doorlopen zal worden gedurende de uitvoering van zijn opdracht. Het formuleren van criteria voor

selectie en gunning is als het ware een doorvertaling van die inhoudelijke beslissingen naar het vocabularium en de logica van een overheidsopdracht. Achtereenvolgens worden volgende aspecten behandeld:

- De expertise van de kandidaat-ontwerpers
- De prijs waartegen ze de opdracht zullen uitvoeren
- De ontwerpintenties van de ontwerpers, hun visie op het project en op het ontwerp
- De aanpak van het project

→ Om het aanbestedingsproces stadsbreed (of eerder: Groep-Gent-breed) verder te stroomlijnen dienen heel wat afspraken gemaakt te worden omtrent de **procedurale randvoorwaarden en richtlijnen** van aanstellingen; het praktisch verloop van een aanstellingsproces, dus. Deze komen aan bod in **hoofdstuk 4**. Dit hoofdstuk is gestructureerd volgens een aantal thema's. Eerst wordt per model een tijdslijn opge maakt, waarin alle relevante acties en beslismomenten aangeduid worden, waarrond richtlijnen uitgewerkt zijn. Vervolgens worden deze richtlijnen gebundeld in acht thema's. Deze zijn:

- De projectdefinitie
- Communiceren, publiceren en dialogeren
- Adviseren
- Beheren en beheersen
- Specifieke afspraken per model
- Beoordelen
- Onderhandelen
- Verdere efficiëntiewinsten

→ **Hoofdstuk 5**, tenslotte, brengt het **vervolgtraject** in beeld. Dit bestaat uit een drietal onderdelen. Eerst wordt in beeld gebracht welke stappen nodig zijn om de aanstellingsleidraad te vertalen van dit onderzoeksrapport naar een bruikbaar **instrumentarium**. Dit betekent onder meer de redactie van handleidingen, informatiebundels, sjablonen, typebestekken, de vorming van de poules, enz. Daarbij wordt ook telkens vermeld welke engagementen nodig zijn van stadsdiensten om deze tot een goed einde te kunnen brengen. Een tweede onderdeel behandelt de **openstaande onderzoeksvragen**, en doet een voorstel voor een aantal vervolgonderzoeken. Immers, niet alle vragen die tijdens het onderzoek naar boven kwamen, konden binnen de scope van dit onderzoek ten gronde uitgespit worden. Het betreft vooral een aantal aanbevelingen voor de voorgaande en nakomende projectfases, respectievelijk de opmaak van de projectdefinitie en de uitvoering van de ontwerpopdracht. Een laatste onderdeel formuleert een voorstel van **uitrolstrategie** voor de aanstellingsleidraad; het gaat daarbij zowel om het organiseren van presentatie- en opleidingsmomenten, een bredere communicatie van de nieuwe werkwijze, alsook de effectieve implementatie.

### C. DE CONCLUSIES VAN HET ONDERZOEK IN EEN NOTENDOP

De aanstellingsleidraad baseert zich op acht principes: correct, helder, open, efficiënt, geïntegreerd, op maat, op kwaliteit gericht en Gents. Hoewel de focus zich nu beperkt tot de Groep Gent, is het de bedoeling om op termijn te verbreden naar Gentmakers (andere publieke bouwheren) en Gentbouwers (private ontwikkelaars).

De aanstellingsleidraad Groep Gent vormt een kader om in de toekomst ontwerp opdrachten aan te besteden volgens vier onderscheiden modellen:

- Aanstelling op basis van een ontwerpvoorstel; voor beeldbepalende projecten met uitvoering (zie 2.4.b. vraag 2 in de beslisboom voor toelichting omtrent het begrip beeldbepalend)
- Aanstelling uit een ontwerp poule; voor niet-beeldbepalende projecten, en projecten zonder uitvoering (louter studieopdrachten)
- Aanstelling via een ontwerp atelier; voor projecten met een grote complexiteit en een breed maatschappelijk belang (op stedelijk niveau)
- Aanstelling voor een gespecialiseerde ontwerp opdracht; voor niet-beeldbepalende projecten waarvoor de benodigde expertise niet in een poule terug te vinden is

Een beslisboom vormt het afwegingskader om projectleiders te helpen in het kiezen van het juiste model voor hun specifieke project, met voldoende nuance en rekening houdend met uitzonderingen.

De criteria voor selectie en gunning, op basis waarvan een ontwerper gekozen wordt, worden gestroomlijnd in een coherente logica. De opdrachtgever expliciteert vooreerst zeer duidelijk de randvoorwaarden, wensen en verwachtingen per potentieel criterium. Vervolgens wordt ingeschat of de markt daar nog variabele antwoorden met betekenisvolle kwaliteitsverschillen op kan formuleren; enkel dan is een criterium zinvol om in te zetten. Vervolgens wordt in het bestek helder omschreven welke gegevens en stukken de inschrijver moet indienen om het criterium te kunnen beoordelen, en op welke wijze (op basis van welk inhoudelijk kader) deze beoordeling zal gebeuren.

De twee belangrijkste conclusies van het criteriaonderzoek zijn:

1. Het elimineren van de prijs als gunningscriterium; veeleer is het de bedoeling om zoveel als mogelijk de prijs vast te leggen en louter op kwaliteitscriteria te beoordelen; enkel voor de aanstelling van een bouwteam en voor complexe multidisciplinaire opgaves (waar de ereloonberekening complex wordt) blijft het criterium behouden;
2. Het belang van een goede projectdefinitie; zowel voor bouwheer en beoordelingscommissie als voor de inschrijvers is de projectdefinitie een sturend kader in de aanstelling, en de wijze waarop selectie- en gunningscriteria ingezet en ingevuld worden. Dit legt een belangrijke klemtoon op het voorbereidingstraject.

Eens het proces (en de procedure) van aanstelling gekozen is, en de criteria voor selectie en gunning bepaald zijn, dan kan er concreet aan de slag gegaan worden. Ook die praktische uitwerking behelst een belangrijke opgave om de stedelijke werking te

stroomlijnen. In de derde poot van de aanstellingsleidraad is daarom een afsprakenkader uitgewerkt, waarin voor elke processtap een duidelijke (stadsbrede) manier van werken beschreven is.

## 1.2. ACHT PRINCIPES

### A. EEN KOMPAS VOOR HET AANSTELLEN VAN ONTWERPERS

De aanstellingsleidraad is een doelgericht instrument. Praktisch moet het uiteraard leiden tot de gunning van ontwerp opdrachten aan ontwerp teams. Maar onderliggend zijn er ook een aantal principes die vooropgesteld worden, waar iedere ontwerp opgave die uitgeschreven wordt in opdracht van Groep Gent aan moet voldoen, in zo groot mogelijke mate. Acht principes worden vooropgesteld, die samen een aantal kansen scheppen; namelijk de kans voor Groep Gent om zich in de toekomst als voorbeeldige opdrachtgever en publieke bouwheer te onderscheiden; de kans om als één organisatie te werken, in plaats van in gespreide slagorde; de kans om ontwerpers meer goesting te doen krijgen om te bouwen aan deze stad, in publieke opdracht; de kans om tot meer kwalitatieve ontwerp resultaten en dus projecten te komen.

Wat geldt voor elk project afzonderlijk, geldt logischerwijs ook voor de aanstellingsleidraad. Het inhoudelijke afwegingskader in dit onderzoek was daarom telkens als volgt: welke richtlijnen zullen ertoe bijdragen dat projecten in de toekomst zo veel als mogelijk deze acht principes honoreren?

Welke zijn deze acht principes dan? Als rechtstreeks gevolg van de aanbevelingen van de Commissie Sui Generis, impliceert de aanstellingsleidraad onvermijdelijk een stukje doorlichting van de huidige praktijk: **aanbestedingen van ontwerp opdrachten moeten helder en correct zijn, en de markt op een open wijze laten spelen.** Echter, van meet af aan waren alle betrokken actoren het erover eens dat het een gemiste kans zou zijn als de ambities zich daartoe zouden beperken. De aanstellingsleidraad biedt Groep Gent immers de kans om zoveel meer te doen, **om als openbare organisatie een belangrijk aspect van de werking te optimaliseren, door ze efficiënter te maken, door geïntegreerd en op maat te werken.** En door het uiteindelijke doel voor ogen te houden, namelijk de wens om **nog kwalitatievere projecten te realiseren**, zonder uit het oog te verliezen dat we **als Stad Gent altijd verbindend, andersdenkend en normverleggend willen werken.**

Correct, helder, open, efficiënt, op maat, geïntegreerd, op kwaliteit gericht en bovenal op en top Gents. Deze acht principes vormen een kompas voor het aanstellen van ontwerpers in opdracht van Groep Gent, en bijgevolg zijn ze de toetssteen geweest voor het gehele onderzoek van de aanstellingsleidraad. Elke keuze binnen dit traject, zowel groot als klein, werd op deze basis afgewogen. Zodat in de toekomst ook ieder ruimtelijk project op datzelfde fundament gestoeld kan worden.

Of meer direct gesteld: met de verkeerde ontwerper is het bijna ondenkbaar om tot een goed project te komen (en vraagt het in veel gevallen een veel grotere inspanning

van adviserende en begeleidende stadsdiensten om tot een kwalitatief aanvaardbaar project te komen).

### **B. CORRECT**

Goed publiek opdrachtgeverschap begint met een correcte toepassing van het wetgevend kader. Het is een *conditio sine qua non* om als publieke overheid opdrachten aan te besteden. Alle onderdelen van de leidraad (typebestekken, publicatie, procedures, juring, ...) worden daarom vanzelfsprekend uitgebouwd conform de wet op de overheidsopdrachten, de algemene beginselen van het behoorlijk bestuur en andere toepasselijke wetgeving.. Dat betekent dat niet alleen de letter van de wet gevolgd wordt, maar dat ook de geest ervan gehonoreerd blijft. Anders gesteld: de proceslogica die met deze aanstellingsleidraad geïmplementeerd wordt, mag niet ten koste gaan van de juistheid van de onderliggende procedurele logica.

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, deontologisch en naar werklust. Enerzijds gaat dat over rolzuiverheid, bijvoorbeeld van adviserende stadsdiensten ten aanzien van projectleiders en hun ontwerpers: het is niet de bedoeling dat werklust en verantwoordelijkheden doorgeschoven worden, of dat actoren aan de zijlijn gehouden worden op een moment dat ze een inhoudelijke inbreng zouden kunnen hebben. Anderzijds gaat dit, specifiek op het moment van aanstelling, over de evenredigheid van de inspanning die van kandiderende ontwerpers gevraagd wordt binnen het kader van de opmaak van een offerte. Er mag niet meer van een kandidaat gevraagd worden in de procedure dan dat er redelijkerwijs van hem verwacht mag worden rekening houdende met de aard, omvang en complexiteit van de opdracht enerzijds en de geboden voorbereidingstijd en de al dan niet vergoeding van de offerte anderzijds. Zo is het niet de bedoeling dat een deel van de uitvoering van de opdracht (zijnde: het maken van een ontwerp) reeds zonder vergoeding in offertefase gevraagd wordt.

### **C. HELDER**

Stedelijke projecten – of het nu gaat om gebouwen, stedenbouwkundige plannen, publieke ruimtes of andere infrastructuren – zijn complex; ze combineren programma-vereisten uit soms heel verschillende domeinen met elk hun eigen expertise; ze moeten zich inschrijven in allerlei processen en procedures van openbare besluitvorming; ze zijn idealiter ook een zoektocht naar een goed ontwerp. Dat vereist van alle betrokken partners en partijen een brede kennis: kennis op het vlak van projectmanagement, inhoudelijke kennis betreffende de technische en programmatorische complexiteiten die eigen zijn aan het project en kennis op het vlak van ontwerp kwaliteit. Elk van deze domeinen heeft zijn referentiekader. Het bij elkaar brengen (en houden) van deze kaders, is één van de grote permanente uitdagingen van een goed publiek bouwheerschap.

Bij de aanstelling van ontwerpers komt daar echter een vierde kennisdomein bij, dat qua logica en vocabularium een stuk verder af ligt van de andere drie, met name

een juridische expertise. Het aanstellen van ontwerpers gebeurt immers door het uitschrijven van een overheidsopdracht. Zowel naar proces als naar product is dit erg bepalend: procedures volgen een voorgeschreven stramien, en documenten moeten zich conformeren aan het wetgevend kader, gezien het juridische statuut dat ze hebben. Projectleiders, ontwerpers, adviserende stadsdiensten en de meeste andere betrokken actoren zijn echter vaak geen experts ter zake. Ze beheersen het juridische jargon en de regelgeving onvoldoende. In het beste geval laat een projectleider zich daarom bijstaan door juristen, binnen de Stad kunnen/moeten het Kenniscentrum en de Kenniscellen Overheidsopdrachten (OVOP) hiervoor aangesproken worden. In de meeste gevallen zal een projectleider zijn kennis in de mate van het mogelijke bijspijkeren om toch met kennis van zaken te werken, en ter goeder trouw handelen wanneer er toch onzekerheden zijn. In het slechtste geval worden er fouten gemaakt die de regelmatigheid en de wettigheid van de gunning ondergraven, en dan ook het project (en vooral de timing ervan) op de helling zetten.

De aanstellingsleidraad moet een instrument zijn dat deze risico's inperkt, en dat ondersteunend werkt voor alle betrokken partijen; door juridisch jargon en procedurele modaliteiten uit te leggen in woorden die door opdrachtgever en opdrachthouder op eenduidige manier begrepen kunnen worden. Aangezien een bestek de basis vormt voor een contract, is het van belang dat partijen weten waartoe ze zich engageren. Dit kan door complexiteit te elimineren waar mogelijk, en door de stedelijke manier van werken te stroomlijnen in een duidelijk kader.

Het streven naar helderheid geldt echter evenzeer voor de andere kennisdomeinen. Zo moet ook de opgave van de ontwerp-opdracht op een heel duidelijke en eenvoudige wijze omschreven zijn. Enerzijds geldt dit op het inhoudelijke vlak: een goede projectdefinitie stelt kandidaat-inschrijvers in staat om zich een beeld te vormen van de ambities en verwachtingen van de bouwheer (overigens is de opmaak van een projectdefinitie evenzeer een moment voor de opdrachtgever om binnen de eigen organisatie de ambities helder en gedragen te krijgen). Evenzeer kan het de Stad als bouwheer zelf helpen om ambities stadsbreed (binnen de gehele organisatie, dus) beter te begrijpen. Anderzijds wordt er ook naar een grotere proceshelderheid en -transparantie gestreefd: een helder sjabloon voor het verloop van een project laat toe om ieders rol en verantwoordelijkheid af te bakenen, hetgeen nadien de transparantie van besluitvorming ten goede komt.

#### **D. OPEN**

Openheid wordt in het kader van de aanstellingsleidraad op drie manieren ingevuld: openheid naar zo veel mogelijk ontwerpers, openheid naar zoveel mogelijk soorten projecten en openheid naar zoveel mogelijk bouwheren.

De wetgeving overheidsopdrachten is erop gericht om de markt te laten spelen, enerzijds om te garanderen dat publieke middelen op een efficiënte, transparante en correcte manier besteed worden, anderzijds omdat het een kader biedt waarbinnen elke opdracht de weg kan vinden naar het qua prijs-kwaliteitverhouding beste (of minstens: een zo goed mogelijk) marktaanbod. Immers, de diversiteit tussen ontwerpers is enorm



groot, naar ontwerpmethodes, naar inhoudelijke expertise, naar esthetische kwaliteit, enz. Procedures worden daarom maximaal toegankelijk gehouden voor zo veel mogelijk ontwerpers. Dit gebeurt door open te communiceren over de publicatie van opdrachten, maar evenzeer door geen onnodige hindernissen op te werpen voor kandidaat-inschrijvers, bijvoorbeeld door niet-noodzakelijke drempels in te bouwen in de selectie- en gunningscriteria. De invulling van criteria zal daarom telkens onderbouwd en specifiek per project zijn.

De aanstellingsleidraad ambiëert niet enkel een openheid naar een zo breed mogelijk veld van ontwerpers, maar ook een openheid naar de volle breedte van type opgaves: voor sites, gebouwen en verbouwingen, voor het ontwerp van straten, pleinen, parken en bruggen, voor stedenbouwkundig onderzoek, masterplannen en stadsontwikkeling, kortom, voor elke opdracht waarbij Groep Gent externe ontwerpkracht wil inzetten. De leidraad moet een houvast bieden voor alle partijen die deelnemen aan het aanstellingsproces. Op die manier ondersteunt het werken met een leidraad het goed opdrachtgeverschap en wordt het ontwerptalent in deze stad gestimuleerd.

Uiteraard is Groep Gent niet de enige die bouwt aan de stad. Het stadslandschap is het resultaat van een groot aantal beeldbepalende projecten, gerealiseerd door vele andere publieke en private bouwheren. Als openheid een vooropgesteld principe is, dan is het wenselijk om de principes, inzichten en methodes van de aanstellingsleidraad beschikbaar te maken voor alle bouwheren die beeldbepalende projecten realiseren in Gent. Dit valt echter buiten de scope van de aanstellingsleidraad voor Groep Gent, maar zal in een vervolgtraject opgenomen worden (zie 1.3. Drie maal aanstellingsleidraad en 5.5.e., 5.5.f.; respectievelijk voor Gentmakers en Gentbouwers).

### E. EFFICIËNT

Doordat projectprocessen helaas onvermijdelijk zeer vaak complex, langlopend en te onvoorspelbaar zijn, vraagt het realiseren van stedelijke projecten heel wat tijd, investering van publieke middelen en de inzet van mensen. Deze kunnen alle drie beschouwd worden als schaarse grondstoffen, waartoe de Stad verplicht is om spaarzaam mee om te springen.

Het is daarom van belang dat de aanstellingsleidraad geen druk zet op het verloop van projecten, door bijkomende complexiteit of werklust te brengen. Integendeel, het is veeleer de bedoeling om slim te stroomlijnen en om meer consistentie te krijgen in de procesaanpak van projecten. Daarbij is de werkhypothese dat een traject dat zich beter inbedt in de stedelijke visie en op een meer gecoördineerde manier adviezen samenbrengt, alle noodzakelijke stappen in een logische volgorde doorloopt en daardoor vaak sneller is. Idealiter verhoogt de aanstellingsleidraad dus de procesefficiëntie voor alle betrokken partijen, niet in het minst voor de stadsdiensten.

De snelheid, of veeleer de traagheid van projectprocessen, is schijnbaar vaak bepalend voor een projectaanpak. Sneller betekent echter niet altijd efficiënter: de doorlooptijd van een eenstapsprocedure is misschien korter dan die van een tweestapsprocedure, maar heeft als nadeel dat men het aantal te beoordelen offertes niet kan beheersen,

hetgeen mogelijk is een enorme werklast teweegbrengt voor de stadsdiensten. Bovendien leidt het versnellen op korte termijn niet zelden tot vertragingen op het totale projectproces: door projectstappen onvoldoende grondig uit te werken, ontstaat het risico dat deze later in het project naar boven komen, en op dat moment een vertragend effect hebben. Onvolledige of onvoldoende gedragen projectdefinities zijn daarvan het meest voorkomende voorbeeld.

Zoals eerder aangehaald, gaat efficiënt ook over het besteden van publieke middelen. Groep Gent moet in haar projecten de illusie doorprikken dat een goed ontwerp en kwaliteitsvolle architectuur noodzakelijk meer moet kosten. Het beheersen van een projectbudget en de kostenefficiëntie is uiteraard een opgave die zich doorheen het volledige proces stelt (projectdefinitie, ontwerp, realisatie, beheer nadien), en de aanstelling van de ontwerper is daarin een cruciaal scharniermoment, alleen al doordat het bestek de verantwoordelijkheden betreffende de budgetbewaking vastlegt. Bijgevolg is ook efficiëntie van middelen een expliciet principe voor de aanstellingsleidraad.

Efficiëntie kan tenslotte ook bereikt worden door voorspelbaarheid in te bouwen. Een inherent goed ontwerp kan immers alsnog ontsporen doordat er pas te laat aandacht besteed wordt aan bepaalde randvoorwaarden of risico's. Stroomopwaarts werken is daarom vaak strategisch, en bijgevolg is het geen toeval dat in voorliggend onderzoek een groot belang gehecht wordt aan de fase van opmaak projectdefinitie, die eigenlijk aan het gehele aanstellingsproces voorafgaat.

## F. GEÏNTEGREERD

Het aanstellen van een ontwerper is slechts één – weliswaar cruciale – stap in het ontwerpproces. Er is zowel een voor- als natraject: voordien wordt de projectdefinitie opge maakt, nadien wordt de ontwerp opdracht effectief uitgevoerd, desgevallend gevolgd door de realisatie van het project. De aanstellingsfase is echter een essentieel scharniermoment, waarin voorgaande en volgende processtappen juridisch 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 de uitvoering van opdracht (het natraject, dus) zowel in het bestek als in de offerte concreet worden.

De drie fases volgen elkaar in grote lijnen op, maar kunnen overlappen, of schuiven. Zo kan een ontwerper reeds aangesteld worden vooraleer de projectdefinitie afgeklopt werd (vb. als het wenselijk is om hem ontwerpend onderzoek te laten uitvoeren ter stof fering van de projectdefinitie), of kan de eigenlijke opmaak van het ontwerp al (grotendeels) tijdens de plaatsingsprocedure gebeuren (vb. bij design & build procedures). De projectfasen kunnen dus niet onafhankelijk van elkaar beschouwd worden.

De aanstellingsleidraad concentreert zich weliswaar op een specifieke fase van het projectproces, maar plaatst deze fase altijd in de context van dat globale projectproces. Dit gebeurt niet enkel vanuit het perspectief van de Groep Gent als bouwheer, maar de leidraad identificeert ook de kandidaat ontwerpers en de adviserende diensten als partijen in dat proces (denk daarbij aan de rol van een architect gedurende de realisatie van een project, of bij PPS-procedures waar de realisatie zelfs in de opdracht van het

bouwteam vervat zit). Ook in dat opzicht is de aanstellingsleidraad een geïntegreerd kader. Het is immers slechts door een gezamenlijk – opdrachtgever, ontwerper en adviserende diensten – doorlopen van het projectproces dat elke partner kan bijdragen aan de kwaliteit van een project.

### **G. OP MAAT**

De aanstellingsleidraad is een kader dat voor alle mogelijke ontwerp opdrachten van Groep Gent van toepassing is, om aldus een duidelijke lijn te krijgen in de manier waarop projecten in fase van aanstelling aangepakt worden. Dat gaat in eerste instantie uiteraard over de wijze waarop elke projectleider zijn rol als opdrachtgever invult in fase van aanstelling, maar ook in de manier waarop projecten begeleid en geadviseerd worden door een veel bredere groep stadsdiensten (en andere adviserende partners binnen de Groep).

De inhoudelijke en procesmatige diversiteit van al deze projecten kan echter onmogelijk in één pasvorm gedwongen worden. De aanstellingsleidraad mag daarom niet één aanpak opleggen, maar biedt net een voldoende breed pallet aan mogelijke aanpakken aan. 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.

Die aanpasbaarheid is echt niet vrijblijvend en willekeurig, maar vertrekt vanuit een vastgelegd afwegingskader: niet elk project kent dezelfde aanpak, maar de afwegingen die de specifieke aanpak bepalen worden wel aan eenzelfde kader getoetst. De aanstellingsleidraad biedt daarom een pallet aan helder geformatteerde blauwdrukken voor de aanstelling van ontwerpers, en expliciteert voor welke projecten en in welke gevallen een bepaalde aanpak ingezet kan worden, wat de specifieke invulling ervan is, en wat de bandbreedte is om op maat van elk project aanpassingen, aanvullingen en verfijningen te doen.

### **H. OP KWALITEIT GERICHT**

Als voorlaatste principe is het zinvol om te herinneren aan het einddoel van de aanstelling van ontwerpers, namelijk: het realiseren van goede projecten. Stad Gent wil onder andere inzetten op ruimtelijke kwaliteit en selecteert daarom, op maat van elk project, ontwerpers die in staat zijn om die kwaliteit vorm te geven. In de fase van aanstelling is kwaliteit terug te vinden in referenties en ervaring, in visie en voorstel, in teamsamenstelling en aanpak. Dit zijn de essentiële criteria waarop de keuze voor een ontwerper gebaseerd wordt. ‘Ruimtelijke kwaliteit’, ‘architecturale kwaliteit’ of ‘stedelijke kwaliteit’ zijn moeilijke begrippen om een algemeen en gedeeld begrip over te ontwikkelen. Ze vragen een gesprek op maat van elk concreet project. Eens er een ontwerp op tafel ligt, is de Kwaliteitskamer het forum waarbinnen dit gesprek plaatsvindt. Het is echter van belang dit gesprek ook te voeren in fase van aanstelling. Het gaat per definitie over een integrale kwaliteit, waarbij er zeker niet enkel naar creativiteit gekeken wordt, maar ook naar (en vooral naar de samenhang tussen) kwaliteit vanuit alle betrokken (al dan niet technische) disciplines.

Het gaat daarbij zowel om de kwaliteit van ontwerp en ontwerper, al wordt er expliciet uitgegaan van de professionele integriteit van elke ontwerper. Bijgevolg gaat het niet om een keuze van ‘goede’ ontwerpers in plaats van ‘slechte’ ontwerpers. Projecten hebben altijd bepaalde aspecten in hun vraagstelling die specifiek zijn. Het is de bedoeling om die ontwerpers te selecteren die in staat zijn om een adequaat antwoord te formuleren op die vraagstukken. Het gaat dus om de aanstelling van de ‘juiste’ ontwerper voor een specifiek project (een zogenaamde ideale match tussen ontwerper en project).

## **I. GENTS**

Gent is een stad die fier is op het feit dat we wat rebels mogen zijn. Een stad waar we het lef hebben om samen onze eigen koers te varen. Gent is verbindend, andersdenkend en normverleggend.

Verbindend als in; een stad waar alles samenvloeit. In Gent ontmoeten we elkaar op ooghoogte, kijken we naar elkaar om en zetten we in op partnerschap. We blijven daarbij onszelf maar staan open voor de ander. Andersdenkend als in; een stad van stropendragers en goestedoeners. Hier is er ruimte om anders te denken en ons eigen ding te doen en te maken. Normverleggend als in; een stad van verkenners en voortrekkers. In Gent durven we op ons muil te gaan. We kunnen tenslotte alleen de wereld verbeteren door het te proberen.

De aanstellingsleidraad is op zichzelf een product van deze Stad, maar eens ze in werking is, moet de aanstellingsleidraad vooral resulteren in projecten op maat van Gent. De projecten moeten niet alleen passen in het Gentse stadsbeeld, ze moeten ook meebouwen aan Gent en zorgen voor een levendige Gentse ontwerpcultuur. Om dit te realiseren dienen ontwerpen het Gentse karakter uit te dragen, door de drie Gentse waarden mee op te nemen in het ontwerp. Hoe deze waarden worden ingevuld, ligt niet vast. Het is aan de ontwerper om een Gentse doorvertaling te maken van de waarden in hun ontwerp, zodat het ontwerp het Gentse karakter in zich draagt. Op die manier ontstaan kwaliteitsvolle, goede projecten die tegelijk een meerwaarde bieden voor het Gentse architecturale landschap.

### **1.3. DRIE MAAL AANSTELLINGSLEIDRAAD**

#### **A. GOED OPDRACHTGEVERSCAP GAAT BREDER DAN GROEP GENT**

De stadsbouwmeester werd door het stadsbestuur gevraagd om een aanstellingsleidraad op te maken voor Groep Gent (dit is de Stad en een aantal partner- en dochterorganisaties, zoals bepaald in het organogram van de Stad). Het is een specifieke opdracht die kadert binnen de aanbevelingen van de Commissie Sui Generis, maar is ingepast in een veel ruimer kader. Enerzijds door de inhoudelijke ambities te verbreden tot de acht hiervoor behandelde principes (1.2. Acht principes), anderzijds door een brede samenwerking en dialoog op te zetten met alle betrokken actoren (1.4.b. Overlegstructuur), en zodoende hun bekommernissen terzake mee te nemen.

Daarnaast past deze aanstellingsleidraad echter ook binnen de globale taakstelling van de stadsbouwmeester en zijn team. De adviseursrol van de stadsbouwmeester, zoals bepaald in zijn mandatering, is vierledig, en is er telkens op gericht de ruimtelijke kwaliteit te waarborgen van projecten die een duidelijke impact hebben op hun omgeving. Hij werd aangesteld voor:

- Advisering in het kader van stedelijke besluitvorming met een duidelijke impact op de ruimtelijke kwaliteit van de stad.
- Advisering in het kader van stadsexterne besluitvorming met een duidelijke impact op de ruimtelijke kwaliteit van de stad.
- Advisering in het kader van een beoordeling van een omgevingsvergunning met een duidelijke impact op de ruimtelijke kwaliteit van de stad.
- Advisering in kader van de aanstelling van een ontwerper.

De eerste drie adviserende rollen definiëren verschillende categorieën van projecten, opgedeeld volgens bouwheer: de stadseigen projecten (bouwheren binnen Groep Gent), de projecten van Gentmakers (publieke bouwheren die geen deel uit maken van Groep Gent) en Gentbouwers (niet-publieke professionele bouwheren). De vierde adviserende rol is echter van een andere orde, aangezien ze zich niet toespitst op een bepaald type project, maar wel op een specifieke stap in het proces van ieder project, namelijk de keuze voor een ontwerper.

De aanstellingsleidraad voor Groep Gent bevindt zich op het kruispunt van de eerste en de vierde adviseursrol. **Aangezien de ruimtelijke kwaliteit van het Gentse stadsbeeld niet enkel bepaald wordt door projecten waarvan Groep Gent de bouwheer is, en de keuze van een ontwerper in elk project een essentiële stap is in het streven naar kwaliteit, is een instrumentarium voor de aanstelling van ontwerpers voor projecten van Gentmakers en voor projecten van Gentbouwers evenzeer wenselijk.**

Daarom zal de stadsbouwmeester in navolging van de aanstellingsleidraad voor Groep Gent, twee bijkomende leidraden uitwerken, in samenwerking met het beleid, de adviserende diensten van Groep Gent, de Gentmakers, maar ook in overleg met experts ter zake en met de sectororganisaties als vertegenwoordiging van de Gentbouwers. Dit moet resulteren in één overkoepelend kader voor de aanstelling van ontwerpers, bestaande uit drie leidraden: een aanstellingsleidraad voor Groep Gent, een aanstellingsleidraad voor de Gentbouwers en een aanstellingsleidraad voor de Gentmakers.

In tegenstelling tot de leidraad voor Groep Gent, zullen de principes van de aanstellingsleidraad niet automatisch bindend zijn voor de Gentmakers en de Gentbouwers. Er zijn voor hen wel een aantal duidelijk aantoonbare voordelen verbonden aan deze aanpak:

- De kwaliteit van hun project wordt gestimuleerd door de mededinging tussen de ontwerpers. Een goede aanbesteding haalt immers het beste uit de markt;
- De Gentse stadsdiensten die betrokken zijn bij het project volgen de ontwikkeling vanaf de eerste schetsen. Dit laat een meer gerichte advisering toe verderop in het projectproces, omdat het contact is gelegd vanaf de eerste fase;

- De opdrachtgever kan gebruik maken van de expertise van het team stadsbouwmeester, dat hen tijdens de procedure begeleidt. Bovendien helpt de gestructureerde aanpak om opdrachtgevers al vanaf het begin kritisch te laten nadenken over hun eigen opdracht;
- Het toekomstige project is geïntegreerd in een coherente visie voor de stad.

## **B. AANSTELLINGSLEIDRAAD VOOR GENTBOUWERS**

Op heden maakt de Stadsbouwmeester voor private bouwprojecten in principe geen deel uit van beoordelingscommissies (als die er al zijn), noch is hij op enige andere wijze betrokken bij de aanstelling van ontwerpers. Nochtans stellen de stedelijke diensten regelmatig kwaliteitserosie vast in projecten van Gentbouwers: er wordt gebruik gemaakt van verkavelingsmodellen die onvoldoende (woon)kwaliteit bevatten, het ontbreekt de architectuur aan identiteit, over te dragen openbaar domein wordt aangelegd zonder collectieve meerwaarde, enz. Tegelijk tonen de ontwikkelingsprojecten die de stad zelf initieert (via het stadsontwikkelingsbedrijf sogent) net aan dat er wel degelijk gebouwd, ontwikkeld en zelfs verkaveld kan worden met oog voor kwaliteit.

De stadsdiensten hebben doorgaans pas na de aanstelling van ontwerpers een (adviserende en vergunnende) rol in het projectproces, namelijk: eens er een (voor)ontwerp is. Ook de Kwaliteitskamer komt pas op dit moment in beeld. Heel wat begeleidingstrajecten hebben aangetoond dat het een grote inspanning vraagt om een kwaliteitssprong te maken in projecten waar de keuze van de ontwerper niet juist gebeurde, en zelfs na deze inspanning kan het resultaat weliswaar aanvaardbaar zijn, maar zelden wordt de beoogde kwaliteit bereikt. Bovendien is deze advisering en begeleiding tijdrovend en complex voor alle betrokkenen; ze veroorzaken een grote werklast voor de adviserende stadsdiensten, en worden vervolgens op kritiek onthaald bij bouwheren, ontwikkelaars, ontwerpers die het als een bezwaring van hun project beschouwen.

Toch bevinden er zich onder de Gentbouwers heel wat bouwheren die de ambitie hebben om in te zetten op een verhoogde kwaliteit, maar die worstelen met de wijze waarop dit kan. Zo blijkt althans uit heel wat adviesgesprekken van de Kwaliteitskamer en coördinatievergaderingen van de omgevingsambtenaren. De keuze van de juiste ontwerper voor hun project, is een vraag die daarbij telkens terugkomt en waarvoor geregeld experten-ondersteuning gevraagd (maar tot op heden niet gegeven) wordt bij de stadsbouwmeester.

Er zijn wel een beperkt aantal precedentes wat betreft betrokkenheid van stadsdiensten bij de aanstelling van ontwerpers. Zo was de Stad Gent actief betrokken bij de keuze van ontwerper voor de herontwikkeling van de Portus-site. Dit traject werd door de stedelijke diensten (Dienst Stedenbouw alsook de toenmalige Dienst Architectuur) intensief gevolgd. Daarnaast hebben de andere steden met een stadsbouwmeester ook een vergelijkbare dienstverlening. In Antwerpen begeleidt de stadsbouwmeester op ad hoc basis de selectie van ontwerpers voor private bouwheren. In Brussel heeft de bouwmeester zelfs een gestructureerde aanpak uitgewerkt met een heldere werkmethode,

procesaankpak en typebestekken voor private opdrachtgevers. Voor Gent lijkt een werking die aansluit op de Brusselse aanpak het meest geschikt.

De aanstellingsleidraad voor Gentbouwers zal sterk afwijken van die voor Groep Gent. De inhoudelijke en procesmatige keuzes en hun achterliggende principes zijn gelijk voor alle ontwerp opdrachten, maar de toepassing zal sterk verschillen. Wanneer Groep Gent bouwheer is, dan is de wetgeving overheidsopdrachten immers van toepassing, hetgeen voor Gentbouwers in principe niet het geval is. De gevoeligheid die er in de plaats komt is die van een deontologische zuiverheid in de relatie tussen de stadsdiensten en de private ontwikkelaars. De algemene beginselen van behoorlijk bestuur zijn hier prioritair, in het bijzonder de toepassing van het gelijkheidsbeginsel, en bijgevolg moeten de richtlijnen van de aanstellingsleidraad binnen dat kader geherformuleerd worden.

Aangezien het een bijkomende dienstverlening betreft (die weliswaar een optimalisatie van de werklust voor de stadsdiensten beoogt), kan de stad voorwaarden opleggen om deze dienstverlening aan te bieden, om zo voldoende kwaliteitsgaranties in te bouwen in de toepassing van de aanstellingsleidraad. Geenszins kan en zal deze aanstellingsleidraad opgedrongen worden aan bouwheren als een bindend instrument. Er zal slechts op basis van vrijwilligheid gebruik van gemaakt worden. Daarenboven zal er achteraf geen verschil zijn in de behandeling van de vergunningsaanvraag die uit het begeleidingstraject voortvloeit, ten aanzien van de aanvragen van projectontwikkelaars die niet begeleid werden. Ook de stedenbouwkundige en andere randvoorwaarden die tijdens het begeleidingstraject worden meegegeven zijn dezelfde als bij niet-begeleide projecten.

Dergelijk instrument kan pas algemeen aangeboden worden als het uitvoerig beproefd is. Daarom zal de stadsbouwmeester een aantal piloottrajecten voorbereiden om Gentbouwers te begeleiden voor specifieke types van projecten. De keuze van deze piloten zal ingepast worden in de werking van het Team Stadsbouwmeester en in overleg met het bestuur; ruimtelijke thema's die hoog op de stedelijke agenda staan, zullen daarbij uiteraard de voorkeur genieten.

### **C. AANSTELLINGSLEIDRAAD VOOR GENTMAKERS**

De aanstellingsleidraad voor Groep Gent wordt een bindend instrument bij de aanstelling van ontwerpers in opdracht van de Stad en haar dochterorganisaties. De wetgeving overheidsopdrachten is daarbij uiteraard het basiskader. De aanstellingsleidraad voor Gentbouwers zal slechts vrijwillig ingezet kunnen worden. Bovendien is het wetgevende kader inzake overheidsopdrachten in principe niet van toepassing. Het juridische aandachtspunt voor de Gentbouwers bestaat er echter veeleer in om een deontologisch correcte samenwerking tussen stadsdiensten en private ontwikkelaars te garanderen. De aanstellingsleidraad voor Gentmakers zal een aparte hybride vormen tussen beide. Enerzijds zal die – net zoals voor de Gentbouwers – geen automatisch dwingend kader vormen. De toepassing ervan berust volledig op wederzijdse vrijwilligheid. Anderzijds is voor de Gentmakers de wetgeving overheidsopdrachten wel van toepassing. In dat opzicht is er dus sowieso al verwantschap met de aanstellingsleidraad voor Groep Gent.

Kenmerkend voor de Gentmakers, is het feit dat veel van de institutionele bouwheren reeds hun eigen werkwijze hebben in de aanstelling van ontwerpers (kaders, typebestekken, sjablonen, enz.). Daar zal dus op flexibele wijze (op maat van iedere bouwheer) op ingespeeld moeten worden. De rol van de Stad kan in dergelijke projecten sterk variëren, maar in veel gevallen is de Stad een projectpartner of minstens een adviesverlener, en dikwijls nadien ook de vergunningverlenende overheid. De aanstellingsleidraad zal zich evenzeer focussen op de manier waarop de Stad in deze projecten haar rol wenst in te vullen.

## 1.4. STRUCTUUR, SCOPE EN AANPAK

### A. PROJECTSTRUCTUUR

De projectleiding voor de opmaak van de aanstellingsleidraad voor Groep Gent lag bij Team Stadsbouwmeester. Er werd echter geopteerd voor de samenstelling van een breder projectteam, bestaande uit een aantal experts van diensten wiens kernactiviteit bestaat uit het opnemen van het bouwheerschap van de Stad Gent. Concreet gaat het dan over het Departement Facilitair Management (kortweg FM) voor bouwprojecten, Projectbureau Ruimte voor publieke ruimte opgaves en sogent voor stadsontwikkelingsprojecten. Daarnaast werd via het Projectpunt ook expertise inzake projectmanagement en procesverloop ingebracht in het projectteam, alsook juridische expertise vanuit Kenniscentrum en Kenniscellen Overheidsopdrachten (kortweg OVOP).

Dit leverde volgende projectstructuur op (zie pagina hiernaast):

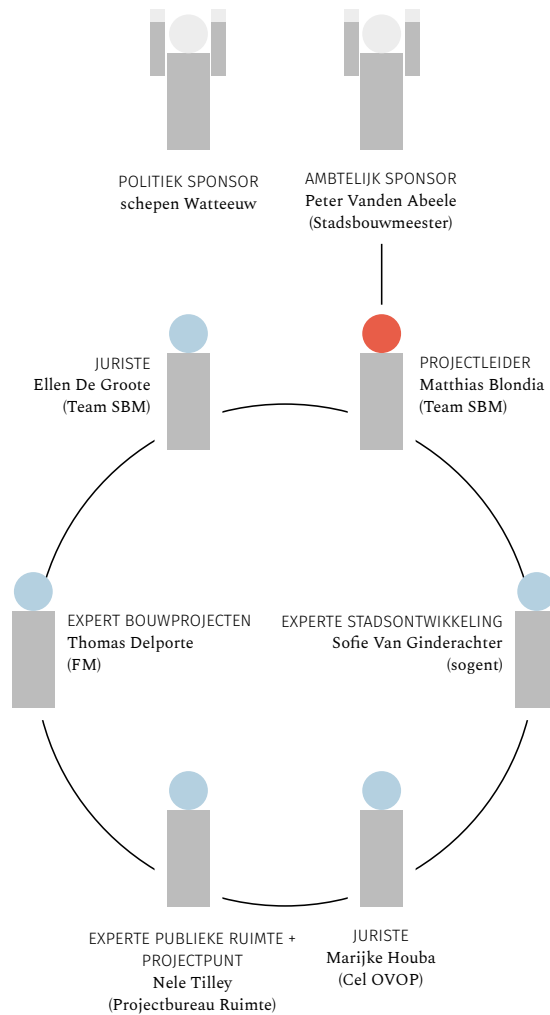
### B. OVERLEGSTRUCTUUR

Om van de aanstellingsleidraad een zo dienstbaar mogelijk instrument te maken, werd de inhoudelijke aansturing verbreed, aanvullend op het projectteam. Dit gebeurde door middel van een begeleidingsgroep en een aantal klankbordgroepen.

De rol van de begeleidingsgroep bestond erin om structureel input te geven aan de inhoud van de aanstellingsleidraad, en om een inhoudelijk-kwalitatieve bewaking van het opmaakproces te doen. Er werden twee groepen onderscheiden, elk met een eigen rol:

- Structurele gebruikers van de aanstellingsleidraad, zijnde de recurrent opdrachtgevende diensten van Groep Gent; zij volgden het hele traject op. Dit is de Dienst Stedenbouw en Ruimtelijke Planning, Dienst Wegen, Bruggen en Waterlopen, Groendienst, Stedelijke Vernieuwing, WoninGent, Monumentenzorg (deze laatste werden gedurende het onderzoek verschoven van klankbordgroep naar begeleidingsgroep, gezien de uitgesproken intentie om een ontwerperspoule met erfgoed-expertise samen te stellen).
- Diensten die input geven op bestekken en projectdefinities, en die advies verlenen over projecten; zij werden enkel betrokken voor de relevante onderdelen van het onderzoek. Dit is de Dienst Financiën, Dienst Milieu en Klimaat, Mobiliteitsbedrijf, Dienst Wonen,





Dienst Sociale Regie, Beleidsparticipatie, Brandweer, Toegankelijkheidsambtenaar, Dienst Communicatie, Jeugddienst, Regie en Regio Ouderenzorg, Dienst Internationale Relaties (Duurzaam Aanbesteden).

Daarnaast waren er drie klankbordgroepen. Hun rol was niet formeel vastgelegd. Veeleer zijn ze bilateraal gecontacteerd om op relevante tijdstippen input en feedback te geven over specifieke deelvragen. Een aantal vertegenwoordigers nam ook deel aan een debat, georganiseerd door Team Stadsbouwmeester, tijdens het Festival van de Architectuur in 2019. Deze klankbordgroepen waren:

- Occasionele gebruikers van de aanstellingsleidraad: niet-recurrente opdrachtgevers binnen de Stad, Stadsdiensten die hun bouwheerschap delegeren aan FM/sogent/PBR, opdrachtgever binnen Groep Gent
- Ontwerpers, via hun beroepsorganisaties
- Experten uit binnen- en buitenland (bilateraal betrokken)

### C. SCOPE VAN HET ONDERZOEK

De aanbevelingen van de Commissie Sui Generis omschreven een relatief eng toepassingsgebied, namelijk de aanstelling van architecten door Groep Gent. Het toepassingsgebied van deze aanstellingsleidraad is echter bewust een stuk groter gemaakt. Het toepassingsgebied is als volgt gedefinieerd:

- **Omvang:** er wordt voor de aanstellingsleidraad geen onder- of bovengrens opgelegd voor de omvang van opdrachten. Zelfs voor kleinere opdrachten (bvb de zgn. “opdrachten van beperkte waarde” die in principe tot stand kunnen komen met aanvaarde factuur) zal de aanstellingsleidraad het (weliswaar lichte) kader vormen.
- **Opdrachtgever:** voor alle opdrachtgevers binnen Groep vormt de aanstellingsleidraad een bindend kader. Dit impliceert dat hun respectievelijke bestuursorganen de leidraad zullen moeten bekrachtigen. Uiteraard zal de uitrol van de aanstellingsleidraad op maat en gefaseerd bekeken moeten worden met elke partner binnen Groep Gent, waarbij rekening gehouden wordt met bestaande afsprakenkaders.
- **Discipline:** in principe wordt de aanstellingsleidraad opgemaakt voor alle type ontwerp opdrachten (architectuur, masterplan, publieke ruimte, landschap, ontwerp onderzoek, ruimtelijk beleidskader, infrastructuur). Een aantal disciplines wordt echter buiten scope gelaten, gezien hun specifieke en uitzonderlijke karakter (waardoor ze een aanpak op maat vragen), omdat ze geen ruimtelijke impact hebben, of omdat er reeds duidelijke kaders zijn die de randvoorwaarden bepalen. Concreet gaat het over interieuropdrachten; projecten met een artistieke achtergrond: kunst in opdracht en scenografie-projecten; ontwerp van straatmeubilair en speeltoestellen (IPOD is hiervoor dermate richtinggevend dat de ontwerpcomponent minimaal is); opdrachten die beperkt zijn tot civieltechnische uitwerking van dossiers. Voor geen van deze types opdrachten is de aanstellingsleidraad van toepassing. Er is echter een uitzondering op deze uitzonderingsgevallen: wanneer bovenvermelde type projecten onderdeel zijn van een grotere ontwerp opdracht, dan is de aanstellingsleidraad uiteraard wel van toepassing (vb: parkontwerp waar speelinfrastructuur integraal in de opdracht vervat zit; interieurontwerp of kunstintegratie binnen de architectuuropdracht).
- **Design & ...:** niet alle projecten zijn zuivere ontwerp opdrachten. Soms vormt het ontwerp slechts een onderdeel van de opdracht. Voorbeelden hiervan zijn: een masterplanstudie waar een kleiner luik economisch haalbaarheidsonderzoek aan gekoppeld is; D&B projecten en PPS-projecten voor gebiedsontwikkeling, waarbij ook de bouw, financiering, onderhoud en werking deel kunnen uitmaken van de opdracht. Voor dergelijke projecten is de aanstellingsleidraad van toepassing op het ontwerpgedeelte van de opdracht.

Er is ook een inhoudelijke scope: de aanstelling van een ontwerper is een specifieke fase in een projectproces. De leidraad spitst zich toe op deze fase, en alle inhoudelijke beslissingen die daarbinnen genomen moeten worden. Zoals reeds aangehaald werd onder het principe ‘geïntegreerd’ (zie 1.2.f.) kan deze fase niet volledig geïsoleerd worden. Het onderzoek zal, waar nodig, de aanstelling van een ontwerper in de context van het globale projectproces plaatsen en zoals dat vertaald wordt in de administratieve en technische uitvoeringsbepalingen van de opdracht. Onderzoeksvragen die hieruit voortvloeien, maar waarvan de essentie ligt in de fase van opmaak projectdefinitie of de fase van uitvoering van de ontwerpopdracht (en later desgevallend de realisatie van het project), zullen niet ten gronde uitgespit worden. Wel zijn deze gebundeld op het einde van dit onderzoeksrapport (zie 5.5. Vervolgonderzoek), onder de vorm van geïdentificeerde vervolgonderzoeken die nodig geacht worden. Daar wordt telkens ook een beknopt voorstel van vervolgtraject aan gekoppeld.

#### **D. AANPAK VAN HET ONDERZOEK**

Het onderzoek van de aanstellingsleidraad is uitgevoerd volgens een helder onderzoekschema, dat zowel het verloop van het onderzoek als de neerslag in dit onderzoeksrapport bepaald heeft.

Het onderzoek is opgebouwd uit een drietal grote inhoudelijke sporen. Daarnaast zijn ook twee ondersteunende deelonderzoeken gevoerd. Samen vormen ze dus vijf werkpakketten voor het onderzoek van de aanstellingsleidraad.

Het onderzoek werd ook uitgevoerd volgens het projectverloop zoals het Projectpunt dit voorschrijft. Er worden vijf opeenvolgende fases onderscheiden: de initiatiefase, de onderzoeksfase, de ontwerpfase, de uitvoeringsfase en de nazorgfase. In de toelichting van de inhoudelijke werkpakketten wordt telkens ook geduid in welke projectfase het onderzoek opgenomen werd.

De ondersteunende deelonderzoeken hebben elk een referentiekader geboden voor het eigenlijke onderzoek, en zijn bijgevolg ook aan de start van het onderzoek aangepakt. Een derde referentiekader bestond uit een externe juridische controle van alle aspecten van het onderzoek. Hiervoor werd een aparte opdracht uitgeschreven, die gegund werd aan Publius Advocaten. Deze externe controle (die complementair is aan de juridische expertise binnen het projectteam) vormt als het ware een zesde werkpakket, dat doorheen de verschillende projectfases loopt. De twee deelonderzoeken die door het projectteam zelf uitgevoerd werden, zijn:

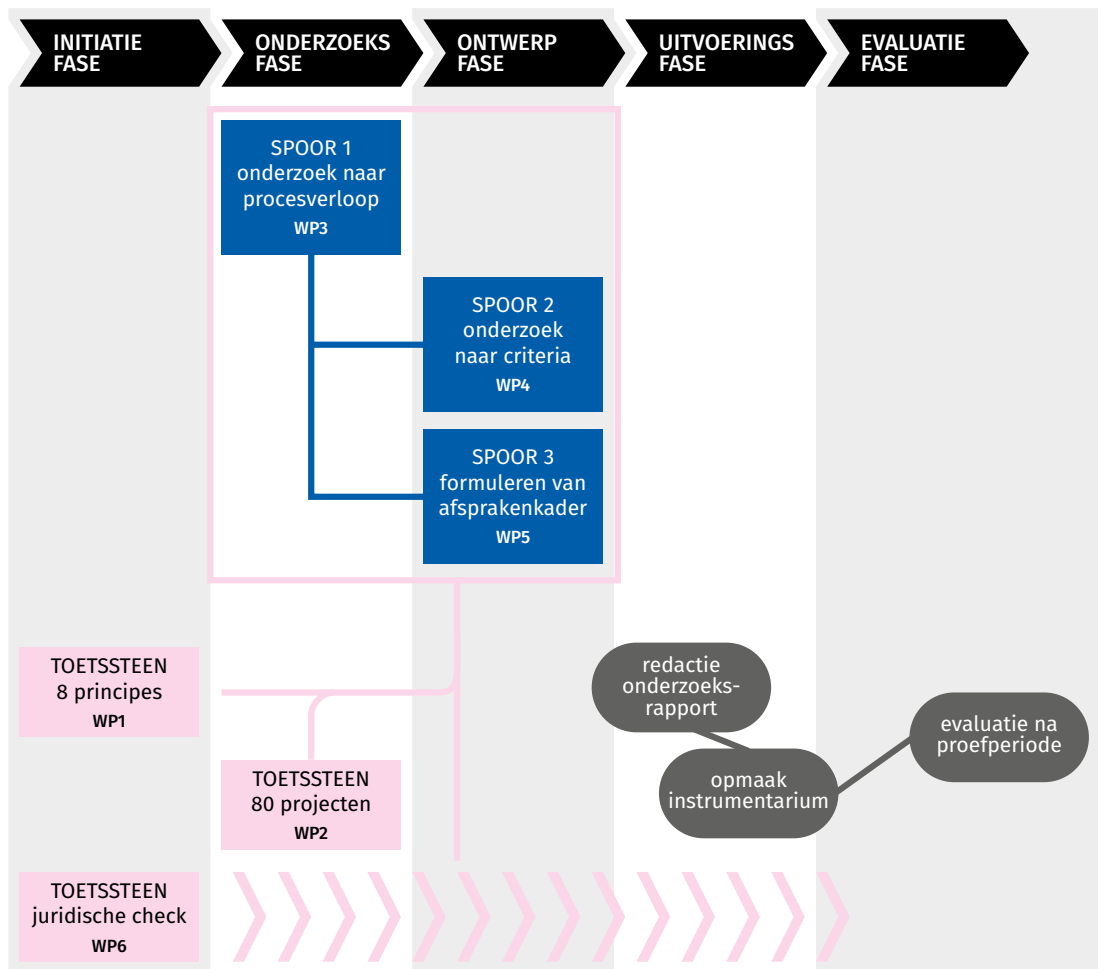
- Een onderzoek naar het onderliggende waardenkader van de aanstellingsleidraad (werkpakket 1). Dit heeft geresulteerd in het definiëren van de acht principes (zie 1.2 in dit rapport). Dit deelonderzoek gebeurde tijdens de initiatiefase.
- Een inventarisatie en doorlichting van de huidige werkwijze van Stad Gent (zie 2.2 in dit rapport): tachtig projecten waarvoor in de periode 2018-2019 een ontwerper aangesteld werd, zijn in kaart gebracht (werkpakket 2). Dit is gebeurd aan de start van de onderzoeksfase.

De drie inhoudelijke sporen vormen de buik van het onderzoek, en volgen de structuur van de hoofdstukken 2 tot en met 4 van dit rapport.

- Het eerste spoor (werkpakket 3) is het onderzoek naar het procesverloop van de aanstellingsfase (zie hoofdstuk 2 in dit rapport, met uitzondering van 2.2). De andere twee sporen volgen hieruit. Bijgevolg werd dit werkpakket ook in de onderzoeksfase opgenomen, terwijl de andere twee sporen pas in de ontwerpfase aan bod kwamen.
- Het tweede spoor (werkpakket 4) is het onderzoek naar de inhoudelijke en procesmatige beslissingen die genomen worden tijdens de aanstellingsfase, met het oog op het vervolgtraject van een project. Deze kennen hun neerslag in de criteria voor selectie en gunning (zie hoofdstuk 3).
- Het derde spoor (werkpakket 5) is het onderzoek naar de vele aspecten waar praktische afspraken rond gemaakt moeten worden. Deze vormen samen een integraal afsprakenkader voor het proces van aanstelling (zie hoofdstuk 4).

Deze 2 + 3 + 1 werkpakketten hebben vervolgens geresulteerd in dit onderzoeksrapport, dat hierna (in de uitvoeringsfase) de basis vormt voor de opmaak van het instrumentarium, bestaande uit handleidingen, sjablonen, typedocumenten en communicatiemateriaal (zie 5.1. van dit rapport). Het vervolgtraject voorziet ook een evaluatie van de aanstellingsleidraad, nadat deze geruime tijd heeft kunnen proefdraaien op een aantal projecten (nazorgfase).

Dit alles levert samen onderstaand schema voor de aanpak van het onderzoek:



INZET EN OPZET VAN DE AANSTELLINGSGELEIDRAAD



## 2. PROCES EN PROCEDURE VOOR DE KEUZE VAN EEN ONTWERPER



### 2.1. EEN VERHAAL VAN TWEE LOGICA'S

#### A. PROCES VAN EEN PROJECT VERSUS PROCES VAN EEN ONTWERPOPDRACHT

In het kader van deze aanstellingsleidraad wordt het proces van de ontwerpopdracht opgesplitst in drie fases: fase projectdefinitie, fase aanstelling en fase uitvoering van de ontwerpopdracht. Deze opsplitsing is vooral gemaakt om het inhoudelijke werk van dit onderzoek te structureren, en vertrekt niet vanuit de eigenlijke projectfasering die de Stad hanteert in projecten.

De projectwerking van Stad Gent (het Projectpunt) bepaalt immers dat het proces van elk project uit vijf fases bestaat: initiatie, onderzoek, ontwerp, uitvoering en nazorg. Afhankelijk van de aard en omvang van elk project, kan het proces van een ontwerpopdracht zich binnen één van die projectfases bevinden, of kan doorlopen over verschillende projectfases heen.

Voor bouwprojecten zullen de opmaak van de projectdefinitie en de aanstelling van de ontwerper zich doorgaans situeren in de onderzoeksfase, het uitvoeren van de ontwerpopdracht in de ontwerpfase.

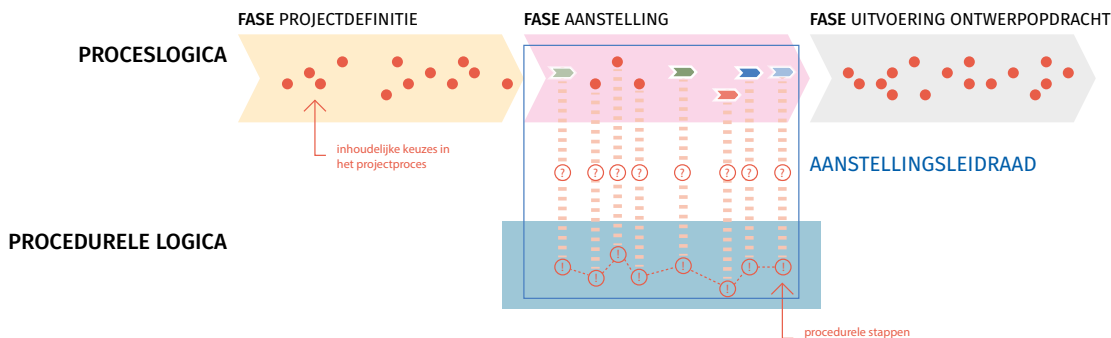
Voor projecten zonder realisatie zal de opmaak van de projectdefinitie zich doorgaans situeren in de onderzoeksfase, de aanstelling van de ontwerper in de ontwerpfase, en het uitvoeren van de ontwerpopdracht in de uitvoeringsfase.

De uitvoering van de ontwerpopdracht kan dus – zoals de naam al doet vermoeden – zowel in de ontwerpfase als in de uitvoeringsfase vallen. Om verwarring in dit onderzoeksrapport te vermijden, wordt de link niet systematisch gelegd met de fasering van de projectwerking.

In een vervolgtraject na goedkeuring van voorliggend onderzoeksrapport, wanneer de aanstellingsleidraad doorvertaald wordt naar een instrumentarium, dan zal dit wel gebeuren in handleidingen per instrument. Door daar een afzonderlijke handleiding op te maken voor projecten met realisatie (bouwprojecten, dus) en projecten zonder realisatie, kan en zal de link wel systematisch gelegd worden met de fasering volgens de projectwerking van het Projectpunt, zonder dat er verwarring kan ontstaan.

## B. PROCESLOGICA VERSUS PROCEDURELOGICA

De aanstelling van een ontwerper is niet alleen een procedure (met juridisch opgelegde stappen), maar ook een proces (met projectinhoudelijke stappen), of nog beter: een moment in het projectproces. In een projectproces worden periodiek keuzes gemaakt en beslissingen genomen, over het ontwerp, over het programma, over de aanpak, over het budget, enz. Dit is niet anders gedurende de aanstellingsfase, integendeel, aangezien het afsluiten van een overeenkomst met een ontwerper heel wat zaken vastlegt voor het vervolgtraject. **Centraal uitgangspunt in de aanstellingsleidraad : de te maken keuzes en beslissingen mogen niet louter door de procedurele bril van de wetgeving overheidsopdrachten bekeken worden, maar ook en vooral als (onderdeel van het) projectproces. Omgekeerd geldt: alle processtappen die gezet worden in de fase van aanstelling, moeten zich conformeren aan de wetgeving overheidsopdrachten.** Dit concretiseert de principes 'correct' en 'geïntegreerd' binnen de aanstellingsleidraad. De wisselwerking tussen beide is een leidmotief, waarbij elke richtlijn of uitspraak getoetst wordt aan volgende vragen: "wat betekent dit voor het projectproces?" en "is dit conform de wetgeving overheidsopdrachten?". Onderstaande figuur geeft dit concept schematisch weer (waarbij het vooral gaat over de rol van het moment van aanstelling in het *ontwerp*proces, en niet zozeer in het globale *project*proces).



## C. DE PROJECTINHOUDELIJKE EN PROCESMATIGE KEUZES IN AANSTELLINGSFASE

Uit voorgaande blijkt dat de keuzes die gemaakt worden in de fase van aanstelling als voorafname op de uitvoering van de opdracht, ook beslissingen zijn met een juridische waarde. Het is zinvol om even stil te staan bij welk soort keuzes er dan precies gemaakt worden. Deze kunnen zowel projectinhoudelijk als procesmatig van aard zijn, of kunnen evenzeer over de aan te stellen ontwerper gaan: inhoudelijke keuzes gaan over het ontwerp zelf, procesmatige keuzes over het traject dat afgelegd zal worden om dit ontwerp verder uit te werken en te verfijnen, ontwerper-gerelateerde keuzes doen uitspraak over wie in staat is om die taak tot een goed einde te brengen.

Wat betreft de ontwerper is vooral zijn ervaring, zijn expertise en zijn ontwerpafiniteit van belang. Deze kunnen getoetst worden aan de hand van diploma's, cv's en



referenties van eerdere ervaring. Wat betreft de ontwerpkeuzes, worden kandidaat-opdrachthouders doorgaans gevraagd om visie-uitspraken te doen betreffende de opdracht. Daarmee wordt een deel van het inhoudelijke denkwerk van de opdracht (die pas na de gunning echt start) gevraagd tijdens de gunningsfase. Hoe groot dat deel is, hangt af van de gevolgde methode, dat kan gaan van een beknopte eerste duiding van de opgave tot en met een volledig uitgewerkt voorontwerp. Wat betreft het projectproces, worden er beslissingen genomen rond het plan van aanpak, de projectorganisatie, de inzet van mensen en middelen, en de bewaking van het budget. Tenslotte wordt ook de vergoeding van de ontwerper bepaald in de fase van aanstelling.

In een werkrelatie tussen een private bouwheer en een ontwerper zouden al deze keuzes gemaakt worden in dialoog (letterlijk: via gesprekken). Voor publieke bouwheren is dat niet het geval: de wetgeving overheidsopdrachten laat dergelijke interactie niet toe in een fase van aanstelling. Het procedurele kader waarbinnen de Groep Gent werkt, beperkt dus de mogelijkheden tot dialoog tussen opdrachtgever en opdrachthouder. Dat ziet er als volgt uit: in het bestek neemt de opdrachtgever stelling in, in zijn offerte reageert de ontwerper, tussentijds is er enkel ruimte voor informatieve vragen. Nadien, in eventuele onderhandelingen, is er wel wat ruimte voor concretere afstemming via dialoog, maar toch zijn het bestek en offerte die de krijtlijnen bepalen. Meer specifiek nog: het zijn de criteria voor selectie en gunning die daarin essentieel zijn.

Kort samengevat: Gedurende de aanstellingsfase zijn er tal van keuzes die binnen de proceslogica gemaakt moeten worden inzake ontwerp, ontwerper en ontwerpproces, en deze krijgen binnen de procedurele logica hun neerslag in de selectie- en gunningscriteria, die op hun beurt worden afgestemd op de administratieve en technische uitvoeringsbepalingen van de opdracht. Dit wordt in detail uitgewerkt in het volgende hoofdstuk (hoofdstuk drie). In voorliggend hoofdstuk komt dit slechts beperkt aan bod: er wordt telkens in kaart gebracht welke keuzes er in elke procedurele stap genomen worden. Dit is voornamelijk in een aantal schema's opgenomen (zie 2.3.). De figuur hier rechts geeft aan welke elementen in deze schema's aan bod zullen komen.

### WELKE INZICHTEN OMTRENT ONTWERP EN ONTWERPER, VOOR WELKE BESLISMOMENTEN?



## D. OVERZICHT VAN MOGELIJKE PROCEDURES VOOR OVERHEIDSOPDRACHTEN

Aangezien het doelpubliek van voorliggend onderzoeksrapport niet noodzakelijk beschikt over expertise inzake overheidsopdrachten, is het zinvol om kort de plaatsingsprocedures in kaart te brengen die in de wetgeving voorzien zijn. Dit handelt dus louter over het procedurele kader voor de aanstelling van een ontwerper (de proceslogica wordt dus even terzijde gelaten):

### 1. Opdracht van beperkte waarde (op aanvaarde factuur)

Indien een opdracht slechts van beperkte waarde is (geraamde waarde lager dan 30.000 euro excl. BTW), dan hoeft er in principe geen uitgebreid bestek opgemaakt en formeel goedgekeurd te worden. Formele spelregels zijn er niet; de algemene beginselen van de overheidsopdrachtenwetgeving blijven onverkort van toepassing (gelijke behandeling, niet-discriminatie, transparantie, proportionaliteit, etc.), d.w.z. er moet een minimale mededinging zijn door minstens aan drie ondernemingen een offerte op te vragen. De gunning aan de inschrijver met de meest voordelige offerte moet gemotiveerd kunnen worden.

### 2. Onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking

Indien het gunningsbedrag excl. btw lager is dan de door de Koning middels KB vastgelegde drempel (op heden € 139.000 excl. BTW), moet de opdracht niet in het Bulletin der Aanbestedingen gepubliceerd worden. Het volstaat om ten minste drie ondernemingen uit te nodigen om op basis van een bestek een offerte in te dienen. Kwalitatieve selectiecriteria zijn bij deze procedure facultatief, maar indien ervoor geopteerd wordt, dan moeten ze bepaald worden in het bestek. Gunningscriteria worden sowieso vooraf vastgelegd in het bestek.

Het betreft een éénstapsprocedure waarbij de ingediende offertes betrekking hebben op de gunningscriteria en desgevallend de selectiecriteria.

### 3. Vereenvoudigde onderhandelingsprocedure met voorafgaande bekendmaking

Voor onderhandelingsprocedures voor diensten waarvan de raming excl. BTW onder de drempelwaarde voor Europese bekendmaking blijft (vastgelegd op 214.000 euro excl. BTW voor de periode 2020-2021), is het toegelaten om selectie en gunning in één fase te combineren. Dit betekent dat, nadat het bestek in het Bulletin der Aanbestedingen gepubliceerd is, inschrijvers een offerte opmaken die zowel de selectiecriteria als de gunningscriteria betreft (éénstapsprocedure). De beoordeling van de dossiers gebeurt wel in twee stappen; eerst wordt gekeken welke inschrijvers aan de selectiecriteria voldoen, vervolgens worden enkel de offertes van de geselecteerde bureaus beoordeeld op grond van de gunningscriteria.

### 4. Mededingingsprocedure met onderhandeling

Bedraagt de raming meer dan de Europese drempelwaarde voor diensten (214.000 euro excl. BTW voor de periode 2020-2021), dan kan een onderhandelingsprocedure enkel in twee fases toegepast worden voor ontwerp- of

innovatieve opdrachten. Onder dat drempelbedrag is deze tweestapsprocedure altijd toepasbaar. Eerst wordt een oproep tot deelneming gepubliceerd waarbij de ondernemingen worden uitgenodigd om een aanvraag tot deelneming in te dienen op basis van de selectieleidraad die de minimale vereisten inzake de kwalitatieve selectie heeft verduidelijkt. Van de gegadigden worden enkel de kandidaten, die beantwoorden aan de minimale selectievereisten, uitgenodigd om in de tweede fase een offerte te maken, op basis van het bestek waarin de gunningscriteria zijn opgenomen. Het is mogelijk om dat aantal geselecteerde bureaus, dat een offerte mag indienen, verder te reduceren tot minstens drie op basis van vooraf in de aankondiging van opdracht of de selectieleidraad vastgelegde objectieve “doorselectiecriteria”.

#### 5. Prijsvraag voor ontwerpen

De prijsvraag voor ontwerpen is in grote mate gelijklopend met de mededingingsprocedure met onderhandeling, maar onderscheidt zich door de anonimiteit van de ingediende offertes. Dit betekent dus dat geselecteerde kandidaten in de tweede fase van de aanstellingsprocedure een offerte onder anonieme omslag indienen. In de meeste gevallen betreft het dan een uitgewerkt schetsontwerp. Na aanduiding van de (mogelijks meerdere) laureaten wordt de anonimiteit opgegeven, en kan tot onderhandeling overgegaan worden. Met toepassing van de onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking kan een vervolgoopdracht aan de winnaar van de prijsvraag worden gegund.

#### 6. Concurrentiegerichte dialoog

De concurrentiegerichte dialoog is een specifieke procedure voor marktconsultaties waarbij de gezochte dienstverlening niet pasklaar voorhanden is, bijvoorbeeld omdat er nog technologische ontwikkeling noodzakelijk is. Wat deze procedure bijzonder maakt, is de mogelijkheid voor de opdrachtgever en de gegadigde kandidaten om voorafgaand aan de opmaak van het bestek in gesprek te treden met elkaar. Op die manier vergroot de kans om tot kwalitatieve oplossingen te komen voor bijzondere of complexe behoeftes van de aanbestedende overheid.

#### 7. Openbare procedure

De openbare procedure is een éénstapsprocedure zonder mogelijkheid tot onderhandelen, die altijd kan worden gevolgd ongeacht het bedrag. De opdracht wordt aangekondigd naar gelang het geval enkel in het Bulletin der Aanbestedingen of ook in het Europees Publicatieblad. De ingediende offertes worden in één beweging beoordeeld aan de hand van selectie- en gunningscriteria. De openbare procedure is in vergelijking met onderhandelingsprocedures strikter gereguleerd, met als voornaamste verschil dat er dus niet meer (via onderhandeling) kan bijgestuurd worden aan de offerte. Dat laatste is een structureel nadeel voor ontwerp opdrachten, maar toch werd de openbare procedure tot op heden frequent gebruikt. De reden hiervoor is dat er geen budgettaire plafond is voor de openbare procedure, terwijl dat voor andere éénstapsprocedures mét onderhandelingsmogelijkheid wel geldt. De motivatie om een openbare

procedure te gebruiken, was dus doorgaans het vermijden van een tweestapsprocedure, die twee formele beslissingen vergt, de selectie- en vervolgens de gunningsbeslissing.

#### **8. Niet-openbare procedure**

De niet-openbare procedure is ook altijd mogelijk, ongeacht het bedrag en impliceert een bekendmaking, naargelang het geval enkel op Belgisch of ook op Europees niveau. Het is een tweestapsprocedure doch zonder mogelijkheid tot onderhandelen. Qua verloop is

deze procedure te beschouwen als een strikter geregelde variant van de mededingingsprocedure met onderhandeling, met als voornaamste verschil dat de offertes niet vatbaar zijn voor onderhandeling. Deze procedure heeft geen aantoonbare voordelen ten opzichte van de onderhandelingsprocedures, en wordt bijgevolg best niet gebruikt voor het plaatsen van ontwerp opdrachten binnen de stad Gent.

## 2.2. DE HUIDIGE WERKWIJZE(S) IN BEELD GEBRACHT

### **A. AANPAK VAN HET INVENTARISATIE-ONDERZOEK**

Om vooruit te raken, kan achterom kijken zinvol zijn. Daarom is een lijst van alle ontwerp opdrachten van Stad Gent en sogent voor de periode 2018-2019 aangelegd. Dat levert een overzicht van een tachtigtal zeer uiteenlopende projecten, die representatief is voor zowel de bandbreedte van soorten ontwerp opdrachten die uitgeschreven worden, alsook in aantal en frequentie op jaarbasis.

Zowel opdrachten met als zonder bekendmaking werden geïnventariseerd, en ook de opdrachten van beperkte waarde (die via bestelbon aanbesteed worden) zijn meegenomen. Daarnaast zijn ook stadsontwikkelingsprojecten waarbij een bouwteam aangesteld werd (D&B of PPS) en louter technische ontwerp opdrachten opgenomen in de lijst.

Heel wat gegevens werden in kaart gebracht voor deze 80 projecten:

- Voorwerp van de opdracht
- Aanbestedende dienst, aantal aangeschreven kandidaten, aantal effectieve inschrijvers
- De gevolgde procedure
- De minimale vereisten in de selectiecriteria (indien van toepassing), de bijzondere selectiecriteria of doorselectiecriteria voor de beperking van de selectie
- De gunningscriteria
- De onderlinge weging van criteria

Gedurende het ganse onderzoek vormde deze tabel als het ware een toetssteen: elke keuze die gemaakt werd, en elke richtlijn die geformuleerd werd, moest van toepassing kunnen zijn op de projecten in de lijst. Dit geldt zowel voor het uitwerken van de beslissboom als voor het onderzoek naar de criteria voor selectie als gunning, alsook voor het afsprakenkader dat in hoofdstuk 4 geformuleerd is.

De tabel was voor het projectteam ook een instrument om de richting te bepalen van inhoudelijke keuzes: waar merken we dat de huidige praktijk eigenlijk al goed zit, en waar stellen we vast dat er iets schort aan de manier van werken? De aanstellingsleidraad vertrekt immers niet van een blanco blad. Als opdrachtgever van ontwerp opdrachten heeft de Groep Gent reeds heel wat waardevolle ervaring die vervat zit in alle projecten. Leren uit best practices kan evenzeer door naar het eigen werk te kijken, en dus levert het recente verleden inzicht in de werkwijze van Groep Gent als opdrachtgever – of veeleer: de veelheid aan werkwijzen die door opdrachtgevers binnen Groep Gent gehanteerd worden. Het was een levend archief waar het onderzoek voor de aanstellingsleidraad uit kon leren.

Een eerste les, die hier het beklemtonen waard is, is een vanzelfsprekende, namelijk dat er tot op heden simpelweg geen aanstellingsleidraad was. Het ontbreken van een stadsbrede strategie voor het uitschrijven van ontwerp opdrachten, impliceert dat iedere opdrachtgever naar eigen inschatting zijn rol als publieke opdrachtgever moest invullen. Kennisopbouw rond goed opdrachtgeverschap in fase van aanbesteding is daardoor slechts impliciet: principes, inzichten en praktische werkwijze worden doorgegeven van collega op collega, of maken deel uit van de traditie binnen een dienst.

Aan die veelheid van projecten zit een veelheid van gebruikte procedures gekoppeld. Onderstaande tabel brengt in kaart welke procedures allemaal gebruikt worden binnen Groep Gent voor welke types projecten.

## 1 STAPS-PROCEDURES

	OHZVB	VOHMBV	OP
	onderhandelings-procedure zonder voorafgaande bekendmaking (of opdracht van beperkte waarde)	vereenvoudigde onderhandelingsprocedure met voorafgaande bekendmaking	openbare procedure
<b>BOUWPROJECTEN</b>	→ recent: kleinere opdrachten via pool beloftevolle ontwerpers	→ niet-vergoede conceptnota → geen beperking op inhoud van de conceptnota	→ niet-vergoede conceptnota → geen beperking op inhoud van de conceptnota
<b>MASTERPLANNEN &amp; STUDIES SB / RP</b>	→ het gros van de (kleinere) opdrachten zit in deze categorie → visie + plan van aanpak → ook MP voorstudie gebouw	→ grote opdrachten → visie + plan van aanpak	→ grote opdrachten → visie + plan van aanpak → omwille van budget soms openbare procedure
<b>PUBLIEKE RUIMTE PARKEN EN GROEN</b>	→ het gros van de (kleinere) opdrachten zit in deze categorie	→ indien grote studieopdracht, dan met bekendmaking	→ omwille van budget soms openbare procedure
<b>PUBLIEKE RUIMTE INFRASTRUCTUUR</b>	→ occasioneel kleinere projecten → technische projecten: bewust kleinere bureaus aanschrijven → ook voor erfgoed, water, ...	→ dikwijls opdracht met percelen → dikwijls meerdere projecten in één opdracht → technische studies: enkel prijs	→ mogelijks openbare wel voor grotere technische studies → enkel prijs
<b>STADS-ONTWIKKELING</b>			
<b>OPDR. MET ONTW. COMPONENT</b>	→ sociaal-ruimtelijk onderzoek → communicatie-opdrachten → mobiliteit studies?	→ mobiliteit studies?	
<b>STERKTES</b>	→ geen gemeenteraad onder de 139k (tijdswinst); onder de 30k zelfs geen CBS → tijdswinst door selectie en gunning in 1 fase te bundelen → mogelijkheid om te onder- handelen	→ tijdswinst door selectie en gunning in 1 fase te bundelen → mogelijkheid om te onder- handelen	→ enige 1-stapsprocedure waar er geen budgettaire beperking op zit
<b>ZWAKTES</b>	→ geen garantie op goede consultatie van de markt → budgettaire beperking; → tweejaarlijks herzien plafond- bedrag (momenteel tot 139k) → aantal offertes is controleerbaar	→ geen vat op het aantal ingediende offertes → indien onvoldoende strenge selectie kan gunning erg moeilijk verantwoordbaar worden → budgettaire beperking; → tweejaarlijks herzien plafond- bedrag (momenteel tot 221k) → enkel geschikt indien geen ontwerp gevraagd in offerte	→ geen onderhandelingsmarge → geen vat op het aantal ingediende offertes → indien onvoldoende strenge selectie kan gunning erg moeilijk verantwoordbaar worden → enkel geschikt indien geen ontwerp gevraagd in offerte

2 STAPS-PROCEDURES		MODALITEITEN EN UITZONDERINGEN		
MDMOH	PVO	RC	KANDIDATENLIJST	DESIGN & ...
mededinging met onderhandeling	prijsvraag voor ontwerpen	raamcontract als modaliteit in opdracht	voorafgaande oproep voor kandidaten	gecombineerde opdrachten
→ vanaf +/- 3,5 miljoen euro → vergoeding van de offerte → 3 of 5 kandidaten?	→ voor meest beeldbepalende projecten → via TVB (open oproep voor de herziening procedure)	→ 3 bureaus aangesteld voor technische werkzaamheden → roulement → architectenpool woonkavels	→ recent: mogelijkheid voor kleinere opdrachten via pool beloftevolle ontwerpers	→ scholenbouw via AGION
→ zeer uitzonderlijk, wanneer ontwerp in offertefase gewenst is → bvb in geval van B401		→ WSS: 3 bureaus aangesteld minicompetitie per opdracht	→ recent: mogelijkheid voor kleinere opdrachten via pool beloftevolle ontwerpers	
		→ 1 bureau aangesteld voor kleinere ontwerp opdrachten (max 150k voor volledige 3 jaar)	→ recent: mogelijkheid voor kleinere opdrachten via pool beloftevolle ontwerpers	→ speeltuinmeubilair via opdracht van levering → ontwerpende component
→ voor ontwerp van beeldbepalende (fiets)bruggen → vergoeding van 3 offertes	→ voor ontwerp van bruggen → via TVB (open oproep voor de herziening procedure)	→ niet voor ontwerp opdrachten → veiligheidscoördinatie, → bodemonderzoek, keuring	→ recent: mogelijkheid voor kleinere opdrachten via pool beloftevolle ontwerpers	→ niet voor ontwerp opdrachten → veiligheidscoördinatie, → bodemonderzoek, keuring
→ duidelijk kader betreffende jurering, met externen → meestal in DB(F)-formules → 'toekomstige referentienota'	→ in verleden vaker gebruikt, nu voorkeur voor MDMOH.			→ merendeel van de stadsontwikkelingsprojecten is design&build → momenteel een pilootproject via concurrentiedialoog (echter geen ontwerp opdracht)
→ mogelijkheid om te onderhandelen → ontwerp en ontwerper kiezen → geen budgettaire beperking → zuivere scheiding tussen selectie en gunning → aantal offertes is perfect controleerbaar	→ indien via open oproep: breder bereik geïnteresseerde ontwerpers	→ efficiëntiewinst door → bundeling van opdrachten	→ komt tegemoet aan de bekommernis van een voldoende consultatie van de markt → snel instrument	
→ langere doorlooptijd	→ meerwaarde t.o.v. MDMOH is niet duidelijk	→ snellere overschrijding van budgettaire drempels	→ budgettaire beperking; → tweejaarlijks herzien plafond- bedrag (momenteel tot 139k) → gedurende de looptijd van de pool, wordt de markt 'bevroren'	

Hierna komen een aantal overkoepelende vaststellingen aan bod uit de analyse van deze tabel, over wat wel en wat niet gewerkt heeft in het recente verleden. Vingerwijzigingen naar individuele projecten (en dus: individuele diensten of projectleiders) zijn bewust vermeden.

#### **B. VASTSTELLING: HET RISICO WORDT BIJ DE INSCHRIJVER GELEGD, MET KWALITEITSEROSIE TOT GEVOLG.**

Algemeen kan gesteld worden dat het logisch en verdedigbaar is van de Groep Gent om zich als opdrachtgever maximaal in te dekken tegen risico's. Dat impliceert dat sommige risico's bij de inschrijver gelegd worden. **Er moet echter over gewaakt worden dat de spreiding van risico's redelijk blijft.** Het is dus niet wenselijk om nodeloos (vermijdbare) competitierisico's bij inschrijvers te leggen. Deze abstracte stelling kan geconcretiseerd worden op twee vlakken waar het vandaag soms fout loopt:

- Wanneer een bestek onvoldoende de inhoud vastlegt voor offertes, wordt het opbod tussen de kandidaat-inschrijvers gestimuleerd, niet in de kwaliteit van het voorstel (wat wenselijk zou zijn), maar in de mate waarin dit reeds uitgewerkt is (wat niet wenselijk is). Zeker voor niet-vergoede offertes is het van belang om helder te omschrijven wat de in te leveren stukken moeten zijn naar omvang en graad van detail.
- bij een eenstapsprocedure is er geen controlemechanisme dat het aantal offertes bewaakt (de potentiële werklast die dit met zich meebrengt voor de opdrachtgever staat reeds hoger beschreven). Dit betekent dat bureaus bij de opmaak van hun offerte geen benul hebben van hun kansen. Gezien het arbeidsintensieve karakter van de opmaak van een offerte in vergelijking met een kandidaatstelling is dit niet wenselijk.

Bovenstaande twee situaties zijn afzonderlijk niet wenselijk, helemaal problematisch wordt het als de beide gecombineerd worden in één opdracht. Reken daarbij dat het dan systematisch gaat om procedures waarbij de opmaak van een offerte niet vergoed wordt, en aldus resulteert het in een projectproces dat geenszins te rijmen valt met een verantwoord en goed publiek opdrachtgeverschap. Dit beschadigt de **reputatie van Groep Gent bij potentiële inschrijvers**. Het zijn vooral die bureaus die wensen in te zetten op kwaliteit, die dan niet langer wensen te kandideren voor opdrachten bij de Stad, met een kwaliteitserosie op de inschrijvingen tot gevolg.

#### **C. VASTSTELLING: OOK ZONDER BEKENDMAKING MOET DE MARKT GECONSULTEERD WORDEN.**

In de huidige manier van werken wordt bijna altijd gebruik gemaakt van de procedures zonder bekendmaking als dat kan, zijnde: als het budget de publicatiedrempel niet overschrijdt. De wetgever heeft deze procedure (terecht) voorzien om te vermijden dat er een nodeloze werklast, complexiteit en doorlooptijd ontstaat, zowel voor opdrachtgevers als (kandidaat-)opdrachtnemers. Dit betekent echter niet dat een opdrachtgever de markt niet moet bevragen.

Tot op heden wordt de lijst van aan te schrijven bureaus doorgaans samengesteld op basis van een rondvraag onder collega's binnen de dienst, of bij de andere betrokken



diensten, om zo ad hoc tot een lijst te komen. Deze wordt echter nooit expliciet gemotiveerd (niet wettelijk verplicht) en is sterk onderhevig aan persoonlijke voorkeuren en eerdere ervaringen. Volgens de letter van de wet is dat niet verkeerd, maar dit is moeilijk te verantwoorden in de publieke perceptie. Bovendien blijkt in de praktijk dat stevast dezelfde – meer bekende – bureaus aangeschreven worden, ongeacht de specifieke kenmerken van het betreffende project. Ontwerpers met een brede algemene expertise krijgen bijgevolg meer kansen dan de sterk gespecialiseerde bureaus (wiens naam pas naar boven komt als men zeer gericht op zoek gaat naar de benodigde expertise). **Het is enerzijds aangewezen om alternatieven te zoeken voor het grote aantal procedures zonder bekendmaking en anderzijds om meer gestructureerde mechanismes te formuleren om kandidatenlijsten samen te stellen** voor procedures zonder voorafgaande bekendmaking.

#### D. VASTSTELLING: ONTZORGEN LEIDT AF VAN DE WEG VAN DE MINSTE WEERSTAND.

De meeste projectleiders zijn geen experts overheidsopdrachten. Nochtans worden ze geacht van procedures met een juridisch statuut in goede banen te leiden. Er is daarbij nauwelijks ruimte om fouten te maken, aangezien dat kan leiden tot de aanvechtbaarheid van beslissingen. In de huidige werkwijze wordt er een gebrek ervaren wat betreft een structurele ondersteuning in het uitschrijven van ontwerp opdrachten.

Nochtans heeft de stad een Kenniscentrum en Kenniscellen OVOP, bestaande uit een team van juristen gespecialiseerd in overheidsopdrachten. Nogal wat projectleiders vinden echter te weinig en vooral pas te laat de weg naar OVOP, bijvoorbeeld louter ter nazicht van bestekken, terwijl de expertise van deze juristen veel breder en strategischer en vooral vroeger inzetbaar is. Daardoor zijn projectleiders heel sterk op zichzelf aangewezen, of kunnen ze eventueel beroep doen op hun directe omgeving (collega's, leidinggevende). Als gevolg hiervan doen volgende fenomenen zich voor:

- Wanneer er bestekken worden opgemaakt, vertrekt men niet vanuit een modelbestek, maar vanuit het bestek van een vorige (in het beste geval: een gelijkaardige) ontwerp opdracht. Daardoor worden keuzes die gemaakt werden op maat van een specifiek project, 'meegesleept' naar een volgend project waarvoor die keuze niet noodzakelijk aan de orde is. In het slechtste geval worden ze zo zelfs van dossier tot dossier overgedragen.
- Zelfs wanneer er vertrokken wordt van een modelbestek geeft dat geen garantie op een optimaal verloop: er zijn momenteel immers onvoldoende mechanismen voorzien waarbij de standaardbestekken aangepast worden wanneer in een individueel project blijkt dat er verbeteringen/aanpassingen wenselijk zijn. Dit heeft niet noodzakelijk iets te maken met de werkwijze van OVOP of die van de projectleiders, maar vooral het gebrek aan terugkoppeling tussen beide in de latere fases van een projectproces.
- De keuze voor een bepaalde procedure is vaak ingegeven door gewoonte of eerdere ervaringen. Zo valt op te merken dat bepaalde pro-

jectleiders – of alle projectleiders binnen een bepaalde dienst – altijd dezelfde procedure hanteren, zonder dat systematisch afgetoetst wordt of dat strategisch de juiste procedure is voor het betreffende project. Wat vooral vermeden moet worden, is dat men kiest voor een bepaalde procedure omdat ze het minst inspanning vraagt. Een concreet voorbeeld: projecten die niet louter van technische aard zijn (en dus een volwaardige ontwerpcomponent hebben), maar wel gegund worden binnen een bestaande raamovereenkomst voor technische ontwerp opdrachten. Zo wordt vermeden dat er een aparte aanstellingsprocedure moet opgestart worden, maar het risico is wel dat er een ontwerp opdracht gegund wordt aan een ongeschikte partij.

Dergelijke fenomenen zijn gelukkig eerder uitzondering dan regel, maar ze komen wel voor. Een terechtwijzing van projectleiders is niet aan de orde; het is de combinatie van een gefragmenteerde ondersteuning en het ontbreken van een kader die dit in de hand werkt. **Uit de inventarisatie van projecten blijkt zeer duidelijk de behoefte aan een ondersteunend en ontzorgend instrument. Daaraan tegemoetkomen is een noodzakelijke voorwaarde voor de aanstellingsleidraad.** Dit ligt in lijn met de principes helder, correct, efficiënt, op maat en geïntegreerd. Kortom; het zit op vele vlakken tegelijk vervlochten in de kernopdracht van dit onderzoek.

#### **E. VASTSTELLING: TIJDSDRUK WORDT OVERSCHAT.**

Uit de recente studieopdrachten blijkt dat er stevast gekozen wordt voor de procedure die het “minste tijd” in beslag neemt, voor zover de budgettaire plafonds voor bekendmaking of Europese publicatie niet overschreden worden, uiteraard (zie 2.1.c. voor de precieze voorwaarden). Bovendien is er een aantal projecten waarvan het budget de Europese drempel overschrijdt, en waar vervolgens toch een eenstapsprocedure gebruikt wordt. De wet laat echter niet toe dat dit via de vereenvoudigde onderhandelingsprocedure met bekendmaking gebeurt, en dus wordt gekozen voor een procedure die geen onderhandeling toelaat. Dat is dan de openbare procedure.

Het betekent dus dat Stad Gent (of Groep Gent) als opdrachtgever elke mogelijkheid tot onderhandeling over de ingediende offertes opgeeft, om toch maar met een eenstapsprocedure te kunnen werken. De belangrijkste motivatie blijkt stevast de doorlooptijd (door krappe timing), of tijdsinvestering (door beperkte beschikbaarheid van personeel). Beide motivaties blijven echter niet overeind wanneer ze in een breder kader van de totale doorlooptijd van het project geplaatst worden.

Wat de doorlooptijd betreft, verschaft onderstaand schema duidelijkheid. Het toont het verschil in timing aan van een eenstapsprocedure (met of zonder bekendmaking) versus een tweestapsprocedure. Dit schema gaat uit van een gemiddelde tijdsduur voor de opmaak van het bestek en projectdefinitie (6 maand, hetgeen voor complexe opgaves veeleer een onderschatting is), en houdt geen rekening met eventuele onderhandelingen.

Het schema toont enerzijds aan dat het verschil in doorlooptijd beperkt blijft tot 2,5 maand. Op de totale doorlooptijd van een studieopdracht is dit een relatieve vertraging. Voor een bouwproject (waar de doorlooptijd van initiatiefase tot einde uitvoeringsfase al snel een 5-tal jaar bedraagt) is dit volstrekt verwaarloosbaar.

Bovendien laat een tweestapsprocedure toe om de opmaak van selectieleidraad en bestek los te koppelen van elkaar. Op die manier kan de plaatsingsprocedure opgestart worden alvorens de projectdefinitie al volledig gefinaliseerd is. Bovenstaand schema toont aan dat op deze manier de **langere doorlooptijd van een tweestapsprocedure zo goed als volledig ingehaald kan worden**. Een eenstapsprocedure laat dergelijke flexibiliteit niet toe.

Voor beeldbepalende projecten laat de keuze voor een tweestapsprocedure toe om een stuk van de visieontwikkeling (die normaal gezien in de uitvoering van de opdracht vervat zit) naar voor te trekken, door de opmaak van een schetsontwerp als deel van de offerte. Dit vergt redelijkerwijs uiteraard wel de investering van een vergoede offerte. Het resultaat is dat de doorlooptijd van de uitvoering van de opdracht inkort.

Tenslotte toont het schema ook aan dat de **bestuurlijke goedkeuringsprocessen een groot deel van de doorlooptijd in beslag nemen**. Nochtans wordt een dwingende timing vaak beleidsmatig opgelegd – het project moet klaar zijn voor een bepaalde mijlpaal – en is ze niet zelden het gevolg van een moeizame besluitvorming in het voortraject. Vanuit de aanstellingsleidraad wordt daarom nadrukkelijk geadviseerd om de oplossing voor dergelijke beleidsmatig gewenste versnellingen te zoeken in het goedkeuringsproces, en niet in de keuze voor een procedure, al zeker niet wanneer dit betekent dat onderhandelingsmogelijkheden, en dus de kwaliteit van het project/ontwerp, gehypothekeerd worden.

Al deze bekommernissen ten spijt **zal tijdsdruk (hetgeen veel enger is dan efficiëntie) in veel projecten altijd een factor zijn** in het bepalen van het procesverloop. Het instrumentarium van de aanstellingsleidraad komt daar maximaal aan tegemoet. Om dezelfde reden wordt in het laatste hoofdstuk ook geadviseerd om een onderzoek op te starten naar het stroomlijnen van de projectprocessen per type project voor en na de fase van aanstelling.

Wat de tijdsinvestering (werklast) betreft, is het onderscheid tussen eenstaps- en tweestapsprocedures genuanceerd. Bij een eenstapsprocedure zijn selectie en gunning weliswaar ineengeschoven, maar het blijven twee afzonderlijke beoordelingen die gemaakt moeten worden op de dossiers: een toetsing van de selectiecriteria door de projectleider, een beoordeling van de gunningscriteria door een daartoe aangestelde beoordelingscommissie. In de praktijk wordt het onderscheid niet altijd systematisch gemaakt. Bij een tweestapsprocedure worden deze twee beoordelingen uit elkaar getrokken in de tijd, maar wordt er aan de selectie veelal (mag maar moet niet) een beperking van het aantal kandidaten toegevoegd (tenzij het aantal kandidaten dat aan de minimale vereisten voldoet reeds beperkt is), en ook daarvoor is er een bijeenkomst van de beoordelingscommissie nodig. Dit is effectief een grotere werklast.



	8	9	10	11	12	13	14	15
	gemeenteraad	kandidaturen	selectie	CBS	offertes		gunning	CBS standstill
	gemeenteraad	offertes			gunning	CBS	standstill	
	gemeenteraad	offertes		gunning	CBS	standstill		
	offertes		gunning	CBS	standstill			

Er is echter een mechanisme dat dit sterkt compenseert: **bij een tweestapsprocedure is de werklast beter beheersbaar dan bij een eenstapsprocedure: het aantal te beoordelen offertes in de tweede stap wordt doorgaans gelimiteerd** (omwille van het beperkte aantal kandidaten dat aan de minimumvereisten van de kwalitatieve selectie beantwoordt of omdat het aantal geselecteerden dat een offerte mag indienen wordt beperkt op basis van vooraf in het bestek bepaalde criteria). Daarbij moet opgemerkt worden dat het beoordelen van gunningsoffertes veel meer werk vraagt dan het beoordelen van selectiedossiers met het oog op de beperking van de selectie. In een eenstapsprocedure daarentegen, heeft de opdrachtgever geen enkele controle over het aantal ingediende offertes dat voldoet aan de selectiecriteria. . In de scan van recente projecten zijn er projecten waarbij meer dan 15 dossiers geëvalueerd moeten worden op de gunningscriteria. Dit maakt de volledige gunningsfase veel complexer, en leidt tot vertragingen. Als dit ertoe leidt dat dossiers minder zorgvuldig bestudeerd worden door de leden van de beoordelingscommissie, dan heeft het ook een negatieve impact op de kwaliteit van de beoordeling (en mogelijke gerechtelijke procedures tot gevolg).

#### **F. VASTSTELLING: DE MOGELIJKHEID OM TE ONDERHANDELEN IS EEN TROEF.**

In de voorgaande paragraaf werd reeds verwezen naar de mogelijkheid tot onderhandelen. De term “onderhandelen” betekent in essentie dat er, alvorens tot gunning over te gaan, gesprekken gevoerd kunnen worden met één of meerdere inschrijvers (onder welbepaalde voorwaarden) met oog op verbetering van de offertes of nog betere afstemming van de offertes op de behoeften van de aanbestedende overheid. Zij kan ook afspraken maken alleen met de voorkeursbieder, ter verfijning, verduidelijking en optimalisering van de offerte, alsook in beperkte afwijking (of eerder: verfijning) van het bestek (behalve over de gunningscriteria en in eenstaps onderhandelingsprocedures ook niet over minimale vereisten).

De openbare procedure en de niet-openbare procedure zijn de procedures waarbij geen onderhandeling mogelijk is. Alle andere procedures laten die mogelijkheid wel toe. Er zijn wettelijke voorwaarden verbonden aan het inzetten van onderhandelingsprocedures. Een van deze voorwaarden stelt echter dat van zodra een opdracht een ontwerpende component bevat, er gebruik gemaakt kan worden van de onderhandelingsprocedures. Dit is geen toeval: de inhoudelijke en procesmatige complexiteit van ontwerp opdrachten is van dien aard dat onderhandelen eigenlijk onvermijdelijk is. Nochtans wordt er in de praktijk nauwelijks onderhandeld. De mogelijkheid om te onderhandelen impliceert uiteraard geen verplichting tot onderhandelen, maar zelfs wanneer het inhoudelijk of procesmatig aangewezen is om tot onderhandelingen over te gaan met de voorkeursbieder(s), gebeurt dit zelden. Dit komt uitgebreid aan bod in de procesafspraken voor aanstellingen (zie 4.8.)

Hier volstaat het om te beklemtonen dat **de mogelijkheid tot onderhandeling een principieel strategisch voordeel is voor de aanbestedende overheid, en dat het daarom – zeker voor ontwerp opdrachten – altijd aangewezen is om via een onderhandelingsprocedure aan te besteden.**

## G. VASTSTELLING: SOMS, MAAR NIET ALTIJD, KAN EEN ONTWERPER PAS GEKOZEN WORDEN ALS ER EEN ONTWERP OP TAFEL LIGT.

Eerder in dit hoofdstuk (zie 2.1.b.) werd een overzicht gegeven van de verschillende projectinhoudelijke en procesmatige beslissingen die genomen (kunnen) worden gedurende de fase van aanstelling van een ontwerper. Een aantal daarvan ging over ontwerpbeslissingen voor het betreffende project; wordt er als onderdeel van de aanstelling van een ontwerper reeds gekozen voor een bepaald ontwerp, of beperkt het zich tot een opdrachtvisie? En hoe krijgen we in dat laatste geval voldoende garanties over de kwaliteit van het ontwerp dat nadien opgemaakt zal worden?

Er zit een impliciete systematiek in de huidige werkwijze van Groep Gent, die zich algemeen als volgt laat omschrijven: voor kleinere projecten met realisatie zal er meestal slechts een visie gevraagd worden, voor grotere projecten wordt de keuze voor een ontwerper doorgaans gebaseerd op een uitgewerkt ontwerpvoorstel. Voor opdrachten zonder uitvoering, zoals stedenbouwkundige studieopdrachten, wordt dan weer zelden een uitgewerkt voorstel gevraagd, ongeacht de schaal van het project. Dit is een logische systematiek maar de grenzen zijn niet duidelijk; anders gesteld: er is geen kader om te beslissen of een project ‘klein’ of ‘groot’ is. Overigens is schaal van het project een te beperkte afweging. In realiteit zijn er meer factoren die meespelen. De aanstellingsleidraad moet dit kader aanreiken.

Een gelijkaardige afweging doet zich binnen de Stad voor in de werking van de Kwaliteitskamer, namelijk de afweging welke projecten moeten voorgelegd worden aan de Kwaliteitskamer. Hiervoor werd het beeldbepalend karakter van een project als criterium geformuleerd, dat behalve de schaal van een project, ook de context, het kader en het programma in rekening brengt (zie vraag 7 onder 2.4.c. voor een meer gedetailleerde bespreking). **Het beeldbepalende karakter is voor projecten met uitvoering een zinvol criterium** om over te nemen in de afweging of men voor de aanstelling van een ontwerper al effectief een ontwerpvoorstel nodig heeft: voor beeldbepalende projecten is een ontwerpvoorstel nodig, voor niet-beeldbepalende projecten volstaat een visie.

Voor opdrachten zonder uitvoering spelen er twee andere afwegingen. Enerzijds laat het projectbudget zelden toe dat er een vergoeding voorzien wordt voor de opmaak van offertes. Echter, voor projecten met uitvoering is het realisatiebudget het referentiekader, waar de studiekost voor de ontwerp-opdracht slechts een fractie van is, waardoor dergelijke vergoeding een verwaarloosbare “meerkost” teweegbrengt. Voor ontwerp-opdrachten zonder uitvoering, die binnen de Stad systematisch krap gebudgetteerd zijn, is de studiekost op zich het referentiekader, en daar is doorgaans geen marge voor het vergoeden van offertes. (Bovendien als dergelijke marge wel zou bestaan, dan zou het alsnog zinvoller zijn om de eigenlijke opdracht ruimer te begroten, eerder dan de inschrijvers te vergoeden voor de opmaak van een offerte, temeer daar een ontwerp in offertefase vaak al een te groot deel van de eigenlijke opdracht behelst).

Anderzijds zijn de ontwerp vragen van deze opdrachten zonder uitvoering niet pasklaar te vertalen in een ontwerpvoorstel. De projectdefinitie zal eerder onderzoeksvragen bevatten. Het ontwerpproces vraagt dan ook dialoog met en tussen stadsdiensten

en andere actoren, hetgeen niet past binnen een plaatsingsprocedure (zie ook 2.2.h. Vaststelling). Daarom wordt er **voor projecten zonder uitvoering slechts in zeer uitzonderlijke gevallen een ontwerper aangesteld op basis van een ontwerpvoorstel**. (Het meest recente voorbeeld is de studie voor de B401, alwaar de grote maatschappelijke impact van het project bepalend was om toch een ontwerpvoorstel te vragen.)

Tenslotte, dient er nog gewezen te worden op een evolutie uit het recente verleden die getuigt van goed opdrachtgeverschap: daar waar vroeger ontwerpvoorstellen gevraagd werden in offertefase zonder dat daar een vergoeding tegenover stond, is dit de afgelopen jaren gelukkig niet meer het geval geweest.

#### H. VASTSTELLING: SLIM SCHAKELN MET RAAMOVEREENKOMSTEN.

De Stad werkt vandaag geregeld met raamovereenkomsten, al is er geen systematiek te herkennen in het al dan niet inzetten ervan. Onder de term ‘raamovereenkomst’ wordt begrepen: een aanstelling die doorloopt over meerdere gelijkaardige projecten of ontwerpogaves heen. Mogelijks is op het moment van de gunning van de raamovereenkomst nog niet bekend wat de concrete projecten zijn waarvoor de raamovereenkomst zal ingezet worden. In dat geval wordt de scope van mogelijke opdrachten omschreven, naargelang expertise, binnen een bepaalde gebiedsafbakening, enz.

Raamovereenkomsten worden opgemaakt zonder garantie op exclusiviteit; de opdrachtgever kan dus te allen tijde beslissen om een project niet via de raamovereenkomst te plaatsen, maar om een apart overheidsopdracht te lanceren. Er zijn drie grote type raamovereenkomsten te onderscheiden:

- raamovereenkomst met één partij: er wordt één ontwerpteam aangesteld om een bepaald type opdracht uit te voeren in verschillende projecten/gebieden.
- raamovereenkomst met meerdere partijen in rotatiesysteem: er worden meerdere ontwerpteamen aangesteld om een bepaald type opdracht uit te voeren in verschillende projecten. Daarbij worden transparante afspraken opgesteld (in bestek) om te bepalen wie welke opdracht krijgt. Het meest voor de hand liggende systeem is om alle partijen om beurt een project toe te wijzen (of de partij die op dat moment voor het laagste totale bestelbedrag opdrachten uitgevoerd heeft binnen de raamovereenkomst).
- raamovereenkomst met meerdere partijen in mini-competitie: er worden meerdere ontwerpteamen aangesteld om een bepaald type opdracht uit te voeren in verschillende projecten. Voor elke deelopdracht wordt nog een (doorgaans beknopte) offertevraag tussen de verschillende opdrachtnemers georganiseerd. Dergelijke raamovereenkomsten fungeren dus als een poule van ontwerpers.

Procedureel kan een raamovereenkomst als modaliteit ingezet worden voor eender welke plaatsingsprocedure, zolang de totaalopdracht (dus: de som van alle deelopdrachten) de toepassingsdrempels maar respecteert. **Raamovereenkomsten bieden dus heel**



**wat flexibiliteit, en kansen voor efficiëntie- en tijdsinsten. Daartegenover staat wel dat een aantal projecten onder één noemer samengebracht worden, waardoor er minder op maat gewerkt wordt.** Ook de capaciteit van de aangestelde bureaus mag niet over het hoofd gezien worden; en kan bepalend zijn voor het aantal partijen dat opgenomen worden in de raamovereenkomst. Raamovereenkomsten (waaronder de poules die binnen deze aanstellingsleidraad een belangrijk instrument vormen) moeten dus voldoende strategisch ingezet worden.

#### I. VASTSTELLING: ER IS EEN 'BAKSTENEN' PLAFOND.

In de selectiefase van aanstellingsprocedures worden ontwerpers voornamelijk beoordeeld op reeds geleverd werk; al te vaak wordt geëist dat een vergelijkbare opdracht eerder al een aantal keer uitgevoerd werd. Zo moeten ontwerpers over vastgestelde drempels heen. Daar wordt soms nog een voorwaarde naar gedraaide omzet aan toegevoegd. Dit leidt op projectniveau tot een selectie van louter/hoofdzakelijk grotere of ervaren bureaus, en vooral ook steeds dezelfde bureaus voor een bepaald type opdracht. Het leidt bovendien tot de vorming van vaak te grote teams, omdat bureaus de nodige referenties moeten gaan poolen. Het is een correct pad beredeneerd vanuit de openbare procedure voor grotere opdrachten, maar neemt kansen weg voor kleinere of innovatieve ontwerpogaves. Aldus botsen jonge, gedreven, getalenteerde ontwerpers tegen een bakstenen plafond. Dit wordt ook de ervaringsparadox genoemd: men raakt niet aan de slag, omdat er onvoldoende ervaring kan worden voorgelegd, maar men kan de nodige ervaring niet opdoen, omdat niemand de kans geeft. Het neemt echter ook kansen weg voor de opdrachtgever, want die dreigt te eindigen met meer van hetzelfde; architectuurreproductie in plaats van architectuurproductie. Anderzijds: van ontwerpers wordt verwacht dat ze (binnen de scope van hun takenpakket) de bouwheer ontzorgen, en dat ze in staat zijn om kwaliteit, budget en planning te bewaken, en daar dus de nodige ervaring in hebben. Het is dus een evenwichtsoefening.

Om hieraan tegemoet te komen, stelde Team Stadsbouwmeester de 'lijst beloftevolle ontwerpers' samen: voor specifieke opdrachten, beperkt qua omvang (opdrachten zonder voorafgaande bekendmaking) en complexiteit, worden expliciet kansen gecreëerd voor jong en lokaal ontwerptalent. **Innoverend zijn is immers belangrijk voor het Gentse architectuurbeleid. Dat vraagt om kansen te bieden voor vernieuwende inzichten en ontwerpaffiniteits.**

De lijst beloftevolle ontwerpers wordt niet verdergezet na inwerkingtreding van de aanstellingsleidraad. De achterliggende filosofie, namelijk dat werken in publieke opdracht ook voor jonge talentvolle ontwerp bureaus haalbaar moet zijn, blijft echter wel behouden. Dit zal onder andere gebeuren door in de selectievoorwaarden kritisch om te springen met opgelegde drempels.

## 2.3. VIER/ZEVEN MODELLEN VOOR HET PROCES VAN AANSTELLING

### A. WAAROM WERKEN MET MODELLEN?

Onder 2.1 kwam reeds aan uitgebreid aan bod dat de aanstelling van een ontwerper niet alleen als een procedure moet beschouwd worden, maar ook en vooral als een proces binnen het volledige projectproces. Met het oog op een heldere en efficiënte werking van de Stedelijke projectwerking, ook in het proces van aanstelling, is een zekere formatte- ring van het procesverloop in die fase wenselijk.

Tegelijk tonen de tachtig projecten die geïnventariseerd werden (voor de periode 2018-2019) aan dat de bandbreedte van types opdrachten te groot is om in één blauwdruk te passen. Meerdere formats zijn dus noodzakelijk.

Het onderzoek heeft uiteindelijk zeven verschillende modellen opgeleverd, die onder te brengen zijn in vier grote categorieën:

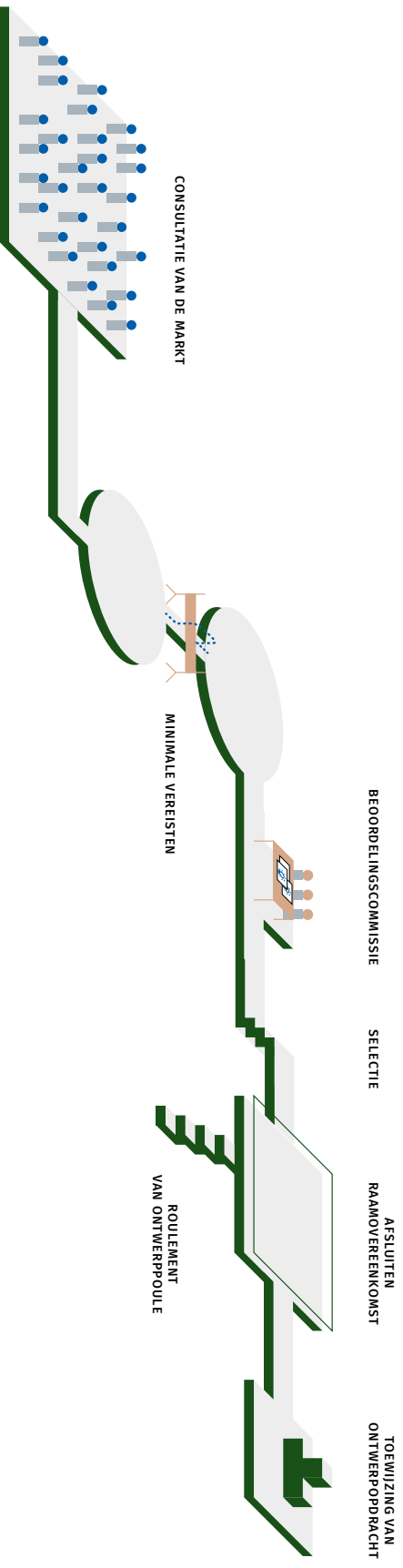
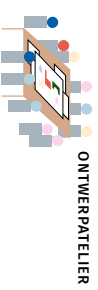
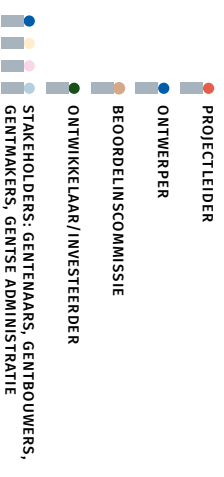
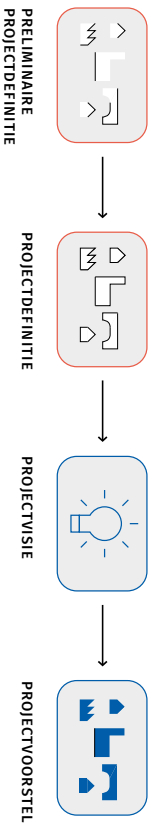
- De aanstelling op basis van een ontwerp(voorstel) (met drie subvarianten)
- De aanstelling uit een ontwerppoule
- De aanstelling via een ontwerpatelier
- De aanstelling voor een gespecialiseerde ontwerpopdracht

Deze worden hierna in detail toegelicht.

### B. AANSTELLING OP BASIS VAN EEN ONTWERPVOORSTEL

Voor beeldbepalende projecten (zie 2.4.b. vraag 2) met realisatie is het wenselijk om de keuze van een ontwerper pas te maken op het moment dat er een ontwerpvoorstel op tafel ligt. **Dit impliceert een uitgewerkte projectdefinitie waarin alle randvoorwaarden, maar ook de ambities, voor het project op voorhand duidelijk zijn.** Dergelijke projectdefinitie dient via stadsintern overleg tot stand te komen, onder verantwoorde- lijkheid van de projectleider. Deze projectdefinitie wordt bekrachtigd bij de vaststelling van de selectieleidraad/het bestek. Vervolgens wordt de ontwerpopdracht gegund via een mededingingsprocedure met onderhandeling, waarbij inschrijvers vergoed worden voor de opmaak van hun offerte (inclusief ontwerpvoorstel). Het proces van aanstelling bestaat uit twee stappen:

- De eerste stap betreft de selectie van een beperkt aantal kandida- ten. Dit aantal kan variëren van drie tot vijf. Geïnteresseerde ont- werpteams dienen op basis van de selectieleidraad een aanvraag tot deelneming in, waarmee zij uiteraard enerzijds hun interesse voor de opdracht kenbaar maken, maar anderzijds ook garanderen dat ze bekwaam zijn de opdracht naar behoren uit te voeren. Ze doen dit door aan te tonen dat ze voldoen aan de minimale vereisten die in de selectieleidraad opgelegd worden inzake de kwalitatieve selectie. Eerdere ervaring van de inschrijver, alsook de expertise van de leden van het ontwerpteam kunnen bevroegd worden. **Enkel de kandidaten die voldoen aan de minimale vereisten komen in aanmerking voor**



**selectie.** Indien er meer kandidaten aan de minimale vereisten voldoen dan er conform de selectieleidraad geselecteerd kunnen worden, dan is het wenselijk (maar juridisch niet verplicht) **om de selectie te beperken (= doorselectie), hetgeen een kwalitatieve beoordeling van de kandidaturen** (door een beoordelingscommissie) inhoudt aan de hand van vooraf in het bestek vastgelegde doorselectiecriteria. Op basis daarvan worden de (drie tot vijf) kandidaten met de hoogste score geselecteerd.

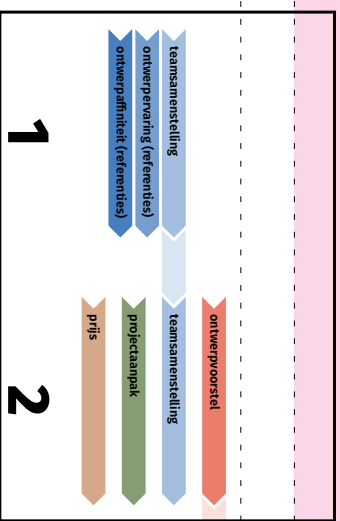
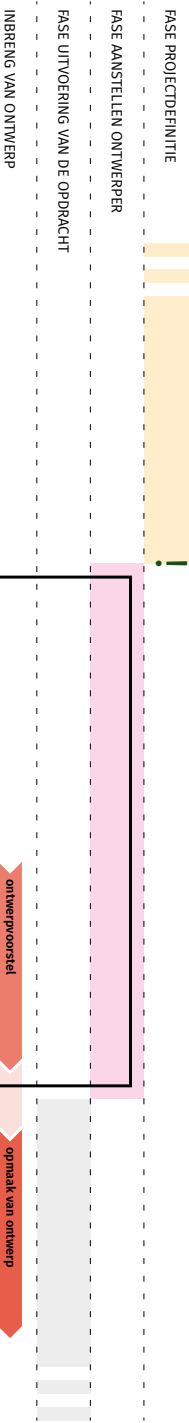
- Enkel de geselecteerde ontwerpteams worden uitgenodigd om een offerte in te dienen. Deze offerte omvat o.a. een ontwerpvoorstel, en bijgevolg moeten de ontwerpteams hiervoor voldoende tijd krijgen; minstens drie en maximaal vier maand. Daarnaast bevat de offerte doorgaans ook een voorstel van aanpak voor het verdere ontwerpproces (tenzij dit geen criterium is in het betreffende project), alsook een eerste globale kostenraming, evenals alle andere informatie die in het bestek gevraagd wordt met het oog op de **beoordeling van de offerte conform de gunningscriteria**. Deze beoordeling gebeurt door een beoordelingscommissie samengesteld uit experts, gekozen op basis van de expertise noodzakelijk ter beoordeling van de gunningscriteria uit het bestek (zie ook verder onder 4.7.).

### C. AANSTELLING OP BASIS VAN EEN ONTWERPVOORSTEL, VAN EEN BOUWTEAM

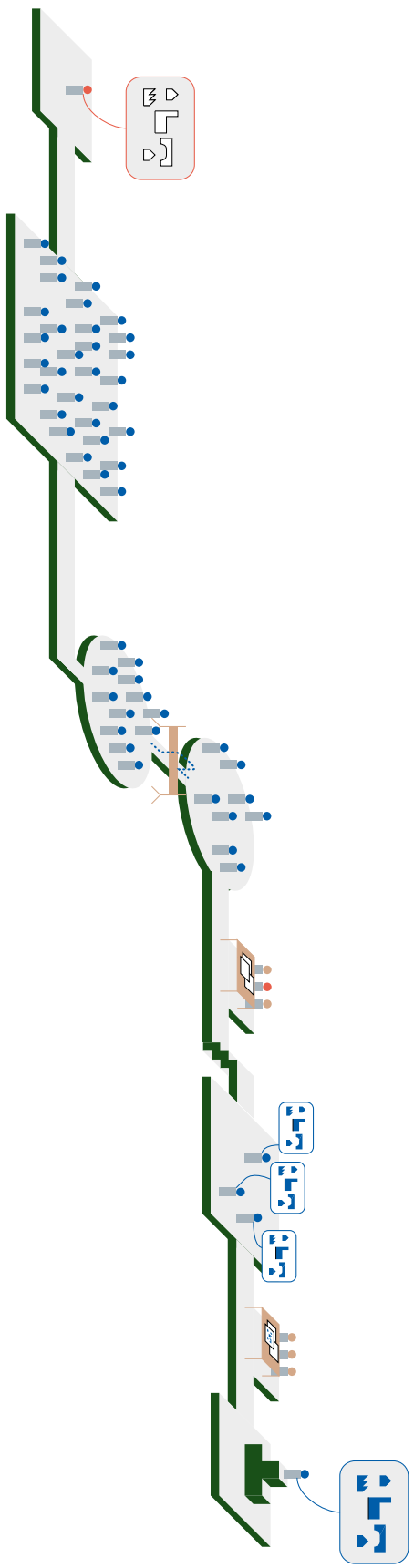
Realisatieopdrachten na ontwerp worden niet altijd op zichzelf aanbesteed. Soms worden ze in één opdracht gekoppeld; zowel ontwerp, uitvoering en financiering (en/of onderhoud). Dit zijn projecten met publiek-private samenwerking (PPS), waarvan er in hoofdzaak twee types te onderscheiden zijn:

- DB(F)(M)(O) opdrachten (ofwel objectgebonden PPS): Dit zijn projecten waarbij naast het ontwerp, ook de uitvoering van het project mee in de opdracht zit. Dit wordt gebruikt voor projecten waarvan vermoed wordt dat het in één hand houden van ontwerp en uitvoering een (budgettaire of technische) optimalisatie kan bewerkstelligen. Design & Build projecten worden aanbesteed voor consortia waar ontwerpers en ontwikkelaars/aannemers samen een team vormen. Indien de financiering mee in de opdracht zit (en de F dus toegevoegd wordt aan de opdracht), dan wordt het project gerealiseerd met préfinanciering door de opdrachthouder op korte (vb. betaling bij oplevering) of lange termijn (vb. gespreid over 20 jaar). Dit wordt gebruikt voor projecten waarvan de opdrachtgever de financiële impact wil spreiden in de tijd. Daarnaast kan ook het onderhoud van het gerealiseerde project (M – het betreft dan herstellings- en onderhoudswerken aan het vastgoed) en de werking van het gerealiseerde project (O – het betreft dan de uitbating of het facilitair management van het vastgoed) kunnen aan dergelijke opdracht toegevoegd worden.

# AANSTELLING OP BASIS VAN ONTWERPVOORSTEL



## PROCEDURELE INBEDDING



- PPS projecten met vastgoedtransactie met het oog op gebiedsontwikkeling (ofwel grondgebonden PPS), kortweg PPS voor gebiedsontwikkeling: dit zijn projecten waar de Stad (doorgaans via het stadsontwikkelingsbedrijf sogent) of een andere partner binnen Groep Gent, op eigen terreinen een ontwikkeling door en op risico van een private partner wenst te initiëren. De grondpositie van de aanbestedende overheid biedt de mogelijkheid om – net zoals in andere ontwerp opdrachten – randvoorwaarden op te leggen en ambities te formuleren in de projectdefinitie. Het zijn de ontwikkelingsrechten op publieke gronden die aanbesteed worden, en gegund op basis van onder andere een ontwerpvoorstel. In deze PPS-projecten vormt het toegekende zakelijk recht de ‘finance’ component van het project, en is het dus de opdrachthouder die de opdrachtgever vergoed voor dit toegekende zakelijke recht i.p.v. omgekeerd.

Dergelijke opdrachten die (minstens) ontwerp en realisatie combineren in één opdracht, zullen gezien hun complexiteit en omvang altijd via mededingingsprocedure met onderhandeling aanbesteed worden. **Het proces verloopt dus op eenzelfde manier als een aanstelling op basis van een ontwerpvoorstel** (zie hiervoor 2.3.b). Gezien de grotere complexiteit van de op te maken offerte –, door de combinatie van stedenbouwkundig onderzoek, het ontwerpen van verschillende gebouwen én openbaar domein, alsook de financiële berekeningen die op basis van dat ontwerp moeten gebeuren – is het echter wel noodzakelijk om voor de opmaak van dergelijke offertes meer tijd te voorzien: minstens vier en maximum 6 maanden.

Gezien de grote inspanning in zowel het opmaken als het beoordelen van de offertes, is het voor de aanstelling van een bouwteam – op maat van het specifieke project – te oordelen of het wenselijk is om het aantal geselecteerde kandidaten te verlagen (uiteraard nooit lager dan het wettelijke minimum van drie kandidaten in het kader van de mededingingsprocedure met onderhandeling).

Binnen het kader van de opmaak van een aanstellingsleidraad zal vooral de opmaak van het luik ontwerpvoorstel in de aanstellingsfase meegenomen worden. De uitvoeringsmodaliteiten en financieringsmechanismen, die evenzeer deel uitmaken van dergelijke opdracht, vallen buiten scope van deze aanstellingsleidraad.

#### D. AANSTELLING OP BASIS VAN EEN ONTWERPVOORSTEL, VIA OPEN OPROEP

De Vlaams Bouwmeester heeft een breder bereik van het ontwerpersveld dan Groep Gent, vooral buiten de landsgrenzen. Voor sommige projecten is het omwille van hun uitstraling en impact wenselijk om ze internationaal te profileren (zie vraag 5 onder 2.4.b. voor meer informatie). Voor dergelijke projecten zal in de toekomst nog steeds beroep gedaan worden op de Open Oproep procedure. **De Open Oproep is procedureel identiek aan de aanstelling op basis van een ontwerpvoorstel, al wordt de concrete invulling bepaald door het Team Vlaams Bouwmeester.** De belangrijkste verschilpunten zijn de volgende:

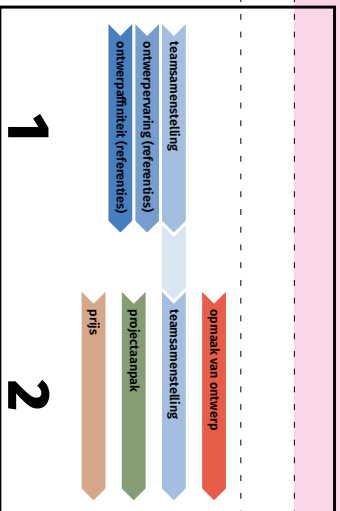
# AANSTELLING VAN EEN BOUWTEAM

FASE PROJECTDEFINITIE

FASE AANSTELLEN ONTWERPER

FASE UITVOERING VAN DE OPDRACHT

INBRENG VAN ONTWERP

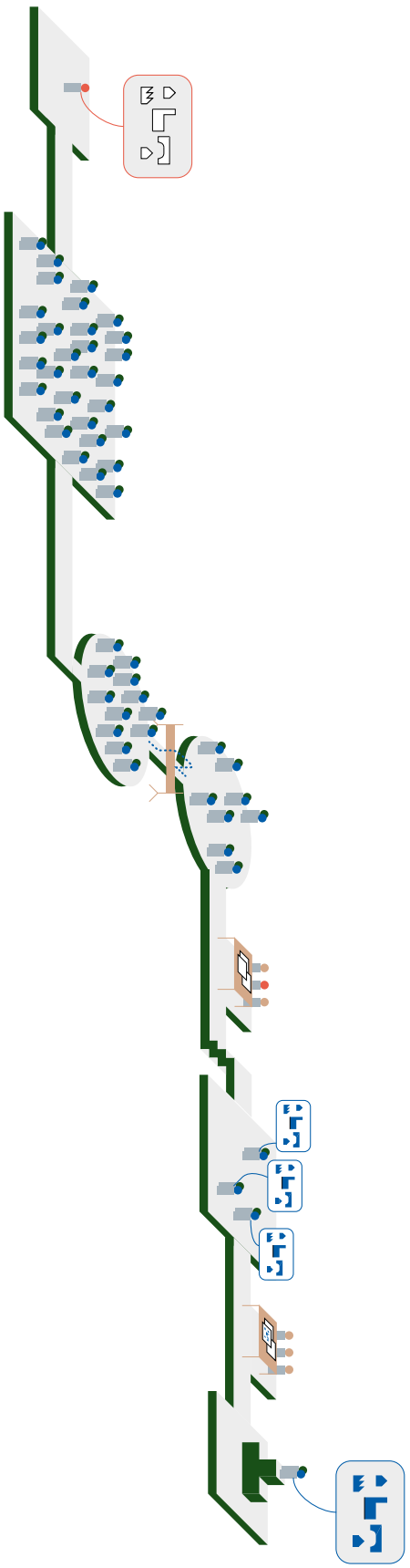


## PROCEDURELE INBEDDING

selectie via mededingingsprocedure met onderhandeling

gunning via mededingingsprocedure met onderhandeling, met verdeling van de opmaak van de offerte

uitvoering van de opdracht



- Bij een Open Oproep wordt in de selectiefase reeds een motivatienota gevraagd. Wanneer de Stad zelf opdrachten uitschrijft, is dit niet het geval.
- Projecten worden niet afzonderlijk gepubliceerd. De Vlaams Bouwmeester bundelt alle Open Oproep dossiers, en lanceert deze halfjaarlijks in één pakket. Dit optimaliseert de werklast voor ontwerpers, en vergroot de impact van publicatie.
- Selectie- en gunningscriteria zijn voorgeschreven in het reglement van de Open Oproep (en wijken af van deze aanstellingsleidraad). Bovendien zijn de beoordelingscommissies in selectiefase en gunningsfase niet gelijk samengesteld. Ook dit is in tegenstelling tot de aanstellingsleidraad van Groep Gent.

Op de website van het Team Vlaams Bouwmeester wordt de procedure in detail toegelicht.

#### E. AANSTELLEN UIT EEN ONTWERPPOULE

Voor niet-beeldbepalende projecten met realisatie is het niet nodig (en vanuit efficiëntie-oogpunt bijgevolg niet wenselijk) om een ontwerpvoorstel te laten opmaken als onderdeel van de offerte. Voor projecten zonder realisatie is een ontwerpvoorstel evenmin aan de orde, omdat ontwerpend onderzoek in dialoog met stadsdiensten en desgevallend andere stakeholders een essentieel onderdeel van de ontwerpopdracht vormen, hetgeen niet mogelijk is binnen het kader van een klassieke openbare procedure.

Voor dergelijke **projecten biedt het werken met een poule kansen om de efficiëntie drastisch te verhogen**. Een ontwerperspoule is een raamovereenkomst die wordt afgesloten met een aantal ontwerpers. Dit wordt centraal beheerd binnen de Stad, door een op te richten Kennisplatform Ontwerp opdrachten (zie 5.4.a). Alle aanbestedende diensten binnen de Stad, en bij uitbreiding de verschillende bouwheren binnen de Groep Gent, kunnen opdrachten plaatsen binnen de poules. **De poule werkt aldus als aankoopcentrale voor de gehele Groep Gent**. (Bij het operationaliseren van deze poules zal bovendien onderzocht worden in hoeverre de poules ook als instrument voor andere publieke bouwheren aangeboden kan worden. Dit zal desgevallend onderdeel uitmaken van de aanstellingsleidraad voor Gentmakers.) De poules worden ingericht voor een periode van vier jaar, desgevallend in uitzonderlijke en behoorlijk gemotiveerde gevallen, met name op grond van het voorwerp van de raamovereenkomst, eenmaal te verlengen voor een bijkomende looptijd van vier jaar.

Er zullen **vijf poules samengesteld worden, opgedeeld volgens een aantal ontwerpende disciplines: architectuur, stedenbouw, ontwerp publieke ruimte, erfgoed, ontwerp van infrastructurele kunstwerken**. Binnen elke poule zullen een aantal subdisciplines gedefinieerd worden, waarvoor kandidaten kunnen aangeven of ze al dan niet in aanmerking wensen te komen. Landschap ontwerp wordt niet als poule op zich beschouwd, maar zal als subdiscipline in zowel de poule stedenbouw als de poule ontwerp publieke ruimte aan bod komen. Louter technische ontwerp opdrachten vallen buiten de scope van de aanstellingsleidraad, al wordt de blauwdruk van het instrument uiteraard ter beschikking gesteld indien de bevoegde Stadsdiensten er een meerwaarde in zien voor dergelijke opdrachten.



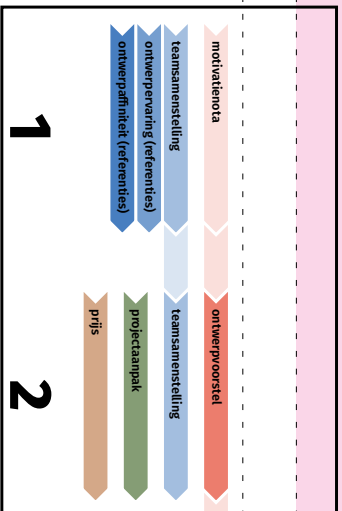
# OPEN OPROEP (PROCEDURE VLAAMS BOUWMEESTER)

FASE PROJECTDEFINITIE

FASE AANSTELLEN ONTWERPER

FASE UITVOERING VAN DE OPDRACHT

INBRENG VAN ONTWERP

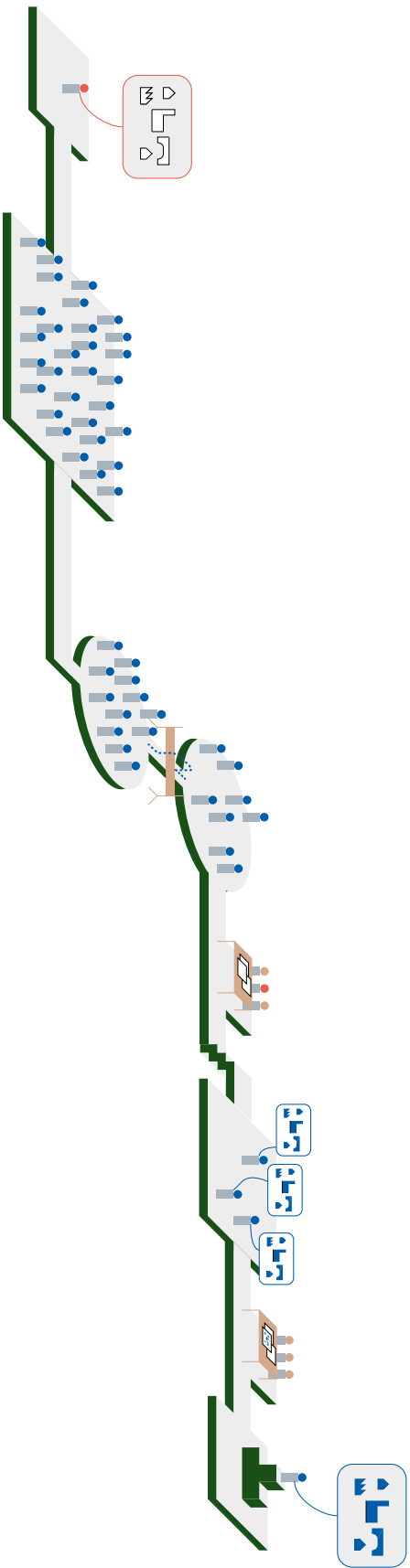


## PROCEDURELE INBEDDING

selectie via mededingingsprocedure met onderhandeling

gunning via mededingingsprocedure met onderhandeling, met verdeling van de opmaak van de offerte

uitvoering van de opdracht



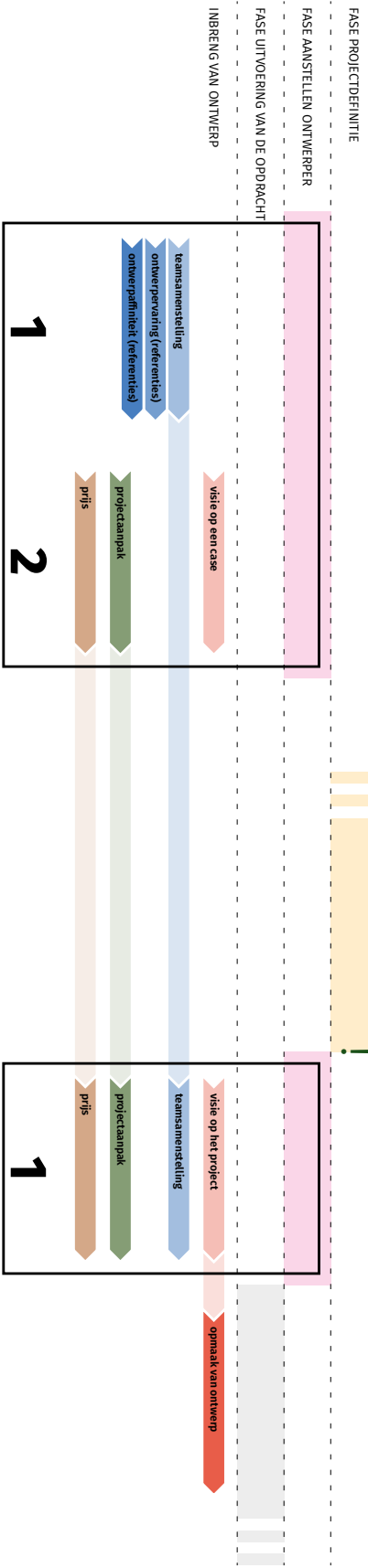
Het instrument van een poule is gebaseerd op een aantal precedentes:

- De kandidatenlijst beloftevolle ontwerpers wordt sinds 2019 ingezet om kleine ontwerpopdrachten toe te wijzen aan ontwerpers. Gezien de wendbaarheid van deze kandidatenlijst is het een werkwijze die behoorlijk efficiënt is. Daaruit is de vraag ontstaan of een vergelijkbaar model kan uitgewerkt worden binnen de aanstellingsleidraad, dat bovendien inzetbaar is voor grotere projecten (die dus boven het drempelbedrag voor bekendmaking vallen). Aangezien de kandidatenlijst beloftevolle ontwerpers ophoudt na inwerkingtreding van de aanstellingsleidraad, zullen de poules er expliciet op gericht zijn om opnieuw kansen te bieden aan jonge beloftevolle ontwerpers.
- De Dienst Stedenbouw en Ruimtelijke Planning heeft eveneens sinds 2019 een raamovereenkomst met drie ontwerpers, in het kader van de opmaak van de wijkstructuurschetsen. De raamovereenkomst laat echter wat ruimte om ook een aantal andere opdrachten te gunnen. Dit functioneert dus de facto als een (beperkte) poule voor stedenbouwkundige ontwerpopdrachten.
- Stad Antwerpen werkt reeds geruime tijd uitsluitend met poules voor het plaatsen van ontwerpopdrachten, beheerd vanuit een aankoopcentrale.

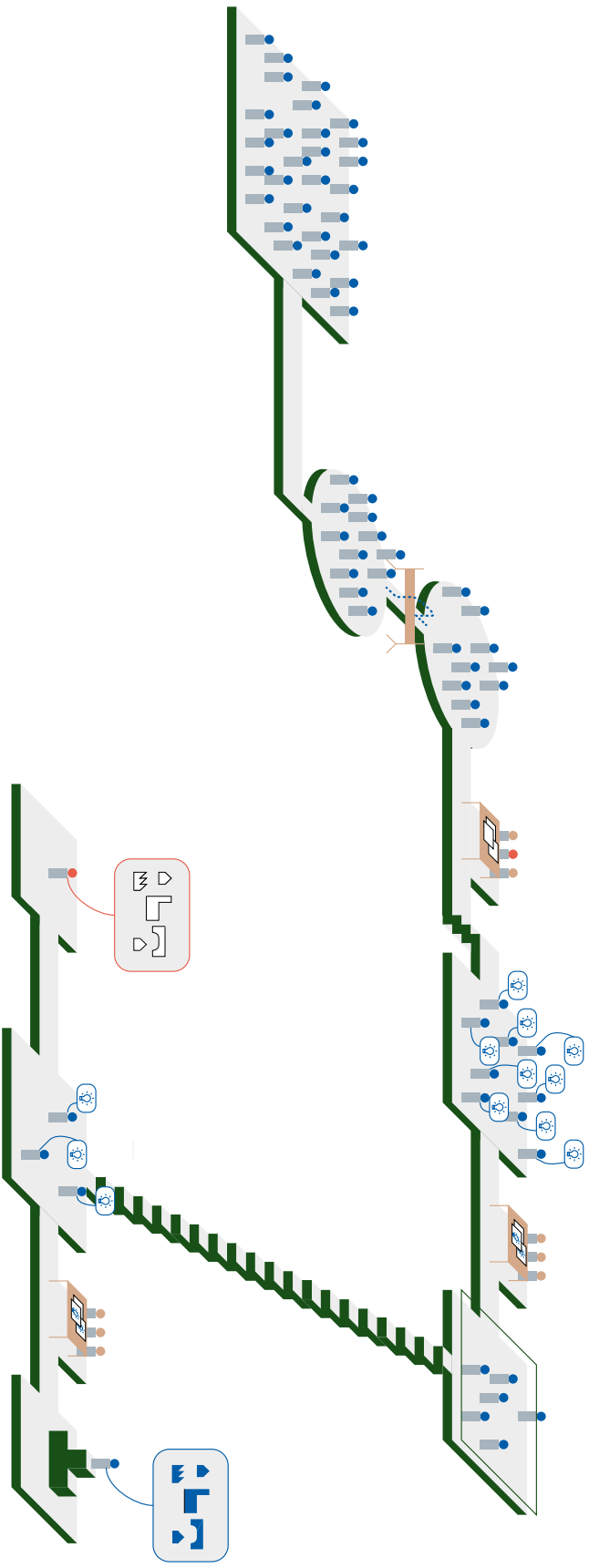
Elke poule wordt samengesteld via een mededingingsprocedure met voorafgaande bekendmaking, en leidt dus tot een raamovereenkomst met een aantal ontwerpteams. Ter beoordeling van de gunningscriteria zullen de inschrijvers één of meerdere cases voorgeschoteld krijgen die representatief zijn voor de vervolgoopdrachten binnen de poule. Dit kunnen louter hypothetische cases zijn, maar bij voorkeur betreft het al een eerste opdracht (of meerdere opdrachten) die meteen als eerste bestelling binnen de poule geplaatst worden. Het aantal ontwerpteams kan variëren van poule tot poule, maar zal minstens uit 6, en maximaal uit 15 ontwerpteams bestaan, afhankelijk van het te verwachten aantal opdrachten gedurende de looptijd van de poule (vier jaar). Het is de ambitie – maar geen garantie – dat elk ontwerpteam minstens drie keer aangeschreven wordt om een offerte in te dienen.

**Per vervolgoopdracht (maar desgevallend dus niet voor de projecten die als case ingezet werden voor de samenstelling van de poule) wordt, op basis van een projectdefinitie, een mini-competitie georganiseerd**, waarvoor drie ontwerpers binnen de poule aangeschreven worden. De precieze spelregels voor het beurtroelsysteem om kandidaten binnen elke poule aan te duiden, zijn uitgewerkt binnen het afsprakenkader van deze aanstellingsleidraad (zie verder onder 4.6.b.). Als onderdeel van de offerte, wordt aan de drie aangeschreven kandidaten gevraagd om hun ontwerpvisie (voor projecten met uitvoering) of hun inzicht in de opgave (voor projecten zonder uitvoering) te formuleren (maar dus geen ontwerpvoorstel). Daarnaast bevat de offerte ook een voorstel van aanpak voor het verdere ontwerpproces (tenzij het geen criterium zou zijn in het betreffende project), evenals alle andere informatie die in het bestek gevraagd wordt met het oog op de beoordeling van de offerte conform de gunningscriteria (zoals vastgelegd in het

# AANSTELLING VAN ONTWERPER UIT EEN POULE



## PROCEDURELE INBEDDING



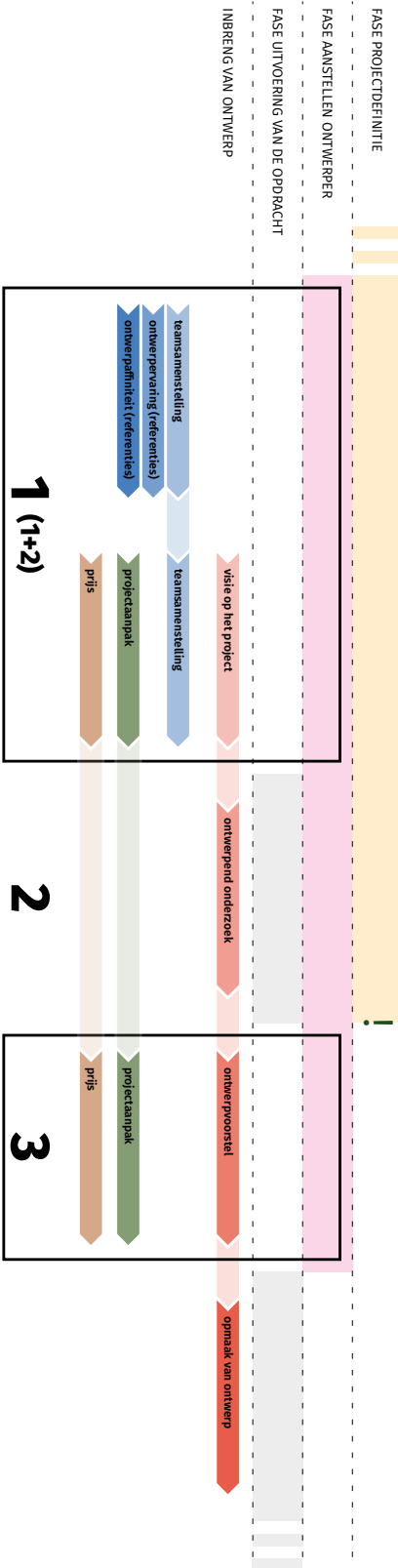
initiële bestek voor de poule). Deze beoordeling gebeurt door een beoordelingscommissie samengesteld uit experts, zogenaamde deskundigen op vlak van de gunningscriteria.

#### F. AANSTELLING VIA EEN ONTWERPATELIER

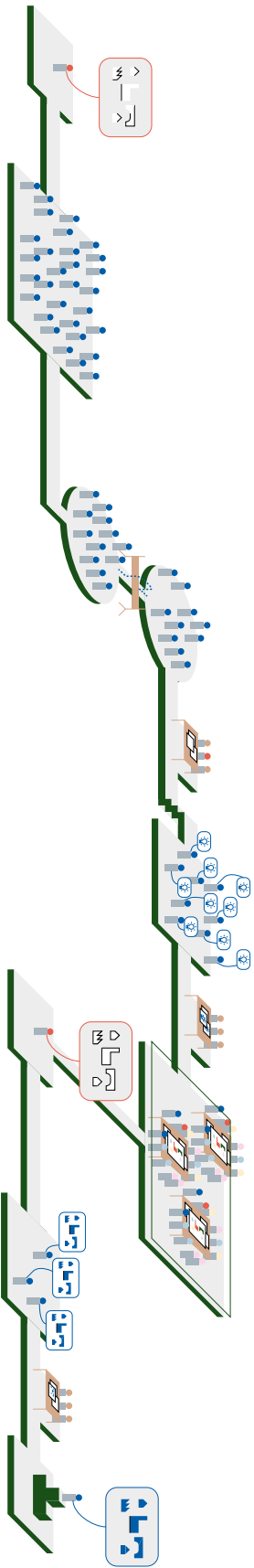
Van alle procesmodellen binnen de aanstellingsleidraad is het Ontwerpatelier het meest omvangrijk. Het is dan ook een proces dat slechts voor een beperkt aantal projecten inzetbaar is. Twee voorwaarden zijn essentieel. Enerzijds moeten het projecten zijn met **een hoge graad van programmatorische complexiteit, in die mate dat het onmogelijk is om een volledige projectdefinitie uit te werken zonder een voorafgaandelijk doorgedreven ontwerpend onderzoek**. Anderzijds moeten het ook projecten zijn met een sociale complexiteit: **projecten waarvoor het noodzakelijk is om de veelheid aan stakeholders reeds in vroege fase te betrekken**. Samengevat: het Ontwerpatelier onderscheidt zich door reeds in de fase van projectdefinitie intensief in te zetten op zowel dialoog (communicatie, participatie, cocreatie, opbouwen van partnerschappen) als ruimtelijk ontwerpend onderzoek. Dit zijn twee elementen waar een klassieke toepassing van de procedures geen ruimte voor toelaat; bijgevolg is er – weliswaar binnen de mogelijkheden van de wetgeving – een proces op maat ontwikkeld. Dit verloopt in drie stappen (cfr. de naam Ontwerpatelier):

1. De eerste stap is de **samenstelling van het Atelier**: er wordt een traject doorlopen om te komen tot de drie teams die het meest geschikt zijn om de ontwerpoperdacht uit te voeren. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de mededingingsprocedure met onderhandeling, om met de drie weerhouden ontwerpteams een raamovereenkomst af te sluiten. Een preliminaire projectdefinitie vormt de basis voor deze aanstelling. Dit is een tweestapsprocedure, hetgeen betekent dat er eerst een selectie plaatsvindt en vervolgens een gunning. De drie ontwerpteams worden onder andere beoordeeld op hun procesbereidheid, hun specifieke invalshoek en de inhoudelijke klemtonen die ze wensen te leggen in de opdracht (mee te geven in de offerte). Zowel het samenstellen van de poule, als het selecteren van drie ontwerpteams kent een selectieprocedure op basis van welomschreven selectie- en gunningscriteria.
2. De drie teams voeren een **ontwerpend onderzoek** uit gedurende de tweede stap van het Atelier: ze verkennen de uitdagingen en onderzoeksvragen die zijn meegegeven in de preliminaire projectdefinitie, door deze te verruimtelijken in ontwerp-hypotheses. Procedureel is dit ingebed onder de vorm van een gegarandeerde opdracht binnen de raamovereenkomst. De drie ontwerpteams doen dit parallel aan elkaar, in uitwisseling met elkaar en met de vele betrokken actoren; elk met een eigen inhoudelijke invalshoek (zoals bepaald in stap 1 van het Atelier). De procesbereidheid van de opdrachtgever, de drie ontwerpers en het actorenveld is dus essentieel. Het einddoel van deze fase is om op basis van het drievoudige ontwerpend onderzoek de projectdefinitie aan te scherpen en te vervolledigen: de onderzoeksvragen uit de preliminaire projectdefinitie moeten dus beantwoord worden, en randvoorwaarden krijgen een eenduidige beslissing. De opdrachtgever zal zelf deze synthese maken van het ontwerpend onderzoek, en dit aftoetsen met stadsinterne en stadsexterne partners. Het college stelt uiteindelijk de uitgewerkte projectdefinitie vast.

# ATELIER 1-2-3



## PROCEDURELE INBEDDING



3. Tenslotte wordt de **eigenlijke ontwerpdracht geplaatst via een mini-competitie tussen de drie ontwerpteams** die deelnamen aan het ontwerpend onderzoek. Zij formuleren dus een offerte op basis van de definitieve projectdefinitie. Procedureel betreft het een nieuwe deelopdracht binnen de raamovereenkomst. Er wordt in deze fase een ontwerp, een voorstel van aanpak en een eerste globale kostenraming gemaakt, net zoals dit gebeurt in een klassieke aanstelling op basis van ontwerpvoorstel (zie het betreffende procesmodel), weliswaar met als belangrijkste onderscheid dat de drie ontwerpteams reeds vertrouwd zijn met de opgave.

De raamovereenkomst zal voldoende open gedefinieerd worden, zodat de opdrachtgever gedurende de looptijd van het project nog andere deelopdrachten kan gunnen indien dat wenselijk zou zijn; uiteraard voor zover deze binnen de scope en termijn van het project passen.

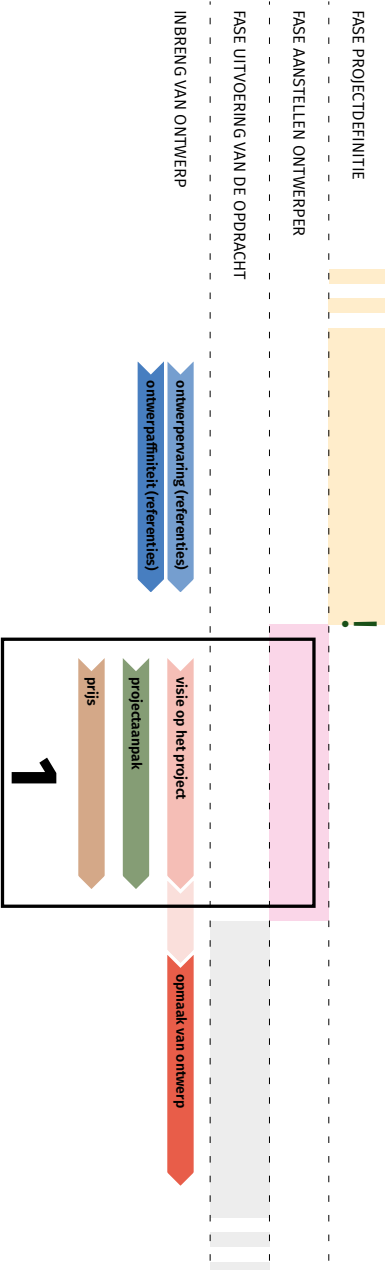
#### **G. AANSTELLING VOOR EEN GESPECIALISEERDE ONTWERPSTUDIE, ZONDER BEKENDMAKING**

Voor het overgrote merendeel van de niet-beeldebepalende projecten kan de ontwerper via een poule aangesteld worden. Toch kan er zich altijd een opgave aandienen, waarvoor de benodigde expertise niet aanwezig is binnen één van de poules. Voor dergelijke opdrachten wordt alsnog een procedure op maat ingericht, op basis van een uitgewerkte projectdefinitie. Voor projecten met een gunningsbedrag onder de 139.000 euro excl. BTW kan gebruik gemaakt worden van de onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking, of kan het een opdracht zijn van beperkte waarde (zijnde onder 30.000 euro excl. BTW), waarbij er in principe zelfs geen formeel bestek nodig is.

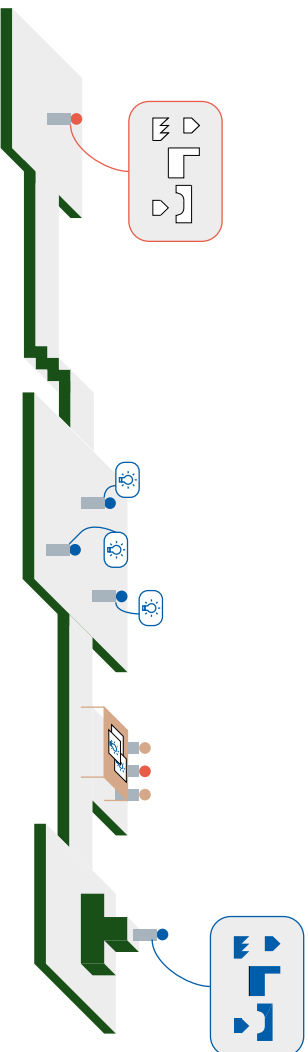
Voor beide procedures geldt dat **er een aantal kandidaten uitgenodigd worden om een offerte in te dienen**. In geval van een onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking worden bij voorkeur vijf kandidaten aangeschreven, voor een opdracht van beperkte waarde slechts drie. **De keuze van aan te schrijven ontwerpers wordt door de projectleider, in overleg met de stadsbouwmeester bepaald na een beperkt marktonderzoek** (o.a. door stadsdiensten en collega's bij andere steden te bevragen en de Stadsleverancier te raadplegen). Dit wordt schriftelijk gemotiveerd, eveneens in overleg met Team Stadsbouwmeester.

Indien voor één van deze procedures gekozen wordt, zullen er normaal gezien geen selectiecriteria worden opgelegd; de selectie gebeurt in de keuze van aan te schrijven ontwerpers (tenzij de keuze van de aan te schrijven ontwerpers an sich onvoldoende garantie biedt omtrent de expertise, dan kunnen er alsnog selectiecriteria opgelegd worden; bijvoorbeeld wanneer er verwacht wordt dat men zich nog versterkt met een specifieke discipline). Gunning gebeurt op dezelfde wijze als opdrachten die binnen de poules aanbesteed worden. Dit betekent dat aan de ontwerpers wordt gevraagd om hun ontwerpvisie (voor projecten met uitvoering) of hun inzicht in de opgave (voor projecten zonder uitvoering) te formuleren (maar dus geen ontwerpvoorstel). Daarnaast bevat de offerte, indien nuttig en relevant, ook een voorstel van aanpak voor het verdere

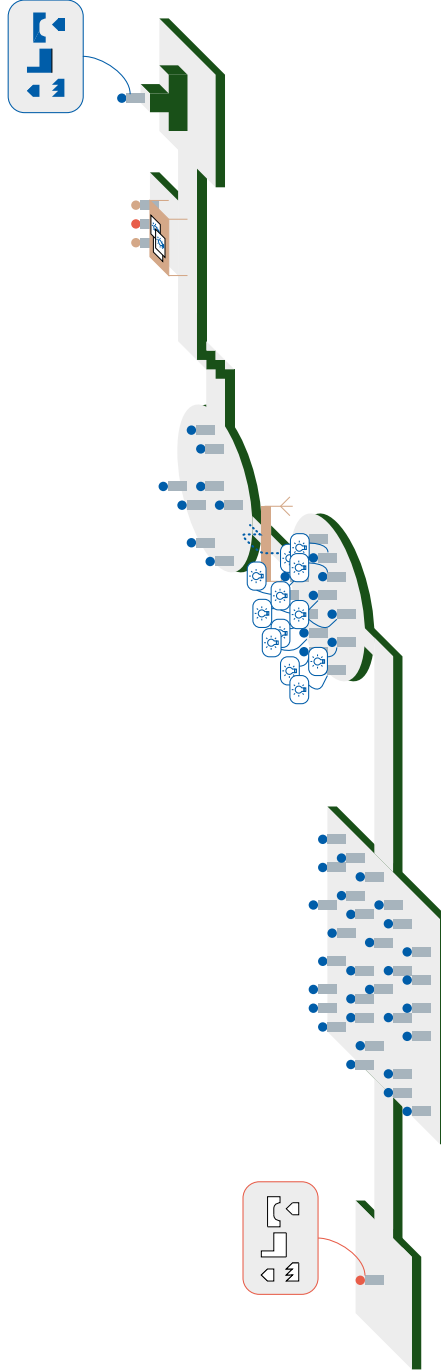
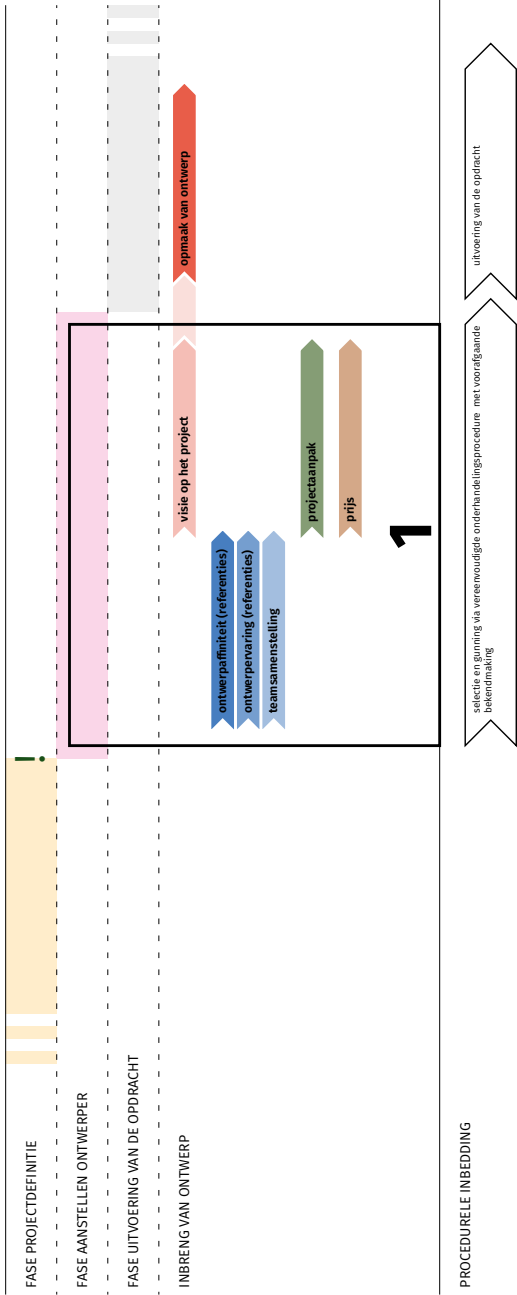
# AANSTELLING VIA AANSCHRIJVEN



## PROCEDURELE INBEDDING

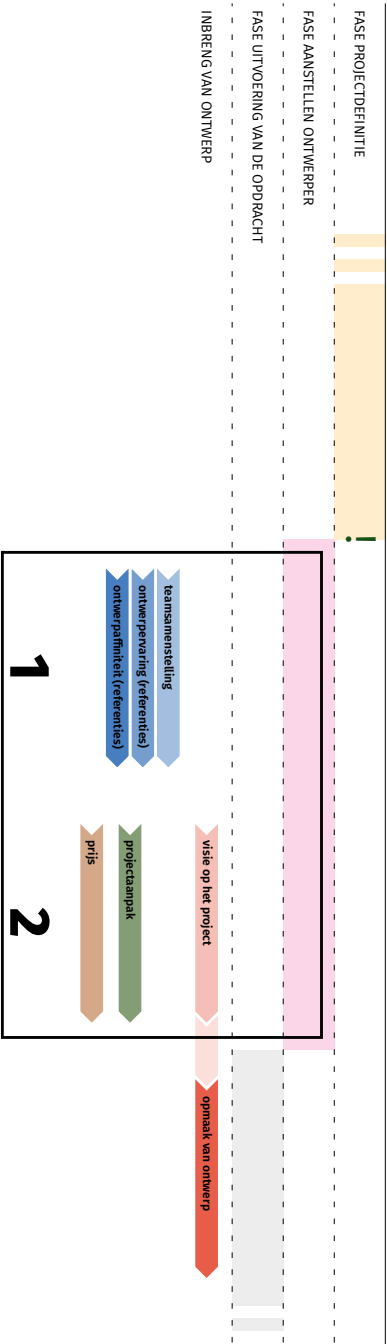


# AANSTELLING ZONDER ONTWERPVOORSTEL (1-STAPSPROCEDURE)





# AANSTELLING ZONDER ONTWERPVOORSTEL (2-STAPSPROCEDURE)

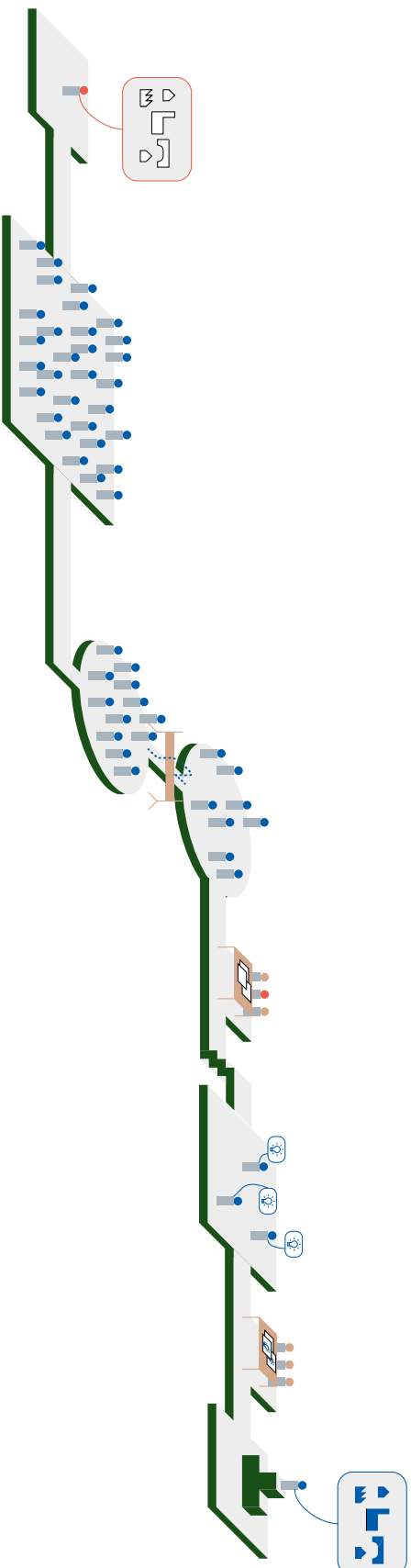


## PROCEDURELE INBEDDING

selectie via mededingingsprocedure met onderaandeling

toewijzing via mededingingsprocedure met onderaandeling, met vergoeding van de opmaak van de offerte

aflevering aan de opdracht



ontwerpproces, evenals alle andere informatie die in het bestek gevraagd wordt met het oog op de beoordeling van de offerte conform de gunningscriteria. Deze beoordeling gebeurt door een beoordelingscommissie, samengesteld uit experts.

#### **H. AANSTELLING VOOR EEN GESPECIALISEERDE ONTWERPSTUDIE, MET BEKENDMAKING**

Voor het overgrote merendeel van de niet-beeldbepalende projecten kan de ontwerper via een poule aangesteld worden. Toch kan er zich altijd een opgave aandienen, waarvoor de benodigde expertise niet aanwezig is binnen één van de poules. Voor dergelijke opdrachten wordt alsnog een procedure op maat ingericht, op basis van een uitgewerkte projectdefinitie. Voor projecten onder het Europese drempelbedrag kan gebruik gemaakt worden van de vereenvoudigde onderhandelingsprocedure met bekendmaking. Dit is een eenstapsprocedure. Voor grotere projecten (in deze context per definitie opdrachten voor ontwerp oplossingen) zal de mededingingsprocedure met onderhandeling gebruikt worden, hetgeen een aanstelling in twee stappen impliceert. (Kleine opdrachten die onder de bekendmakingsdrempel vallen, kunnen geplaatst worden door het aanschrijven van ontwerpers; dit model kwam hierboven aan bod onder 2.3.g.). Procedures zonder onderhandeling worden in geen enkel geval ingezet. Ongeacht de procedure wordt er zowel een selectie als gunning doorgevoerd. In een eenstapsprocedure gebeuren deze beoordelingen op basis van hetzelfde dossier (de ingediende offerte). In een tweestapsprocedure worden selectie en gunning uit elkaar getrokken (respectievelijk de aanvraag tot deelneming en de offerte).

Voor de selectie moeten kandidaten garanderen dat ze bekwaam zijn om de opdracht naar behoren uit te voeren. Ze doen dit door aan te tonen dat ze voldoen aan de minimale vereisten die in het bestek opgelegd worden met betrekking tot de kwalitatieve selectie. Eerdere ervaring van de inschrijver, alsook de expertise van de leden van het ontwerp team kunnen bevestigd worden. Enkel de kandidaten die voldoen aan de minimale vereisten komen in aanmerking voor selectie. In het geval van een tweestapsprocedure wordt in de selectie leidraad voorzien dat slechts maximaal vijf kandidaten weerhouden zullen worden voor de gunningsfase. Indien er meer kandidaten aan de minimale vereisten voldoen, dan is het noodzakelijk om de selectie te beperken aan de hand van vooraf in het bestek vastgelegde objectieve criteria, hetgeen een kwalitatieve beoordeling van de kandidaturen (door een beoordelingscommissie) inhoudt (= doorselectie zoals voorgeschreven in de selectie leidraad). Vervolgens worden maximaal de vijf kandidaten met de hoogste score geselecteerd. In eenstapsprocedures wordt de selectie niet beperkt.

Gunning gebeurt op dezelfde wijze als opdrachten die binnen de poules aanbesteed worden. Dit betekent dat aan de kandidaten gevraagd om hun ontwerpvisie (voor projecten met uitvoering) of hun inzicht in de opgave (voor projecten zonder uitvoering) te formuleren (maar dus geen ontwerpvoorstel). Daarnaast bevat de offerte indien nuttig en relevant ook een voorstel van aanpak voor het verdere ontwerpproces, evenals alle andere informatie die in het bestek gevraagd wordt met het oog op de beoordeling van de offerte conform de gunningscriteria. Deze beoordeling gebeurt door een beoordelingscommissie samengesteld uit experts.

## 2.4. BESLISBOOM VOOR DE KEUZE VAN PROJECTPROCES

### A. OPZET VAN DE BESLISBOOM

De verschillende modellen – vier of zeven, afhankelijk of de sub-varianten meegeteld worden – hebben elk één of meerdere types van projecten waarvoor ze ingezet kunnen worden. Dat kwam bij de bespreking van de modellen reeds aan bod. Het is van belang om die koppeling tussen de modellen en de types van projecten in één volledig overzicht te gieten, en wel op zo'n manier dat het voor projectleiders een instrument biedt om mee aan de slag te gaan voor hun concrete project.

Daarom worden een aantal heldere criteria en afwegingen gedefinieerd die de keuze voor een specifiek model bepalen. Deze keuzes kunnen weliswaar helder omschreven worden, in realiteit zal het beslissen dikwijls meer nuance vragen. De criteria dienen dus als basis voor een afweging, voor discussie en voor een beargumenteerde keuze. Om dat proces een stuk te stroomlijnen, werd ervoor geopteerd om dit louter aan de hand van een aantal ja/nee vragen te doen, hetgeen toelaat om de afweging grafisch te vertalen in een beslisboom.

Zelfs nadat deze beslisboom getoetst is aan de tabel van tachtig projecten uit de periode 2018-2019, kan er onmogelijk gegarandeerd worden dat er voor elk mogelijk project een eenduidige keuze voor een specifiek model voorgeschreven kan worden; er kan zich altijd een uitzondering op de uitzondering voordoen; vandaar: de beslisboom als basis voor een beargumenteerde keuze. Echter zijn er wel een aantal belangrijke uitzonderingen te voorspellen, en die heeft de beslisboom wel willen definiëren, zoals de behoefte voor een aparte voorstudie ontwerpend onderzoek, wanneer de projectdefinitie onvoldragen blijkt. Dat is een afweging geweest: te veel uitzonderingen meenemen in de beslisboom leidt tot een omslachtig en onleesbaar instrument, geen uitzonderingen meenemen leidt tot een te simplistisch en bijgevolg nutteloos instrument. Opnieuw was de tabel van tachtig projecten een toetssteen: de beslisboom slaagt erin om voor deze lijst een heldere keuze voor één model te bepalen, hetgeen betekent dat in de referentieperiode van twee jaar (2018-2019) de beslisboom met alle uitzonderingen (die er wel degelijk waren) rekening kon houden.

### B. DE BESLISBOOM IN 10 VRAGEN

Hiernaast is de beslisboom weergegeven. **Deze leidt via een tiental ja/nee vragen tot een voorkeursmodel** voor iedere opgave waarvoor een externe ontwerper wordt aangesteld. Deze vragen bundelen alle inzichten uit dit hoofdstuk. Bij elke vraag is een nummer vermeld. Deze worden onderstaand toegelicht, aangezien er **achter elke (ogenschijnlijk eenvoudige) vraag een (meer uitgebreide en genuanceerde) afweging schuilgaat**.

## → Vraag 1

### Is de 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. Onderstaande aspecten dienen daarbij overwogen te worden:

- > 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.

Hoewel de aanstellingsleidraad voor deze louter technische studies niet van toepassing is, is het wel zinvol om zo veel mogelijk met raamovereenkomsten en poules te werken (zoals deze aanstellingsleidraad dus doet voor niet-beeldbepalende projecten). Dit kan immers een aanzienlijke efficiëntiewinst betekenen voor de stad, zeker voor opdrachten die naar benodigde expertise recurrent aanbesteed worden door de stad. Het Team Stadsbouwmeester zal echter niet instaan voor de samenstelling en het beheer van deze poules.

## → Vraag 2

### Is het een beeldbepalend project?

Het *beeldbepalend* karakter van een project is als concept overgenomen uit het Advieskader van de Kwaliteitskamer. Voor alle bouwprojecten binnen de Stad Gent geldt het beeldbepalend karakter als criterium om dossiers voor te leggen aan de Kwaliteitskamer. De definitie van *beeldbepalend* is in november 2017 ter aktename voorgelegd aan de Gemeenteraad, vervolgens verfijnd bij de eerste evaluatie van de Kwaliteitskamer, en heeft sindsdien een breed draagvlak binnen de Stad. Het beeldbepalend karakter van de projecten is vastgelegd in een aantal parameters, waarbij een project aan minstens één subcriterium moet voldoen om als beeldbepalend bestempeld te worden:

- Schaal: (aantal woningen, m<sup>2</sup>s) (15 entiteiten, 2500m<sup>2</sup> bvo)
- 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?

Deze subcriteria zijn niet complex en blijken in de werking van de Kwaliteitskamer een goede maatstaf te zijn. Bijgevolg worden ze ook voor de eigen stadsprojecten – zijnde ontwerp opdrachten met uitvoering – als afwegingskader gehanteerd om stroomopwaarts in het project, in de fase van aanstelling van een ontwerper, te bepalen hoe de ontwerp opdracht aanbesteed zal worden, met die nuancering dat het subcriterium schaal niet voor publieke ruimte projecten geldt.

Algemeen geldt dat voor beeldbepalende projecten de ontwerper aangesteld wordt op basis van een ontwerpvoorstel, tot op niveau schetsontwerp uitgewerkt. Dit gebeurt via een tweestapsprocedure (een mededingingsprocedure met onderhandeling). 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

#### **Is het project van breed maatschappelijk belang?**

Zoals eerder toegelicht onderscheidt het Ontwerpatelier zich door reeds in de fase van projectdefinitie intensief in te zetten op zowel dialoog (communicatie, participatie, cocreatie, opbouwen van partnerschappen) als ruimtelijk ontwerpend onderzoek. De combinatie van twee factoren leidt tot de noodzaak om dit te doen: enerzijds moeten het projecten zijn met 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. Anderzijds moeten het ook projecten zijn met een sociale complexiteit: projecten waarvoor het noodzakelijk is om de veelheid aan stakeholders reeds in vroege fase te betrekken.

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.

Voor ontwerp opdrachten met uitvoering biedt het Ontwerpatelier een projectproces

aan waarbij het niet noodzakelijk is om reeds een voldragen projectdefinitie te hebben alvorens de aanstellingsprocedure op te starten. De hierboven beschreven voorwaarden blijven echter van tel. Voor alle andere projecten zal het ontwerpend onderzoek in een aparte voorstudie ondergebracht moeten worden.

→ **Vraag 4**

**Omvat de 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 ontwerpproces 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, alsook 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 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**

**Is dit een stadsintern  
ontwerpend onderzoek?**

Binnen de diensten van de Stad Gent zijn verschillende ontwerpers te vinden die dergelijk ontwerpend onderzoek kunnen uitvoeren, al naargelang de discipline. Landschapontwerpers, stedenbouwkundigen en ontwerpers van publieke ruimte zijn te vinden binnen 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 te vinden 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, is schier eindeloos. Daarom is het per project af te wegen of dergelijk ontwerpend onderzoek stadsintern kan opgenomen worden, dan wel of dit uitbesteed dient te worden aan een extern ontwerp bureau. De beschikbaarheid van stadsinterne ontwerpers kan ook op een ander vlak tekort schieten: het is altijd mogelijk dat expertise die specifiek nodig is binnen 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 het ontwerpend onderzoek

uitbesteed wordt, zal dit in een aparte voorstudie zijn. De ontwerper van deze voorstudie wordt, afhankelijk van de nodige expertise, aangesteld via de ontwerppoule of zoals voor een gespecialiseerde ontwerpopdracht.

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

→ **Vraag 7**

**Is het een aanstelling van  
een bouwteam?**

Er zijn – zoals eerder toegelicht – twee types van projecten te onderscheiden 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 ontwerpopdracht 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**

##### **Is het een project met 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, dit 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 er een zeer specifieke expertise nodig?**



Voor ontwerp opdrachten zonder uitvoering, alsook voor niet beeldbepalende ontwerp opdrachten met uitvoering, wordt bij voorkeur beroep gedaan op de poules van ontwerpers. Bij het uitrollen van de aanstellingsleidraad wenst het Team Stadsbouwmeester een vijftal poules te installeren: voor architectuur, voor stedenbouw, voor ontwerp publieke ruimte, voor infrastructurele kunstwerken en tenslotte voor ontwerp in een erfgoedcontext. Elk van deze poules kan, zoals eerder toegelicht werd, verfijnd worden met een aantal subexpertises, om op maat van elk project de juiste kandidaten aan te schrijven, en zal een helder en correct roulement van de kandidaten bewerkstelligen.

Het is de bedoeling dat de disciplines binnen deze vijf poules (inclusief de betreffende subexpertises) 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 alsnog een aanstellingsprocedure op maat georganiseerd worden.

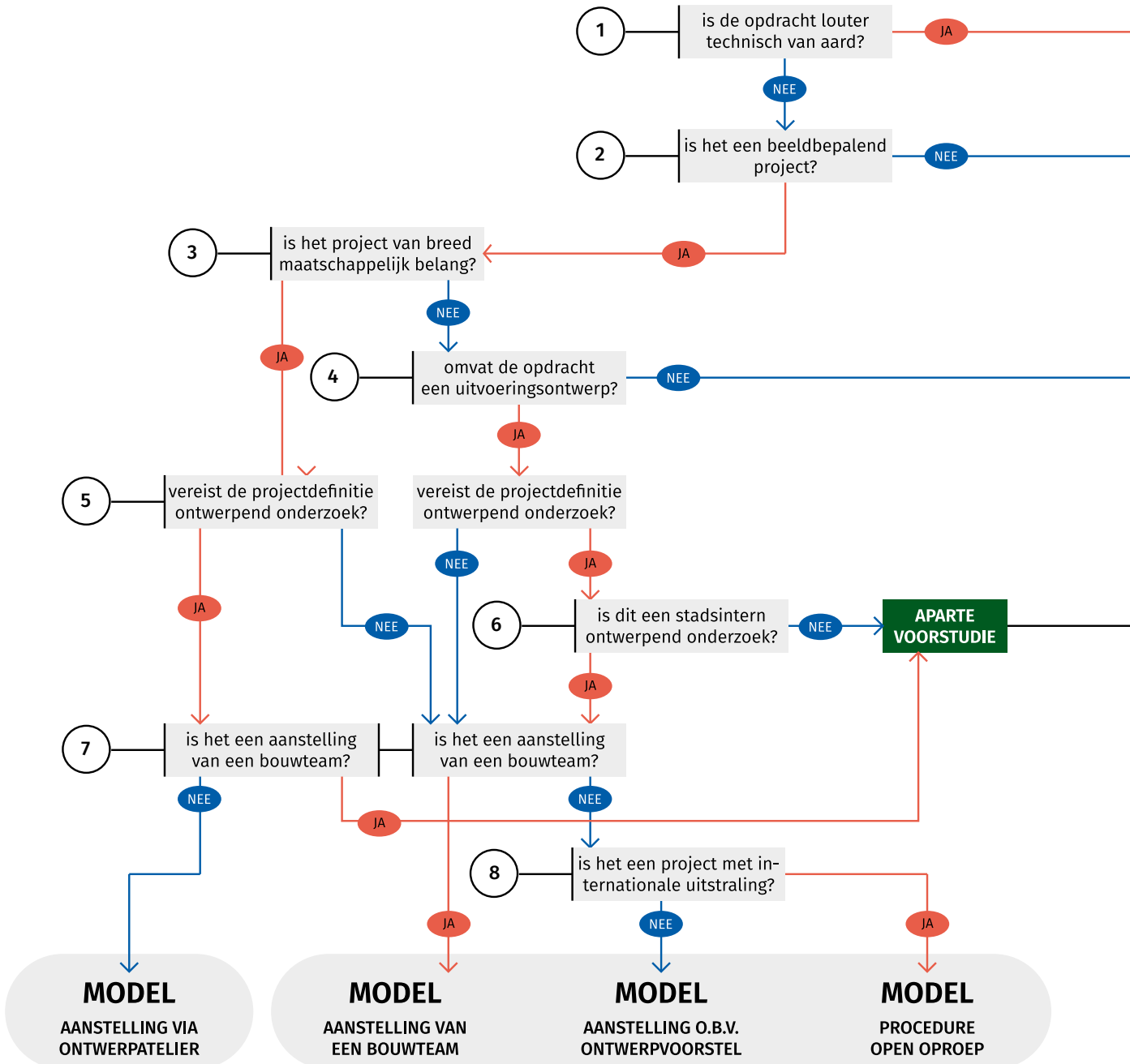
→ **Vraag 10**

**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

# START

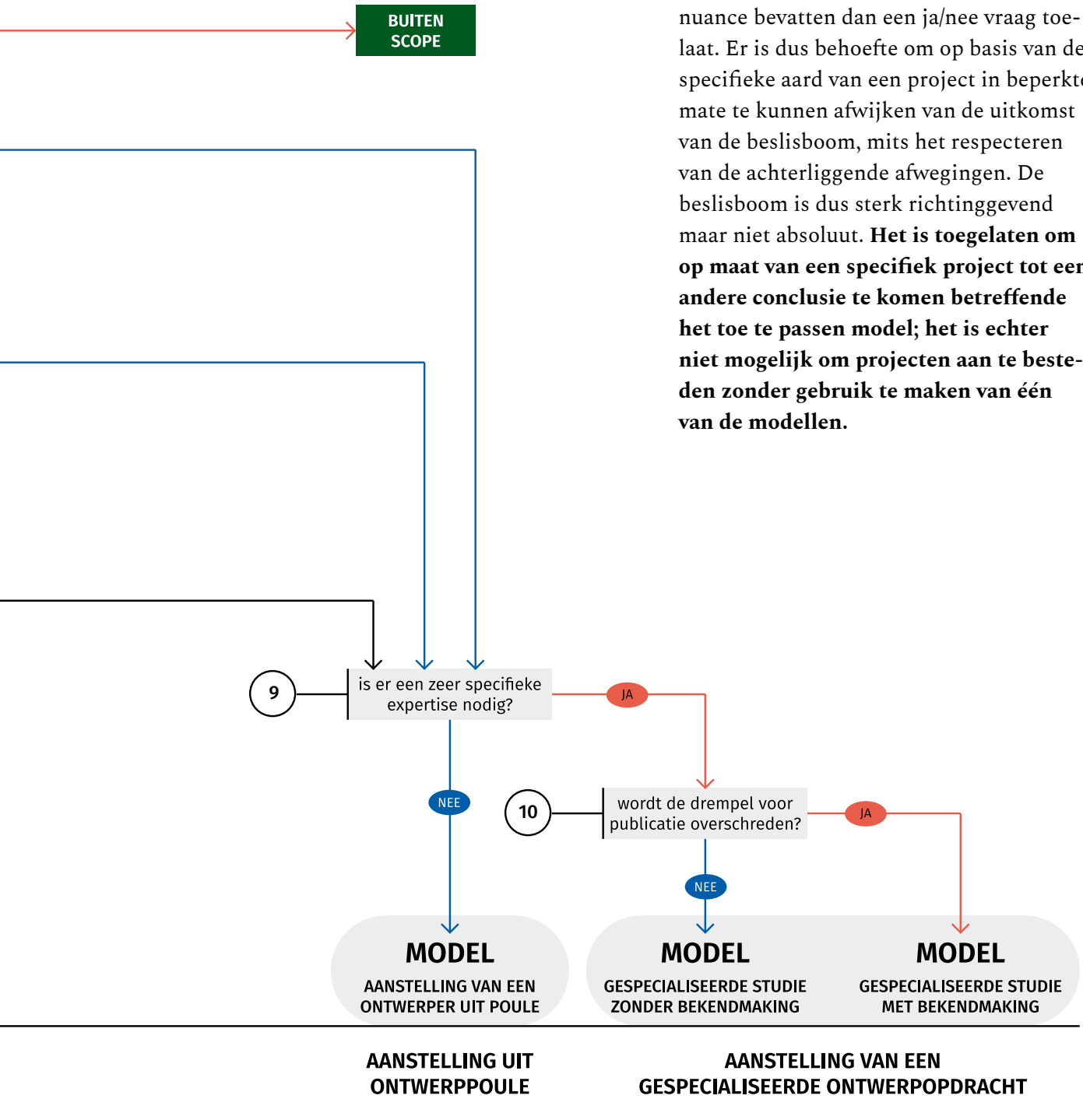


**AANSTELLING VIA  
ONTWERPATELIER**

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

### C. AFWIJKEN OP MAAT VAN EEN PROJECT

Deze beslisboom geeft het afwegingskader op hoofdlijnen weer om te kiezen voor een bepaald model. Elk van de tien vragen (met uitzondering van Vraag 10) zijn gebaseerd op afwegingen die meer nuance bevatten dan een ja/nee vraag toelaat. Er is dus behoefte om op basis van de specifieke aard van een project in beperkte mate te kunnen 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.**





# 3. PROJECTKRIJTLIJNEN VERVAT IN SELECTIE- EN GUNNINGSCRITERIA



## 3.1. ONTWERP, ONTWERPER EN ONTWERPPROCES: BESLISSINGEN IN DIALOOG

Dit hoofdstuk zoomt in op een specifiek aspect van de aanstellingsprocedure, namelijk de criteria voor selectie in gunning. In het voorgaande hoofdstuk werd reeds beklemtoond dat deze leidraad niet enkel door een procedurele bril naar het aanstellen van ontwerpers kijkt, maar ook en vooral met een procesgerichte bril, en dat beslissingen die binnen de procedure gemaakt worden niet enkel een juridische waarde hebben, maar daarnaast ook keuzes zijn die een impact hebben op het project.

De selectie- en gunningscriteria zijn daarin exemplarisch, en wel in drievoud: (1) in het formuleren van de criteria door de opdrachtgever, (2) in het beantwoorden ervan door de kandidaat-inschrijvers, en (3) in het beoordelen van die antwoorden door een beoordelingscommissie, worden er tot driemaal toe keuzes gemaakt die het project bepalen.

Die keuzes kunnen zich overigens op drie vlakken stellen (ook op dat vlak hebben selectie- en gunningscriteria een drievoudig belang): keuzes wat betreft het profiel en de deskundigheid van de aan te stellen ontwerper, keuzes betreffende de ontwerpintenties voor het specifieke project (een visie, een ontwerpvoorstel), en keuzes betreffende het projectproces gedurende de uitvoering van de ontwerpopdracht.

Let wel: door de selectie- en gunningscriteria te benaderen als een set beslissingen die genomen worden betreffende ontwerper, ontwerp en ontwerpproces van het project, is de Stad (of partner binnen de Groep Gent) geenszins verlost van de plicht om een juridisch sluitende en correcte formulering aan te houden. Daar zit net de uitdaging in die dit hoofdstuk wenst aan te pakken: hoe kunnen we selectie- en gunningscriteria zeer bewust inzetten als een middel om strategische beslissingen te nemen over het betreffende project, en hoe doen we dat binnen de krijtlijnen van een wetgeving overheidsopdrachten?

Dit nuanceert voor een stuk de klassieke discussie over het al dan niet laten opmaken van een ontwerpvoorstel binnen een aanstellingsprocedure, en of er desgevallend dan voor een ontwerper gekozen wordt, of meteen ook voor het ontwerp dat hij voorstelt.

Vooreerst is dit een vals onderscheid. Een ontwerpvoorstel is slechts één manier om de ontwerpintenties van een inschrijver te bevragen, en bovendien is dat slechts één van

de aspecten die bevestigd kunnen worden tijdens een aanstelling. De ontwerper, zijn ontwerpaffiniteit en -expertise, zijn visie voor het voorliggende project (dat in verschillende gradaties uitgewerkt kan zijn binnen de procedure), maar evenzeer zijn voorgestelde aanpak, kunnen allemaal bevestigd worden, en zijn altijd onlosmakelijk verbonden met elkaar. Plaatsingsprocedures polsen dus op veel verschillende manieren (en op verschillende momenten) naar een waaier van ontwerp- en ontwerper-gerelateerde aspecten. Daarmee is de oppositie tussen keuze van ontwerp versus keuze van ontwerper herleid tot een veel genuanceerder discours. Daarbij is de keuze voor een ontwerpvoorstel overigens niet substantieel anders dan de keuze voor pakweg een voorstel van methode en aanpak: wanneer omwille van bepaalde kwaliteiten een ontwerper aangesteld wordt, dan is het logisch dat deze op hoofdlijnen overeind blijven in het verdere projectproces, maar verfijningen in de uitwerking, of aanpassingen in functie van gewijzigde inzichten zijn uiteraard altijd mogelijk en doorgaans noodzakelijk.

De modellen die in het vorige hoofdstuk uitgewerkt werden, onderscheiden zich van elkaar door de momenten waarop welk aspect ingebracht wordt. Een voorbeeld (dat enigszins vooruitloopt op de verdere uitwerking van dit hoofdstuk) om dit te illustreren: bij een aanstelling op basis van een ontwerpvoorstel worden ontwerpervaring en -attitude bevestigd in de selectiefase, op basis waarvan uiteindelijk het aantal geselecteerde kandidaten beperkt wordt. Voor een gespecialiseerde ontwerpopdracht zonder bekendmaking worden deze niet bevestigd (aangezien er kan verwacht worden dat de bureaus die men aanschrijft reeds gekozen werden omwille van hun ontwerpaffiniteit en ervaring), maar indien het met bekendmaking is (in een eenstapsprocedure) dan wordt enkel de ervaring bevestigd (en niet de ontwerpaffiniteit), en wel op hetzelfde moment (in één offertedocument alleszins, dat weliswaar in twee fases beoordeeld wordt) als de ontwerpvisie, aanpak en (desgevallend) prijs. Bij de ontwerpoules ziet het er dan nog eens anders uit; daar worden ontwerpervaring en -attitude beoordeeld bij het vormen van de poules, maar niet meer op het moment dat er zich een individuele opdracht aandient (aangezien een mini-competitie geen selectiefase meer heeft).

Ontwerpervaring en -attitude, samen te benoemen als de expertise van de inschrijver, de ontwerpintenties van de inschrijver, de prijs en zijn aanpak voor het project zullen achtereenvolgens uitgewerkt worden in dit hoofdstuk. Vooreerst is het echter van belang om het onderscheid tussen selectie- en gunningscriteria scherp te stellen, aangezien dit bepalend is voor de keuze van wat op welk moment te bevestigen is. Daarna wordt een algemeen kader geformuleerd, en vervolgens komen de individuele criteria aan bod. Het hoofdstuk sluit af met de onderlinge weging van de criteria.

### 3.2. HET VERSCHIL TUSSEN CRITERIA VOOR SELECTIE EN GUNNING

#### A. TWEE PROCESSTAPPEN

Overheidsopdrachten moeten toegewezen worden volgens op voorhand vastgelegde 'spelregels'. De belangrijkste daarvan zijn de selectie- en gunningscriteria. Binnen de procedures

voor plaatsing van een overheidsopdracht hebben selectie en gunning elk hun plaats in het aanbestedingsproces, hun eigen opzet, inhoudelijke scope en beoordelingskader.

De volgorde ligt altijd vast: **eerst vindt de selectie plaats, vervolgens de beoordeling op basis van gunningscriteria**, overeenkomstig de stappen in de verschillende procedures besproken onder 2.1.c.

- In een eenstapsprocedure gebeuren selectie en gunning op basis van één dossier en in één beweging, maar zijn het toch twee afzonderlijke oefeningen in de beoordeling: eerst wordt nagegaan of de inschrijvers voldoen aan de minimale vereisten inzake de kwalitatieve selectie, vervolgens worden de overblijvende dossiers beoordeeld volgens de gunningscriteria.
- In een tweestapsprocedure gebeurt dit op basis van twee dossiers: eerst vindt de selectie plaats op basis van een kandidaatstelling (aanvraag tot deelneming). Specifiek is er in tweestapsprocedures de mogelijkheid om het aantal geselecteerden te beperken, de zogenaamde beperking van de selectie op basis van vooraf in het bestek vastgelegde objectieve criteria. Vervolgens worden enkel de resterende kandidaten uitgenodigd om een offerte in te dienen, die beoordeeld wordt volgens de gunningscriteria.

Er is een fundamenteel verschil tussen selectie- en gunningscriteria: daar waar de selectiecriteria uitsluitend de inschrijver beoordelen, betreffen de gunningscriteria in essentie de voorliggende opdracht; ze gaan over de intrinsieke waarde van de offerte, toegepast op het betreffende project.

## B. SELECTIECRITERIA

De hoofddoelstelling van de selectiefase en de selectiecriteria is het bepalen welke inschrijvers beantwoorden aan de minimale voorwaarden inzake bekwaamheid en geschiktheid om de opdracht te kunnen uitvoeren en welke niet. Alle ingediende offertes worden dus op basis van deze twee beoordelingsgronden onderzocht. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt in kandidaten/inschrijvers die niet voldoen aan de gestelde uitsluitingsgronden en kwalitatieve selectiecriteria en kandidaten/inschrijvers die wel voldoen. In deze stap van de selectiefase worden dus alle inschrijvers weerhouden die in aanmerking komen op basis van de vooraf vastgestelde criteria. Eenvoudig gesteld: de criteria leggen een minimale drempel vast waaraan de kandidaten/inschrijvers moeten voldoen, iedereen die over de drempel geraakt voldoet aan de selectie. Dit kunnen echter nog een heel aantal offertes zijn. Daarom kan ook in een tweede stap voorzien worden die de geselecteerde kandidaten of inschrijvers gaat rangschikken. Dit is de doorselectie. Of beperking van de selectie.

De wetgeving overheidsopdrachten bakent strikt af waar het in selectiefase over kan en mag gaan. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen uitsluitingsgronden en kwalitatieve selectiecriteria:

- **Uitsluitingsgronden:** De uitsluitingsgronden formuleren een aantal voorwaarden inzake betrouwbaarheid waaraan de inschrijver dient te voldoen om in aanmerking te komen voor overheidsopdrachten. Deze uitsluitingsgronden hebben an sich niets te maken met de eigenlijke opdracht die aanbesteed wordt en slechts zijdelings met de inhoudelijke competenties van de inschrijver. Er zijn drie soorten uitsluitingsgronden: de verplichte uitsluitingsgronden (art 67 W. OVOP), de uitsluitingsgronden i.v.m. fiscale en sociale schulden (art 68 W. OVOP), en de facultatieve uitsluitingsgronden (art 69 W. OVOP). Bij de verplichte uitsluitingsgronden somt de wet een lijst misdrijven op waarvoor een kandidaat-inschrijver niet definitief mag veroordeeld zijn. Bij de tweede categorie uitsluitingsgronden zijn er beperkingen van de toegelaten fiscale of sociale schuld (art. 68 W OVOP). Deze twee soorten uitsluitingsgronden zijn altijd van toepassing, in die zin dat de aanbestedende overheid verplicht is om de kandidaat of inschrijver uit te sluiten. Daarin ligt het verschil met de facultatieve uitsluitingsgronden, zoals inbreuken tegen het milieu-, sociaal of arbeidsrecht, eerdere ernstige beroepsfouten, in staat van faillissement en vereffening zijn, enz. Bij deze laatste soort ‘kan’ de aanbestedende overheid de betrokken kandidaat of inschrijver uitsluiten. Voor de uitsluitingsgronden is een systeem van corrigerende maatregelen voorzien, maar dit zou ons te diep in de materie leiden, dus gaan we hier niet verder op in. **Voor alle plaatsingsprocedures van Groep Gent (dus ruimer dan de aanstelling van ontwerpers en dus de scope van dit onderzoek) staan de uitsluitingsgronden vast want bepaald door de wetgever. Ze vormen bijgevolg geen onderdeel meer van verder onderzoek. De uitsluitingsgronden kunnen dus niet per plaatsingsprocedure gewijzigd worden door een aanbestedende dienst of projectleider.**
- **Kwalitatieve selectiecriteria:** deze zijn bedoeld om – in de mate van het mogelijke – te garanderen dat een kandidaat-inschrijver minstens in staat is om de opdracht tot een goed einde te brengen. De wet heeft ook hier de scope (limitatief) bepaald (art. 71 W. OVOP): (1) de geschiktheid om de beroepsactiviteit uit te oefenen, (2) de economische en financiële draagkracht van de inschrijver en (3) zijn technische en beroepsbekwaamheid. Selectiecriteria kunnen enkel over de inschrijver zelf gaan: Heeft die voldoende expertise en ervaring? Beschikt hij over de vereiste diploma’s of beroepserkenningen? Is het een kandidaat die zijn projecten tot een goed einde brengt? Is hij verzekerd tegen beroepsaansprakelijkheid, of op andere wijze voldoende financieel stabiel? De selectiecriteria moeten bovendien eenduidig omschreven zijn in minimale vereisten. Zo wordt er als het ware een lat gelegd waar alle kandidaten over moeten. Een goede vuistregel is de volgen-



de: een kandidaat moet zonder enige twijfel zelf kunnen bepalen of hij voldoet aan de kwalitatieve selectiecriteria. Deze criteria kunnen en moeten wél op maat van een plaatsingsprocedure ingevuld worden door de aanbestedende dienst of projectleider. De principes hiervoor worden verder in dit hoofdstuk toegelicht. De aanstellingsleidraad concentreert zich op de kwalitatieve selectiecriteria. Wanneer in dit rapport dus in algemene termen gesproken wordt over de selectiecriteria, dan gaat het in hoofdzaak over de kwalitatieve selectiecriteria, en niet over de uitsluitingsgronden (tenzij expliciet vermeld).

Indien er een beperking van de selectie (dus: beperking van het aantal kandidaten) voorzien is, moet er een bijkomende beoordeling van de aanvraag tot deelneming gebeuren aan de hand van vooraf bekendgemaakte objectieve en niet-discriminatoire regels, om zo het aantal geselecteerde kandidaten daadwerkelijk te beperken (echter nooit minder dan drie, en zelfs vijf bij de niet-openbare procedures). Ook het eventuele maximumaantal kandidaten dient vermeld te worden in de selectieleidraad.

In dat geval worden de kandidaten gequoteerd en gerangschikt op basis van de in selectieleidraad bij de selectiebeperking vastgelegde selectiecriteria, en worden enkel de best scorende kandidaten uitgenodigd om een offerte in te dienen. De selectie wordt dus beperkt tot de kandidaten die het verst boven de selectiedrempels uit raken. Voor eenstapsprocedures zonder bekendmaking kan ervoor gekozen worden om geen kwalitatieve selectiecriteria op te leggen aan de inschrijvers. Ze zijn niet wettelijk verplicht en bovendien wordt enigszins verondersteld dat de aanbestedende overheid weet over welke capaciteiten de bureaus beschikken die ze zelf uitnodigt om een offerte in te dienen.

### C. GUNNINGSCRITERIA

Wat betreft de gunningscriteria laat de wet overheidsopdrachten meer ruimte (art. 81 W. OVOP). Gunningscriteria betreffen de voorliggende opdracht en hoe de inschrijver deze wenst uit te voeren. De gunningscriteria vormen het beoordelingskader voor de offertes, om zo een transparante en objectieve vergelijking van de offertes mogelijk te maken. Dat kan in principe zeer breed en uiteenlopend zijn, zolang het op voorhand eenduidig beschreven is in het bestek. Er zijn toch een aantal basis-spelregels:

- Ondanks het redelijk heldere onderscheid tussen selectie- en gunningscriteria is er een grijze zone tussen beide. De wet laat echter niet toe dat exact eenzelfde aspect tweemaal beoordeeld wordt: wat beoordeeld werd als selectie criterium kan niet nogmaals ingezet worden als gunningscriterium. Het komt erop aan de criteria heel nauwgezet te omschrijven zodat het onderscheid eenduidig is.
- Een opdracht wordt gegund op basis van de economisch meest voordelige offerte. Deze wordt vastgesteld ofwel op basis van de voordeligste prijs (en/of kosten) ofwel op basis van de beste prijs-kwaliteit-verhouding. Aangezien de aanstellingsleidraad op kwaliteit gericht is,

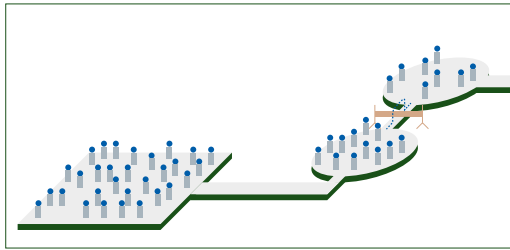
zal binnen Groep Gent systematisch gegund worden op basis van de beste prijs-kwaliteitverhouding. Vervolgens worden er nog twee opties onderscheiden:

1. Er is een criterium prijs, en daarnaast een aantal kwalitatieve criteria waaronder e.g. de kwaliteit van de voorgestelde visie (inhoudelijk), het plan van aanpak (methodologisch), het omgaan met budgetbeheersing, enz.
  2. De prijs wordt in het bestek vastgelegd, en vervolgens wordt aan de hand van de kwalitatieve criteria beoordeeld welke inschrijver de beste kwaliteit kan bieden voor deze vastgelegde prijs.
- De wet overheidsopdrachten omvat een lijst van kwalitatieve gunningscriteria, maar in tegenstelling tot de selectiecriteria is deze niet limitatief. Er is dus bewust veel meer vrijheid gelaten om gunningscriteria op maat van projecten te bepalen. Deze niet-limitatieve lijst omvat de technische verdienste, esthetische en functionele kenmerken, toegankelijkheid, geschiktheid van het ontwerp voor alle gebruikers, sociale, milieu- en innovatieve kenmerken, de handel of productie en de voorwaarden waaronder deze plaatsvindt, in bepaalde gevallen om de organisatie, kwalificatie en ervaring van het uitvoerend personeel (zolang daarbij geen overlap optreedt met de selectiecriteria), om de leveringsvoorwaarden, service en technische bijstand.
  - Tot slot gelden in geval van verschillende gunningscriteria specifieke regels in verband met de weging of het relatieve gewicht of belang van elk criterium. Ook al is het wettelijk niet verplicht onder de Europese drempelbedragen, toch is het raadzaam om elk gunningscriterium een concreet gewicht te geven (bv. in de vorm van een percentage), dit in het licht van de gelijke behandeling en de transparantie van het beoordelingsproces.

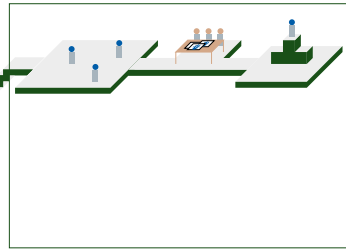
#### D. PROCEDURE-SCHEMA'S

Onderstaande schema's tonen de verschillende mogelijkheden voor de rol van selectie en gunning in het procesverloop van éénstaps- en tweestapsprocedures.

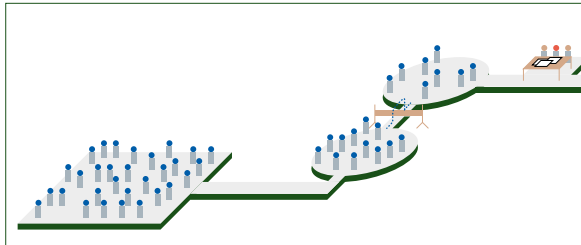
In elke procedure wordt een trechtering binnen de markt beoogd om te komen tot de inschrijver aan wie de opdracht toegewezen wordt. In de bovenste drie procedures van het schema wordt gewerkt met bekendmaking en wordt bijgevolg de volledige markt aangeschreven, in de laatste procedure wordt er door de aanbestedende overheid zelf al een selectie gemaakt door gericht mogelijke kandidaten aan te schrijven. In verschillende stappen wordt de 'markt' verkleind door inzet van de mogelijke criteria, namelijk via de minimale vereisten (MV), via de kwalitatieve selectiecriteria en de beperking van de selectie (BvS) en via de gunningscriteria bij de gunningsfase (G).



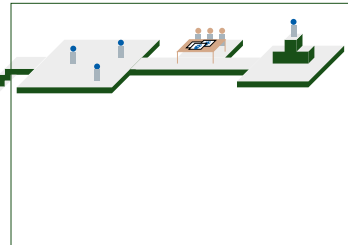
SELECTIE OP BASIS VAN MINIMALE VEREISTEN



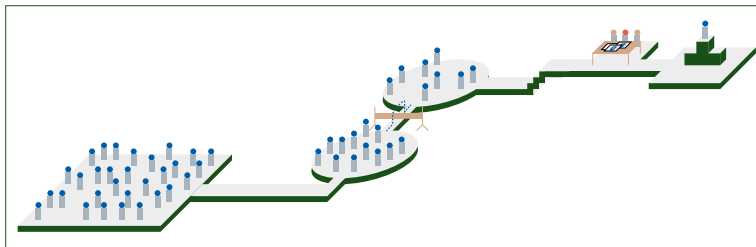
GUNNING



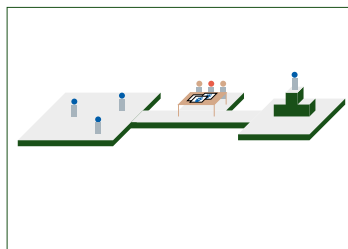
SELECTIE OP BASIS VAN MINIMALE VEREISTEN  
+ BEPERKING VAN DE SELECTIE



GUNNING



SELECTIE OP BASIS VAN MINIMALE VEREISTEN + GUNNING



GUNNING

### 3.3. ALGEMENE AANDACHTSPUNTEN VOOR CRITERIA

#### A. DE ACHT PRINCIPES GECONCRETISEERD

De acht principes van de aanstellingsleidraad (helder, open, correct, op kwaliteit gericht, efficiënt, geïntegreerd, op maat en Gents) vormen uiteraard ook voor de selectie- en gunningscriteria het richtinggevend kader. Dit kader zal vooral toegepast worden op de individuele criteria, maar daarnaast kan op basis van deze acht principes ook een aantal algemene aandachtspunten voor de selectie- en gunningscriteria aangeduid worden.

## B. LETTER VAN DE WET VERSUS GEEST VAN DE WET

Binnen de aanstellingsleidraad wordt er expliciet voor gekozen om een kader uit te werken dat niet alleen past binnen de letter, maar ook binnen de geest van de wet. Dat impliceert in hoofdzaak een smallere scope dan wenselijk wat betreft de selectiecriteria. Vanuit het projectproces geredeneerd – namelijk: welke inzichten zijn op welk moment in het proces nodig als goede basis voor de aanstelling van een ontwerper? (zie 2.1.a) – kunnen bepaalde logica's ontstaan die niet helemaal passen binnen de geest van de wet overheidsopdrachten. Het meest voorkomende voorbeeld hiervan is de wens om in de selectiefase reeds uitspraken over het betreffende project uit te lokken bij inschrijvers. De wet overheidsopdrachten geeft echter duidelijk aan wat het voorwerp van selectie kan zijn en wat niet: selectiecriteria gaan uitsluitend over de geschiktheid en bekwaamheid van de inschrijver.

## C. AFBAKENEN VAN HET SPEELVELD PER CRITERIUM

Bij het in kaart brengen van de aanstellingsprocedures voor ontwerp opdrachten van Groep Gent in de afgelopen jaren, was er een opvallende recurrente vaststelling: de relevantie van criteria die achteraf in vraag gesteld wordt.

- Het plan van aanpak wordt doorgaans voorafgaand als een relevant gunningscriterium beschouwd (zo blijkt uit de frequentie dat het gebruikt wordt en het vrij grote gewicht dat het criterium systematisch toegekend krijgt), maar blijkt achteraf zelden onderscheidend te zijn. Een kritiek die daarbij systematisch terugkeert, is dat de voorstellen van inschrijvers te algemeen zouden blijven, vaak generieke uiteenzettingen bevatten en onvoldoende toegepast zijn op de voorliggende opdracht of zich nauwelijks onderscheiden van elkaar. Het probleem ligt echter niet bij de inschrijvers maar vooral bij het feit dat dergelijke criteria vaak te vaag worden omschreven, of dat de opdrachtgever onvoldoende zijn eigen verwachtingen expliciteert. Daarom is het van belang om in het bestek duidelijk te beschrijven wat het vooropgestelde projectproces is, en vervolgens welke aspecten daarbovenop zeker behandeld moeten worden in het voorstel van de inschrijver, om zo vergelijkbare input te krijgen van de verschillende kandidaten. De formulering in het bestek is telkens maatwerk en een evenwichtsoefening tussen een noodzakelijke en voldoende mate van sturing van de inschrijvers.
- Er is een interessante parallel te trekken met een *ontwerpvoorstel* als gunningscriterium. Een goede projectdefinitie is de essentiële voorwaarde voor inschrijvers om tot relevante ontwerpvoorstellen te komen; enkel zo krijgen ze immers inzicht in de vragen en ambities van een opdrachtgever, hetgeen hen vervolgens in staat stelt om deze te vertalen in een ruimtelijk voorstel. Anders gesteld: een ontwerpvoorstel is altijd een *reactie* op de projectdefinitie.

- Voor het criterium *prijs* is een offertevoorstel ook meestal een *reactie*. Het bestek legt een plafondbedrag vast, of vertrekt van bestaande barrema's waarop een kortingsfactor gevraagd wordt.
- Voor de *meeste andere criteria* – en dat zijn vooral degene die met het projectproces te maken hebben – wordt het speelveld echter veel minder duidelijk afgebakend op voorhand. Het bestek geeft onvoldoende de randvoorwaarden en aandachtspunten van de opdrachtgever weer, waardoor inschrijvers niet kunnen inschatten hoe hun voorstel aan de verwachtingen kan voldoen. Het resultaat is bijgevolg zeer vaak te algemeen, onvoldoende toegepast en nauwelijks onderscheidend.

Het algemene aandachtspunt dat hieruit gedistilleerd kan worden, is dat criteria altijd moeten vertrekken van een kader dat vastgelegd wordt in het bestek en/of de projectdefinitie. Het is noodzakelijk om systematisch onderscheid te maken tussen enerzijds de harde randvoorwaarden en anderzijds de ambities. Aan inschrijvers wordt gevraagd om een voorstel te geven dat minstens voldoet aan de dwingende randvoorwaarden en de geformuleerde ambities maximaal waarmaakt. Dit vereenvoudigt ook de beoordeling van offertes: deze kan zich toespitsen op (1) nagaan of aan de gestelde randvoorwaarden voldaan werd (dit is het voorwerp van het onderzoek van de regelmatigheid van de offerte) en (2) een kwalitatieve beoordeling doen van de mate waarin het offertevoorstel de geformuleerde ambities waarmaakt door de toetsing ervan aan de kwalitatieve gunningscriteria. Indien een projectdefinitie zeer veel harde voorwaarden oplegt, en weinig ruimte laat voor bijkomende ambities, dan is het weinig zinvol om dit het voorwerp te laten zijn van een gunningscriterium: er is immers weinig ruimte om een onderscheidend antwoord te formuleren.

Het afbakenen van het speelveld gebeurt dus in fase projectdefinitie maar werkt door in het gehele proces van aanstelling: zowel bij opmaak van offerte (voorstel als reactie op het bestek) als bij de beoordeling (projectdefinitie als referentiekader voor de beoordeling).

#### **D. DE BANDBREEDTE VAN HET MARKTAANBOD**

Waar het vorige aandachtspunt vooral de focus gelegd heeft op de taak van de opdrachtgever om een speelveld af te bakenen (door alle aspecten die van belang zijn voor het project, per criterium goed in kaart te brengen), wordt hier de vraag gesteld of dergelijk speelveld wel bestaat aan aanbodzijde: is er onderscheid te vinden in de markt? Het is als het ware de andere zijde van eenzelfde munt: *zit er nog voldoende marge in de vraag van de opdrachtgever versus zit er voldoende variëteit in het aanbod van de markt?*

Binnen bepaalde kennisdomeinen (bvb. voor sommige technische onderzoeken ter ondersteuning van een ontwerpopdracht) kan er een dermate uniforme, vaak gereglementeerde aanpak in de markt zijn, dat er nauwelijks onderscheid is in de werkwijze van verschillende inschrijvers. Als er in de markt nauwelijks onderscheid te vinden is in het aanbod van verschillende kandidaten, dan is het weinig zinvol om dit als criterium te beoordelen in de plaatsingsprocedure. In plaats daarvan kan het bestek beter eenduidig vastleggen hoe dat specifiek aspect ingevuld moet worden.

Het is uiteraard niet altijd eenvoudig om op voorhand correct in te schatten wat het marktaanbod zal zijn. Als veelvuldig opdrachtgever van ontwerp opdrachten kan de Groep Gent aan kennisopbouw doen om hieraan tegemoet te komen; voor elk project dat geïnitieerd wordt zullen er gelijkaardige voorgangers zijn, die kunnen helpen bij deze inschatting.

#### **E. EEN SYSTEMATISCHE BENADERING VAN SELECTIE- EN GUNNINGSCRITERIA**

Uit de voorgaande paragrafen blijkt dus dat een criterium pas zinvol is als er enerzijds nog voldoende marge zit op de vraag/ambitie van de opdrachtgever (en deze goed in kaart gebracht werd in bestek en projectdefinitie) en anderzijds variëteit zit in het aanbod van de markt. Dit afwegingskader biedt een globale richting aan de wijze waarop de kwalitatieve beoordelingscriteria (zijnde: criteria ter beperking van de selectie en gunningscriteria) gekozen en ingevuld worden.

Het kan echter meer zijn dan een globaal kader, en net de basis vormen voor een zeer systematische aanpak van de selectie- en gunningscriteria. Door gericht een aantal stappen te doorlopen – en daarbij de hierna vermelde vragen te beantwoorden – kan er op zeer consequente wijze gewerkt worden.

- **Wat is het criterium en wanneer wordt het ingezet?** Dit is uiteraard de *conditio sine qua non*; bepalen wat beoordeeld zal worden. Meestal is het daardoor meteen ook duidelijk of het een selectie- of gunningscriterium betreft.
- **Wat willen we als opdrachtgever?** Dit is het voorwerp van het voortraject, door als opdrachtgever zo goed als mogelijk grip te krijgen op het project. Dit krijgt zijn neerslag in de projectdefinitie en het bestek. Ook het projectproces heeft daarbij zijn eigen ‘programma’. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen volgende lagen in de projectdefinitie:
  - Projectdoelstellingen
  - Een programmadefinitie, bestaande uit: (1) Drie programma’s: programma van eisen, programma van ambities, programmacontext, waarbij bovendien telkens onderscheid gemaakt wordt tussen het project-eigen programma en het contextueel programma; (2) De ontwerpvragestukken die ontstaan uit de confrontatie van bovenstaande programma-lagen
  - Een procesdefinitie, die het projectproces uittekent
  - Een productdefinitie, die de deliverables oplijst.

Dit wordt in detail toegelicht in het volgende hoofdstuk onder 4.2.

- **Wat wordt gevraagd aan kandidaat-inschrijvers?** Het is de taak van de opdrachtgever om eenduidig te bepalen wat hij nodig heeft om elk criterium zo goed mogelijk te beoordelen. Dit is een vraag die zich in tweevoud stelt, zowel inhoudelijk (*waarover willen we dat de kandidaat uitspraak doet?*) als materieel (*onder welke vorm wordt dit ingediend; tekst, beeld, tabel, ontwerp, en in hoeveel pagina’s?*).
  - Het is de bedoeling om te vermijden dat de ene inschrijver – conform het bestek – pakweg een visienota van 2 pagina’s indient, terwijl de

andere inschrijver – eveneens conform het bestek – een volledig voorstel uitwerkt in een ontwerpbundel. Het bestek moet beide aspecten (inhoudelijk en materieel) voldoende duidelijk omschrijven, hetgeen een evenwichtsoefening is tussen voldoende inperken en toch de nodige vrijheidsgraden laten, dit met het oog op enerzijds de kwaliteit en vergelijkbaarheid van de offertes (dat laatste met het oog op de daaropvolgende beoordeling) en anderzijds het optimaliseren van de inspanning voor alle betrokkenen.

→ **Hoe wordt het criterium beoordeeld?** Uit de evaluatie van de uitgeschreven opdrachten in de periode 2018-2019, blijkt dat dit aspect systematisch onvoldoende uitwerkt is in de bestekken die Groep Gent uitschrijft, terwijl het de basis legt voor een sluitende motivatie van de gunningsbeslissing, en bijgevolg erg essentieel is. Het bestek moet aangeven waarop de aangeleverde informatie kwalitatief beoordeeld wordt (uiteraard enkel indien er een kwalitatieve beoordeling plaatsvindt; dit is dus niet van toepassing op de minimale vereisten van de selectie). Een omschrijving als ‘*deze nota wordt beoordeeld op haar kwaliteit*’ is ontoereikend, en vraagt een meer concrete invulling.

- Idealiter is deze invulling te distilleren uit de projectdefinitie, waarbij uiteraard de kwaliteit van die projectdefinitie een essentiële factor is. Voor de verschillende criteria geldt dat de randvoorwaarden een ondergrens bepalen, en de ambities de lat leggen, als bovengrens voor het project. Dit geldt zowel projectinhoudelijk (visie) als procesmatig (plan van aanpak). Door bij de betreffende gunningscriteria expliciet hiernaar te verwijzen (en eventueel ook naar de projectdoelstellingen die eraan vooraf gaan) wordt meteen het evaluatiekader geschetst. Soms zal dit een geïntegreerde beoordeling zijn, maar soms kan het ook wenselijk zijn om met subcriteria te werken die tegemoet komen aan specifieke ambities en projectdoelstellingen, vb. ‘duurzaamheid’ als onderdeel van het gunningscriterium ‘kwaliteit van het ontwerpvoorstel’. In elk geval is het de bedoeling om de beoordelingsmethodiek in het bestek te beschrijven.

De hierboven geschetste vierledige systematiek, bestaande uit (1) wat is het criterium?; (2) wat willen we als opdrachtgever en is dus op voorhand te beslissen?; (3) wat dient een ontwerper in?; en (4) hoe wordt het beoordeeld?; zal in het vervolg van dit hoofdstuk voor elk criterium toegepast worden, om aldus tot een globaal kader voor selectie- en gunningscriteria te komen.

### 3.4. EXPERTISE VAN ONTWERPERS

#### A. EXPERTISE VAN DE INSCHRIJVER ALS SELECTIECRITERIUM; WAT KAN EN MAG?

Eerder (zie 3.1) werden drie verschillende manieren benoemd om de expertise van kandidaten te bevragen: teamsamenstelling, ontwerpervaring en ontwerpaffiniteit. Doorgaans zijn dit de aspecten die in de selectiefase van een plaatsingsprocedure bevestigd worden. Alle andere criteria die in dit hoofdstuk aan bod komen, hebben betrekking op de opdracht, en zijn bijgevolg automatisch enkel als gunningscriterium inzetbaar. De scope van de selectie is dus eenduidig: de expertise van de inschrijver.

Bij de beoordeling van de expertise is, conform het procedurele kader van de selectie, een onderscheid te maken tussen de minimale vereisten en de criteria ter beperking van het aantal geselecteerden. Van de minimale vereisten wordt verwacht dat ze eenduidig bepalen of een inschrijver wel of niet in aanmerking komt voor selectie (er wordt als het ware een lat gelegd), terwijl de criteria ter beperking van de selectie een kwalitatieve beoordeling van de selectiedossiers vergen (enkel de kandidaten die het hoogst boven de lat raken worden geselecteerd). Ook het onderscheid tussen deze twee manieren van beoordeling, is sturend wat betreft de inzetbaarheid van de selectiecriteria teamsamenstelling, ontwerpervaring en ontwerpaffiniteit.

De wetgeving laat overigens wel toe dat de teamsamenstelling (organisatie, kwalificatie en ervaring van het personeel) als gunningscriterium beoordeeld wordt, maar het is niet mogelijk twee keer hetzelfde te beoordelen. Wanneer teamsamenstelling dus zowel in selectie als gunning een criterium is, dan moet het onderscheid helder zijn in wat beoordeeld wordt in de twee criteria. Gezien de beperkte scope van mogelijke selectiecriteria, legt deze aanstellingsleidraad de focus van het criterium teamsamenstelling in de selectiefase. Slechts in specifieke gevallen wordt het nog als gunningscriterium ingezet. Dit komt verderop aan bod.

De scope van selectiecriteria is bij wet vastgelegd (art. 71 W. OVOP), en beperkt zich tot: (1) de geschiktheid om de beroepsactiviteit uit te oefenen, (2) de economische en financiële draagkracht van de inschrijver en (3) zijn technische en beroepsbekwaamheid:

- De economische en financiële draagkracht is voor loutere ontwerpopdrachten (dus geen aanstelling van een bouwteam) een weinig relevant criterium. Voor projecten met uitvoering is het wel van belang dat een ontwerper verzekerd is tegen beroepsaansprakelijkheid. Dit biedt in principe de nodige financiële garanties voor de opdrachtgever. Aangezien dit een wettelijke vereiste is, is het niet zinvol om dit telkens op te vragen en te checken bij de selectie. Voor de aanstelling van een bouwteam (DB- en PPS-projecten) liggen de zaken anders: aangezien hier ook de financiering door de opdrachthouder deel uitmaakt van de opdracht, is de financiële draagkracht wel een relevant criterium. Dit is echter niet van toepassing op de ontwerpende partij binnen het bouwteam (en wordt daarom niet verder behandeld in deze aanstellingsleidraad)



- Het aantonen van de geschiktheid om de beroepsactiviteit uit te oefenen is van belang omdat zowel het beroep van architect als het beroep van ruimtelijk planner een zekere wettelijke bescherming geniet: inschrijving in de Orde van Architecten is verplicht om omgevingsvergunningaanvragen te kunnen indienen, terwijl ruimtelijke uitvoeringsplannen slechts opgemaakt kunnen worden door erkende planologen, opgenomen in het Vlaams register van ruimtelijke planners. Ook voor ondersteunende disciplines kunnen er geschiktheidsvereisten zijn, denk daarbij aan de rol van MER-deskundigen in plannen en projecten waarvoor milieueffectenrapportage (of de opmaak van een ontheffingsnota) verplicht is.
- Het gros van de vereisten zit echter in de technische en beroepsbekwaamheid. De wetgeving somt de verschillende manieren waarop die kan worden aangetoond limitatief op (art. 68, §3-4 KB Plaatsing). Qua expertise van de inschrijver springen er daar twee van in het oog: enerzijds kunnen er voorwaarden opgelegd worden aan de hand van voor te leggen referenties, en anderzijds kan er ook opgelegd worden over welke kwalificaties, ervaring en expertise het in te zetten personeel dient te beschikken (waarbij de wet nog een onderscheid maakt tussen leidinggevenden en ‘technici’).

Binnen de marges van de wetgeving kunnen er twee grote pistes ingezet worden om de expertise van de kandidaten te bevragen: referenties en teamsamenstelling (waarbij geschiktheidsvereisten ondergebracht kunnen worden bij teamsamenstelling, namelijk; welke diploma’s en erkenningen zijn nodig binnen het team?). Het is aan de opdrachtgever om in het voortraject invulling te geven aan deze criteria. Het leidend principe hierbij is dat dit telkens ook keuzes voor het betreffende project inhoudt. Dat leidt tot volgende vragen:

- Voor de referenties; welke eerdere opdrachten moet een inschrijver uitgevoerd hebben om (met redelijke zekerheid) in staat te zijn om de voorliggende opdracht op een degelijke manier te voltooien? Het bewijsmiddel dat vervolgens gevraagd wordt aan de inschrijver is een voorstelling van hun referenties.
- Voor de teamsamenstelling; (1) welke taken zijn op te nemen in de voorliggende opdracht, en door welke profielen moeten deze opgenomen worden?; (2) over welke kwalificaties, ervaring, en geschiktheidsbewijzen moeten de personeelsleden beschikken die deze profielen zullen invullen (om de betreffende taken uit te voeren, wederom om (met redelijke zekerheid) in staat te zijn om de voorliggende opdracht op een degelijke manier te voltooien? De bewijsmiddelen die hiervoor gevraagd kunnen worden verschillen van profiel tot profiel: dat kunnen diploma’s en/of certificaten zijn, dat kunnen cv’s zijn, maar dat kunnen evenzeer persoonlijke referenties zijn waarbinnen de in te

zetten personeelsleden een gelijkaardige rol opnamen. Immers, niet voor elke expertise is er een diplomaveerste of relevante opleiding (denk bijvoorbeeld aan ontwerp publieke ruimte, of de rol van een projectleider), terwijl ontwerpervaring op een cv onvoldoende inzicht geeft in de kwaliteit van de expertise.

Uit bovenstaande blijkt dat referenties in de beide sporen als mogelijks bewijsmiddel aan bod komen. Er is echter een verschil: in het eerste geval zijn het referenties van de inschrijver (op het niveau van het bureau), in het tweede geval zijn het referenties van het personeelslid, met klemtoon op het profiel dat door hem in de betreffende referentie ingevuld werd. Er dient nogmaals beklemtoond te worden dat ontwerpen meer is dan het maken van plannen: ontwerpen impliceert het doorlopen van het hele ontwerpproces (of toch op zijn minst dat deel van het ontwerpproces dat onderdeel vormt van de opdracht). Het begrip ‘ontwerpervaring’ gaat dus ook over ervaring in het opmaken van meetstaten, in werfopvolging, enz.

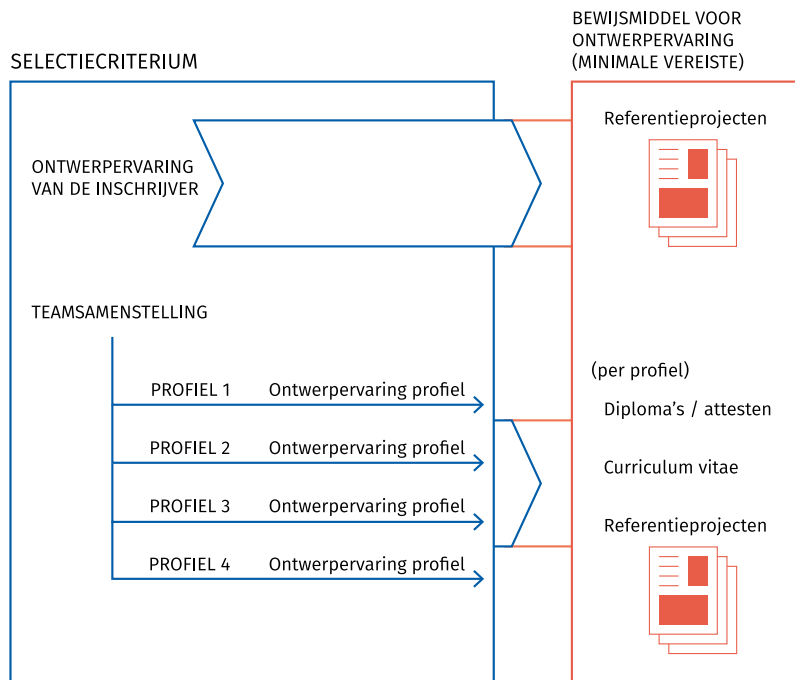
## **B. HET ONDERSCHIED TUSSEN ONTWERPERVARING EN ONTWERPAFFINITEIT**

Aan te tonen ontwerpervaring wordt dubbel bepaald, als de voorwaarde op het vlak van eerdere professionele activiteiten die opgelegd wordt aan het ontwerpteam, zowel op niveau van de inschrijver, als op niveau van de individuele teamleden. Voor de inschrijver gebeurt dit enkel door middel van referenties, voor de individuele teamleden bovendien aan de hand van diploma's, attesten en curriculum vitae.

Referentie-vereisten op niveau van de individuele teamleden kunnen in beperkte mate ook de vereisten op niveau van de inschrijver overnemen, maar de klemtoon ligt daar veeleer op het expliciet benoemen van de rol die binnen het referentieproject vervuld werd door het betreffende teamlid. Dit vraagt een afweging project per project.

- Zo kan bijvoorbeeld voor een hoogbouw sociaal huisvestingsproject verwacht worden dat de projectleider ervaring kan voorleggen als projectleider in architectuurprojecten, maar zal de vereiste dat hij dit specifiek voor sociale huisvesting of voor hoogbouw deed te beperkend zijn, en zijn dat voorwaarden die eerder op niveau van de inschrijver gevraagd moeten worden.

Alleen al op het vlak van ontwerpervaring dreigt dus redelijk snel verwarring te ontstaan: de wetgever voorziet enerzijds de mogelijkheid om de ontwerpervaring van de inschrijver als selectie criterium te bevragen door middel van referenties, en anderzijds kunnen voorwaarden opgelegd worden aan de teamsamenstelling, waarbij teamleden op hun beurt ook hun ontwerpervaring moeten aantonen aan de hand van onder andere referenties. Referenties kunnen dus op twee niveaus ingezet worden als bewijsmiddel voor selectiecriteria. De volgende figuur geeft de structuur van dit afwegingskader schematisch weer:



Referenties kunnen daarnaast ook gebruikt worden om de ontwerppaffiniteit van kandidaten te beoordelen. Daarmee wordt het volgende bedoeld: de mate waarin de eerdere projecten van kandidaat-ontwerpers gelijkaardige projectdoelstellingen hadden als de voorliggende opdracht, en in welke mate die op een kwaliteitsvolle manier gerealiseerd werden. Aldus gebeurt er een kwalitatieve (maar daarom niet minder objectieve) beoordeling van relevantie van de referentieprojecten, niet louter naar schaal of programma maar ook naar doelstellingen. Het is aan de opdrachtgever om deze projectdoelstellingen op voorhand te expliciteren in de projectdefinitie.

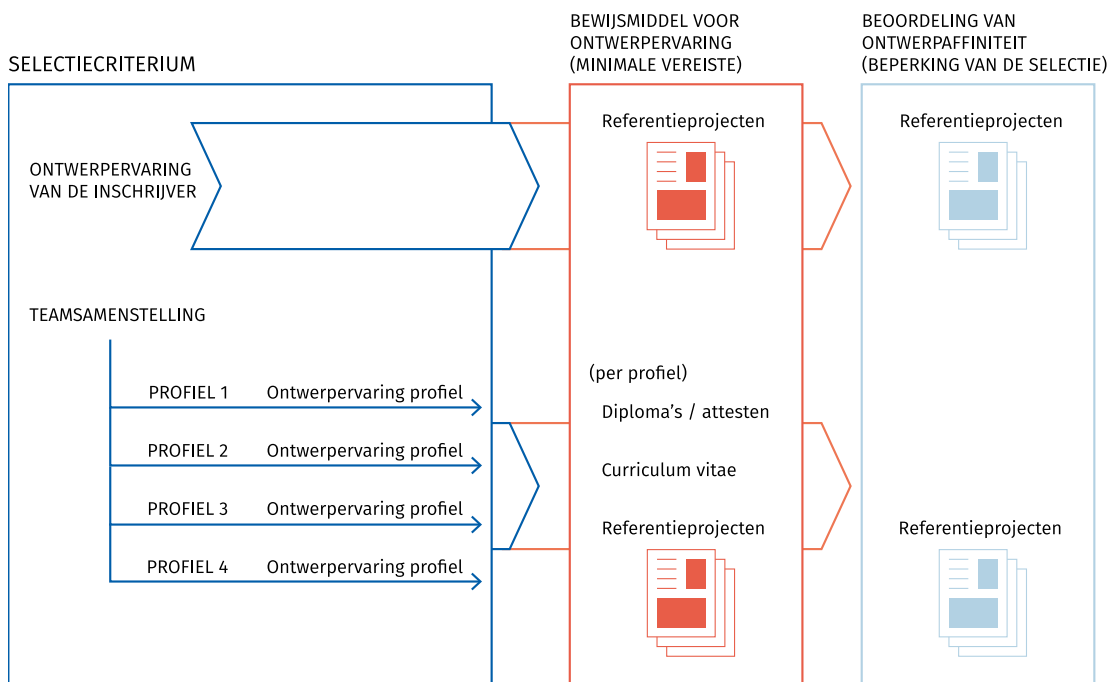
Aangezien projectreferenties zowel op niveau van de inschrijver als om niveau van de teamleden ingezet kunnen worden, is het ook hier mogelijk op beide niveaus de ontwerppaffiniteit te beoordelen. De keuze moet hoe dan ook gemaakt worden. Het is aan de opdrachtgever om dit redelijkerwijs in te schatten in functie van de relevantie voor voorliggende opdracht. Hierna worden daartoe nog een aantal handvaten aangereikt.

- Zo zal aandacht voor een kindvriendelijke inrichting veeleer een aspect zijn dat op niveau van de inschrijver beoordeeld wordt, daar waar een co-creatieve ontwerpmethodode beter kan aangetoond worden als ontwerppaffiniteit van de toekomstige projectleider bijvoorbeeld.

De kwalitatieve beoordeling van de ontwerppaffiniteit is een essentieel verschilpunt met de ontwerpervaring. Dit levert een goede vuistregel op om het onderscheid scherp te houden tussen ontwerpervaring en ontwerppaffiniteit: criteria betreffende de ontwerpervaring moeten zo opgesteld worden, dat iedere kandidaat zelf met redelijke zekerheid kan inschatten of hij eraan voldoet of niet. Het impliceert dat ontwerppaffiniteit in de

aanstellingsleidraad enkel ingezet zal worden ter beperking van de selectie, daar waar ontwerpervaring het voorwerp is van de minimale vereisten.

Dit geldt overigens ook voor de beoordeling van diploma's en curriculum vitae: het is niet mogelijk om louter op basis van aantal jaar ervaring of tewerkstelling binnen een bepaald ontwerp bureau een goede kwalitatieve beoordeling te maken (aangezien enerzijds aantal jaar ervaring geen betrouwbare maatstaf is voor kwaliteit, en anderzijds het ene bureau niet objectief inherent beter is dan een ander). Ook hier is een kwalitatieve beoordeling pas zinvol indien er specifiekere gekeken wordt naar eerder werk, in hoeverre daar een affiniteit met de voorliggende opdracht uit blijkt (in eerste instantie uit de projecten waarop persoonlijk gewerkt werd, maar evenzeer onderzoek dat uitgevoerd werd, relevante publicaties die geschreven werden, enz.) Het eerder getoonde schema kan aldus aangevuld worden met het luik ontwerpaffiniteit.

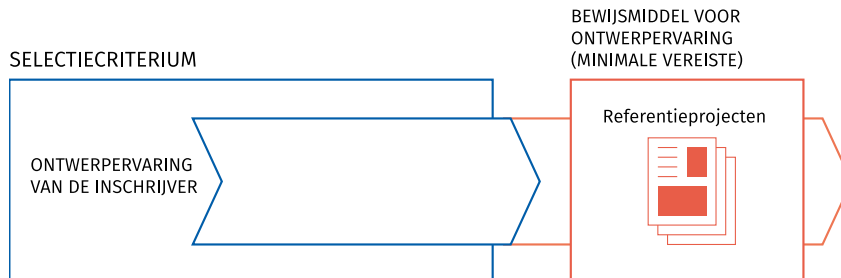


Om de selectiecriteria op een zorgvuldige manier te bepalen, zullen een aantal afwegingen gemaakt moeten worden. De volgende paragrafen zullen deze vragen elk om beurt beantwoorden:

1. Wat kan als ontwerpervaring opgelegd worden aan de inschrijver? (dit onder de vorm van referenties)
2. Welke profielen zijn binnen de teamsamenstelling nodig? (incl. hoe omgaan met vervanging van teamleden)

3. Welke ontwerpervaring is nodig om de profielen in te vullen? (dit onder de vorm van diploma's, attesten, cv's en referenties)
4. Welke ontwerpaffiniteit is gewenst, en hoe wordt deze beoordeeld?

### C. WAT KAN ALS ONTWERPERVARING OPGELEGD WORDEN AAN DE INSCHRIJVER?



Zoals eerder reeds aangehaald, worden referentieprojecten als bewijsmiddel gebruikt voor het aantonen van de vereiste ontwerpervaring van de **inschrijver** (*de mogelijkheid om referenties ook in te zetten als bewijsmiddel voor de ervaring van ingezette personeelsleden, komt verderop nog aan bod*). Deze referentie-vereisten moeten eenduidig gedefinieerd zijn, zodat het op voorhand voor een kandidaat min of meer duidelijk is of hij eraan voldoet of niet.

Referentie-vereisten kunnen (niet-limitatief) gaan over de volgende zaken:

- referenties met gelijkaardig programma als de betreffende ontwerpopdracht, zoals scholenbouw, zorgarchitectuur, sociale huisvesting, enz.
- referenties met bepaalde specifieke complexiteiten: erfgoedreconversie, groenbeheer, binnenstedelijke context, hoogbouw, bepaalde bouwtechnieken, enz.
- referenties van een gelijkaardig schaalniveau: omvang van masterplannen of gebouwen [in m<sup>2</sup>, in bouwlagen, in bouwkost
- referenties die gerealiseerd zijn. Een groot deel van de professionele expertise van architecten zit immers in de realisatie van projecten, en die is moeilijk te beoordelen op basis van louter ontwerpreferenties.

Het is de verantwoordelijkheid van de aanbestedende overheid om op voorhand in te schatten welke ontwerpervaring noodzakelijk is om de voorliggende opdracht te kunnen uitvoeren. Aldus krijgt de opdrachtgever garanties voor de goede uitvoering van zijn project, al moet er over gewaakt worden dat deze vereisten niet te stringent zijn (proportionaliteitsvereiste). Dit is maatwerk per project (waarvoor ondersteuning kan geboden worden door het Kennisplatform Ontwerp opdrachten, zie 5.4.a), maar volgende aandachtspunten gelden altijd:

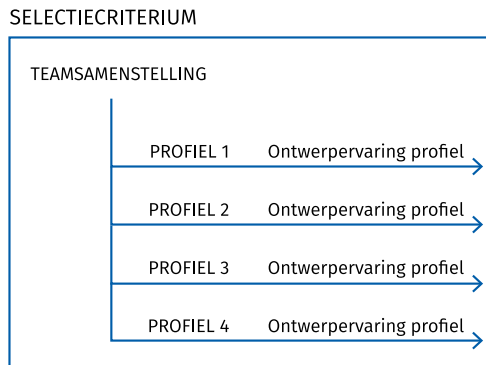
- Wanneer de drempel te hoog gelegd wordt, dreigt de concurrentie al te zeer beperkt te worden; immers zullen er nauwelijks kandidaten te vinden zijn die hieraan voldoen. Om de markt breed te kunnen bevr-

gen mogen de vereisten dus niet te talrijk of te streng of te specifiek zijn. *voorbeeld: zo kan het wenselijk zijn om voor het ontwerp van een stadsgebouw te eisen dat ontwerpers reeds ervaring hebben met publieke gebouwen, maar hoeft dit niet noodzakelijk voor eenzelfde publiek programma te zijn; zo kan het zinvol zijn om voor een opdracht voor sociale huisvesting te eisen dat de kandidaat reeds eerder een sociaal woningbouwproject realiseerde, maar is het geen meerwaarde om te eisen dat hij dit reeds vijf keer deed.*

- Een te directe 1-op-1 afstemming van de gevraagde referenties op de voorliggende opdracht, komt de kwaliteit van het ontwerp bovendien niet altijd ten goede. Het geeft mogelijks aanleiding tot een architectuur-reproductie in plaats van een architectuur-productie, waarbij typologieën niet meer onderzocht dreigen te worden, en projecten steeds vaker op elkaar beginnen te lijken, ongeacht hun locatie. Pakweg 20 jaar geleden was dit in een aantal sectoren, zoals zorg, onderwijs, sociale huisvesting en sportinfrastructuur een wezenlijk probleem, al vond er sindsdien, voornamelijk onder impuls van het Vlaams Bouwmeesterschap, een kentering plaats op dit vlak. In Gent willen we deze inspanning zeker niet teniet doen! Ook het scheppen van kansen voor aanstormend talent maakt hier wezenlijk deel van uit.
- Het dient nogmaals beklemtoond te worden dat de referentieprojecten als bewijs voor ontwerpervaring zeer eenduidig beoordeeld (en dus gedefinieerd) moeten worden: men voldoet wel of voldoet niet. Ze bieden bijgevolg geen ruimte voor een beoordeling van de kwaliteit van de architectuur. Het gaat over ervaring die vergelijkbaar is met de voorliggende opdracht. Ook deze nuance dient een opdrachtgever altijd voor ogen te houden bij het bepalen van de vereisten.

Complexe ontwerp opdrachten zijn doorgaans multidisciplinaire opgaves. Ook dat kan impact hebben op de selectiecriteria voor ontwerpervaring; het bestek dient duidelijk weer te geven welke referenties voor welke discipline voorgelegd dienen te worden. Denk daarbij aan referenties architectuurontwerp, omgevingsaanleg, programma-scenario onderzoek, stabiliteit en bouwkunde, uitrusting en technieken, kunstintegratie, enz.

#### D. WELKE PROFIELEN ZIJN BINNEN DE TEAMSAMENSTELLING NODIG?



Elke ontwerp opdracht is specifiek, en bijgevolg is ook de benodigde expertise specifiek. Voorwaarden betreffende de teamsamenstelling laten toe om te garanderen dat de juiste expertise in het team aanwezig is om de opdracht tot een goed einde te brengen. Dat zal in hoofdzaak gaan over de technische en beroepsbekwaamheid van de teamleden, maar betreft eveneens de geschiktheid om de beroepsactiviteit uit te oefenen (meest voorkomend; ingeschreven bij de Orde van Architecten).

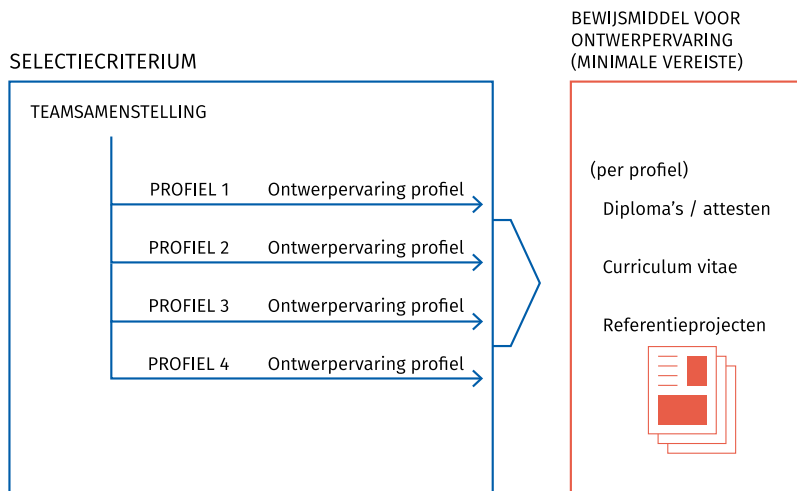
In de voorbereiding van het project, is het de opdracht van de aanbestedende overheid om inzicht te krijgen in de benodigde expertise, wat betreft de disciplines die in het ontwerp team aanwezig moeten zijn. Er moet daarbij onderscheid gemaakt worden tussen enerzijds de noodzakelijke ('must have') expertise en anderzijds expertise die een mogelijke meerwaarde biedt voor het uitvoeren van de opdracht ('nice to have'). Het zal vooral bij complexere en multidisciplinaire ontwerp opgaves voorkomen dat dergelijke interessante-maar-niet-noodzakelijke disciplines voorkomen. Enkel de noodzakelijke expertise zal het voorwerp zijn van de selectiecriteria.

Deze expertise wordt vervolgens vertaald in een aantal profielen: projectleider, architect, ingenieur-stabiliteit, ontwerper publieke ruimte, erfgoeddeskundige, stedenbouwkundige, landschapsarchitect, stakeholdermanager, enz.

#### E. WELKE ONTWERPERVARING IS NODIG VOOR DEZE PROFIELEN?

Eens de profielen gedefinieerd zijn, moet bepaald worden welke vereisten per profiel opgelegd worden, en hoe die door kandidaten aangetoond moet worden. Er zijn een vier-tal categorieën en bewijsmiddelen te onderscheiden:

- een diplomaverijste die de expertise aantoont.
- een aantal jaren ervaring binnen een bepaald expertisedomein of binnen een bepaald profiel (vb. als projectleider), aan te tonen aan de hand van curriculum vitae.
- ervaring in bepaalde types projecten, die vervolgens als referentie gevraagd worden.



- een bepaalde registratie die toelaat om handelingen te stellen (vb. ingeschreven bij de Orde van Architecten, opgenomen zijn in het Vlaamse register van ruimtelijke planners, erkenning als MER-deskundige, etc.). In de logica van de wet hoort dit bij “geschiktheid om een beroepsactiviteit” uit te oefenen (art. 66 KB Plaatsing).

Ook hier zal de opdrachtgever een redelijke inschatting moeten maken van wat noodzakelijk is voor het goede verloop van een project, zonder nodeloos stringent te zijn. Immers, ook hier dreigen te strenge selectiecriteria een beperking van het aantal potentiële kandidaten te veroorzaken.

- voorbeeld: zo kan het van belang zijn om expertise inzake stabiliteit in het ontwerpteam te hebben, maar hoeft dit niet noodzakelijk iemand met het diploma burgerlijk ingenieur-bouwkunde te zijn; ook ingenieur-architecten of industrieel ingenieurs-bouwkunde kunnen deze expertise hebben.
- voorbeeld: vijf of tien jaar ervaring als projectleider is een redelijke vereiste voor complexe ontwerp opdrachten, maar twintig jaar ervaring zal veelal een te stringente beperking zijn.

Het inzetten van referenties als bewijsmiddel voor de ervaring van ingezette personeelsleden dient nog verduidelijkt te worden, om het onderscheid met de referenties van de inschrijver scherp te stellen. Het belangrijkste verschil is de koppeling aan een **profiel**: als projectleider, als ontwerper, als technisch ingenieur, etc.

- Zo zal bijvoorbeeld gevraagd worden om voor de projectleider referenties in te dienen waar deze persoon ook de projectleiding op zich nam.

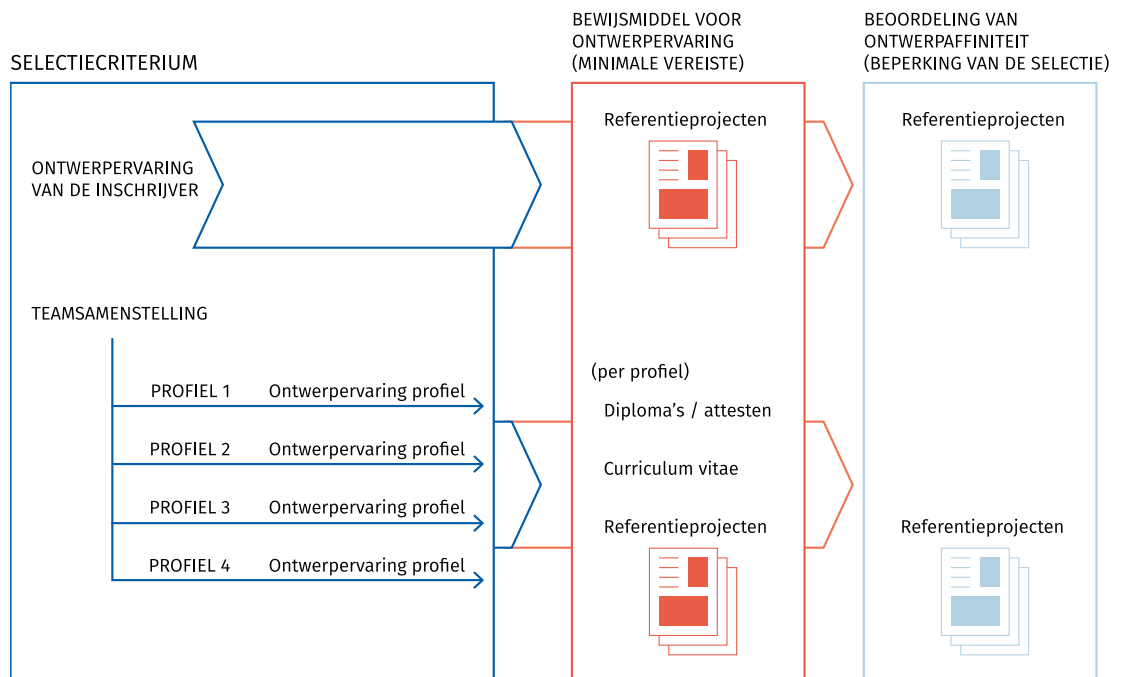
Het is aan de aanbesteder om op voorhand in te schatten (in functie van de voorliggende opdracht) voor welke ervaring het voldoende is dat deze aanwezig is op niveau van de inschrijver, dan wel dat het noodzakelijk is dat deze persoonlijk opgedaan werd door de in te zetten teamleden



## F. WELKE ONTWERPAFFINITEIT IS GEWENST, EN HOE WORDT DEZE BEOORDEELD?

Nadat bepaald is of kandidaten voldoen aan de minimale vereisten (*op basis van enerzijds de referentieprojecten ter bewijsvoering van de ontwerpervaring van de kandidaat en anderzijds de diverse bewijsmiddelen die ingezet kunnen worden om de ervaring aan te tonen per profiel in de teamsamenstelling*), kan er nog een beperking van het aantal geselecteerde kandidaten plaatsvinden. Deze beperking van de selectie is een mechanisme dat enkel in tweestapsprocedures ingezet wordt. Het betreft dus een kwalitatieve beoordeling van de kandidaten, die moet toelaten om een quotering te geven en een rangschikking op te maken.

De inhoudelijke basis voor deze beoordeling is de **ontwerpaffiniteit** van de kandidaten (die inherent ook een beoordeling van de kwaliteit van de referentieprojecten inhoudt, maar dan specifiek met de projectdoelstellingen van de voorliggende ontwerpdracht als bril). Deze wordt bovendien voornamelijk toegepast op de referentieprojecten. Het is immers niet mogelijk om objectief te oordelen of het ene diploma of curriculum vitae *beter* is dan het andere zonder dit bij de beoordeling te linken aan de voorliggende opdracht (want *meer* is allerm minst een synoniem voor *beter*); in hoeverre eerdere werkervaring een affiniteit aantoont met het voorliggende project is dan de maatstaf voor kwaliteit (via projecten waarop gewerkt werd, waardoor relevante expertise aangetoond wordt die verder gaat dan de minimale vereisten).



Wat wordt begrepen onder de noemer 'ontwerpaffiniteit'? Er wordt nagegaan of de **projectdoelstellingen** die in het voorliggende project vervat zitten (en opgenomen zijn in de projectdefinitie van de opdracht), ook aanwezig waren in de ingediende referenties,

**en in welke mate deze succesvol waargemaakt worden.** Aldus gebeurt er een kwalitatieve beoordeling van de ontwerp kwaliteit die in de referentieprojecten van de kandidaat vervat zitten, waarbij kwaliteit ingevuld wordt volgens de doelstellingen die de opdrachtgever in zijn project wenst te realiseren (zoals opgenomen in het selectieleidraad). Aan de kandidaten wordt uiteraard gevraagd om in de referentieproject-fiches toe te spitsen op de thema's van de projectdoelstellingen.

- Enkele voorbeelden: een zorgvuldige inbedding in de ruimtelijke context; de realisatie van een publiek gebouw als ontmoetingsplek voor de wijk; een flexibel gebouw dat doorheen de tijd aanpasbaar is bij wijzigingen in het programma; een kindvriendelijke inrichting van de publieke ruimte; materiaalgebruik met aandacht voor duurzaamheid en circulair gebruik, het organiseren van stromen in een leesbaar en logisch mobiliteitsknooppunt, een ontwerp methode die inzet op co-creatie en inclusie, enz.

Let wel, het gaat om de algemene projectdoelstellingen, en niet om de specifieke voorwaarden zoals deze in het programma van eisen of programma van ambities opgenomen zijn. In het bestek zullen deze doelstellingen expliciet opgelijst moeten worden als afwegingskader voor de beperking van de selectie, terwijl de projectdefinitie uiteraard alle achtergrondinformatie bevat omtrent deze doelstellingen.

- voorbeeld: 'een kostenefficiënt project' vormt een doelstelling; terwijl de doorvertaling naar materiaalkost of netto-bruto oppervlakteverhouding deel uitmaakt van het programma van eisen. Het is deze algemene projectdoelstelling waarop de ontwerppaffiniteit beoordeeld wordt, dus ook andere manieren waarop het referentieproject kostenefficiënt was (maar die misschien niet in het programma van eisen staan), worden mee in overweging genomen.

Afhankelijk van het aantal referenties dat gevraagd werd ter staving van de minimale vereisten, kan de mogelijkheid gelaten worden aan kandidaten om bijkomende referenties in te dienen voor de beperking van de selectie, al moeten aanbestedende overheden er zich bewust van zijn dat dit meer werk vraagt van zowel de kandidaten als de beoordelingscommissie. Daarom is dit enkel aangewezen wanneer er een zeer beperkt aantal referenties gevraagd werd als minimale vereiste.

## **G. AANVULLING VAN DE TEAMSAMENSTELLING ALS GUNNINGSCRITERIUM**

Het is vooral de noodzakelijke ('must have') expertise die als selectie criterium opgelegd wordt. Daarnaast is het bij complexere, multidisciplinaire opgaves ook mogelijk dat bepaalde disciplines een meerwaarde bieden voor het uitvoeren van de opdracht, zonder noodzakelijk te zijn (zogenaamde 'nice to have's').

Inschrijvers kunnen pas volwaardig inschatten in hoeverre zij dit soort aanvullende expertises wensen in te brengen, nadat zij zich in de opdracht verdiept hebben. In specifieke gevallen kan het daarom nuttig zijn om teamsamenstelling als gunningscriterium op te nemen.

Het betreft dan een **aanvulling van de teamsamenstelling**; hetgeen ook de naam van het gunningscriterium is. Aan inschrijvers wordt dan enerzijds gevraagd om een beknopte nota op te maken waarin gemotiveerd wordt welke expertises zij wensen toe te voegen aan hun team, en anderzijds om deze teamleden voor te stellen aan de hand van curriculum vitae, diploma & attesten, en relevante referenties. Dit criterium wordt vervolgens ook beoordeeld met de projectdoelstellingen als beoordelingskader; namelijk, of de kandidaat in zijn nota overtuigend kan argumenteren of deze toegevoegde expertise hem in staat stelt de projectdoelstellingen met meer kwaliteit te realiseren.

### 3.5. PRIJS

#### A. PRIJS EN KWALITEIT LOSGEKOPPELD VAN ELKAAR

Aangezien ontwerp opdrachten gegund worden aan de inschrijver wiens offerte de beste prijs-kwaliteitsverhouding heeft, is het criterium prijs op zichzelf de ene kant van die balans, en bepalen alle andere criteria samen de kwaliteitscomponent. Het probleem van gunning volgens beste prijs-kwaliteitsverhouding, is het moment waarop deze onderlinge verhouding bepaald wordt, namelijk op voorhand, bij de opmaak van het bestek – zeer eenduidig bovendien – door de weging van de criteria. Daar waar de onderlinge weging van alle andere criteria bepaald kan worden op basis van een discussie over verschillende kwaliteitsaspecten (zijnde: *als opdrachtgever vinden we de kwaliteit van de visie X keer meer of minder belangrijk dan de kwaliteit van de voorgestelde aanpak*), is dat voor het criterium prijs fundamenteel anders. Het prijscriterium proberen in te schalen ten opzichte van de kwaliteitscriteria is daarom erg moeilijk, en nog veel moeilijker te motiveren.

Daarom is het aangewezen dit zo weinig mogelijk te doen. Een aantal mechanismes kan ons helpen om beide niet met elkaar te vergelijken:

- Opmacht tegen vaste prijs: de wet voorziet de mogelijkheid om het kostenelement in de prijs-kwaliteitsverhouding in de vorm van een vaste prijs te bepalen. Aldus gaan inschrijvers louter op basis van kwaliteitscriteria met elkaar concurreren. Dit vereenvoudigt de vraag naar kandidaat inschrijvers tot: “Wat kan geboden worden qua dienstverlening voor deze prijs?” Deze werkwijze is echter niet voor alle projecten toepasbaar; in sommige gevallen is prijs een wenselijk criterium, omdat er significante prijsverschillen zijn op de markt, die al dan niet het gevolg zijn van een brede waaier aan onderscheid in het marktaanbod qua invulling van de opdracht.
- Minimaal te behalen score op kwaliteit: een andere loskoppeling van de beoordeling van prijs en kwaliteit bestaat erin om niet zozeer belang te hechten aan de onderlinge weging van het prijscriterium en de kwaliteitscriteria, maar wel aan het opleggen van minimale scores voor deze laatste op straffe van uitsluiting. Concreet betekent dit dat

inschrijvers minstens een bepaalde score moeten halen op de verschillende kwaliteitscriteria (elk afzonderlijk of gemiddeld). De beoordelingscommissie heeft dan in het toekennen van scores als bijkomende taakstelling te oordelen welke voorstellen *goed genoeg* zijn, en dus niet enkel de offertes te ranglijsten. Deze werkwijze heeft een positief neveneffect: inschrijvers zullen meestal op veilig willen spelen, en bijgevolg streven naar een voorstel waar ze met enige zekerheid van kunnen voorspellen dat het deze kwalitatieve ondergrens haalt. Dergelijk mechanisme werkt de algemene kwaliteit van de offertes in de hand.

## **B. REGEL: PRIJS ELIMINEREN ALS CRITERIUM**

Van bovenstaande werkwijzen is de eerste veruit het interessantst binnen de aanstellingsleidraad voor ontwerp opdrachten. De evaluatie van vroegere ontwerp opdrachten toont aan dat het bovendien in het merendeel van de projecten mogelijk en zelfs wenselijk is om de prijs vast te leggen:

- Voor studieopdrachten zonder uitvoering zijn de stedelijke budgetten bijzonder krap. Veelal heeft Groep Gent als opdrachtgever meer ambities dan het beschikbare budget toelaat om waar te maken. In dat geval moet men uiteraard niet veel prijsverschil vanuit de markt verwachten. Uit de evaluatie bleek dat heel wat projectleiders de voorkeur geven aan het zo goed mogelijk besteden van het (krappe) beschikbare budget, veeleer dan de markt aan te moedigen om nog te schaven aan die prijs (en onvermijdelijk daarbij ook aan kwaliteit in te boeten).
- Voor het merendeel van de bouwopdrachten kan teruggevallen worden op barema's, zoals die van het K-VIV. Voor bepaalde sectoren, zoals sociale woningbouw, zijn er bovendien afzonderlijk ereloonpercentages vastgelegd. Voor het merendeel van de opdrachten is het dus mogelijk om ereloonpercentages vast te leggen. In heel wat projecten gebeurde dat overigens al. Gezien de relatief beperkte verschillen in de markt, en de beperkte impact die een klein prijsverschil in ereloon zal hebben op het totale projectbudget, zijn er geen noemenswaardige nadelen aan het veralgemenen van deze werkwijze. Een rigoureuus prijsonderzoek ter bepaling van dit ereloonpercentage is uiteraard aangewezen.
- Wanneer prijs als criterium geëlimineerd wordt, is het wel van belang om als opdrachtgever een goede inschatting te maken van de opbouw van dit vastgelegde ereloon; welke discipline ingeschat is op welk aandeel van het ereloon. Enerzijds leidt dit tot realiteitszin op het vlak van marktconformiteit, anderzijds laat het ook toe om eventueel bepaalde deeltaken alsnog te herzien gedurende de looptijd van de opdracht (waarbij niet de gehele ereloonberekening opnieuw in overweging moet genomen worden)

### C. UITZONDERING: PRIJS ALS GUNNINGSCRITERIUM

Voor het merendeel van de ontwerp opdrachten die Groep Gent uitschrijft, kan het criterium prijs dus uitgeschakeld worden. Toch zijn er een aantal specifieke gevallen waar het niet wenselijk is om de prijs vooraf vast te leggen:

1. Stadsontwikkelingsprojecten, zijnde PPS-projecten of Design-&Build-projecten: voor dergelijke projecten is de aangeboden prijs niet de studiekost voor het project. In het geval van PPS-projecten zal een inschrijver een bod doen om de *ontwikkelingsrechten* op stadsgrond te verwerven, en zo het door hem voorgestelde ontwerp te realiseren. Bij D&B-projecten is het nog anders: de opgegeven prijs komt daar overeen met de volledige *realisatie* van het project.
  - voorbeelden: de realisatie van diverse types gebouwen via D&B-procedure, zoals sociale woningbouw, stadsgebouwen, enz.; private ontwikkelingsprojecten op publieke grond, zoals op de Oude Dokken; ...
  - Tot op heden is het vooral sogent geweest die binnen Groep Gent als opdrachtgever optrad voor dergelijke projecten, waarbij een vaste weging gehanteerd wordt van 30% voor het criterium prijs. Uit de huidige praktijk blijkt dat dit een voldoende hoge weging is om inschrijvers aan te sporen tot het indienen van een scherpe prijs, maar tegelijk laag genoeg opdat het bij inschrijvers niet de bovenhand krijgt op kwaliteitsoverwegingen. Daarom blijft deze weging van 30% de norm.
2. Complexe studieopdrachten: soms hebben ontwerp opdrachten een bijzondere complexiteit doordat er enerzijds een veelheid aan disciplines in samenkomen, en anderzijds verschillende manieren zijn om het project aan te pakken. Daardoor is het op voorhand niet mogelijk om in te schatten hoe potentiële opdrachthouders prijs zullen geven voor deze opdracht; de ereloonbarema's van individuele disciplines kunnen immers niet zomaar toegepast worden, en het a priori bepalen van een forfaitair bedrag is eveneens niet mogelijk gezien de complexiteit.
  - voorbeelden: het technisch ontwerp van traminfrastructuur, inclusief het ontwerp van de omliggende publieke ruimte; een studieopdracht voor het uitvoeren van de onderzoeksfase binnen een procedure Complexe Projecten; ...
  - Let wel: dit soort projecten zijn eerder uitzonderlijk. Bovendien kan de vaststelling dat het onmogelijk is om de studiekost op voorhand in te schatten, pas gemaakt worden nadat er onderzoek gevoerd is om het wél te doen. Anders gesteld: het criterium prijs wordt voor complexe studieopdrachten pas gebruikt als het niet anders kan. Conform de weging die bij stadsontwikkelingsprojecten gehanteerd wordt, zal het criterium prijs voor dergelijke projecten vastgelegd worden op 30%.

Wanneer prijs als criterium ingezet wordt, dan is het meestal wenselijk dat er door de opdrachtgever een indicatie van richtprijs opgegeven wordt; hetzij een richtinggevend bedrag, een prijsvork, of enkel een minimum- (in geval van PPS) of maximumbedrag (in geval van D&B of complexe studieopdrachten).

#### D. LOSKOPPELING VAN PRIJS EN KWALITEIT: PRAKTISCH

In de uitzonderlijke gevallen dat het criterium prijs effectief ingezet wordt, dient de beoordeling maximaal onafhankelijk te gebeuren van de beoordeling van de kwaliteitscriteria.

- Voor stadsontwikkelingsprojecten gebeurt dit door het toepassen van het dubbele-omslag-principe: de prijsopgave wordt in een afzonderlijke gesloten enveloppe toegevoegd aan de offerte en wordt geenszins voorgelegd aan de beoordelingscommissie van de kwaliteitscriteria.
- Voor complexe studieopdrachten is het zinloos om het dubbele-omslag-principe te hanteren, aangezien het voor dergelijke projecten zeker wenselijk is om een subcriterium ‘inzet van mensen en middelen’ te gebruiken – zie criterium ‘voorstel van projectaanpak’ voor meer detail. Een beoordelingscommissie krijgt aldus sowieso inzage in de prijsopgave. Meer nog, dankzij de uurtabel die bij het subcriterium ‘inzet van mensen en middelen’ hoort, krijgt ze idealiter zelfs *inzicht* in de opbouw van deze prijs. Toch heeft de beoordelingscommissie geen invloed op de (zuiver mathematische) beoordeling van het criterium prijs. Ze is echter wel verantwoordelijk voor een kwalitatieve beoordeling van deze prijsopbouw binnen het criterium ‘inzet van mensen en middelen’.

#### E. FORMULES TER BEPALING VAN DE SCORE

Vervolgens is het essentieel om op voorhand de formule te bepalen volgens welke de score berekend wordt en deze ook mee te delen aan de kandidaten (door ze op te nemen in het bestek). Er zijn tal van mogelijkheden, de belangrijkste en juridisch correcte worden hierna opgelijst en toegelicht.

In de formules geldt telkens het volgende:

$S_{\max}$  = de maximale score, zijnde de score die behaald wordt door de laagste inschrijver (in de praktijk is dit dus altijd 30 punten) =  $S_1$

$S_x$  = de score van kandidaat X

$S_h$  = de score van de kandidaat met de hoogste prijs

$P_l$  = de laagste geboden prijs

$P_h$  = de hoogste geboden prijs

$P_x$  = de prijs die aangeboden werd door kandidaat X

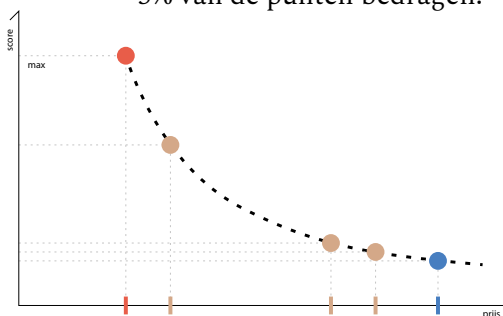
Deze formules zijn uiteraard niet geldig voor de PPS-projecten, aangezien daar de hoogste prijs de hoogste score krijgt (tenzij er een publiek gedeelte moet gerealiseerd worden en er een compensatie gebeurt met het aandeel dat de aanbestedende overheid moet betalen). Dit komt verderop op aan bod.

## 1. Formule 1: de omgekeerde regel van 3

$$S_x = S_{\max} * \frac{P_l}{P_x}$$

Deze formule levert een hyperbolische afbouw van de score, naarmate de prijs stijgt. Offertes worden daardoor relatief streng bestraft voor kleine prijsverschillen ten opzichte van de laagste prijs, terwijl even grote prijsverschillen tussen hogere prijzen nauwelijks bestraft worden.

- voorbeeld: een kandidaat die een prijsvoorstel indient dat 10% hoger ligt dan de laagste prijs, zal hier (volgens de omgekeerde regel van drie) 9% van de punten op verliezen. Wanneer 2 andere kandidaten prijzen voorstellen die respectievelijk 40% en 50% hoger liggen, dan zal het onderlinge puntenverschil tussen deze twee kandidaten slechts 5% van de punten bedragen.



## 2. Formule 2: de lineaire toedeling van punten tussen hoogste en laagste prijs

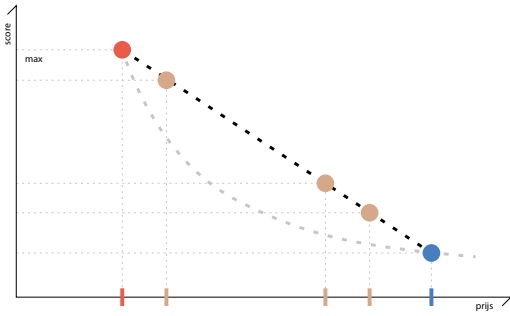
$$S_x = S_{\max} + (S_h - S_{\max}) * \frac{P_x - P_l}{P_h - P_l} ; \text{ waarbij geldt; } S_h = S_{\max} * \frac{P_l}{P_h}$$

Deze formule bepaalt de laagste score volgens de omgekeerde regel van drie, maar zet vervolgens alle tussenliggende scores lineair uit, waardoor gelijke prijsverschillen een gelijk puntenverschil opleveren, ongeacht de afstand ten opzichte van de laagste prijs.

- wanneer in het eerdere voorbeeld de prijs die 50% boven de laagste prijs ligt, effectief de hoogste is, dan behaalt deze inschrijver de laagste score, volgens de regel van drie, zijnde 66,67% van de maximale score. Tussenliggende prijsverschillen van 10% (ten opzichte van de laagste prijs) leveren daarbij telkens een puntenverschil op van 6,67% op.

De formule kan overigens vereenvoudigd worden tot:

$$S_x = S_{\max} * \left[ 1 - \frac{P_x - P_l}{P_h} \right]$$



### 3. Formule 3: een S-curve rond een gemiddelde waarde

Wanneer een opdrachtgever een gemiddelde richtprijs ( $R_{gem}$ ) met vork ( $\Delta R$  in elke richting; dus  $R_{min} = R_{gem} - \Delta R$  en  $R_{max} = R_{gem} + \Delta R$ ) meegeeft in het bestek, dan kan daar volgend beoordelingsmechanisme voor ingezet worden:

- een prijsvoorstel dat lager is dan of gelijk aan de ondergrens van de vork ( $R_{min}$ ), krijgt het maximum van de punten
- een prijsvoorstel dat hoger is dan of gelijk aan de bovengrens van de vork ( $R_{max}$ ), krijgt 0% van de punten
- voor alle tussenliggende prijzen wordt de score bepaald volgens een sigmoïde functie (een zogenaamde S-functie). Deze is puntsymmetrisch met de richtprijs als centrum; bijgevolg zal een inschrijver die exact de richtprijs biedt ( $R_{gem}$ ) precies 50% van de punten behalen.

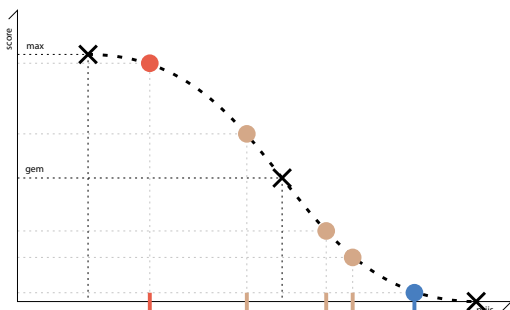
Er zijn nogal wat formules die een S-vormige curve opleveren. Een mogelijke formule ziet er als volgt uit:

$$S_x = \frac{S_{max}}{1 + e^{(5/\Delta R) * (P_x - R_{gem})}}$$

tenzij  $P_x \leq R_{min}$ ; in welk geval de maximumscore toegekend wordt;

en tenzij  $P_x \geq R_{max}$ ; in welk geval de nulscore toegekend wordt

Hoe hoger de factor  $f$  is, hoe groter de impact van kleine prijsvariatië rondom de richtprijs, en bijgevolg ook hoe kleiner de impact van prijsvariatië dichtbij de extremen.





#### 4. Formule 4: een lineaire curve rond een gemiddelde waarde

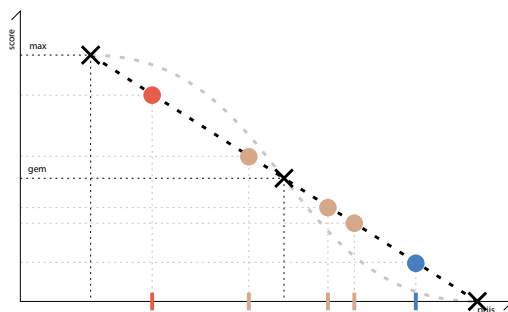
Ook voor een systeem met prijsvork is het mogelijk om over te stappen op een lineaire quotering; in dat geval wordt het puntenverschil ten gevolge van een prijsvariatie dus niet beïnvloed door de ligging binnen de prijsvork.

De formule lijkt redelijk goed op formule 2:

$$S_x = S_{\max} * \left[ 1 - \frac{P_x - R_{\min}}{R_{\max} - R_{\min}} \right]$$

tenzij  $P_x \leq R_{\min}$ ; in welk geval de maximumscore toegekend wordt;

en tenzij  $P_x \geq R_{\max}$ ; in welk geval de nulscore toegekend wordt



#### 5. Evaluatie van de verschillende formules

Het is niet in het belang van de aanbestedende overheid, en evenmin van de inschrijvers, dat kleine prijsverschillen een grotere of kleinere impact hebben op de puntenverdeling naargelang hun positie op de puntencurve; in het geval van formule 1 (de omgekeerde regel van drie) is deze impact vooral dichtbij de laagste prijs disproportioneel groot; terwijl dit voor formule 3 (de S-curve) vooral rond de richtprijs het geval is, terwijl prijsvariaties in de buurt van de laagste prijs (en overigens ook in de buurt van de hoogste prijs) nauwelijks nog impact hebben. Bijgevolg gaat de voorkeur uit naar het gebruik van lineaire curves.

Voor aanbestedingen die louter de aanstelling van een ontwerper omvatten wordt formule 2 ingezet. Wanneer het de aanstelling van een bouwteam betreft (Design & Build), dan wordt formule 4 ingezet, met gebruik van een vork.

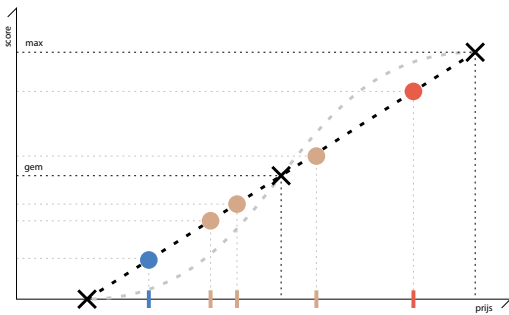
## 6. En wat met PPS-projecten?

Voor PPS-projecten, waarbij ontwikkelaars een bod uitbrengen om de ontwikkelingsrechten op stadsgronden te verwerven, is de achterliggende wiskunde natuurlijk enigszins anders, aangezien de hoogste score daar in principe toegekend wordt aan de hoogste prijs (bod) in plaats van de laagste. De formules veranderen dus enigszins, waarbij  $B_l$  het laagste bod is,  $B_h$  het hoogste bod en  $B_x$  het bod van kandidaat X. Alle curves worden dan logischerwijs stijgend in plaats van dalend.

Aangezien het een stadsontwikkeling betreft, vergelijkbaar met de aanstelling van een bouwteam, is formule 4 het vertrekpunt. Deze wordt echter aangepast tot:

$$S_x = S_{\max} * \left[ 1 - \frac{B_x - R_{\max}}{R_{\min} - R_{\max}} \right]$$

tenzij  $B_x \geq R_{\max}$  ; in welk geval de maximumscore toegekend wordt;  
 en tenzij  $B_x \leq R_{\min}$  ; in welk geval de nulscore toegekend wordt



### 3.6. ONTWERPINTENTIES VAN DE INSCHRIJVER

#### A. WEL OF GEEN VERGOEDING VAN DE OFFERTE, EEN PROJECT MET OF ZONDER UITVOERING

Bij plaatsing van ontwerp opdrachten wordt steevast aan inschrijvers gevraagd om in hun offerte reeds kleur te bekennen betreffende de voorliggende opdracht. Dit is terecht: het biedt de grootste slaagkans om de juiste ontwerper voor het juiste project te kiezen, omdat er reeds een inhoudelijke voorafname gemaakt wordt van de uit te voeren studieopdracht en aldus een doorkijk naar het uiteindelijke resultaat mogelijk wordt. Strikt genomen wordt zo een deeltje van de uit te voeren opdracht reeds naar voor gehaald in de offertefase. Afhankelijk van hoe groot dat deel is, moet er al dan niet een vergoeding voorzien worden voor de inschrijvers: een beknopte nota van een aantal pagina's, waar op grafisch vlak hoogstens gebruik gemaakt wordt van referentiebeelden en schema's, vereist geen vergoeding; een ontwerp bundel met tekeningen, plannen, schema's, enz. moet redelijkerwijs wel vergoed worden.

Voor aanstellingsprocedures waarbij niet enkel een ontwerper aangesteld wordt, maar een volledig bouwteam, gaat het niet louter meer om een ontwerpvoorstel, maar om de wezenlijke opmaak van een ontwerp. Immers, voor PPS-projecten worden de ontwikkelingsrechten op stadsgrond gegund voor de realisatie van het voorgestelde project. Bij DB(F)(M) (O) projecten is de graad van uitwerking nog een stuk gedetailleerder, aangezien het bouwteam de opdracht krijgt om het voorgestelde project te realiseren tegen de aangeboden prijs. Bijgevolg moeten alle specificaties in vrij grote graad van detail uitgewerkt zijn.

Er is een onderscheid op het vlak van visievorming tijdens aanstellingsprocedure tussen ontwerp opdrachten met uitvoering en ontwerp opdrachten zonder uitvoering. Een ontwerpvisie ontstaat vanuit het kader dat neergeschreven is in de projectdefinitie. Ontwerp opdrachten zonder uitvoering betreffen doorgaans het opmaken van plannen die het kader zullen vormen voor toekomstige projecten. Anders gesteld: de informatie die doorgaans het voorwerp vormt van een klassieke projectdefinitie, komt bij studieopdrachten zonder uitvoering pas op het einde van de rit naar boven; als resultaat van de ontwerp opdracht. Het is bijgevolg niet aangewezen om reeds in offertefase een uitgewerkte ontwerpvisie te vragen. In plaats daarvan kan gepolst worden naar het inzicht van de inschrijver in de opdracht. Dit wordt verder toegelicht.

Voor ontwerp opdrachten zonder uitvoering geldt bovendien dat de drempel een stuk hoger is om de opmaak van een offerte te vergoeden (hetgeen reeds in de beslisboom onder 2.4 gedetailleerder aan bod kwam). Als dit toch wenselijk is – en er dient beklemtoond te worden dat dit soort projecten in opdracht van Groep Gent echt uitzonderlijk zijn – dan is een zekere terughoudendheid in de uitwerking van een visie nog steeds wenselijk. Er kan dan geopteerd worden om een luik ontwerpend onderzoek in de offertefase te voorzien, waarbij inschrijvers verschillende scenario's in beeld brengen en onderzoeken, zonder daar reeds uitgesproken keuzes in te maken. Binnen de zeven procesmodellen van de beslisboom is dit enkel voorzien in het Ontwerpatelier.

De verschillende niveaus van uitwerking, in combinatie met het onderscheid tussen projecten met of zonder uitvoering, leveren samen onderstaand schema op, waarin de vijf manieren weergegeven zijn waarop ontwerptentaties van de inschrijver gevraagd en beoordeeld kunnen worden als gunningscriterium: ontwerpvisie, ontwerpvoorstel, ontwerp, inzicht in de opgave en ontwerpend onderzoek. Deze worden hierna elk om beurt uitgewerkt.

	ONTWERPOPDRACHT VOOR STUDIE ZONDER REALISATIE	ONTWERPOPDRACHT VOOR STUDIE MET REALISATIE
Aanstelling van ontwerper zonder vergoeding van de offerte	INZICHT IN DE OPGAVE	ONTWERPVISIE
Aanstelling van ontwerper met vergoeding van de offerte	ONTWERPEND ONDERZOEK	ONTWERPVOORSTEL
Aanstelling van bouwteam met vergoeding van de offerte	/	ONTWERP

### B. KWALITEIT VAN DE ONTWERPVISIE

In het voortraject van een ontwerpopdracht dient beslist te worden welke graad van uitwerking nodig is om een weloverwogen keuze te maken voor een ontwerper; voor sommige projecten volstaat een visie, voor andere projecten is een ontwerpvoorstel wenselijk. Het beeldbepalend karakter wordt daarbij als onderscheidend criterium beschouwd. Het opmaken van een ontwerpvisie wordt als gunningscriterium ingezet voor niet-beeldbepalende ontwerpopdrachten met uitvoering. Een visie op het project is geen ontwerp, maar wel een neerslag van de elementen die uiteindelijk in het ontwerp zullen samen komen. Dat is uiteraard geen zwart/wit verhaal; de scheidingslijn is niet duidelijk te trekken (en ontwerpend onderzoek bevindt zich nog ergens tussenin). De eindproducten zijn echter wel helder te onderscheiden: een visie bestaat uit tekst, schema's, schetsen, collages en referentiebeelden; een visie bestaat niet uit plannen, gevels, snedes, maquettes en foto-renders.

Elke inschrijver dient een beperkte nota in, waarvan het aantal pagina's in het bestek vastgelegd wordt, waarin hij zijn visie toelicht in tekst, schema's, schetsen, collages en referentiebeelden. Er moet vermeden worden dat er toch ontwerpwerk verricht wordt door inschrijvers, en dat ze aldus een ontwerpvoorstel indienen in plaats van een visie. In elk bestek zal dit beklemtoond moeten worden. De beoordeling van een visie gebeurt door ze te toetsen aan de projectdefinitie, maar van een visie kan nog niet verwacht worden dat ze reeds een antwoord biedt op alle bekommernissen van een projectdefinitie.

In principe is het niet de bedoeling dat een ontwerpvisie afwijkt van de harde randvoorwaarden, en situeert de beoordelingsmarge zich in de ambities, en de mate waarin de visie deze waarmaakt (met de projectdoelstellingen als meer algemeen toetsingskader). In algemene zin wordt de visie beoordeeld op kwaliteit, relevantie en samenhang in de voorstelling van de visie-elementen. Specifiek dient de beoordeling zich te concentreren op de mate waarin de visie een intentie uitspreekt conform de stedelijke ambities. Eventueel kunnen deze ambities (of algemener; op basis van de projectdoelstellingen) op maat van het project gebundeld worden tot subcriteria van het gunningscriterium, bijvoorbeeld de duurzaamheidsaspecten, de ruimtelijke vertaling van het programma, enz.

### C. KWALITEIT VAN HET ONTWERPVOORSTEL

Voor beeldbepalende projecten wordt een vergoeding van de offerte voorzien, aangezien van geselecteerde kandidaten verwacht wordt dat ze een ontwerpvoorstel opmaken. Een ontwerpvoorstel is de doorvertaling van een visie naar een concreet project. Een ontwerpvoorstel is voldoende gedetailleerd uitgewerkt om af te toetsen of het alle aspecten van de projectdefinitie beantwoordt. Een ontwerpvoorstel is niet te nemen of te laten; bij het uitvoeren van de ontwerpopdracht kan er nog aangepast en verfijnd worden. De grote conceptuele keuzes dienen echter wel vastgelegd te worden. Het eindproduct van een ontwerpvoorstel is een bundel bestaande uit plannen, gevels, snedes, eventueel maquettefoto's en foto-renders, alsook in tekst, schema's, schetsen, collages en referentiebeelden. De omvang van het document is te bepalen in functie van de vergoeding (zie 4.6.a).

Ook hier gebeurt de beoordeling door het ontwerpvoorstel te toetsen aan de projectdefinitie. Het is niet de bedoeling dat er afgeweken wordt van de harde randvoorwaarden, de beoordelingsmarge situeert zich in de ambities, en de mate waarin het voorstel deze waarmaakt (met de projectdoelstellingen als meer algemeen toetsingskader). In algemene zin wordt het ontwerpvoorstel beoordeeld op kwaliteit, relevantie en samenhang in het voorstel. Specifiek dient de beoordeling zich te concentreren op de mate waarin het voorstel een intentie uitspreekt conform de stedelijke ambities (dit kan breed gaan; vb. op het vlak van duurzaamheid zoals uitgewerkt in EPMO [in opmaak], of op het vlak multiculturele representativiteit in visualisaties). Hiervoor kunnen naargelang de materie adviezen ingewonnen worden bij de betreffende stadsdiensten. Voor bouwprojecten is het bovendien stevast de bedoeling dat de vergunbaarheid van het voorstel geëvalueerd wordt door de omgevingsambtenaar. Om de werklust voor al deze adviseerende diensten te beperken, worden deze pas ingewonnen na de beoordeling door de commissie: enkel de offertes van inschrijvers die weerhouden zijn voor onderhandeling, worden ter advies voorgelegd (zie ook 4.4. Adviseren).

Eventueel kunnen de stedelijke ambities (of algemener; op basis van de projectdoelstellingen) op maat van het project gebundeld worden tot subcriteria binnen het gunningscriterium, bijvoorbeeld de duurzaamheidsaspecten, de ruimtelijke vertaling van het programma, enz.

#### D. KWALITEIT VAN HET ONTWERP

Bij de aanstelling van bouwteams gaat de ontwerpinspanning in offertefase nog een stap verder: voor PPS-projecten moeten de voorstellen immers al dermate uitgewerkt zijn dat de combinatie van ondernemers (het consortium) in staat is om een bod te doen op de ontwikkelingsrechten op stadsgrond; bij D&B projecten moet zelfs de realisatiekost van het project bepaald kunnen worden, en dienen ook alle specificaties van het project daartoe uitgewerkt te worden. Het belangrijkste onderscheid tussen een ontwerp en een ontwerpvoorstel zit hem echter vooral in de flexibiliteit om (na sluiting van de overeenkomst) nog belangrijke wijzigingen in het ontwerp door te voeren, alsook in het volgende: een ontwerpvoorstel biedt een antwoord op een programma van eisen, terwijl een ontwerp (in het kader van een stadsontwikkelingsproject) vaak ook een voorstel van programma bevat (vb. het aantal wooneenheden).

Een ontwerp is binnen de plaatsingsprocedure de meest verregaande manier om een ontwerper te aan te duiden op maat van het voorliggende project, in die mate dat men dus niet enkel de ontwerper, maar ook het ontwerp kiest. Het belang van een goed uitgewerkte projectdefinitie is nog vele malen groter als er een uitgewerkt ontwerp opge maakt wordt.

Ook hier gebeurt de beoordeling door het ontwerp te toetsen aan de projectdefinitie. Het is niet de bedoeling dat er afgeweken wordt van de harde randvoorwaarden, en de beoordelingsmarge situeert zich in de ambities, en de mate waarin het voorstel deze waarmaakt (met de projectdoelstellingen als meer algemeen toetsingskader). In algemene zin wordt het ontwerp beoordeeld op kwaliteit, relevantie en samenhang in het voorstel. Specifiek dient de beoordeling zich te concentreren op de mate waarin het voorstel een intentie uitspreekt conform de stedelijke ambities. Hiervoor zullen naargelang de materie en naargelang de behoefte zich stelt, adviezen ingewonnen worden bij de betreffende stadsdiensten, wederom pas in onderhandelingsfase. Het is bovendien de bedoeling dat ook de vergunbaarheid van het voorstel geëvalueerd wordt door de omgevingsambtenaar (zie ook 4.4. Adviseren). Eventueel kunnen deze ambities (of algemener; op basis van de projectdoelstellingen) op maat van het project gebundeld worden tot subcriteria binnen het gunningscriterium, bijvoorbeeld de duurzaamheidsaspecten, de ruimtelijke vertaling van het programma, enz.

#### E. INZICHT IN DE OPGAVE

Voor ontwerp opdrachten die als einddoel geen uitvoering beogen, maar een kader formuleren voor toekomstige projecten, is het – zoals hiervoor reeds werd beargumenteed – niet zomaar mogelijk om een visie of ontwerpvoorstel te ontwikkelen op basis van een projectdefinitie. Voor dergelijke projecten bestaat de projectdefinitie immers nog niet volledig; er zijn voor een groot deel open onderzoeksvragen. De inhoudelijke intenties van inschrijvers moeten daarom noodzakelijkerwijs een stuk terughoudender bevraagd worden.

Het *inzicht in de opgave* is een gunningscriterium dat daaraan tegemoet kan komen. Daarbij wordt aan een inschrijver gevraagd om een beknopte nota op te maken, waarin

hij aangeeft waar volgens hem de inhoudelijke vraagstukken liggen van de ontwerp-opdracht, en hoe hij deze wenst te onderzoeken. Het is echter niet wenselijk dat hij deze inhoudelijk vraagstukken reeds beantwoord. Immers, dit soort ontwerp-opdrachten wordt vaak aangestuurd door een intens overleg tussen stadsdiensten, en het ontwerp komt idealiter dus tot stand in wisselwerking met dit overlegtraject. In het verleden is reeds gebleken hoe een te ver uitgewerkte stellingname door ontwerpers aan de start van de opdracht zelfs contraproductief werkt, omdat stakeholders zich niet gehoord of betrokken voelen in het ontwerpproces.

Een nota *inzicht in de opgave* dient altijd beperkt te worden tot max. vier pagina's, aangezien het over relatief kleine opdrachten gaat waarvoor de offerteopmaak niet vergoed wordt.

Opnieuw gebeurt de beoordeling door de nota te toetsen aan de projectdefinitie, al gaat het in dit geval veeleer over een beoordeling van de wijze waarop de onderzoeksvragen geïnterpreteerd werden. In algemene zin wordt de nota beoordeeld op kwaliteit, relevantie en samenhang. Specifiek gebeurt de toetsing inhoudelijk aan de projectdoelstellingen en de onderzoeksvragen.

#### F. ONTWERPEND ONDERZOEK

Voor ontwerp-opdrachten zonder uitvoering, maar die wel een bijzonder maatschappelijk (op stedelijk niveau, uiteraard) belang hebben, is het toch wenselijk om een inhoudelijke voorafname te doen van de uiteindelijke opdracht (net zoals dit het geval is voor projecten waarbij een ontwerpvoorstel opgemaakt wordt). Voor dit type projecten impliceert dat het uitvoeren van een ontwerp onderzoek. Dit is slechts zinvol als dit gekoppeld wordt aan een dialoog met allerhande actoren. Daarom wordt ontwerp onderzoek ingebed in het Ontwerpatelier, en is het bijgevolg geen gunningscriterium. Overigens is ontwerp onderzoek in veel projecten zonder uitvoering het eigenlijke voorwerp van de opdracht.

Ook in dit geval bevat de projectdefinitie geen sluitend programma van eisen en ervaringen, maar bestaat het deels uit een lijst van openstaande onderzoeksvragen en beslispunten (die door middel van het ontwerp onderzoek uitgeklaard moeten worden). In het ontwerp onderzoek worden de programmatorische elementen en de randvoorwaarden bepaald. Meestal is het niet mogelijk om dat op basis van principes en richtlijnen te doen, en is een ruimtelijke doorvertaling bijgevolg wenselijk. Immers, programma's kunnen potentieel onverzoenbaar zijn, of de beperkt beschikbare ruimte kan dwingen dat er keuzes gemaakt moeten worden in het gewenste programma. Anderzijds kan er via ontwerp ook vaak een oplossing gevonden worden voor programma-elementen die schijnbaar niet te verzoenen zijn, of kan het aantal benodigde vierkante meters net ingeperkt worden (vb. door slimme combinaties). Dergelijk verkennend ontwerpwerk laat dus toe dat nadien beter onderbouwde keuzes gemaakt worden. Dit is wat er bedoeld wordt met ontwerp onderzoek.

### 3.7. AANPAK VAN HET ONTWERPPROCES

#### A. ALGEMEEN

Voor de criteria die te maken hebben met de procesaanpak, is het zinvol om nog eens te beklemtonen dat gunningscriteria altijd in functie van de voorliggende opdracht bepaald dienen te worden: een criterium is slechts zinvol wanneer de projectdefinitie (en binnen deze criteria dan specifiek de procesdefinitie) voldoende ruimte laat aan inschrijvers om een eigen inbreng te hebben, en er bovendien vanuit de markt een variëteit in aanbod verwacht kan worden. Wanneer daar niet aan voldaan is, dan is het raadzaam om die specifieke aspecten niet als een criterium in te zetten, maar gewoon in de procesdefinitie eenduidig op te leggen wat de opdracht precies inhoudt.

Uiteraard kan van een ontwerper niet verwacht worden dat hij de stadsinterne projectaanpak volledig beheerst (conform de projectwerking van het Projectpunt, de financiële goedkeuringsflows, de stedelijke besluitvorming, enz...). Dat blijft de verantwoordelijkheid van de projectleider. Het is net de opgave om in het uitschrijven van de randvoorwaarden omtrent het proces (in de procesdefinitie) een 1-op-1 afstemming met het ontwerpproces van de aangestelde ontwerper te garanderen.

#### B. METHODOLOGIE / PLAN VAN AANPAK

Het plan van aanpak kwam in het onderzoek naar boven als een criterium dat vaak weinig onderscheidend is, en waarvoor de kwaliteit van ingediende dossiers vaak te wensen over laat. Dit kwam reeds aan bod onder 3.3.c. Men zou kunnen concluderen dat het criterium plan van aanpak dan maar beter geschrapt wordt. Echter, gezien de grote aandacht die vanuit de Stad besteed wordt aan procesmanagement van ruimtelijke projecten, en participatie in het bijzonder, is het veeleer aangewezen om dit criterium net meer aandacht te geven, in plaats van minder, door als aanbestedende overheid duidelijker te bepalen wat de verwachtingen zijn naar methodologie en plan van aanpak. Een inschrijver vertrekt bij de opmaak van zijn offerte dan logischerwijs van deze blauwdruk, en verfijnt deze naar eigen inzicht. De kans dat er enkel een vrijblijvende tekst ingediend wordt over de algemene werkwijze van de inschrijver, is daarmee substantieel verkleind. Inschrijvers worden gedwongen om meer op maat van het project en de procesmatige verwachtingen van de opdrachtgever, strategische overwegingen te maken.

De inschrijver maakt in zijn offerte dus een plan van aanpak op voor het verloop van de opdracht, vertrekkend van de procesdefinitie. Hij geeft aan hoe hij invulling zal geven aan de blauwdruk die de opdrachtgever vooropgesteld heeft, en wat zijn werkwijze is om het ontwerp op iteratieve wijze binnen de verschillende stappen (met daaraan gekoppelde termijnen) uit te voeren. De inschrijver geeft aan waar hij kansen ziet om vanuit de eigen werkwijze een toegevoegde waarde te kunnen bieden aan het projectproces. Dit geeft onder meer inzage in zijn planning en fasering van het ontwerpproces, de cruciale beslismomenten, de planning van welke ontwerptaken op welk moment uitgevoerd zullen worden, de verwachte resultaten en rapportage, de tijdsbesteding per fase, de interactie tussen opdrachthouder en opdrachtgever, de wijze waarop andere actoren



betrokken worden (afhankelijk van de aard van het project kan dat gaan van enkele projectpartners rond de tafel tot een breed publieksparticipatie),...

Dergelijk plan van aanpak zal in de meeste projecten een relevant criterium zijn. Enkel wanneer een project dermate eenvoudig (of kortlopend) is dat de aanpak vanzelfsprekend is, of wanneer er een zeer eenduidig verloop van de opdracht opgelegd kan worden, dan kan het criterium achterwege gelaten worden. In de beoordeling wordt eveneens vertrokken van de procesdefinitie; enerzijds wordt er nagegaan of de voorgestelde aanpak zich schikt binnen de randvoorwaarden, en of alle opgelegde processtappen effectief voorzien zijn. Anderzijds wordt beoordeeld of het voorstel tegemoet komt aan de procesmatige verwachtingen en doelstellingen van de opdrachtgever, en of de inschrijver voldoende helder argumenteert op welke manier de voorgestelde werkmethode garandeert dat de opdracht tot een goed resultaat gebracht kan worden; de mate waarin de aanpak zich inschrijft in de proceslogica van het project, alsook de mate waarin de inschrijver zinvolle in- en aanvullingen voorstelt op deze blauwdruk; de wijze waarop deze (te bepalen i.f.v. opdracht) integraal deel uitmaakt van de ontwerpmethodiek van de inschrijver; welke technieken en middelen daartoe ingezet worden.

### C. PROJECTORGANISATIE

Het gunningscriterium projectorganisatie spitst zich toe op de interactie tussen opdrachtnemer en opdrachtgever, alsook (voor complexere opdrachten) de interacties binnen het ontwerpteam: vanuit welke discipline wordt de leiding van het ontwerpteam opgenomen?; op welk niveau en met welke frequentie wordt er inhoudelijk afgestemd?; hoe geïntegreerd werken de projectpartners, en welke maatregelen worden daartoe getroffen?; enz. Het belang van een goede projectorganisatie neemt uiteraard toe naarmate een project complexer wordt. Het is daarom enkel aangewezen om projectorganisatie als gunningscriterium in te zetten bij projecten die een grote procesmatige en inhoudelijke complexiteit hebben.

Als opdrachtgever is het van belang de eigen werkwijze inzake projectorganisatie tegenover het ingediende voorstel te plaatsen. De inschrijver stelt zijn projectorganisatie idealiter op als reactie (amenderingen, aanvullingen, verfijningen, ...) op de stedelijke werkwijze neergeschreven in de procesdefinitie. De verschillende lagen en structuren van overleg (projectteam, klankbordgroep, enz.) worden door de opdrachtgever op voorhand bepaald. Zo blijft ook de stadsbrede nomenclatuur en aanpak van overlegfora gegarandeerd.

De inschrijvers dienen op basis daarvan een organigram in met beknopte begeleidende nota waarin zij hun interne organisatie van het ontwerpteam toelichten, alsook hoe ze de overlegstructuur met opdrachtgever en andere actoren concreet maken, op basis van de blauwdruk die de opdrachtgever definieerde in de procesdefinitie. Dat organigram wordt door de beoordelingscommissie geëvalueerd volgens een aantal inhoudelijke aandachtspunten: hoe schrijft de inschrijver zich in binnen de stedelijke logica van een projectstructuur; wat zijn zinvolle in- en aanvullingen op deze blauwdruk, en hoe zal de inschrijver hierin een meerwaarde bieden?

#### **D. INZET VAN MENSEN EN MIDDELEN**

De inzet van mensen en middelen is geen criterium op zich, maar maakt deel uit van de methodologie, en vormt de koppeling tussen het plan van aanpak en de prijs. Daarbij wordt aan inschrijvers gevraagd om inzicht te geven in hoe de beschikbare middelen voor het project (het studiebudget, dus), vertaald in werkuren, verdeeld zullen worden over de verschillende projectstappen en profielen binnen het ontwerpteam, en welke expertise op welk moment zal ingezet worden. Dit laat dus toe om te peilen naar de realiteitszin van de aangeboden aanpak in relatie tot de prijs. Dit beoordelingselement kan ingezet worden in plaats van het criterium prijs. Voorwaarde is wel dat het project een zekere inhoudelijke en procesmatige complexiteit heeft. Slechts dan vormt het een meerwaarde om inzicht te krijgen in de inzet van mensen en middelen. Voor klassieke architectuuropdrachten, waar de erelooncijfers reeds gekoppeld zijn aan fases in het ontwerpproces (schetsontwerp, voorontwerp, definitief ontwerp, aanbestedingsdossier, enz.), is dit criterium minder relevant.

Concreet moeten kandidaten een tabel invullen, waarbij de projectstappen verfiend worden naar deelstappen (overeenkomstig hun plan van aanpak), en waarbij zij vervolgens per deelstap aangeven welke profielen (expertise en ervaringsniveau) voor hoeveel uren ingezet zullen worden, alsook aan welke uurprijs. Alle profielen dienen opgenomen te zijn in de tabel. Deze tabel wordt door de beoordelingscommissie geëvalueerd, uiteraard vooreerst op volledigheid en juistheid, maar vervolgens ook inhoudelijk, op de mate waarin ze consistent is met de prijs en het voorgestelde plan van aanpak. Anders gesteld: de tabel moet aantonen dat de voorgestelde methodologie haalbaar is, en voldoende grondig kan uitgewerkt worden (i.e. door voldoende werkuren te voorzien in elke projectstap), binnen het beschikbare studiebudget.

#### **E. PROJECTBEHEER**

Onder 4.5. komt het projectbeheer aan bod als permanente opgave, ook tijdens de uitvoering van de ontwerpbeurt. Daarbij is het de uitdaging om het projectproces, de doorlooptijd, de verschillende budgetten (van studie en uit te voeren project) en de kwaliteit van het project bij elkaar te houden en te bewaken. Voor complexe opgaves kan het aangewezen zijn om aan kandidaten te vragen om hier aanvullingen of meer concrete invulling aan te geven in hun offerte, om in het projectbeheer zo veel mogelijk risico's in te perken. Dit kan dan ingezet worden als subcriterium onder de methodologie en het plan van aanpak.

### **3.8. ONDERLINGE WEGING VAN CRITERIA**

De weging van criteria wordt op maat van elke opdracht uitgewerkt. Voor Europese opdrachten is het wettelijk verplicht die weging op te nemen in de opdrachtdocumenten. Voor niet-Europese opdrachten is het niet verplicht doch sterk aangewezen. Er zijn echter een beperkt aantal algemene spelregels te volgen.


**Voor de beperking van de selectie:** als vertrekpunt zijn de ervaring van de inschrijver en de teamsamenstelling even belangrijk. Indien in een specifiek project de ene duidelijk belangrijker is dan de andere, dan kan de weging aangepast worden, evenwel dient dit verschil in weging niet groter te zijn dan 2/3 versus 1/3. Let wel: het gaat voor allebei om de kwalitatieve beoordeling van referenties (zie 3.4. in detail).

**Voor de gunningscriteria:** de prijs is slechts in specifieke gevallen een criterium, en desgevallend is dat telkens op 30% van de punten, hetgeen betekent dat de kwaliteitscriteria op 70% van de punten staan. Ongeacht of het over 70% of 100% van de punten gaat, geldt voor de kwaliteitscriteria in principe een gelijkwaardig belang tussen enerzijds de criteria die de ontwerpintenties van de inschrijver beoordelen, en anderzijds de criteria die met de aanpak van het projectproces te maken hebben. Ook hier kan, op maat van een specifiek project de onderlinge weging aangepast worden, evenwel dient het verschil in weging niet groter te zijn dan 2/3 versus 1/3. De onderverdeling in subcriteria gebeurt volledig op maat van het project.

Uiteraard gelden bovenstaande afspraken slechts in zover bepaalde gunningscriteria ook effectief ingezet worden in een procedure.



## 4. AAN DE SLAG: PRAKTISCHE AFSPRAKEN VOOR EEN VLOTTE AANSTELLING



### 4.1. EEN STAPPENPLAN PER MODEL

#### A. OVERZICHT

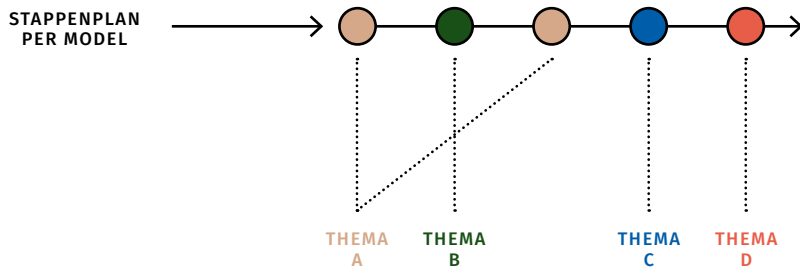
In hoofdstuk 2 leidde de beslisboom tot vier grote modellen van een gewenste procesaanpak (met subvarianten):

1. de aanstelling op basis van een **ontwerp**voorstel
2. de aanstelling uit een **ontwerppoule**
3. de aanstelling voor een gespecialiseerde **ontwerp**studie
4. de aanstelling via een **ontwerpatelier**

Deze vier modellen zijn sterk verschillend van elkaar, maar passen tegelijkertijd in één globale aanpak. Er zijn dus ook gelijkenissen. Dat geldt vooral in de praktische aanpak: zo zal een beoordelingscommissie niet anders samengesteld worden voor een aanstelling via een ontwerpatelier dan voor een aanstelling op basis van een ontwerpvoorstel; of is de communicatiestrategie bij publicatie dezelfde voor alle modellen; of blijven de principes inzake adviesverlening intact, ongeacht of het in fase projectdefinitie is van een project waarvoor de poules ingezet zullen worden, dan wel of het in gunningsfase is van een gespecialiseerde ontwerpstudie, enz.









Wat wel verschilt van model tot model, is of elk aspect wel aan bod komt, en zo ja op welk moment en op welke manier. Immers, dat hangt af van de concrete processtappen, en die zijn voor elk model verschillend.

In dit hoofdstuk komen alle praktische afspraken voor het procesverloop van een aanstelling aan bod, en dit voor elk van de vier modellen. Vanuit bovenstaande vaststellingen, en om te vermijden dat zaken tot vier maal toe herhaald moeten worden, krijgt dit hoofdstuk daarom een specifieke structuur, geïllustreerd in onderstaande figuur.

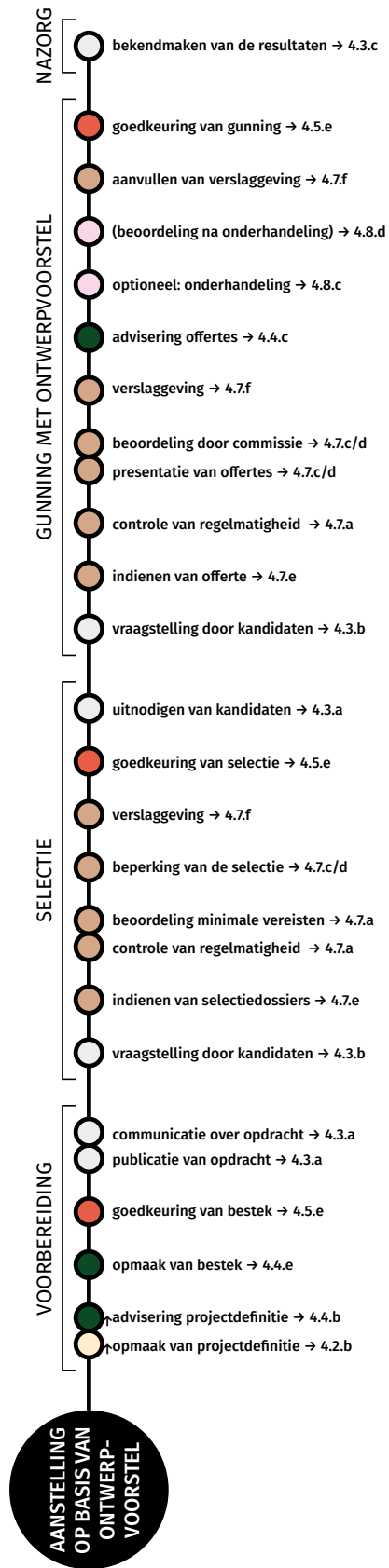


De praktische afspraken zijn ondergebracht in een aantal thema's, waarin verschillende deelstappen van verschillende modellen gebundeld kunnen zijn. Zo is communicatie op meerdere momenten van belang, maar verschilt dit sterk van model tot model. Onderstaand overzicht geeft de kleurenlegende weer per thema.

Als leeswijzer per model wordt hierna voor elk van de vier modellen een schema uitgewerkt, waar in detail elke deelstep in het aanstellingsproces wordt aangeduid. De gekleurde stip geeft telkens weer onder welk thema een afspraak thuishoort, en verwijst vervolgens in detail naar de precieze paragraaf waarin dit aan bod komt.

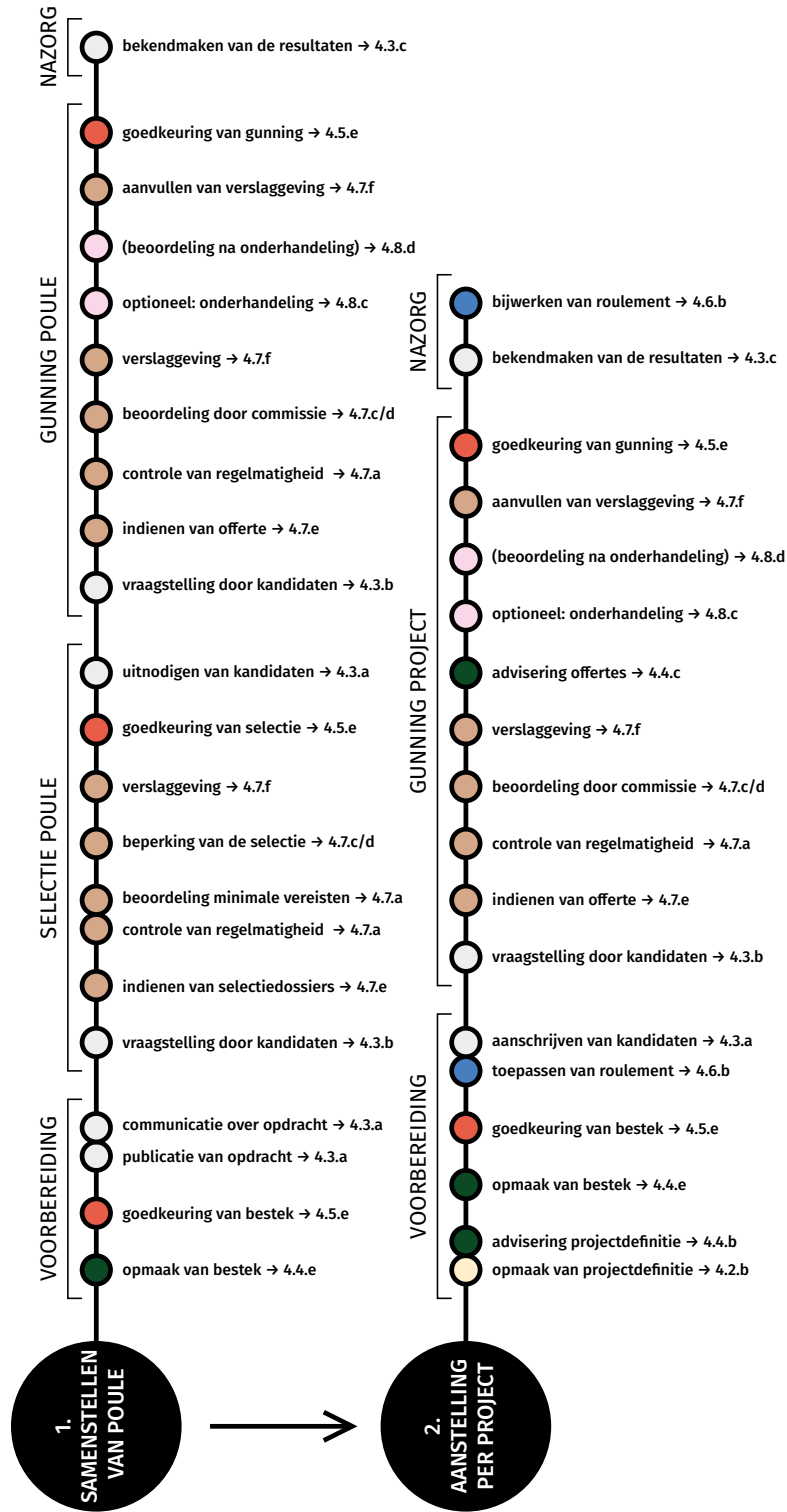
- |  |  |
|--|--|
|  PROJECTDEFINTIE                      |  SPECIFIEKE AFSPRAKEN PER MODEL |
|  COMMUNICEREN, PUBLICEREN, DIALOGEREN |  BEOORDELEN                     |
|  ADVISEREN                          |  ONDERHANDELEN                |
|  BEHEREN EN BEHEERSEN               |  VERDERE EFFICIËNTIEWINSTEN?  |

## B. STAPPENPLAN VAN DE AANSTELLING OP BASIS VAN EEN ONTWERPVOORSTEL



### C. STAPPENPLAN VAN DE AANSTELLING UIT EEN ONTWERPPOULE

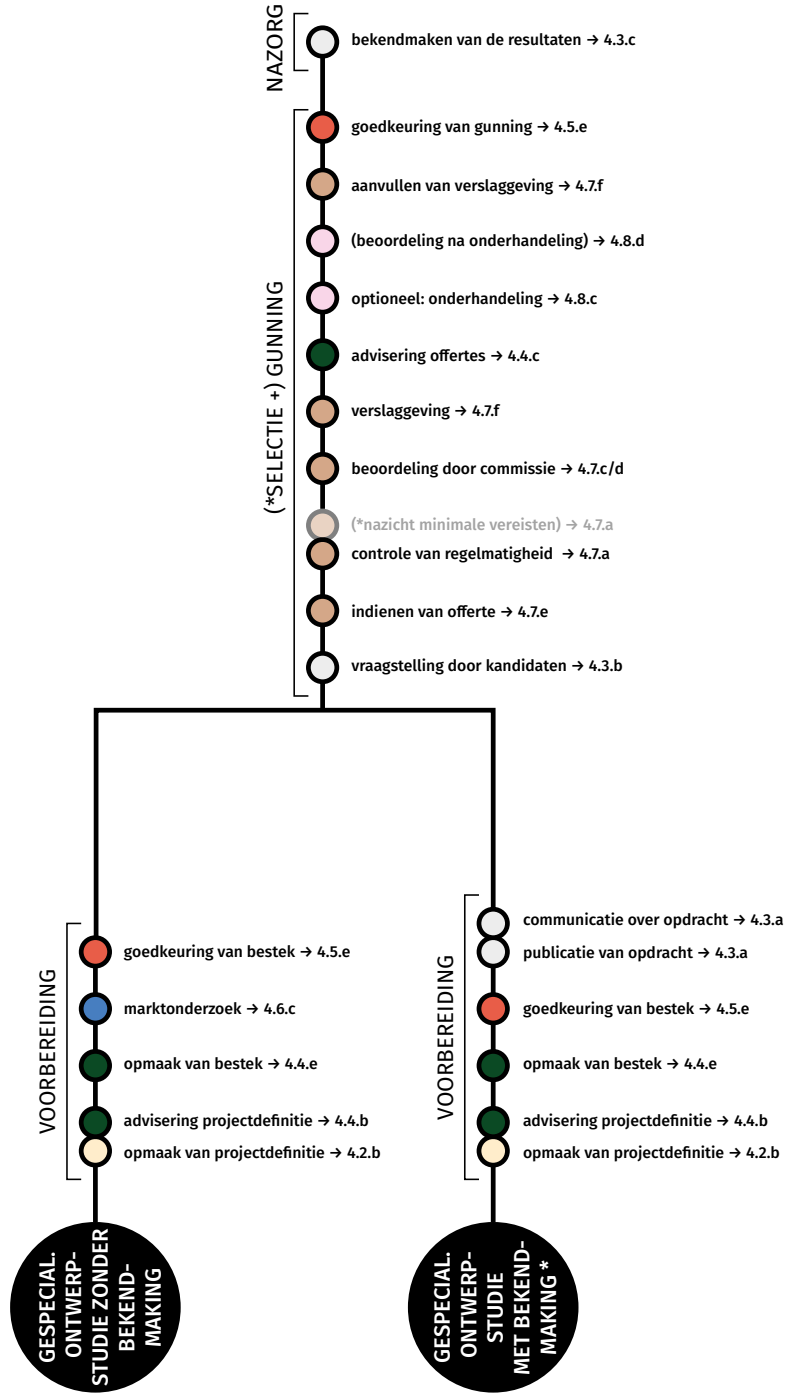
Een eerste stappenplan toont het aanstellingsproces voor de samenstelling van de ontwerproule. Het tweede stappenplan geeft vervolgens het aanstellingsproces weer voor elk project waarvoor één van de ontwerproules wordt ingezet.



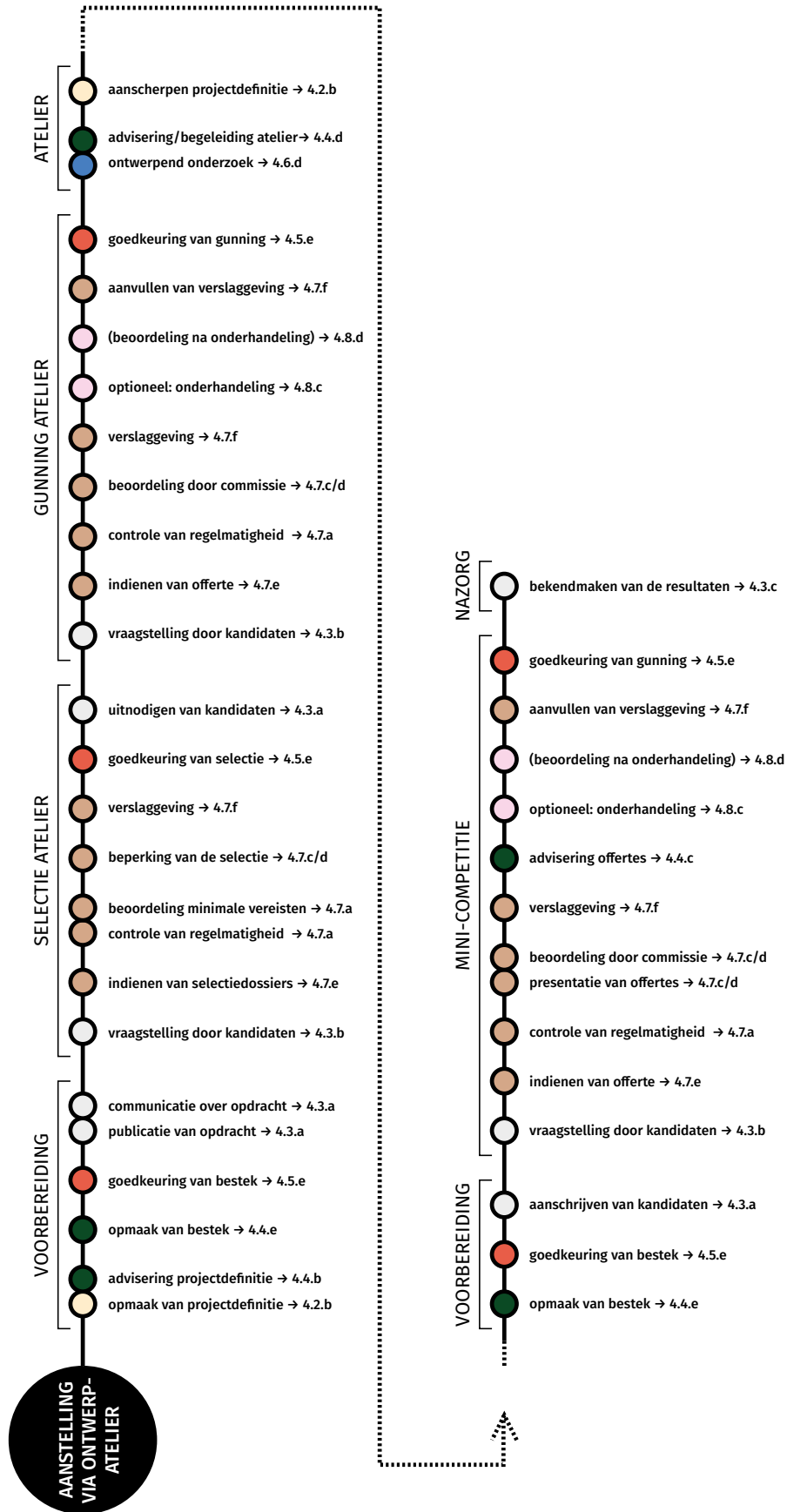


#### D. STAPENPLAN VAN DE AANSTELLING VOOR EEN GESPECIALISEERDE ONTWERPSTUDIE

Voor gespecialiseerde ontwerpstudies kan een onderscheid gemaakt worden naargelang er een onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking gebruikt wordt, dan wel een vereenvoudigde onderhandelingsprocedure met voorafgaande bekendmaking.



## E. STAPPENPLAN VAN DE AANSTELLING VIA EEN ONTWERPATELIER



## 4.2. THEMA: PROJECTDEFINITIE

### A. HET BELANG VAN EEN GOEDE PROJECTDEFINITIE

Hoewel de inhoud van een projectdefinitie in principe buiten de scope van de aanstellingsleidraad valt, is er een overduidelijke samenhang. De projectdefinitie maakt deel uit van de onontbeerlijke technische bepalingen, en is dus cruciaal in en gelinkt aan de aanstellingsleidraad. Bovendien is het ook een document waarin inhoudelijke en procesmatige standpunten worden ingenomen, en bekrachtigd zijn. Net zoals het moment van aanstelling heel bepalend is voor de uitvoering van de opdracht in het vervolgtraject, is de projectdefinitie op haar beurt heel bepalend voor de aanstelling. Het is de kracht van stroomopwaarts werken; hoe vroeger er op een projectproces gewogen kan worden, hoe sterker de impact later in het proces kan doorwegen.

Eigenlijk verdient de projectdefinitie een onderzoek op zich. Dit louter in de kantlijn van voorliggende aanstellingsleidraad doen, zou het onderwerp oneer aandoen. Bijgevolg wordt de projectdefinitie in hoofdstuk 5 gedefinieerd als een noodzakelijke vervolgstudie, die op volgende vragen een antwoord moet weten te formuleren:

- Wat is de inhoudelijke scope van een goede projectdefinitie
- Hoe kan de projectdefinitie best tot stand komen?
- Hoe gebeurt de bekrachtiging van een projectdefinitie, en wat is naderhand het statuut ervan?

Binnen het kader van de aanstellingsleidraad is weliswaar geen alomvattend en pasklaar antwoord op deze vragen geformuleerd, maar toch is er geprobeerd om vanuit het conceptueel denkkader van de aanstelling, een gedeeltelijke invulling te geven, als input voor het vervolgonderzoek. Onderstaande paragrafen bieden hiervan het overzicht, en verwijzen daarbij logischerwijs naar de andere onderdelen van de voorliggende studie.

### B. INHOUDELIJKE STRUCTUUR

DOELSTELLINGEN			
PROGRAMMADEFINITIE		PROCESDEFINITIE	PRODUCTDEFINITIE
• programmacontext			
PROJECTEIGEN PROGRAMMA ↓	CONTEXTUEEL PROGRAMMA ↓		
• programma van eisen	• programma van eisen		
• programma van ambities	• programma van ambities		

Als toetssteen voor de aanstelling, moet de projectdefinitie opgeladen worden met een veelheid aan informatie. Bovenstaande figuur geeft een overzicht van de verschillende elementen die in een projectdefinitie opgenomen worden, en hoe die in één

structuur ingepast kunnen worden. Deze kent een drieledige opbouw, en valt uiteen in het programma, het proces en het product.

Als bovenbouw voor de gehele projectdefinitie worden een aantal **projectdoelstellingen** gedefinieerd. Deze vormen de basis voor het gehele project, en bijgevolg is het van belang om deze te expliciteren, zelfs al lijken ze soms vanzelfsprekend. Op die manier is er de garantie van een gedeeld begrip omtrent de zin en reden van het project, en wel op drie vlakken: (1) als verantwoording van het project binnen de stedelijke beleidsdoelstellingen; (2) om het beleidsdomein-overschrijdende karakter van ieder project in kaart brengen; (3) als referentiepunt voor programma van eisen/ambities en programmacontext, voor randvoorwaarden en ambities. Doelstellingen kunnen zowel projectinhoudelijk (vb. *een gebouw met circulair en lokaal materiaalgebruik*) als procesmatig zijn van aard (vb. *een inrichtingsplan dat via dialoog met buurtbewoners tot stand komt*).

*Deze projectdoelstellingen vormen in de selectiefase de toetssteen voor de beperking van de selectie (zie 3.4.f.). Eveneens geven ze richting aan het bepalen van (en onderling wegen van) de gunningscriteria en subcriteria.*

De **programmamedefinitie** vormt het projectinhoudelijke kader. Als link tussen de projectdoelstellingen en het programma wordt een *programmacontext* opgemaakt, waarin alle beleidsmatige kaders samengebracht worden. Eerder dan in te gaan op de *wat-* en *hoe-*vraag van een project, focust het programmacontext op het *waarom*. Dit schetst het kader van het programma van eisen en het programma van ambities dat erop volgt. De concrete vorm van de programmacontext varieert van project tot project: voor het ontwerp van een schoolgebouw zal daar vb. het pedagogisch project van die school deel van uitmaken. Voor een stadsdepot zal dat het Masterplan Stadslogistiek zijn, maar evenzeer de principes van het ‘Wijs Werken’ die binnen de Stad gelden, enz. Voor een gebouw met sociale functies kan dat een voorstelling van de gebruikers van het toekomstige project zijn, alsook een sociaal-ruimtelijk onderzoek naar programma en context van het project. Voor ontwerpopdrachten voor openbaar domein tenslotte, zullen veeleer de studie Groenklimateassen en het Integraal Plan Openbaar Domein bepalend zijn. Kortom: alle achtergrondinformatie die een ontwerper kan helpen om het project beter te begrijpen.

Het vervolg van de programmamedefinitie kan opgevat worden als een matrix met vier kwadranten. Hierin worden alle programma-elementen bij elkaar gebracht, gestructureerd rond twee scheidingslijnen.

Een eerste scheidingslijn maakt het onderscheid tussen wat *moet* en wat *mag/kan* en wenselijk is in het project. Wat noodzakelijk is, wordt geformuleerd als eis; het zogenaamde *programma van eisen*. Dit bestaat uit alle harde randvoorwaarden waar het ontwerp sowieso aan moet voldoen; concrete en feitelijke randvoorwaarden die ingelost moeten worden in het project, zoals het programma, de benodigde oppervlaktes, materialisatie, richtlijnen voor inrichting, stedenbouwkundige principes, richtlijnen rond duurzaamheid enz. Dit is een doorvertaling van de projectdoelstellingen, waar een bindende voorwaarde aan gekoppeld wordt. Wat wenselijk is, maar niet noodzakelijk, belandt in het *programma van ambities*. Dit is de volledige wensenlijst van alle betrokken diensten

en actoren, waarvan het ontwerp moet onderzoeken of ze haalbaar en verenigbaar zijn in een kwalitatief project (het begrip ‘zachte randvoorwaarden’ dekt de lading nog het best, maar helaas is dat een contradictio in terminis). Dit is een doorvertaling van de projectdoelstellingen, zonder dat er een bindende voorwaarde aan gekoppeld wordt (juridisch dus een inspanningsverbintenis en geen resultaatsverbintenis).

Het onderscheid tussen programma van eisen en programma van ambities zit in het bindende karakter. Randvoorwaarden uit het programma van eisen zijn bindend; het indienen van een offerte impliceert dat de inschrijver ze aanvaardt en onderschrijft. Het is niet de bedoeling dat er in de offerte inhoudelijk wordt afgeweken van deze randvoorwaarden, en de beoordeling zal ook in die optiek gebeuren. Ze worden ook later in het projectproces in principe niet meer in vraag gesteld door de opdrachtgever. In de ambities wordt daarentegen omschreven wat het project probeert te bereiken. Deze hoeven in de projectdefinitie nog niet sluitend te zijn; het ontwerpproces laat net toe om verschillende opties te verruimtelijken en aldus nog keuzes te maken om bijvoorbeeld de ene ambitie voorrang te geven op de andere. Wel moet de projectdefinitie deze ambities zo volledig mogelijk in kaart brengen, inclusief eventuele tegenstellingen of openstaande onderzoeks- en ontwerp-vragen die er nog aan vasthangen. Dit laat toe aan inschrijvers om aandachtspunten en klemtonen te definiëren voor het ontwerpproces waartoe ze zich engageren.

De tweede scheidingslijn maakt een onderscheid tussen projectinterne en project-externe elementen. Onder projectintern wordt begrepen: alles wat niet te maken heeft met de context, maar wat louter opgelegd wordt vanuit de logica en de contour van het project zelf. Voorbeelden hiervan zijn de lokalenlijst, de materiaalkeuze van een gebouw, de interne circulatie van een site. Projectextern is dan logischerwijs alles wat vanuit de ruimtelijke context gedicteerd wordt, zoals de continuïteit van groen-blauwe landschappen, de ontsluiting en aansluiting op omliggende infrastructuur, medegebruik door de buurt, enz.

*Voor de beoordeling van dossiers is vooral de eerste scheidingslijn van belang, en wel bij de beoordeling van de visie of het ontwerpvoorstel in gunningsfase. Aan het programma van eisen moet principieel voldaan zijn door alle kandidaten; indien er afwijkingen zijn van minimale eisen en vereisten die in concreto als substantieel beschouwd moeten worden, dan moet een offerte onregelmatig verklaard worden. Het is veeleer het programma van ambities dat een zekere beoordelingsruimte biedt: in hoeverre is een ontwerper in staat om de verschillende wensen en intenties te verenigen in één projectvoorstel of -visie?*

*Ook later in het projectproces, bij de uitvoering van de ontwerpopdracht, blijft de tweedeling van belang in het kader van adviesverlening (zie 4.4.): harde randvoorwaarden zijn principieel bekrachtigd (voor opdrachten van Stad Gent: door het college en/of de gemeenteraad), en daar wordt dus in principe niet meer op teruggekomen in adviezen. Eens in uitvoering zijn wezenlijke wijzigingen van de opdracht uit den boze. Het is opnieuw het programma van ambities dat de beoordelingsmarges voor adviesverlening afbakent.*

Door een gedetailleerd programma op te maken, kunnen heel wat onzekerheden en projectrisico's op voorhand uitgesloten worden. Dit geldt echter niet in absolute termen: voor sommige aspecten blijft het onmogelijk om alle randvoorwaarden op voorhand

dicht te spijkeren. Denk bijvoorbeeld aan het aspect brandveiligheid, waarvan de randvoorwaarden mede bepaald worden door het ontwerp, en een beoordeling dus pas mogelijk is als er een concreet voorstel op tafel ligt. Een gezonde *modus vivendi* kan evenwel gevonden worden, door bijvoorbeeld de algemene kaders in beeld te brengen in de programmadefinitie, en expliciet te vermelden dat dit onder voorbehoud is van een inschatting op maat van elk concreet ontwerpvoorstel. Kortom: zelfs waar projectrisico's niet volstrekt uitgesloten kunnen worden in de projectdefinitie, kunnen ze minstens drastisch ingeperkt worden.

De **procesdefinitie** omschrijft hoe de opdrachtgever het verloop van het projectproces wenst te organiseren. Hier kunnen uiteraard heel wat vrijheidsgraden gelaten worden, waar een inschrijver in zijn offerte invulling aan kan geven. Toch is het minstens de bedoeling een globale fasering aan te geven, met timing, zodat inschrijvers hun plan van aanpak kunnen opbouwen rond dit raamwerk.

Daarnaast omschrijft een procesdefinitie ook de sociale complexiteit van het project: wie zijn de verschillende stakeholders binnen en buiten de eigen organisatie (Groep Gent), en op welk moment is het wenselijk om elk van die actoren te betrekken. Dit kan gaan van een structureel partneroverleg tot en met een breed participatietraject. Opnieuw is het de bedoeling om als opdrachtgever de krijtlijnen uit te zetten, zodat inschrijvers een gerichte invulling kunnen geven aan het projectproces.

*Daar waar de procesdefinitie vrijheidsgraden laat, deze expliciet benoemt en er ambities aan koppelt, biedt dit de nodige beoordelingsruimte voor het gunningscriterium projectaanpak.*

Tenslotte legt de **productdefinitie** alle deliverables en tussentijdse producten (per projectfase) vast die opgemaakt zullen worden gedurende de opdracht. Ook hier kunnen in beperkte mate vrijheidsgraden gelaten worden, waar een inschrijver in zijn offerte invulling aan kan geven. Ook richtlijnen omtrent de representativiteit van visualisaties (zijnde: de weergave van het multiculturele karakter van de Stad) zullen in de productdefinitie vervat zitten.

*Desgevallend wordt dit mee beoordeeld in het gunningscriterium projectaanpak.*

#### 4.3. THEMA: COMMUNICEREN, PUBLICEREN, DIALOGEREN

##### A. PUBLICEREN EN COMMUNICEREN VAN OPDRACHTEN

Overheidsopdrachten waarvan de raming de grens van publicatie overschrijdt, worden altijd gepubliceerd in het bulletin der aanbestedingen en als ook de Europese drempel bereikt is, ook in het Europese Publicatieblad. Concreet gebeurt dit digitaal via het e-notification platform van de Belgische Staat.

Tot op heden werd deze publicatie geplaatst door het Contactpunt Overheidsopdrachten (onderdeel van de Juridische Dienst), althans voor de diensten die gebruik maken van 3P-software voor hun projectbeheer, of door sogent zelf. Andere

diensten konden op vraag evenwel ook beroep doen op dat contactpunt, evenzeer geldt dit voor AGB's (die afzonderlijke entiteiten zijn binnen Groep Gent) die de expertise daarvoor niet in huis hebben.

Vanuit het onderzoek voor de aanstellingsleidraad wordt geadviseerd om dit in de toekomst een stuk te stroomlijnen, bijvoorbeeld door de publicatie van ontwerp opdrachten van de Stad altijd via het Contactpunt te laten verlopen. Dit geldt voor aanstellingen op basis van een ontwerpvoorstel, aanstellingen voor gespecialiseerde ontwerpstudies boven de publicatiedrempel en voor aanstellingen via een ontwerp atelier, alsook bij de plaatsingsprocedure om een poule samen te stellen.

Naast deze publicatie is een bredere communicatie ook wenselijk; niet alle ontwerpers checken namelijk even consequent het Bulletin der Aanbestedingen. Consequent zullen alle gepubliceerde ontwerp opdrachten van Groep Gent gecommuniceerd worden in de nieuwsbrief van Team Stadsbouwmeester, alsook via de sociale mediakanalen. Daarnaast kunnen opdrachtgevers uiteraard ook hun eigen communicatie voeren (eigen nieuwsbrief of website); het is echter wel de bedoeling dat op alle kanalen dezelfde tekst gebruikt wordt voor deze aankondiging en dat die geenszins afwijkt van of meer info bevat dan de officiële bekendmaking, de enige juridisch geldige tekst. Bijkomende communicatie is bovendien pas mogelijk na de officiële publicatie. Voor bijzondere opdrachten kan het Team Stadsbouwmeester daarbovenop een intensievere communicatie campagne uitwerken, bijvoorbeeld door architectuurorganisaties (of van andere ontwerpende disciplines) te contacteren om de aankondiging mee te nemen in hun nieuwsberichten.

Voor opdrachten zonder voorafgaande bekendmaking, hetzij gespecialiseerde ontwerp opdrachten onder de publicatiedrempel, hetzij voor projecten die via mini-competitie binnen een poule aanbesteed worden, is er uiteraard geen brede communicatie nodig; in dat geval worden ontwerpers gericht aangeschreven. Hiervoor zullen sjablonen aangemaakt worden. Dit aanschrijven verloopt echter in twee fases: eerst wordt informeel gepolst of er überhaupt interesse is in de opdracht, zodat desgevallend een ontwerper van de reservelijst kan aangeschreven worden (zie 4.6.c. voor meer details). Pas daarna wordt het bestek verstuurd. Dit garandeert een voldoende aantal offertes.

Voor projecten waar er een participatietraject rond georganiseerd wordt, ongeacht of de aanstelling via een procedure met of zonder bekendmaking verloopt, is een communicatie naar betrokken Gentenaren ook wenselijk. Dit wordt echter ingebed in de participatietrajecten, en volgt dus de communicatiekanalen die in het bredere traject ingezet worden.

## **B. VRAAGSTELLING EN INFORMATIE TIJDENS DE PROCEDURE**

Ontwerpers kunnen altijd verduidelijking vragen gedurende een gunningsprocedure. Dat brengt echter een complexiteit met zich mee: kandidaten of inschrijvers moeten steeds gelijk behandeld worden en gelijke kansen krijgen, en bijgevolg over dezelfde informatie beschikken. Tegelijk kan er in de vraagstelling informatie vervat zitten die een ontwerper liever vertrouwelijk houdt. Er zijn dus wel wat aandachtspunten bij vraagstelling gedurende de procedure; heldere afspraken zijn bijgevolg aangewezen. Omwille van deze complexiteit is het wetgevend kader redelijk concreet uitgewerkt

hieromtrent. De aanstellingsleidraad maakt voor Groep Gent de invulling nog een stuk specifiek (op maat van ontwerp opdrachten).

Vooreerst is het wenselijk om in elke selectieleidraad en elk bestek één uniek aanspreekpunt te vermelden voor het stellen van vragen (naam, mailadres en telefoonnummer – al moet er bij telefonisch contact extra waakzaam omgegaan worden met de hieronder vermelde afspraken). Binnen de stedelijke organisatie mogen er daarbuiten geenszins vragen beantwoord worden van kandidaten of inschrijvers. Men moet altijd doorverwijzen naar dit ene contactpunt. Vragen worden best genoteerd in een verslag vragen en antwoorden en aan alle potentiële kandidaten of inschrijvers bekend gemaakt.

In een eenstapsprocedure met bekendmaking (enkel mogelijk voor een aanstelling van een gespecialiseerde ontwerpstudie onder de Europese drempel) of in de selectiefase van een tweestapsprocedure (enkel mogelijk bij de vorming van een ontwerp poule, voor een aanstelling op basis van een ontwerpvoorstel, een aanstelling via een ontwerp atelier of een aanstelling van een gespecialiseerde ontwerpstudie indien boven de Europese drempel) zijn de kandidaten nog niet gekend. Wanneer een kandidaat een vraag stelt, dan kan die dus niet zomaar beantwoord worden met informatieverstrekking aan alle kandidaten. Zoiets vergt de publicatie van een rechtzettingsbericht, rekening houdend met de wettelijke termijnen. Bijgevolg gelden hier volgende afspraken

- In een tweestapsprocedure is het aan de projectleider om te bepalen of een antwoord op de vraag essentieel is in deze fase van het project en dus openbaar moet worden gemaakt met oog op de gelijke behandeling. Indien niet, dan wordt er aan de kandidaat geantwoord dat deze vraag aan bod zal komen in de volgende fase van de plaatsingsprocedure, namelijk na de selectie.
- In een eenstapsprocedure, of indien de vraag in een tweestapsprocedure wel essentieel is voor de selectiefase, maar de informatie vervat zit in het dossier of in de handleiding van de aanstellingsleidraad, dan kan de kandidaat daarop gewezen worden, evenwel zonder bijkomende informatie te verstrekken.
- In een eenstapsprocedure, of indien de vraag in een tweestapsprocedure wel essentieel is voor de selectiefase, maar de informatie nog niet vervat zit in het dossier, dan wordt er een terechtwijzend bericht gepubliceerd in het Bulletin der Aanbestedingen/Europees Publicatieblad, waarin het antwoord vervat zit, evenwel zonder de gestelde vraag expliciet uit te schrijven. In dat geval krijgt de kandidaat het terechtwijzend bericht ook toegestuurd als antwoord op zijn vraag. Aangezien dergelijk terechtwijzend bericht nogal wat bijkomende werklast met zich meebrengt, is het beter om te voorkomen dan te genezen: een goed uitgewerkte selectieleidraad resp. bestek, met een duidelijke projectdefinitie kan aan veel vragen tegemoet komen.



In de gunningsfase van een tweestapsprocedure (enkel mogelijk bij de vorming van een ontwerppoule, voor een aanstelling op basis van een ontwerpvoorstel, een aanstelling via een ontwerpatelier of een aanstelling van een gespecialiseerde ontwerpstudio indien boven de Europese drempel) of voor opdrachten zonder bekendmaking (enkel mogelijk voor een aanstelling van een gespecialiseerde ontwerpstudio onder de publicatiedrempel, en voor een mini-competitie binnen een ontwerppoule of een ontwerpatelier) zijn de kandidaten wel bekend. Vragen kunnen dus makkelijker beantwoord worden.

- Vragen worden schriftelijk gesteld en schriftelijk beantwoord indien het antwoord op de vraag noodzakelijk/nuttig is voor de opmaak van de offerte. De antwoorden worden aan alle kandidaten bezorgd, en wel zo geformuleerd dat ze de vraagstelling hernemen, in algemene termen. Op die manier is het niet nodig om de vraagstelling, die mogelijks vertrouwelijke informatie bevat, mee te sturen met het antwoord.
- Hoewel de wettelijke deadline om vragen te stellen vastligt op 10 dagen vóór de uiterste indieningsdatum van de offertes, worden vanuit de Aanstellingsleidraad andere termijnen vooropgesteld voor het stellen van vragen die een ontwerpmatige impact kunnen hebben op de opmaak van de offerte; voor aanstellingen op basis van een ontwerpvoorstel is dat tot negen weken voor de indiendatum indien er een uitgewerkt ontwerp gevraagd wordt (enkel bij aanstelling van een bouwteam), en een antwoord op deze vragen tot acht weken voor indiendatum; vijf weken voor de indiendatum indien er een ontwerpvoorstel gevraagd wordt, en een antwoord op deze vragen tot vier weken voor indiendatum; drie weken voor indiendatum indien er een ontwerpvisie of inzicht in de opgave gevraagd wordt, en een antwoord op deze vragen tot twee weken voor indiendatum.
- Voor aanstellingen waarbij er een ontwerp of ontwerpvoorstel gevraagd wordt, zal er bij aanvang van de opmaak van offertes een informatievergadering georganiseerd worden, waarop alle kandidaten verplicht aanwezig moeten zijn, op de projectlocatie. Dit wordt gekoppeld aan een sitebezoek. Vragen kunnen daarbij plenair of later schriftelijk gesteld en beantwoord worden. Er moet door de projectleider over gewaakt worden dat er bij de rondgang geen individuele vragen gesteld en beantwoord kunnen worden. Een verslag nadien garandeert verder een evenwaardige informatieverstrekking aan alle kandidaten.

### C. COMMUNICEREN VAN RESULTATEN

Na afronding van een aanstellingsprocedure zal er van de inzendingen en de resultaten een steekkaart gemaakt worden, die vervolgens toegevoegd wordt aan een databank. Deze databank zal digitaal ontsloten worden op de website van Team Stadsbouwmeester onder de noemer “Samen stad ontwerpen”. De cases uit de databank kunnen echter ook voorwerp zijn van posts via Instagram (#samenstadontwerpen), de nieuwsbrief van de

stadsbouwmeester,... Op die manier wordt de meerwaarde van de aanstellingsleidraad gedurende de gefaseerde uitrol ervan op gerichte tijdstippen geïllustreerd.

#### **D. ONTWIKKELEN VAN EEN GEZONDE FEEDBACKCULTUUR**

Tenslotte zal het Kennisplatform Ontwerp opdrachten ook een systematische feedbackcultuur organiseren, waarbij steekproefsgewijs inschrijvers gecontacteerd zullen worden om hun ervaringen terug te koppelen over een afgeronde procedure. Op die manier kunnen ervaringen uit het werkveld van inschrijvers ook meegenomen worden op het moment dat er bijstellingen gebeuren.

Eventueel kan ook onderzocht worden of er in navolging van de Vlaams Bouwmeester (die dit voor de Open Oproep doet) een online bevraging kan zijn via de website van de stadsbouwmeester.

### **4.4. THEMA: ADVISEREN**

#### **A. RANDVOORWAARDEN EN AMBITIES FORMULEREN OF UITTEKENEN?**

Ziehier de grote inhoudelijke uitdaging voor de opmaak van een projectdefinitie: in dat document worden alle randvoorwaarden en ambities bij elkaar gebracht, zodat men er ontwerpmatig mee aan de slag kan, maar in veel gevallen is het niet mogelijk om uitspraken te doen over ruimtelijke aspecten zonder die aspecten ook daadwerkelijk te *verruimtelijken*. Ze zijn immers erg contextgebonden, en krijgen pas betekenis door ze effectief in die context te plaatsen. Enkele voorbeelden om dit te illustreren:

- De voorschriften inzake brandveiligheid zijn eenduidig vastgelegd in KB's en richtlijnen, maar het is pas door toepassing op een concreet ontwerp dat met zekerheid kan gesteld worden dat eraan voldaan is, en dat er geen bijkomende maatregelen noodzakelijk zijn om de veiligheid te garanderen.
- De continuïteit van groen-blauwe netwerken kan geformuleerd worden in een aantal voorschriften (vb: een continue as van een bepaalde breedte), maar eigenlijk is de kwaliteit veel belangrijker, en hebben zelfs de kwantitatieve richtlijnen pas betekenis als ze getoetst worden aan het contextgebonden potentieel: op de ene plek is een groene zone van 10m veel, op een andere plek is dat net heel weinig; op de ene plek is de behoefte aan waterbufferend vermogen veel groter dan op de andere, maar is het potentieel misschien net veel kleiner, enz.
- Tegenstrijdige randvoorwaarden kunnen in principe niet; als één van de twee zal moeten wijken voor de andere, dan is minstens één van beide achteraf geen randvoorwaarde gebleken. Ontwerpend onderzoek is dus wenselijk om te detecteren welke randvoorwaarden onverzoenbaar zijn met elkaar in één plan, en welke dat net wel zijn (zelfs als ze in abstracto niet te combineren lijken).

Kortom: zelfs als alle diensten en partners tijdig betrokken worden in de opmaak van een projectdefinitie, dan nog is advies later in het projectproces noodzakelijk, omdat op dat moment de ruimtelijke doorvertaling pas gebeurt. Wel is het van belang om in die advisering altijd te refereren naar de projectdefinitie als referentiekader: Voldoet een ontwerp aan de gestelde randvoorwaarden? In welke mate worden de ambities gerealiseerd, of werden er nog bijkomende kansen ontdekt in het ontwerp?

De realiteit leert dat, alle inspanningen van bouwheer, ontwerpers en adviseurs ten spijt, onzekerheden nooit helemaal weggewerkt kunnen worden. Hernemen we het voorbeeld inzake brandveiligheid; dit is altijd een absolute randvoorwaarde, maar toch kan er in fase projectdefinitie geen gedetailleerd en sluitend kader geformuleerd worden dat voor eender welk ontwerp van toepassing zal zijn. Daar blijft dus een zeker ‘procesrisico’ op zitten, waarbij een dossier strikt genomen aan de randvoorwaarden van de projectdefinitie voldoet, maar nadien toch nog aangepast moet worden. Het is vooral een kwestie van deze risico’s van meet af aan te benoemen, en doorheen het ganse projectproces – in het bijzonder op momenten van adviesverlening – te bewaken, en waar mogelijk in te perken.

## **B. ADVISEREN IN FASE PROJECTDEFINITIE**

Bij de opmaak van de projectdefinitie dient vooreerst geïnventariseerd te worden welke stadsdiensten en andere partners voor adviesverlening betrokken dienen te worden in een project. Deze lijst is van meet af aan zo volledig mogelijk; al is het uiteraard niet uitgesloten dat nadien nog relevante adviserende instanties gedetecteerd worden, hetzij doordat ze initieel over het hoofd gezien werden, hetzij doordat de scope van een project enigszins wijzigt tijdens het ontwerpproces.

In de projectdefinitie wordt de input van al deze adviseurs verzameld. Ook zij zijn op hun beurt zo volledig mogelijk. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen randvoorwaarden (het programma van eisen) en ambities: enerzijds moet het ontwerp voldoen aan alle randvoorwaarden; anderzijds moet het in zo groot mogelijke mate aan zoveel mogelijk ambities voldoen.

Randvoorwaarden kunnen dus pas gesteld worden als er met redelijke zekerheid gegarandeerd kan worden dat ze ook effectief in een ontwerp vertaald kunnen worden. Zo niet zijn het ambities. Het is de taak van de projectleider (en het projectteam) om erover te waken dat er geen tegenstrijdigheden in de projectdefinitie sluipen. Een eenvoudig voorbeeld: het totaal te realiseren programma mag niet groter zijn dan de stedenbouwkundige enveloppe.

Ambities zijn veel minder strikt te interpreteren. Ze zetten vooral een richting uit voor een project, maar houden ook een onderzoeksvraag in, die via ontwerpend onderzoek verkend en beantwoord moet worden.

Het onderscheid tussen wat als randvoorwaarde of als ambitie is opgenomen in een projectdefinitie moet duidelijk zijn voor alle adviesverlenende instanties. De goedkeuring van het bestek impliceert bovendien de beleidsmatige bekrachtiging van de projectdefinitie. Aldus zijn de krijtlijnen voor verdere adviesverlening bepaald.

Een projectdefinitie kan hierop vastlopen, omdat er bijvoorbeeld onenigheid is over het al dan niet vastleggen van een randvoorwaarde, of omdat er twijfel is over de haalbaarheid ervan. In dat geval is het aangewezen om een deeltje van het ontwerpwerk naar voor te trekken, en door middel van ontwerpend (of ander; bv. financieel) onderzoek te verkennen wat haalbaar en wenselijk is. In geval van PPS-projecten en D&B-projecten geldt dit a fortiori: aangezien het ontwerp na gunning nauwelijks nog gewijzigd kan worden, moet men in de projectdefinitie zo volledig en gedetailleerd mogelijk zijn bij het bepalen van de randvoorwaarden (i.e. prestaties). Twijfel, onduidelijkheid of onenigheid moeten op dat moment uitgeklaard worden via (ontwerpend) onderzoek, en zeker niet als openstaande vraag in het ontwerptraject vooruit verschoven worden. Immers, later in het proces laat de PPS-overeenkomst heel moeilijk wijzigingen toe.

### C. ADVISERING TIJDENS DE AANSTELLINGSPROCEDURE

Een klassieke openbare of niet-openbare procedure laat weinig ruimte voor dialoog tussen aanbestedende overheid en inschrijver (met uitzondering van de kans tot vraagstelling onder welbepaalde voorwaarden). Onderhandelen is immers onmogelijk. Een eerste echte ijking tussen wat er in projectdefinitie staat en hetgeen de kandidaat ontwerpers voorstellen, gebeurt pas in de beoordeling van de offertes. Op dat moment is een toetsing door de adviserende instanties dus wenselijk. Echter, er zijn dan (afhankelijk van het gevolgde procesmodel) nog drie à vijf kandidaten in omloop, en het aantal te consulteren diensten is vaak ook niet gering. Dit is niet haalbaar qua werklast voor adviseurs, maar evenmin voor de projectleider die dit alles moet verwerken.

Daarom wordt ervoor gekozen om offertes niet systematisch voor advies voor te leggen, maar enkel de dossiers van die inschrijvers waarmee in onderhandeling gegaan wordt. Indien er niet onderhandeld wordt, dan is het enkel de offerte van de voorkeursbieder die, bij wijze van verificatie, voorgelegd wordt ter advies. Voor projecten met een openbaar domein-component kan dit al op IKZ zijn. Essentiële voorwaarde is uiteraard de vertrouwelijke behandeling van dossiers (waarbij de projectleider voorafgaandelijk enkel de relevante stukken in het dossier weerhoudt voor verspreiding onder de adviseurs). Voor stadsinterne adviesverleners maakt dit deel uit van de deontologische code die verbonden is aan hun ambt. Voor stadsexterne adviseurs zal hiervoor een confidentialiteitsverklaring opgemaakt worden. Adviseurs worden een maand op voorhand verwittigd over een aankomende adviesvraag, en krijgen vervolgens twee weken de tijd om hun advies over te maken aan de projectleider. Hiervoor wordt bovendien een sjabloon opgemaakt. Het is bovendien aangeraden om ook rekening te houden met vakantieperiodes, hetzij door deze te vermijden, hetzij door meer tijd te geven tijdens deze periodes.

Inhoudelijk is de projectdefinitie de toetssteen voor het advies. De scope beperkt zich tot het nagaan of aan alle randvoorwaarden voldaan is, alsook een kwalitatieve beoordeling van de mate waarin ambities op kwalitatieve wijze waargemaakt worden. Dossiers worden op hun eigen merites geadviseerd. Het is niet de bedoeling om in een advies de inschrijvers te rangschikken, of een voorkeur uit te spreken voor één dossier. Dit is de taak van (en enkel de taak van) de beoordelingscommissie. In deze fase is zeker het advies van de

omgevingsambtenaar een absolute vereiste; zij/hij doet een toetsing in functie van bijstellingen in het kader van de vergunbaarheid van het ontwerpvoorstel, en formuleert eventuele bedenkingen, die vervolgens meegenomen kunnen worden in de onderhandelingsfase.

Tenslotte speelt ook hier het onderscheid tussen een advies voor een PPS-project en een advies voor een reguliere ontwerpopdracht; in het eerste geval dient het advies veel meer als een finaal document beschouwd te worden. De bandbreedte om later in het proces nog te sleutelen aan het project is immers nagenoeg onbestaande!

#### D. ADVISERING GEDURENDE DE UITVOERING VAN DE OPDRACHT

Ook later in het projectproces, bij de uitvoering van de opdracht, worden dezelfde adviseurs betrokken. Hetzij doordat ze deel uitmaken van de overlegstructuur voor het project, hetzij doordat er met het oog op validatie van de studie of realisatie van een bouwproject formeel advies gevraagd wordt. Ook hier geldt dat de projectdefinitie de toetssteen is voor het advies. De scope beperkt zich tot het nagaan of aan alle randvoorwaarden voldaan is, alsook een kwalitatieve beoordeling van de mate waarin ambities op kwalitatieve wijze waargemaakt worden.

Adviesverlening is vooral bedoeld ter ondersteuning van het project; er blijft dus een gedeelde bekommernis om een zo goed mogelijk project te realiseren. Ook technisch advies (omtrent doorrekening raming, energetisch concept e.d.) valt hieronder. Zoals eerder al aangegeven, is het voor PPS-projecten op dat moment eigenlijk al te laat om nog wezenlijke wijzigingen aan het ontwerp te bewerkstelligen via adviesverlening.

#### E. TENSLOTTE: ADVISERING OMTRENT DE TOEPASSING VAN DE AANSTELLINGSLEIDRAAD

De aanstellingsleidraad is bedoeld als een ontzorgend instrument, in eerste instantie voor projectleiders, maar daarnaast ook voor iedereen die betrokken is bij de stedelijke ruimtelijke projectprocessen. Tegelijk is het een vrij omvangrijke en complexe leidraad; er kan dus verwacht worden dat er bijkomende inspanningen te leveren zijn alvorens de aanstellingsleidraad zijn dienstbaarheid kan bewijzen.

Daarom wordt voorgesteld om in het vervoltraject de haalbaarheid te onderzoeken van een **Kennisplatform Ontwerpopdrachten**, bestaande uit een voortdurende samenwerking tussen het Kenniscentrum Overheidsopdrachten, de twee decentrale Kenniscellen van departement Stedelijke Ontwikkeling respectievelijk Facility Management, Team Stadsbouwmeester, Projectpunt en sogent (zie 5.4.a).

De rol van de bevoegde kenniscellen overheidsopdrachten i.s.m. met de andere actoren van het kennisplatform bestaat erin om projectleiders te adviseren in hun aanstellingsprocessen. Dit begint met het adviseren omtrent de beslisboom. Immers, de keuze die daar gemaakt wordt, heeft een grote impact op het ganse projectproces (qua procedure, qua doorlooptijd, qua te betrekken actoren, etc.). Het Kennisplatform kan over de projecten heen monitoren dat dezelfde kaders stadsbreed gehanteerd worden. De expertise van dit Kennisplatform wordt idealiter ook ter beschikking gesteld aan andere organisaties binnen de Groep Gent, uiteraard met het oog op toepassing van de aanstellingsleidraad.

Daarnaast staat het Kennisplatform (nog te bekijken in concreto) ook in voor het beheer van de ontwerppoules, de begeleiding van het marktonderzoek voor gespecialiseerde ontwerp opdrachten en de publicatie (Contactpunt OVOP doet dit reeds voor diensten die gebruik maken van 3P) en communicatie (de stadsbouwmeester doet dit reeds via zijn nieuwsbrief) van nieuwe plaatsingsprocedures voor ontwerp opdrachten. Algemeen is dit Kennisplatform uiteraard consulteerbaar voor andere vragen inzake de toepassing van de aanstellingsleidraad.

Het Kennisplatform kan ook bijhouden welke projecten in de pijplijn zitten voor advisering door stadsdiensten in fase van aanstelling, om zo de werklast voor adviserende diensten beter voorspelbaar te maken.

Door het vervullen van deze rol zal het Kennisplatform ook goed geplaatst zijn om de aanstellingsleidraad te actualiseren, zowel op periodieke basis (na een grondige evaluatie na drie jaar gebruik van de aanstellingsleidraad) als in permanente correcties (kleine bijstellingen in de dagelijkse praktijk). Het Kenniscentrum OVOP zal in praktijk de sjablonen, modellen en teksten beheren.

#### 4.5. THEMA: BEHEREN EN BEHEERSEN

##### **A. VIER PARAMETERS IN COMMUNICERENDE VATEN**

Van een projectleider wordt verwacht dat die een project vanaf het prille begin tot over de eindmeet kan krijgen, of, geformuleerd volgens de fasering van de interne projectwerking: van initiatie over uitvoering tot nazorg.

Dit vereist een goed overzicht over het project, en slim strategisch schakelen tussen verschillende 'lagen' in het project:

- Het budget: Stadsprojecten worden gerealiseerd met publieke middelen, hetgeen betekent dat iedere uitgave verantwoord moet worden. Het benodigde budget en het beschikbare budget moeten voortdurend met elkaar vergeleken worden, en bijgesteld worden indien nodig, hetzij door wijzigingen aan te brengen in het project en aldus de kosten te drukken, hetzij door de financiering te herbekijken, en op zoek te gaan naar bijkomend budget. Voor ontwerp opdrachten zonder realisatie moet het budget uitsluitend de studiekosten dekken. De centrale vraag is daarbij of de voortgang van de studie overeenstemt met de besteding van het studiebudget. Voor ontwerp opdrachten met uitvoering geldt dezelfde vraag, maar komt er een complexiteit bij, want ook het uitvoeringsbudget dient bewaakt te worden. Naarmate het ontwerp tot stand komt, en steeds gedetailleerder uitgewerkt wordt, moet in principe ook de realisatiekosten met steeds grotere nauwkeurigheid begroot kunnen worden.
- De doorlooptijd: achter elk project gaat een timing schuil. Deze wordt aan het begin van elk project in hoofdlijnen uitgezet, en naderhand verfijnd en bewaakt. Een timing kan uiteraard bijgesteld worden, maar de implicaties zijn niet gering: de budgettering moet vaak bijgesteld worden, doordat uitgaven bijvoorbeeld niet meer in het geplande jaar kunnen gebeuren, of subsidies dreigen te vervallen, omdat de termijn overschreden

wordt waarbinnen ze besteed moesten zijn. Ook communicatief (naar gebruikers of omwonenden), politiek en organisatorisch (beschikbaarheid van personeel) liggen vertragingen vaak gevoelig. Bijgevolg is een realistisch uitgezette starttiming en een goede bewaking van de doorlooptijd van een project cruciaal. Dit is echter niet hetzelfde als altijd snel werken, maar veeleer een kwestie van op voorhand voldoende ruime en realistisch in te schatten, onderweg te monitoren, en permanent te verfijnen.

- Het projectproces: Projecten van Groep Gent worden gebouwd *in publieke opdracht*. Strikt genomen betekent dit gewoon dat Groep Gent een publieke bouwheer is, maar het kan ook anders begrepen worden; namelijk dat deze projecten voor het publiek – zijnde de inwoners, gebruikers en bezoekers van Gent – gerealiseerd worden, dat er dus verantwoording aan hen verschuldigd is over deze projecten, of liever nog, dat zij betrokken worden bij het ontwerpproces. Vanuit dat inzicht heeft Gent reeds een lange traditie van bewoners- en gebruikersparticipatie. Gentenaars (op maat van elk project te verfijnen en te verruimen) zijn dus een expliciet benoemde actor in ontwerpopdrachten. Echter, bepalen wanneer en op welke manier hen om input gevraagd moeten worden, wanneer en rond welke aspecten er samengewerkt kan worden, en op welk moment resultaten mogen bekendgemaakt worden, is een belangrijke evenwichtsoefening, omdat dit alles ingepast moet worden in het bredere projectverloop. Tegelijk zijn die Gentenaars slechts één van de te betrekken actoren. De stedelijke organisatie is gestructureerd in tien departementen, die op hun beurt onderverdeeld zijn in tal van diensten (en een aantal verzelfstandigde entiteiten). Wordt de blik verruimd naar de gehele Groep Gent, die de belangrijkste stedelijke partners verzamelt, dan is het plaatje nog complexer. Bovendien zijn ook hogere overheden actief in Gent, en hebben zijzelf een soortgelijk organigram van vele tientallen verschillende diensten en organisaties. Kortom, het publiek belang, maar ook de benodigde expertise binnen publieke organisaties, is sterk versnipperd, en moet op maat van elk project bijeengebracht worden. En ook hier rijzen er vragen over wie op welk moment waarvoor betrokken moet worden.
- Het eigenlijke project: De belangrijkste laag is nog niet benoemd, namelijk dat er ondertussen ook nog een project tot stand moet komen. Het beheer op de drie voorgaande aspecten kan de bovenhand nemen, waardoor het eigenlijke doel naar de achtergrond verschuift: het maken van een stadsproject. Ook daar zit een belangrijk beheer op in relatie tot de andere drie: het bewaken van de inhoudelijke voortgang van het project, in relatie tot het budget, de timing en de stakeholder-complexiteit.

## **B. EEN OPGAVE DOORHEEN HET GANSE PROJECTPROCES**

Zoals hiervoor aangegeven, loopt het beheer van de vier aspecten vanaf de prilste initiatie tot en met de uitvoering of oplevering (en zelfs nadien nog in de nazorg) van elk project. Dat overschrijdt uiteraard de scope van deze aanstellingsleidraad, zijnde het moment waarop de ontwerper gekozen wordt. Maar opnieuw blijkt dat moment van aanstelling een cruciale schakel. Immers, idealiter functioneert een externe ontwerper als partner – en op heel wat aspecten zelfs als belangrijke verantwoordelijke – in het projectbeheer.

De werkrelatie (taak- en rolverdeling) tussen opdrachtgever en opdrachthouder is daarbij essentieel, en deze wordt in de aanstelling bepaald. Het bestek legt immers alle voorwaarden vast voor de samenwerking doorheen het verdere projectproces. Bijgevolg wordt het projectbeheer hier voluit behandeld vanuit de scope van het bredere projectproces.

### C. BEHEREN DOOR TUSSENTIJD'S RAPPORTEREN

In het plan van aanpak moeten een aantal ijkmomenten bepaald zijn. Idealiter worden deze gekoppeld aan het beëindigen van een deelfase, en de opstart van een volgende fase, en aan de oplevering van tussentijdse deliverables. Bij projecten met uitvoering is dit bv. bij voltooiing schetsontwerp, voorontwerp, definitief ontwerp, enz. Voor een project zonder uitvoering kan dat bv. gekoppeld zijn aan een analyserapport, een ontwerpend onderzoeksrapport, enz. Het is raadzaam om dit minstens tweemaandelijks in te lassen.

Op dergelijke ijkmomenten wordt de voortgang op de vier parameters in beeld gebracht door de ontwerper, en voorgelegd aan de opdrachtgever. Concreet gaat het daarbij over:

- De inhoudelijke voortgang van het project; is het project in huidige projectfase reeds uitgewerkt in de mate (en met de kwaliteit) die vooropgesteld was?
- De doorlooptijd; volgt deze de vooraf bepaalde fasering, en daaraan gekoppelde timing?
- Het procesverloop; werden alle projectstappen doorlopen zoals gepland? Is iedereen betrokken op de momenten dat het nodig was? En hebben deze processtappen het gewenste resultaat opgeleverd; m.a.w. is het ontwerp dat op tafel ligt ook daadwerkelijk gedragen bij de actoren?
- Het budget, en wel op twee manieren. Enerzijds; verloopt de besteding van het beschikbare studiebudget conform het vooropgestelde plan van aanpak? Anderzijds, voor projecten met uitvoering; toont een actuele raming aan dat het project binnen het voorziene bouwbudget gerealiseerd kan worden, of is er een bijstelling van ontwerp en/of budget nodig?

Uiteraard is het vooral de samenhang tussen dit alles die van het grootste belang is. Het periodiek in beeld brengen van deze parameters, biedt een instrument om het project te beheren/beheersen, om te verhinderen dat zowel opdrachtgever als opdrachthouder te ver afwijken van wat vooropgesteld is voor het project. Uiteraard werkt dit pas indien er ook gevolg aan gegeven wordt, namelijk dat er bijgestuurd wordt wanneer er een alarmbel afgaat op één of meerdere van deze parameters. Dit kan op veel verschillende manieren:

- Door de inhoudelijke scope van de ontwerpdracht wat bij te sturen (bepaalde aspecten dieper uit te werken dan gepland, en bijgevolg andere aspecten minder diep)
- Door het budget voor studie of uitvoering bij te stellen



- Door het ontwerp te herwerken
- Door de timing bij te stellen of verschuivingen te doen
- Door bijkomende overlegmomenten met actoren in te lassen, of er net een aantal weg te laten
- Door – uiteraard als laatste optie – de ontwerpopdracht stop te zetten

Kortom, de bandbreedte van mogelijke bijsturingen is bijzonder breed, en de concrete bijsturing dient vooral bepaald te worden op maat van het project en de situatie die zich voordoet. Het belangrijkste is dat dit goed gedocumenteerd wordt, zodat opdrachtgever en opdrachthouder kunnen terugvallen op de gemaakte afspraken.

#### **D. BUDGETBEWAKING IN PARTNERSCHAP TUSSEN OPDRACHTGEVER EN OPDRACHTNEMER**

Voor projecten met uitvoering, is de realisatiekost uiteraard het logische gevolg van de ontwerpkeuzes (en beslissingen in fase projectdefinitie) die gemaakt zijn. Inhoudelijk worden die keuzes door bouwheer en ontwerper in dialoog gemaakt. Maar de rechtstreekse koppeling met het budget kan enkel door de ontwerper gemaakt worden; een bouwheer heeft daarvoor niet de kennis, noch die mate van inzicht in het ontwerp. Het is daarom van belang om het partnerschap tussen bouwheer en ontwerper inzake budgetbewaking te stimuleren, en daar mechanismes voor in te bouwen.

Een tegenvoorbeeld illustreert alvast hoe het niet moet: wanneer het ereloon louter berekend wordt als percentage op de realisatiekost van een project, en daar verder geen controles of correcties ingebouwd zijn, dan betekent dit dat de ontwerper er baat bij heeft om het project zo duur mogelijk te laten uitvallen. Het zou gedurende het ontwerp-proces misschien zelfs te lage ramingen in de hand kunnen werken, alsook het voorstellen van kosteninefficiënte ontwerpkeuzes (vb. in materialen). Ook tijdens de uitvoering, wanneer er door onverwachte omstandigheden meerwerken noodzakelijk blijken en zaken opnieuw ontworpen moeten worden (vb. instabiliteit in de ondergrond waardoor funderingsconcept te herbekijken is), zou de ontwerper er financieel baat bij hebben om een zo duur mogelijke oplossing voor te stellen.

Dat kan/moet dus anders en slimmer aangepakt worden. De precieze berekeningswijze zal pas in een vervolgtraject van deze aanstellingsleidraad uitgewerkt worden, maar een aantal mogelijke basisprincipes en doelstellingen kunnen alvast geformuleerd worden:

- Het is maximaal de bedoeling om een ontwerper aan te moedigen om zo realistisch mogelijke ramingen te maken, met andere woorden, opdat de finaal goedgekeurde raming van het aanbestedingsdossier en de aanbestedingsprijs (het bedrag waarvoor de opdracht gegund wordt aan een aannemer) zo dicht mogelijk bijeen liggen. Een koppeling van het ereloon aan deze twee prijzen, en niet enkel aan de realisatiekost is daarom aangewezen. Mechanismes die zowel over- als onderramingen door de ontwerper in de hand werken, moeten vermeden worden.
- Zoals hierboven geschetst, is het aanbestedingsdossier van een project

gebaseerd op een ontwerp waarvan het geraamde budget in evenwicht is met het beschikbare projectbudget (waarin bovendien idealiter een marge voor onzekerheid van 10% extra voorzien is). Pas als dit plaatje klopt, kan een project aanbesteed worden.

- Indien de aanbestedingsprijs de geraamde prijs substantieel overschrijdt – zijnde meer dan 10% - en dit aantoonbaar niet het gevolg is van de marktconjunctuur, dan kan van de ontwerper gevraagd worden om zijn ontwerp en het aanbestedingsdossier te herwerken op eigen risico. Daarmee wordt weliswaar een belangrijk deel van het risico bij de ontwerper gelegd, maar ook de bouwheer heeft een groot belang bij het vermijden van dergelijke herwerking want die leidt quasi zeker tot substantiële vertragingen in de doorlooptijd van het project.
- Het is niet de bedoeling dat de ontwerper beloont op bestraft wordt door loutere schommelingen in de marktconjunctuur (waardoor aannemers hogere prijzen indienen). Anderzijds moet de indexering van de aannemingsprijzen wel nog steeds doorwerken in de berekening van het ereloon van de ontwerper.

Ongeacht de uiteindelijke berekeningswijze die uitgewerkt zal worden, is het uiteraard nog steeds mogelijk dat er gedurende de uitvoering meerwerken zijn waarvoor de ontwerper vergoed dient te worden. Daar zijn echter een aantal voorwaarden aan verbonden;

- De ontwerper wordt enkel vergoed als het meerwerk geen gevolg is van een fout die hij maakte in het ontwerp doch te beschouwen is als uitgestelde bouwkost.
- De ontwerper dient aan te tonen dat het meerwerk in uitvoering ook effectief meer werk in ontwerp met zich meebrengt.
- Bovendien wordt vanuit de aanstellingsleidraad voorgesteld om de vergoeding voor deze meerwerken te koppelen aan het beheersen van de meerkost in uitvoering. Voorstel is om een soort van bonussysteem uit te werken waarbij de ontwerper die een budgetvriendelijke oplossing vindt, extra wordt beloond. De passende formule hiervoor zal bij de opmaak van de typebestekken gepreciseerd worden.

Op deze manier wordt een ontwerper gestimuleerd om een zo realistisch mogelijke raming op te maken, zowel onder- als overschatting van het budget wordt ontmoedigd, en ook de impact van eventuele conjunctuurfluctuaties blijft relatief beperkt. Daarnaast heeft ook de opdrachtgever er alle belang bij om deze budgetbewaking als een partnerschap te benaderen.

## E. BESLISMOMENTEN

Om het overzicht te bewaren over de vele variabelen in een projectproces, is het zinvol om tijdig zaken vast te klikken in bestuursmatige beslissingen. Dat zit in de huidige werking van de Stad reeds ingebakken in het projectverloop:

- de projectwerking van de Stad (het Projectpunt) voorziet een goedkeuring van het project op het einde van elke fase, van initiatie tot nazorg.
- voor alle beslissingen met een budgettaire impact – hetgeen de facto het geval wanneer een ontwerpopdracht uitgeschreven wordt – is er een formele goedkeuring van het bestek vereist (naargelang het bedrag/geval is dat binnen de Stad door diensthoofd, departementshoofd, college of gemeenteraad; voor sommige organisaties binnen Groep Gent is dit een eigen raad van bestuur waar de Stad meestal deel van uitmaakt).

Het is van belang om deze momenten ook aan te grijpen om inhoudelijke keuzes te bekrachtigen. Zo is de goedkeuring van een bestek tegelijkertijd een formele bekrachtiging van de projectdefinitie. Het is de taak van de projectleider om inhoudelijke krachtlijnen en eventuele discussiepunten dus ook expliciet te agenderen op het moment van goedkeuring. Voor de gunningsbeslissing geldt dan weer dat voor aanstellingen op basis van een ontwerpvoorstel er niet alleen gekozen wordt voor een ontwerper, maar ook voor een schetsontwerp. Daar is de gunningsbeslissing dus impliciet ook een principiële keuze voor een bepaald ontwerp (dat uiteraard nog verder te verfijnen en aan te passen is in het vervolgtraject). Voor dergelijke beslissingen is het de taak van de stadsbouwmeester om samen met de projectleider voorafgaandelijk aan de formele goedkeuring een toelichting te geven over het ontwerpvoorstel van de gekozen kandidaat.

Ook voor alle aspecten inzake de budgettering, procesverloop en timing van het project, die in voorgaande paragrafen toegelicht werden, dienen de formele beslismomenten beschouwd te worden als een kans om zaken vast te klikken. Zo is het niet aangewezen om een ontwerpopdracht te lanceren alvorens het bouwbudget voorzien is in de begroting, en impliceert de keuze voor een bepaald procesmodel ook een specifieke timing, waarvan het bestuur op de hoogte moet zijn op het moment van beslissen.

Minstens voor stadsontwikkelingsprojecten (waar de budgettaire impact van een gunning vele malen groter is, aangezien ze ook de realisatie van het project inhoudt) is bovendien een bijkomende beslissing wenselijk, namelijk van de tussentijdse gunningsbeslissing; waarbij bepaald wordt met welke partijen er onderhandeld zal worden.

#### 4.6. THEMA: SPECIFIEKE AFSPRAKEN PER MODEL

##### **A. AANSTELLING MET EEN ONTWERPVOORSTEL**

Gezien de grote inspanning en investering die van inschrijvers gevraagd wordt voor de opmaak van een offerte met ontwerpvoorstel, is het billijk om hier als opdrachtgever een vergoeding tegenover te stellen. Het is daarbij van belang om deze vergoeding gelijk te schalen voor de gehele Groep Gent. Dit geldt **zowel voor de aanstelling van een ontwerper als voor de aanstelling van een bouwteam**. Hiervoor wordt de volgende logica gebruikt (die gebaseerd is op het principe dat gehanteerd wordt bij de Open Oproep):

Tegenover de opmaak van een schetsontwerp staat doorgaans een betaling van een schijf van 10% van het totale ereloon. Hoewel het totale ereloonpercentage sterk kan variëren van project tot project, geeft een percentage van 10% van de bouwkost de juiste grootteorde aan. Dit impliceert dus dat – met een zeer grof penseel – gesteld kan worden dat 1% van het investeringsbudget het ereloon bedraagt voor de opmaak van een schetsontwerp. Vanzelfsprekend wordt verwacht van ontwerpers dat zij de opmaak van een offerte gedeeltelijk ook op eigen risico doen.

Voor aanstellingen op basis van een ontwerpvoorstel is het in principe de bedoeling om zo mogelijk vijf kandidaten te selecteren die een offerte mogen maken (het wettelijke minimum is uiteraard slechts 3, maar zoals toegelicht onder 3.5.c. is het wenselijk om uit een groter aantal ontwerpvoorstellen te kunnen kiezen). Door 1% van het investeringsbudget te verdelen over de vijf inschrijvers, wordt er een evenwicht gezocht tussen enerzijds het redelijk vergoeden van de inschrijvers, en wordt anderzijds nog een gezond aandeel van het risico bij deze inschrijvers gelegd. Tegelijk blijft de meerkost op het totale projectbudget beperkt tot 1%. Aldus krijgt **elke kandidaat een vergoeding van 0,2%**, ook de kandidaat die de opdracht gegund krijgt. Dit wordt niet in mindering gebracht van het ereloon.

Het is echter zinvol om een boven- en ondergrens te stellen, namelijk: een ontwerper dient altijd **minstens 3.000 euro (excl. BTW)** vergoeding te krijgen voor een ontwerpvoorstel, maar **niet meer dan 30.000 euro (excl. BTW)**. Concreet betekent dit dat voor projecten met een bouwbudget lager dan 1.500.000 euro (excl. BTW) er 3.000 euro vergoeding voorzien wordt, voor projecten met een budget groter dan 15.000.000 euro (wederom excl. BTW) 30.000 euro, en voor alle projecten van tussenliggende omvang de formule gehanteerd wordt van 0,2% van het bouwbudget per kandidaat.

Dit zijn uiteraard richtcijfers, die gemotiveerd kunnen aangepast worden (verhoogd of verlaagd) naargelang de complexiteit van een project, alsook de graad van uitwerking die gevraagd wordt in de offerte. Stel dat er een uitgewerkt voorontwerp verwacht wordt, dan is het normaal dat er een grotere vergoeding voorzien wordt (eventueel zelf groter dan 30.000 euro).

Indien de budgettaire ruimte te krap is om de opmaak van een offerte volgens bovenstaande principes te vergoeden, dan kan er overwogen worden om het aantal inschrijvers te beperken. Het is echter niet de bedoeling om de vergoeding per inschrijver naar beneden te halen; dit komt de kwaliteit van de offertes immers niet ten goede!

## **B. AANSTELLING UIT EEN ONTWERPPOULE:**

Voor het aanstellen van ontwerpers uit een ontwerpoude wordt gewerkt met een raamovereenkomst waarbinnen er een systeem van beurtrol moet zijn over de aan te schrijven kandidaten voor iedere mini-competitie. Om maximaal te garanderen dat per project de meest geschikte kandidaten uitgenodigd worden om een offerte in te dienen, wordt daarom een ‘slim roulement’ geïntroduceerd. *[Dit is nog juridisch te verifiëren en verifiëren bij uitwerking van handleiding en bestek]*

Elk van de poules zal onderverdeeld worden in een aantal subcategorieën, gebaseerd op type opdracht of type expertise. Bij het opzetten van de verschillende poules zullen

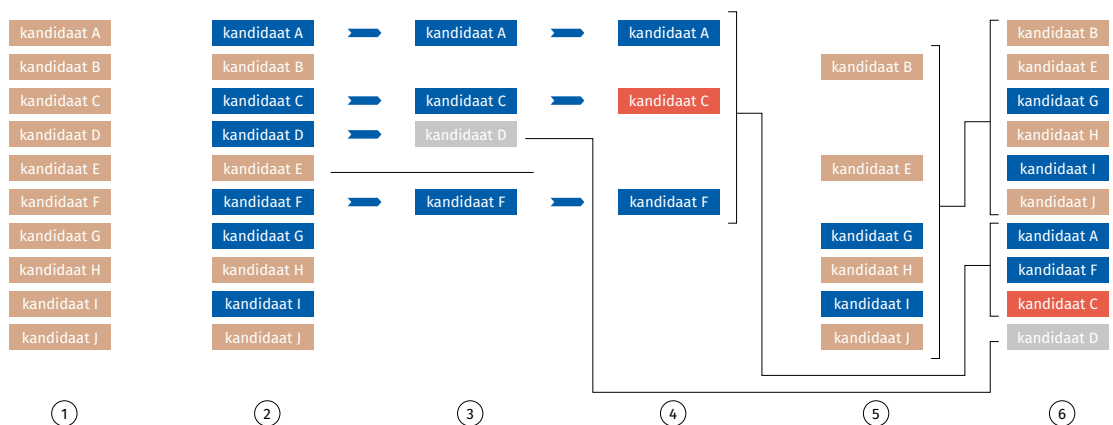
deze subcategorieën op maat ingevuld worden. Zo zou een poule publieke ruimteontwerp kunnen bestaan uit de subcategorieën: ontwerp binnen een centrumstad/erfgoedcontext; ontwerp van een verkeersrijke omgeving; landschapsonwerp. Een poule architectuur zou kunnen bestaan uit: sociale woningbouw; logistieke gebouwen; onderwijs; dienstverlening en kantoren. Ontwerpers kunnen zich opgeven voor zoveel subcategorieën als ze zelf wensen, al zal in de selectiecriteria bepaald worden dat ze hun ontwerpervaring terzake moeten kunnen aantonen.

Aan de start van de poule wordt een rangschikking opgemaakt van alle kandidaten, in volgorde van de score die ze behaalden bij gunning (kolom 1 op onderstaande figuur).

Voor elk nieuw project waarvan de aanstelling via de poule gebeurt, wordt bepaald of het voldoet aan één van de subcategorieën. De rangschikking van de kandidaten wordt daar vervolgens op gefilterd (aangeduid met blauw in kolom 2). Indien een project niet onder een subcategorie valt, maar veeleer van algemene aard is, dan blijft de volledige rangschikking intact zonder dat er kandidaten weg gefilterd worden.

De bovenste drie kandidaten van deze (al dan niet) gefilterde rangschikking worden gecontacteerd met de vraag of ze wensen uitgenodigd te worden om een offerte in te dienen voor de betreffende opdracht. Indien een kandidaat (in kolom 3: kandidaat D) aangeeft (en schriftelijk bevestigt) geen interesse te hebben voor de opdracht, dan wordt de volgende kandidaat (kandidaat F) in de rangschikking gecontacteerd. Aldus wordt bepaald welke drie kandidaten aangeschreven worden, met een redelijke zekerheid dat er ook effectief drie offertes zullen ingediend worden. Vervolgens krijgt de kandidaat wiens offerte de hoogste score behaalt op de gunningscriteria logischerwijs de opdracht toegewezen (kandidaat C, in rood aangeduid in kolom 4).

Na afloop van de procedure wordt de rangschikking opnieuw samengesteld. Dat gebeurt als volgt: eerst schuiven alle kandidaten naar boven die niet gecontacteerd werden voor dit project, hetzij doordat de kandidaat niet inschreef voor de betreffende subcategorie (in bruin in kolom 5), hetzij doordat ze laag stonden in de rangschikking (in blauw in kolom 5). Vervolgens worden de kandidaten toegevoegd die voor de afgelopen mini-competitie een offerte indienden; eerst de kandidaat met de 2<sup>de</sup> hoogste score, vervolgens de kandidaat met de laagste score, en tenslotte de kandidaat die de



opdracht gegund kreeg (respectievelijk de kandidaten A, F en C in onderstaand voorbeeld). Tenslotte worden desgevallend de kandidaten die geen offerte wensten in te dienen onderaan de rangschikking geplaatst (waarbij een kandidaat die aangaf dat hij niet wenste uitgenodigd te worden eerst geplaatst wordt, en dan pas een kandidaat die aangaf wel uitgenodigd te willen worden en alsnog geen offerte indiende). Dat levert een nieuwe rangschikking op (kolom 6 in de figuur)

Stel dat er twee projecten in overlap in mini-competitie uitgeschreven worden binnen één poule, dan zal er voor het tweede project gebruikt gemaakt worden van een tijdelijke rangschikking, waarbij de aangeschreven kandidaten van het eerste project onderaan geplaatst worden (weliswaar met behoud van onderlinge volgorde).

### **C. AANSTELLING VOOR EEN GESPECIALISEERDE ONTWERPSTUDIE:**

Het model voor het plaatsen van gespecialiseerde ontwerpstudies kan slechts in een specifiek geval ingezet worden, namelijk wanneer de gevraagde expertise niet terug te vinden is binnen één van de ontwerppoules (voor projecten met uitvoering geldt bovendien dat ze niet beeldbepalend mogen zijn). Het impliceert dus voor dergelijke opdrachten dat een bouwheer inspanningen zal moeten leveren om potentiële opdrachtnemers te vinden binnen de markt. Dit is het makkelijkst wanneer ontwerp bureaus gericht aangeschreven worden, al geldt uiteraard de drempel voor publicatie van 139.000 euro excl. BTW als bijkomende voorwaarde.

Bijgevolg: voor gespecialiseerde ontwerpstudies met een goedgekeurde waarde lager dan 139.000 euro excl. BTW, wordt gebruik gemaakt van een onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking. Indien er, omwille van de omvang van het project toch bekendgemaakt moet worden, dan is het zaak van in de communicatie (zie 4.3. voor een overzicht van de in te zetten kanalen) zeer gericht aan te geven welke expertise er precies gezocht wordt. In deze paragraaf wordt echter in hoofdzaak toegelicht hoe een onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking voorbereid moet worden, met het oog op een weloverwogen keuze van aan te schrijven ontwerp bureaus.

Een beknopt marktonderzoek is daarbij essentieel. Volgende kanalen kunnen geraadpleegd worden om potentiële kandidaten op te sporen:

- in kaart brengen of er in opdracht van Groep Gent in het verleden gelijkaardige studies uitgevoerd werden; welke ontwerp teams toen een offerte ingediend hebben die van voldoende kwaliteit was.
- contact opnemen met andere lokale (of bovenlokale) besturen die de afgelopen jaren gelijkaardige studies uitschreven; welke ontwerp teams toen een offerte ingediend hebben die van voldoende kwaliteit was.
- op de website van de Vlaams Bouwmeester zijn de volledige kandidatenlijsten terug te vinden voor alle projecten die ooit gepubliceerd werden. Indien er gelijkaardige ontwerp opdrachten via Open Oproep geplaatst werden, is dat dus een zeer goede bron.
- het is verplicht om de Stadsleverancier te raadplegen om te checken of

- daarin ontwerp bureaus geregistreerd zijn die nog niet op de radar van Groep Gent staan en die over de gepaste expertise beschikken;
- het is aan te raden om de websites van potentiële kandidaten te consulteren; de meeste ontwerp bureaus hebben een goed projectoverzicht op hun website. Dit geeft een goede indicatie van hun geschiktheid voor de voorliggende opdracht.

Mogelijks zijn niet al deze kanalen even zinvol voor elke opdracht, en zijn er bovendien nog andere manieren te bedenken om voor specifieke opdrachten tot een lijst van goede kandidaten te komen. De doelstelling is niet om de volledige markt te consulteren – dit is niet in de geest van een procedure zonder voorafgaande bekendmaking – maar wel dat er zo gericht mogelijk een lijst van goede kandidaten kan samengesteld worden.

Hoewel het wettelijk minimum van aan te schrijven kandidaten drie bedraagt, worden er binnen het kader van deze aanstellingsleidraad voorgesteld om systematisch vijf kandidaten aan te schrijven; dit vergroot de garanties voor ruimtelijke kwaliteit.

Het is wenselijk om de aan te schrijven ontwerp bureaus op voorhand informeel te contacteren en te peilen naar hun interesse, zodat er desgevallend nog een andere kandidaat kan gecontacteerd worden. Daarom worden er in de collegebesluiten ter goedkeuring van het bestek naast de vijf namen van aan te schrijven ontwerp bureaus nog drie reservekandidaten opgelijst. Er wordt ook telkens een beknopte nota opgemaakt die de keuze voor de aan te schrijven ontwerp bureaus motiveert.

#### D. AANSTELLING VIA ONTWERPATELIER

Ook binnen het model van het ontwerp atelier wordt een offerte gevraagd met ontwerpvoorstel. Echter, daar waar in een klassieke procedure de opmaak van een ontwerp binnen de offertefase heel wat ontwerpend onderzoek vraagt, is dat binnen het ontwerp atelier anders; alle inschrijvers kregen immers reeds een opdracht om ontwerpend onderzoek uit te voeren (de gegarandeerde opdracht binnen de raamovereenkomst). Het is dus logisch dat de vergoeding anders ingeschaald wordt, en wel als volgt: voor de gegarandeerde opdracht krijgt elke inschrijver een vergoeding die overeenkomt met 30% tot 50% van het ereloon dat voor een schetsontwerp voorzien is. Dit betekent dus per kandidaat een vergoeding van 0,3 tot 0,5% van het totale projectbudget. Vervolgens wordt in offertefase een veel kleinere vergoeding voorzien: namelijk, het aandeel ereloon dat niet in de gegarandeerde opdracht vervat zat (dit bedrag varieert dan tussen de 0,7% en 0,5% van het totale projectbudget), wordt gedeeld door vijf (zoals dit voor de aanstelling met ontwerpvoorstel het geval was, zelfs al er slechts 3 ontwerp teams in het atelier zitten).

*Een voorbeeld: op een project met een budget van 10.000.000 euro (excl. BTW) kan een ontwerp atelier opgezet worden waarbij elke inschrijver 30.000 euro vergoeding krijgt voor het ontwerpend onderzoek, en vervolgens +/- 15.000 euro per inschrijver voor de opmaak van de offerte. Indien het ontwerpend onderzoek een stuk grondiger dient te gebeuren, dan kan er een opdracht van 50.000 euro per ontwerp team gegeven worden voor het ontwerpend onderzoek, waarna de offerte in mini-competitie nog voor 10.000 euro vergoed wordt.*

In dit geval geldt echter wel dat het team dat de uiteindelijke ontwerpdracht zal uitvoeren, niet nogmaals vergoed wordt voor de opmaak van een schetsontwerp gedurende het uitvoeren van de opdracht.

Ook hier geldt dat het richtcijfers zijn, die bijgesteld kunnen worden naargelang de complexiteit van het dossier, en de ontwerpinspanning die gevraagd wordt van de betrokken ontwerpteams.

#### **4.7. THEMA: BEOORDELEN**

##### **A. WIE BEOORDELT, DE PROJECTLEIDER OF EEN BEOORDELINGSCOMMISSIE?**

Alle stukken die ingediend worden door kandidaten moeten beoordeeld worden. Er is echter een onderscheid te maken tussen enerzijds de ‘binaire’ beoordeling (een kandidaat voldoet of voldoet niet) van de minimale vereisten voor selectie, en anderzijds de meer ‘kwalitatieve’ beoordeling (met rangschikking van de kandidaten) van zowel de selectiecriteria ter beperking van de selectie als de kwalitatieve gunningscriteria (zijnde: alle behalve het criterium prijs).

De beoordeling van de minimale vereisten is de verantwoordelijkheid van de projectleider, zonder dat andere stadsdiensten hiervoor geconsulteerd moeten worden. In geval van twijfel kan er uiteraard breder teruggekoppeld worden, of de projectleider kan te rade gaan bij zijn leidinggevende of de ambtelijke sponsor van het betreffende project, zonder dat dit een formele commissie vraagt. Hetzelfde geldt voor de beoordeling van het gunningscriterium prijs, indien dit gebruikt wordt: ook dit valt volledig onder verantwoordelijkheid van de projectleider. Voor de beoordeling van de selectiecriteria ter beperking van de selectie (de zogenaamde doorselectie) wordt wel met een beoordelingscommissie gewerkt, evenals voor de beoordeling van de kwalitatieve gunningscriteria. Binnen een project is het in principe bovendien dezelfde commissie die dit doet in beide stappen. Uitzonderlijk is het mogelijk om de samenstelling van de beoordelingscommissie beperkt uit te breiden met specifieke expertise die nodig is om de gunningscriteria te beoordelen; dit komt verderop aan bod.

De projectleider bezorgt enkel de relevante stukken aan de beoordelingscommissie. Dit impliceert dat voorafgaandelijk de regelmatigheid van de offertes onderzocht wordt, en dat enkel de relevante onderdelen van de aanvragen tot deelneming of offertes bezorgd worden. Indien de offerte ook een prijsopgave bevat, dan zorgt de projectleider ervoor dat de experts binnen de beoordelingscommissie voorafgaandelijk geen inzage krijgen hierin.

##### **B. SAMENSTELLING VAN EEN BEOORDELINGSCOMMISSIE**

Een beoordelingscommissie wordt altijd op maat van het project en vooral op maat van de gekozen gunningscriteria samengesteld. Deze samenstelling wordt reeds in het bestek opgenomen; niet op naam, maar wel op affiliatie en/of expertise van de



verschillende commissieleden. Er zijn een aantal spelregels voor de samenstelling van een beoordelingscommissie:

- Een beoordelingscommissie is altijd samengesteld uit een oneven aantal leden. Hoewel er altijd gestreefd wordt naar een beslissing bij consensus, het kan uitzonderlijk gebeuren dat er gestemd moet worden. Met een oneven aantal commissieleden kan er altijd een meerderheid gevormd worden.
- De projectleider van het betreffende project en de stadsbouwmeester (of een afvaardiging uit zijn team) maken systematisch deel uit van de beoordelingscommissie. De projectleider staat doorgaans in voor alle verslaggeving (bij de grotere projecten, en omwille van de complexiteit van de beoordeling en de lange duurtijd van de beraadslaging, kan het aangewezen zijn om een notularis te hebben). Bovendien is de projectleider de persoon met de breedste kennis omtrent het dossier. Indien het een project is dat uitgevoerd wordt in opdracht van een andere stadsdienst of onder een moederproject valt dan kan ook de (master)projectleider van de betreffende dienst of van het moederproject deelnemen. Tijdens vergaderingen met de beoordelingscommissie neemt de stadsbouwmeester (of zijn afvaardiging) het voorzitterschap op. Een jurist waakt over het correcte juridisch verloop van de beoordeling door overleg/advies voor of na de bijeenkomst van de beoordelingscommissie of neemt zo nodig deel aan de vergadering als waarnemer.
- De beoordelingscommissie wordt verder samengesteld met competenties die aansluiten op de selectie- en gunningscriteria. Daarbij is het opzet dat de gezamenlijke expertise van alle commissieleden de bandbreedte van alle criteria afdekt. Indien een bepaalde expertise niet aanwezig is binnen de Groep Gent, dan kan hiervoor beroep gedaan worden op een extern jurylid.
- Er is geen politieke deelname aan beoordelingscommissies, of politieke betrokkenheid bij de samenstelling van beoordelingscommissies. Evenmin mogen er commissieleden aangesteld worden die ofwel betrokken zijn bij één van de inschrijvers, of als rechtstreekse concurrenten actief zijn in de markt (cfr. wettelijke randvoorwaarden). Ook omgevingsambtenaren kunnen nooit deelnemen aan een beoordelingscommissie, om hun onafhankelijkheid in het vervolgtraject te vrijwaren.
- Voor niet-beeldbepalende projecten (ontwerppoule of gespecialiseerde ontwerpstudio – waarbij er dus geen ontwerpvoorstel opgemaakt wordt in de aanstellingsprocedure) bestaat de beoordelingscommissie uit minstens 3 personen: de projectleider, de stadsbouwmeester, een expert in functie van het betreffende project (+ eventueel een jurist). Indien een meer uitgebreide commissie wenselijk is, dan kan het aantal leden uitgebreid worden tot 5, 7, enz. Het is niet noodzakelijk om systematisch een extern jurylid te betrekken.
- Voor beeldbepalende projecten (ontwerpvoorstel of ontwerpatelier – waarbij er dus een ontwerpvoorstel opgemaakt wordt in de aanstellingsprocedure) bestaat de beoordelingscommissie uit minstens 5 personen: de projectleider, de stadsbouwmeester, drie experts in functie van het betreffende project (+ eventueel een jurist). Indien een meer uitgebreide commissie wenselijk is, dan kan het aantal leden uitgebreid worden

tot 7, 9, enz. Er wordt een extern commissielid aangesteld met expertise op het vlak van ontwerp kwaliteit. Dit gebeurt in overleg tussen de projectleider en het Team Stadsbouwmeester. Deze laatste houden een lijst bij van mogelijke externe experts. In het geval van stadsontwikkelingsprojecten (PPS) wordt voor de expertise inzake ontwikkeling eveneens een externe deskundige aangesteld. Het aantal externe commissieleden zal echter nooit meer dan de helft van de totale commissie bedragen (naar beneden afgerond).

### **C. VERLOOP VAN BEOORDELING BIJ BEELDBEPALENDE VERSUS NIET-BEELDBEPALENDE PROJECTEN**

Hierboven werd reeds het verschil aangegeven in samenstelling van de beoordelingscommissie al naargelang er een ontwerpvoorstel wordt opgemaakt binnen de aanstellingsprocedure. Het verschil tussen beide gaat echter nog een stuk verder.

Voor niet-beeldbepalende projecten, dit zijn dus de projecten waarbij er geen ontwerpvoorstel gevraagd wordt binnen de offerte, is er geen formele zitting van de beoordelingscommissie verplicht. Dit betekent dat de verschillende commissieleden onderling afspreken hoe ze de beoordeling wensen te organiseren: schriftelijk via mail, mondeling via overleg, telefonisch, enz. Er wordt uitgegaan van een collegiale en unanieme beslissing van de beoordelingscommissie.

Voor beeldbepalende projecten, dit zijn dus de projecten waarbij er wel een ontwerpvoorstel gevraagd wordt binnen de offerte, is er daarentegen wel een formele zitting van de beoordelingscommissie verplicht. Deze wordt, zoals eerder aangegeven, voorgezeten door de stadsbouwmeester of zijn afgevaardigde, en zo nodig bijgewoond door een jurist. Deze zitting verloopt volgens een vast stramien:

- De commissieleden nemen voorafgaand de stukken door, en geven hun bedenkingen en vragen op voorhand schriftelijk door aan de projectleider en de stadsbouwmeester, zodat zij de beoordeling terdege kunnen voorbereiden. Dit garandeert bovendien de dossierkennis van de commissieleden.
- Indien het de beoordeling in gunningsfase betreft (dus niet voor een beoordeling in selectiefase ter beperking van het aantal kandidaten) krijgen kandidaten telkens de kans om hun project mondeling te presenteren, en kunnen hen bovendien de vragen van de commissieleden voorgelegd worden (eventueel zelfs op voorhand). Er wordt standaard gerekend op een presentatie van twintig minuten, met vervolgens evenveel tijd voor vragen. Daar kan, in functie van de schaal en complexiteit van een dossier, uiteraard van afgeweken worden.
- Na de presentaties vindt de eigenlijke beoordeling van de kwalitatieve gunningscriteria plaats. De criteria worden één voor één behandeld, en dit telkens voor de verschillende criteria. Er wordt bovendien collegiaal een preliminaire score per kandidaat bepaald alvorens naar een volgend criterium overgegaan wordt. Eens de criteria één voor één besproken

zijn, worden de toegekende punten nogmaals overlopen en eventueel bijgesteld, indien nodig in functie van een evenwichtige en getrouwe weergave van de kwalitatieve beoordeling. De projectleider neemt de nodige notities zodat hij de weerslag van de jurybevindingen kan opnemen in het gunningsverslag dat door hem opgesteld zal worden.

- Pas als deze punten finaal toegekend zijn, zal de projectleider de eventuele punten voor het criterium prijs toevoegen aan de totaalscore (enkel indien het criterium effectief meespeelt, uiteraard). Dit levert een definitieve rangschikking op. Op basis van deze rangschikking, en de eventuele opmerkingen die bij verschillende dossiers naar boven kwamen in de argumentatie van de beoordeling van de kwaliteitscriteria, moet tenslotte nog beslist worden of er meteen een gunningsvoorstel opgemaakt kan worden, dan wel of het wenselijk is om nog tot onderhandelingen over te gaan, en zo ja, met welke en met hoeveel inschrijvers.
- Na de onderhandelingen dienen de overgebleven inschrijvers hun definitieve offerte in. Voor de beoordeling van deze dossiers (kwalitatieve criteria) wordt de beoordelingscommissie opnieuw bijeen gebracht. De beoordeling volgt hetzelfde stramien, weliswaar zonder presentatie door de inschrijvers. Bovendien worden enkel de criteria waarop de dossiers aangepast werden opnieuw beoordeeld en gequoteerd. De projectleider neemt met het oog op de redactie van het gunningsverslag de nodige notities

#### **D. DEONTOLOGISCH KADER VOOR BEOORDELING**

Er wordt verwacht van de leden van een beoordelingscommissie dat zij een aantal afspraken volgen. Deze zijn de volgende:

- Commissieleden worden aangesteld omwille van hun individuele expertise, en niet als vertegenwoordiging van hun stadsdienst, of omwille van hun rol als leidinggevende of bevoegd bestuurslid.
- De ingediende offertes zijn vertrouwelijk, en commissieleden dienen ze als dusdanig te behandelen. Geenszins mag informatie van inschrijvers doorgegeven worden aan concurrenten.
- Zoals eerder aangehaald, mogen commissieleden niet betrokken zijn bij één van de inschrijvers (familiaal of zakelijk, cfr. wettelijke voorwaarden), of als rechtstreekse concurrenten actief zijn in de markt. In dat geval dient men zich te onthouden van deelname aan de commissie
- Commissieleden verbinden zich ertoe om voorafgaand aan het beoordelingsmoment volgende documenten onderzocht te hebben: de projectdefinitie, de opdrachtdocumenten, de ingediende offertes.
- Het is de taak van commissieleden om de verschillende criteria te beoordelen voor alle offertes, om op basis daarvan een rangschikking op

te maken. Het is niet hun mandaat om één project te kiezen. Immers, in het vervolgtraject kan er nog met meerdere inschrijvers onderhandeld worden. Bovendien behoort het nemen van de selectie- of gunningsbeslissing tot de exclusieve bevoegdheid van het college van burgemeester en schepenen respectievelijk directiecomité/raad van bestuur (dit laatste afhankelijk van de organieke regeling).

Deze afspraken worden vastgelegd in een verklaring op eer voor commissieleden binnen Groep Gent. Met externen wordt er een overeenkomst afgesloten waarin deze afspraken vervat zitten, en waar een vergoeding per dagdeel tegenover gesteld wordt. Dit bedrag wordt vastgelegd, en is periodiek te herzien (minstens telkens wanneer de typebestekken een update krijgen).

#### **E. DOSSIERS INDIENEN MET AANDACHT VOOR DE DEONTOLOGIE VAN BEOORDELING**

Aangezien de rol van de beoordelingscommissie zich beperkt tot de kwaliteitscriteria, en dus geen beoordeling doet van het (eventuele) criterium prijs, is het wenselijk dat het prijsvoorstel makkelijk geëvacueerd kan worden uit het ingediende dossier. Concreet betekent dit dat bij het digitaal indienen (voor procedures met bekendmaking via e-tendering, voor procedures zonder voorafgaande bekendmaking en mini-competities binnen een ontwerpoude of een ontwerpatelier via e-mail) de prijsopgave in een apart bestand (Excel) gebeurt; dit volgens het zogenaamde dubbele envelopsysteem (waarvan de naam dateert van voor het digitale tijdperk).

De projectleider kijkt bij het onderzoek naar de regelmatigheid van de offertes ook na dat er zeker geen financiële gegevens zichtbaar zijn, en anonimiseert deze indien nodig.

Voor het criterium inzet van mensen en middelen wordt de calculatietabel niet voorafgaandelijk bezorgd aan de commissieleden. Daar is het de taak van de projectleider om dit voor te bereiden, en pas op de zitting van de beoordelingscommissie te presenteren bij de behandeling van het betreffende subcriterium (dat vervolgens pas als laatste aanbod komt, na alle andere criteria). Op die manier wordt de hygiëne tussen kwaliteitsbeoordeling en prijsbeoordeling maximaal gevrijwaard.

#### **F. VERSLAGGEVING**

De projectleider staat in voor de redactie van selectie- en gunningsverslag (al dan niet bijgestaan door een notularis). Er zullen hiervoor sjablonen opgemaakt worden. De verslaggeving zal verschillen naargelang de gekozen procedure:

- Indien de mededingingsprocedure met onderhandeling gebruikt wordt, dan zullen er twee verslagen opgesteld worden: een selectieverlag en een gunningsverslag. Dit komt voor binnen volgende modellen:
  - Aanstelling op basis van ontwerpvoorstel
  - Aanstelling via ontwerpatelier
  - Procedure voor samenstelling van een ontwerpoude
  - (in uitzonderlijk geval) Gespecialiseerde ontwerpstudies boven het Europese drempelbedrag

- Indien de vereenvoudigde onderhandelingsprocedure met bekendmaking gebruikt wordt, dan zal er een geïntegreerd verslag opgesteld worden voor selectie en gunning. Dit komt voor binnen volgend model:
  - Gespecialiseerde ontwerpstudies boven het drempelbedrag voor publicatie van 139.000 euro excl. BTW (maar onder het Europese drempelbedrag van 214.000 euro excl. BTW (voor 2020-2021)
- Indien de onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking gebruikt wordt, of indien het een mini-competitie binnen een raamovereenkomst betreft, dan zal er enkel een gunningsverslag opgesteld worden. Dit komt voor binnen volgende modellen:
  - Gespecialiseerde ontwerpstudies onder het drempelbedrag voor publicatie
  - Gunning van een project binnen een ontwerpoude
  - Gunning van de ontwerpopdracht binnen een ontwerpatelier.

Een selectieverslag kent een duidelijk stramien: eerst worden de inschrijvers beoordeeld op basis van de uitsluitingsgronden, vervolgens op de kwalitatieve selectiecriteria (minimale vereisten). Deze twee beoordelingen gebeuren, zoals eerder aangegeven, door de projectleider. Indien de selectie deel uitmaakt van een mededingingsprocedure met onderhandeling, dan vindt er ook een beoordeling plaats ter beperking van het aantal geselecteerde inschrijvers. Deze beoordeling gebeurt door een beoordelingscommissie, en het verslag moet de conclusies van de beraadslaging van deze commissie correct weergeven. Daarom wordt hetzelfde stramien gehanteerd: het verslag is onderverdeeld volgens de verschillende criteria, waarbij telkens per criterium de verschillende inschrijvers behandeld en gequoteerd worden. Commissieleden moeten de kans krijgen om hun opmerkingen te geven op een draftversie van het verslag.

In het gunningsverslag wordt de bespreking van de criteria op een gelijkaardige manier opgesteld als een beoordeling ter beperking van de selectie, zijnde criterium per criterium, zodat de structuur van het verslag het verloop van de bespreking van beoordelingscommissie weerspiegelt. Ook het gunningsverslag is dus onderverdeeld volgens de verschillende criteria, waarbij telkens per criterium de verschillende inschrijvers behandeld en gequoteerd worden. Commissieleden moeten de kans krijgen om hun opmerkingen te geven op een draftversie van het verslag. Wanneer er onderhandelingen plaatsgevonden hebben, waarna een aantal inschrijvers een BAFO (best and final offer) ingediend hebben, dan wordt deze afzonderlijk behandeld in het gunningsverslag. Er wordt dus eerst een volledige beoordeling van de offertes uitgeschreven, met een tussentijdse rangschikking van de inschrijvers tot gevolg, waarna een bijkomende beoordeling van de BAFO's op eenzelfde manier gebeurt. Weliswaar beperkt de bespreking zich dan tot de aspecten waarop de offerte aangepast werd. Ook dit volgt het stramien van de bespreking door een beoordelingscommissie, zijnde criterium per criterium. Tenslotte zullen commissieleden ook in dit geval de kans krijgen om hun opmerkingen te geven op een draftversie van het verslag.

## 4.8. THEMA: ONDERHANDELEN

### A. KOUDWATERVREES?

In het onderzoek voor deze aanstellingsleidraad bleek dat er slechts zeer uitzonderlijk onderhandelingen plaatsvinden (voor ontwerp opdrachten). Tegelijk is de vaststelling dat een ontwerp opdracht – waarbij in essentie een creatief proces opgezet wordt – doorgaans zo veel facetten kent, en dus een subtiële afstemming vraagt die zelden van meet af aan volledig goed zit in een offerte.

Dat resulteert doorgaans in een gang van zaken waarbij na sluiting van het contract als eerste stap de opdracht bijgesteld wordt, met het risico dat de overeenkomst van meet af aan achterhaald is. Dit leidt verderop in het projectproces tot een grotere kans op meerwerken en/of het niet halen van termijnen, waarbij de Stad als opdrachtgever het contract met minder slagkracht kan inzetten als hefboom (wegens reeds bij aanvang van het project niet nagekomen). Kortom: als de afspraken van meet af aan niet duidelijk zijn, is het moeilijk om er nadien nog op terug te komen.

Onderhandelingen zijn er in essentie op gericht om de offertes te verbeteren en nog beter af te stemmen op de behoeften van de opdrachtgever. Daarom is het dus aangewezen om de drempel om te onderhandelen te verlagen alvorens de opdracht te gunnen. Na onderhandeling dienen kandidaten een nieuwe aangepaste offerte in – een zogenaamde BAFO (best and final offer) – die dan de basis vormt voor de overeenkomst. Deze definitieve offertes moeten uiteraard beoordeeld worden op basis van de gunningscriteria, waarvoor beroep gedaan wordt op de beoordelingscommissie (tenzij het beperkte onderhandelingen betreft; zie verderop), hetgeen wel een bijkomende inspanning betekent. De aanstellingsleidraad wil een handreiking zijn voor het onderhandelen; juridische begeleiding is mogelijk in functie van de behoeften.

### B. ONDERHANDELEN MET ÉÉN OF MEERDERE PARTIJEN

Over het aantal partijen waarmee onderhandeld moet worden, is er geen allesomvattende eensluidende juridische waarheid. Volgende principes worden in dit onderzoek vooropgesteld:

Bij een mededingingsprocedure met onderhandeling geldt het principe dat er onderhandeld moet worden. Van dat principe kan slechts afgeweken worden indien in de aankondiging van de opdracht de mogelijkheid voorbehouden is om de opdracht te gunnen op basis van de initiële offertes zonder onderhandeling.

In de overige onderhandelingsprocedures bestaat er geen algemene verplichting tot onderhandelen. De overheidsopdrachtenwetgeving houdt geen verplichting in om met alle inschrijvers te onderhandelen. Het is dus op basis van de beoordeling van de eerste offertes op grond van de gunningscriteria dat wordt beslist met welke en hoeveel inschrijvers wordt onderhandeld. Het spreekt voor zich dat deze keuze op basis van de eerste rangschikking van offertes uitdrukkelijk gemotiveerd wordt in het gunningsverslag.

In het kader van de vereenvoudigde onderhandelingsprocedure met voorafgaande bekendmaking én de mededingingsprocedure met onderhandeling wordt de BAFO die een

inschrijver indient na onderhandeling, opnieuw beoordeeld en gequoteerd op basis van de gunningscriteria, waardoor doorgaans de punten bijgesteld worden (in positieve of negatieve zin). Als hierdoor de initiële rangschikking van de inschrijvers wijzigt, dan moeten alle inschrijvers wiens positie veranderd is, deelgenomen hebben aan de onderhandelingen. Dat is niet altijd te voorspellen, en bijgevolg moet er op zeker gespeeld worden.

Het principe van gelijke behandeling maakt dat de scope van de onderhandelingen en de keuze van de inschrijvers met wie onderhandelingen worden aangeknoopt moet bepaald worden in functie van de initiële rangschikking van de offertes en deze niet onrechtmatig mag vertekenen. Twee onderling afhankelijke factoren wegen daarin mee:

Het puntenverschil tussen de initiële offertes: enkel wanneer het puntenverschil groot genoeg is tussen inschrijvers, dan kan er beslist worden om met de ene inschrijver wel te onderhandelen, en niet met de volgende in rangorde.

De scope van de onderhandeling; wanneer de punten waarover onderhandeld wordt beperkt zijn, dan kan verwacht worden dat de impact op de totaalscore beperkt zal blijven of zelfs nihil is. Ook dit kan meespelen in de afweging of een puntenverschil al dan niet overbrugbaar is.

De afweging van het aantal kandidaten waarmee onderhandeld wordt, dient dus project per project gemaakt te worden op basis van bovenstaande afwegingen, maar moet ten allen tijde grondig kunnen gemotiveerd worden. Er is weliswaar voorzichtigheid geboden in het onderhandelen met slechts één partij. Dit is enkel mogelijk indien het slechts over detaillering, verduidelijking en optimalisering gaat, waarbij de impact op de score minimaal of nihil is. Indien er wezenlijk inhoudelijk onderhandeld wordt, dan is het aangewezen om toch altijd minstens twee kandidaten daarvoor uit te nodigen.

### C. BASISPRINCIPES VOOR EEN PRAKTISCH VERLOOP

Een aantal basisprincipes dienen gerespecteerd te worden bij onderhandelingen:

- De onderhandelingen verlopen vertrouwelijk; er wordt dus met elke inschrijver afzonderlijk onderhandeld. Er wordt geen vertrouwelijke informatie van de ene inschrijver verstrekt aan een andere inschrijver zonder toestemming van eerstgenoemde.
- Onderhandelingen gaan over de inhoud van de offerte, in geen enkel geval over de minimumeisen (behalve bij onderhandelingsprocedures zonder voorafgaande bekendmaking) of de gunningscriteria.
- Inschrijvers waarmee onderhandeld wordt, moeten dezelfde kansen krijgen. De scope van onderhandelingen is daarom voor alle inschrijvers dezelfde, en wordt bepaald door de opdrachtgever. Het is dus aan de opdrachtgever om te bepalen voor welke gunningscriteria hij een aangepaste offerte verwacht (en voor welke niet!), zolang dat voor de verschillende inschrijvers waarmee onderhandeld wordt maar dezelfde zijn.
- De gelijke behandeling van de inschrijvers impliceert ook dat er bij onderhandelingen geen informatie bezorgd mag worden aan de ene inschrijver die niet wordt verschaft aan de andere inschrijver,

waardoor de ene inschrijver een strategisch voordeel zou krijgen ten opzichte van de andere inschrijver. Noch mag informatie over de ene offerte gebruikt worden om de andere offerte bij te sturen!

- Een definitieve offerte is final; nadien wordt niet meer onderhandeld.
- Transparantie. Het verloop van de onderhandelingen dient gedocumenteerd te worden en de beknopte samenvatting dient opgenomen te worden in het gunningsverslag. Inschrijvers kunnen informatie opvragen over het verloop en de voortgang van de onderhandelingen.

#### **D. BEOORDELING NA ONDERHANDELING**

In principe worden de definitieve offertes opnieuw beoordeeld door de beoordelingscommissie. Desgevallend wordt daar een nieuwe zitting voor georganiseerd. Bij het aanstellen van externe juryleden, dient dit mee opgenomen te worden in hun overeenkomst.

Er is echter een uitzondering daarop: wanneer er slechts met één inschrijver onderhandeld wordt, met een zeer beperkte scope, en het louter over verduidelijking, detailering en optimalisering van de offerte gaat, dan kan door de beoordelingscommissie op haar initiële zitting een voorwaardelijk akkoord gegeven worden. Daarbij moet zij eenduidig omschrijven wat er gevraagd zal worden tijdens de onderhandeling, en met welk antwoord zij zich akkoord kan verklaren. Indien daar niet aan voldaan is, dan is een nieuwe zitting noodzakelijk.

### 4.9. THEMA: VERDERE EFFICIËNTIEWINSTEN?

#### **A. OPDRACHTEN ANDERS AFBAKENEN**

Alle inspanningen van de aanstellingsleidraad ten spijt, blijft het aanstellen van ontwerpers een tijdsroevende en arbeidsintensieve activiteit. Met het installeren van de ontwerppoules is een krachtadig instrument voor efficiëntiewinst in het leven geroepen. Dat werkt voor grote categorieën van projecten (architectuur, erfgoed, stedenbouw,...), maar is niet op maat van een individuele opgave bedacht. De vraag stelt zich dus of er gelijkaardige concepten te bedenken zijn voor een radicale efficiëntiewinst, maar dan op maat van een individueel project.

Kunnen opdrachten gekoppeld, uitgebreid of herhaald worden?

#### **B. OPDRACHTEN UITBREIDEN**

In het doorlopen van een ontwerpopdracht kunnen nieuwe vragen oprijzen, die buiten de initieel ingeschatte scope vallen. In dat geval is het te verkiezen om hetzelfde ontwerpteam deze nieuwe vraag te laten aanpakken, veeleer dan een nieuwe aanstelling (van een ander ontwerpteam) te moeten organiseren. Efficiëntie is hier niet het enige argument: de uitgebreide dossierkennis van het reeds aangestelde ontwerpteam levert ook een kwaliteitsvoordeel. De wetgeving bepaalt de voorwaarden waaronder de ontwerpende dienstverlening die geleverd wordt, de oorspronkelijke opdracht zoals deze in het



bestek gedefinieerd wordt kan wijzigen of uitbreiden. Enkele belangrijke principes:

> kleine wijzigingen in een opdracht zijn altijd mogelijk, zolang ze geen of slechts een beperkte impact (maximum 10%) hebben op het studiebudget.

> grotere aanpassingen, tot 50% van de opdracht zijn eveneens mogelijk, maar zijn beperkter qua toepassingsmogelijkheden. Enerzijds kan de uitbreiding het gevolg zijn van een onvoorziene (dus niet te wijten aan een fout) omstandigheid aan opdrachtgeverszijde. Anderzijds kan binnen een project een aanvullende opdracht gegeven worden aan de opdrachthouder (ontwerper), indien een nieuwe plaatsingsprocedure (en dus: de verandering van ontwerper) niet mogelijk is omwille van economische en technische redenen. Dit moet gemotiveerd worden. Zowel voor uitbreidingen door onvoorziene omstandigheden als voor aanvullende opdrachten, geldt dat in geval van herhaling, ze niet cumulatief opgeteld moeten worden. Iedere uitbreiding van de opdracht kan tot 50% van het oorspronkelijke budget gaan, al moet er wel telkens opnieuw gemotiveerd worden.

> De meest gangbare manier om een opdracht uitbreidbaar te maken al in het bestek, bestaat erin om te werken met een vast deel en een (of meerdere) voorwaardelijk(e) del(en). Een klassiek voorbeeld is een masterplanstudie (vast gedeelte), met de optie om ook (een deel van) de daaropvolgende architectuuropdracht aan hetzelfde ontwerpteam te gunnen (voorwaardelijk gedeelte). Bij dergelijke aanpak moet er echter over gewaakt worden dat de totaalopdracht (dus vast én voorwaardelijk deel) de plafondbedragen van de gehanteerde procedure niet overschrijdt.

### C. OPDRACHT HERHALEN

De wet overheidsopdrachten voorziet nog een andere manier om een opdracht uit te breiden, namelijk via herhaling. Indien de ontwerpoperdracht voor een nieuw project quasi gelijk is met een vorige, dan kan men de opdrachtnemer van de eerdere opdracht een herhalingsopdracht geven, zonder nieuwe plaatsingsprocedure. Er zijn echter twee voorwaarden: (1) in het bestek van de eerste opdracht moet de mogelijkheid tot herhaling reeds opgenomen zijn; (2) de herhaling moet binnen een periode van drie jaar gebeuren. Bovendien dient opgemerkt te worden dat twee ontwerpoperdrachten slechts in zeer uitzonderlijke gevallen 'quasi identiek' zijn.

Bovendien, het idee van recurrente opgaves ligt aan de basis van de ontwerpoperdrachten, en bij voorkeur worden deze dus ingezet voor herhalende opdrachten. Enkel in het geval van een gespecialiseerde ontwerpoperdracht die zich herhaalt binnen de hierboven geschetste contouren is deze werkwijze bruikbaar. Denk bvb. aan de energetische renovatie van de gevel van gebouw met een specifiek gevelmateriaal. Zoals aangegeven: het is te verwachten dan dit zich slechts in zeer uitzonderlijke gevallen zal voordoen.

### D. OPDRACHT KOPPELEN

Tenslotte kan nog overwogen worden om opdrachten te koppelen aan elkaar, hetzij door te werken met percelen binnen één opdracht, hetzij door verschillende deelprojecten te bundelen in één opdracht die aan één ontwerpoperdracht toegekend wordt.

Onder de term ‘**percelen**’ wordt begrepen: een opdeling in een ontwerpopdracht, waarbij de ontwerpbureaus zelf kunnen kiezen voor welke percelen ze inschrijven (één of meerdere of allemaal), en de opdrachtgever verschillende percelen aan verschillende inschrijvers kan gunnen, op basis van de beoordeling van de gunningscriteria. De opdeling in verschillende percelen kan over één of meerdere projecten gaan. Indien het over meerdere projecten gaat, moet op voorhand wel gekend zijn wat de specifieke projecten zijn waarvoor een opdracht in percelen uitgeschreven wordt, dit in tegenstelling tot een raamovereenkomst.

- Vb. van meerdere percelen voor één project: ontwerp van gebouw en ontwerp van omgevingsaanleg in twee afzonderlijke percelen
- Vb. van meerdere percelen voor meerdere projecten: het ontwerp voor de heraanleg van verschillende straten wordt per straat in een afzonderlijk perceel ondergebracht.

Opnieuw geldt dat voor opdrachten met meerdere percelen voor meerdere projecten in principe de ontwerppoules een geschikter instrument vormen. Voor meerdere percelen voor één project is eveneens het nut beperkt. Immers, voor niet-beeldbepalende projecten zullen mini-competities per deelopdracht (eventueel in de verschillende poules, als er verschillende expertises nodig zijn) efficiënter zijn. Voor beeldbepalende projecten wordt de opmaak van een ontwerpvoorstel in offertefase dan weer onwerkbaar, tenzij er voor elk perceel een voorstel gevraagd wordt, hetgeen de vergoeding nodeloos complex maakt. Het is dan veeleer aangewezen om één opdracht uit te schrijven, voor een multidisciplinair ontwerpteam, waarbij deelnemende bureaus zelf hun samenwerkingsverbanden bepalen.

Dat laatste verduidelijkt meteen wat er begrepen wordt onder het ‘**bundelen in één opdracht**’: één ontwerpteam aanstellen voor alle deelopdrachten die binnen één project vallen. Het grote voordeel hiervan is dat de inhoudelijke samenhang alsook éénheid van verantwoordelijkheid gegarandeerd is (zonder bijvoorbeeld een aparte supervisieopdracht voor de ontwerper van het masterplan) en er bijgevolg geen gedwongen huwelijk is tussen deelopdrachten en hun respectievelijke ontwerpers. Vaak is ook de timing een argument voor dergelijke werkwijze, enerzijds uiteraard doordat er slechts één plaatsingsprocedure georganiseerd moet worden, maar anderzijds ook doordat deelprojecten veel minder gedwongen zijn tot een opeenvolging, en er net (inter)actiever geschakeld en overlapt kan worden, hetgeen de coördinatie ten goede zou moeten komen. Het nadeel van dergelijke werkwijze is uiteraard een zwaardere aanstellingsprocedure, waarbij grotere teams moeten kandideren en ook de selectiedrempel op basis van referenties (in verschillende disciplines) verhoogt, waardoor de markt zichzelf een stuk dichtsnoert. Dit is echter een afweging die gemaakt moet worden op niveau van het individuele project. Het is voor dergelijke gebundelde opdrachten aangewezen om te werken met een vast deel en een (of meerdere) voorwaardelijk(e) de(e)l(en).





# 5. VAN ONDERZOEKSRAPPORT TOT INSTRUMENT



## 5.1. EEN BREDE UITROLSTRATEGIE – OVERZICHT

Dit hoofdstuk lijst een aantal aspecten op die van belang zijn voor het vervolgtraject van deze aanstellingsleidraad.

Na goedkeuring van het onderzoeksrapport volgt de doorvertaling naar een bruikbaar instrumentarium, bestaande uit verschillende ‘producten’, zoals handleidingen en sjablonen. Dit kan uiteraard niet allemaal tegelijk; prioriteiten moeten gesteld worden. Daarom bevat dit hoofdstuk een voorstel van volgorde van uitrol van deze producten, als ook de deliverables die eraan gekoppeld zijn.

Daarnaast slaat het begrip *uitrollen* ook op de stappen die gezet moeten worden om te garanderen dat deze aanstellingsleidraad effectief gebruikt wordt door de verschillende stadsdiensten en partnerorganisaties binnen Groep Gent, en evenzeer gekend én gewaardeerd wordt door kandidaat-ontwerpers. Dit vereist een communicatiestrategie. Ook daar is een gefaseerde strategie wenselijk, die enerzijds uiteraard vertrekt van de volgorde waarin producten beschikbaar zijn, maar anderzijds ook vanuit een logica die Stad-uitwaarts de schillen van Groep Gent betreft.

Verder wordt ook een gewenste verschuiving in de projectorganisatie van het onderzoek voorgesteld (waardoor meteen duidelijk wordt welke engagementen nodig zijn van betrokken partners), alsook een aantal vervolgonderzoeken benoemd die buiten de scope van de aanstellingsleidraad vielen.

## 5.2. DE UITROL TOT EEN INSTRUMENTARIUM

Om van dit onderzoeksrapport te komen tot een reeks documenten waar projectleiders en andere betrokken actoren (waaronder ook de kandidaat-ontwerpers) mee aan de slag kunnen, is een gefaseerde vertaal oefening nodig. De fasering is enerzijds gebaseerd op een interne samenhang die een volgorde dicteert, en speelt anderzijds in op opportuniteiten die zich stellen. Daarnaast houdt deze fasering ook rekening met een gespreide werklast. De fasering ziet er als volgt uit.

## A. HET UITSCHRIJVEN VAN DE CRITERIA

De criteria voor selectie (zowel minimale vereisten als beperking van de selectie) en gunning gelden voor alle procedures in elk van de vier modellen. Of meer specifiek: afhankelijk van het gekozen model en de daaruit volgende procedures zullen bepaalde criteria al dan niet ingezet worden. Hoe dan ook: de criteria zijn dus niet specifiek voor één model. Bijgevolg is het aangewezen om prioriteit te geven aan het uitschrijven van een algemene formulering voor ieder criterium, met voldoende invulvelden en meerkeuzeopties om er op maat van elk project invulling aan te geven. Ter illustratie zal bovendien voor elk criterium een aantal voorbeelden uitgewerkt worden met vermelding van aandachtspunten, die moeten helpen om een op zich abstract criterium zo concreet mogelijk te maken.

Deze criteria kunnen dan in een vervolgfase ingeschoven worden in de typebestekken voor elk van de modellen.

## B. HET OPERATIONALISEREN VAN DE VIER MODELLEN.

Elk model vereist een handleiding en een typebestek (of meerdere bestekken indien er verschillende procedures mogelijk zijn), gevolgd door een aantal sjablonen die gebruikt worden in diverse processtappen (5. geeft een overzicht van alle sjablonen).

Voor de handleiding (en andere meer communicatie-gerichte documenten) blijft Team Stadsbouwmeester de penhouder, maar voor de typebestekken en de sjablonen zullen de juristen van OVOP instaan (uiteraard met ondersteuning van het projectteam) alsook de juristen van andere betrokken partners waar relevant (vb. sogent voor alles wat betreft de aanstelling van bouwteams).

→ **AANSTELLING UIT ONTWERPPOULES:** De ontwerppoules krijgen voorrang omdat hier de grootste efficiëntiewinst valt te rapen. Het uitwerken van de bestekken gaat gepaard met het concreet installeren van de poules.

**TIMING:** voorbereiding poules erfgoed en infra-kunstwerken in najaar 2021, lancering voorjaar 2022; poules architectuur (incl. beloftevolle ontwerpers) en ontwerp publieke ruimte voorbereiden in het voorjaar 2022, lancering najaar 2022; poule stedenbouw nog af te stemmen met DSRP.

→ **AANSTELLING OP BASIS VAN ONTWERPVOORSTEL:** Na de uitwerking van de eerste twee poules (dus parallel met de andere drie poules), zijn de verschillende tweestapsprocedures met opmaak van een ontwerpvoorstel in offertefase aan de beurt. Dit model komt dus relatief laat aan bod, maar aangezien dit model veel minder structurele wijzigingen van de huidige werkwijze voorschrijft, is het ook minder urgent dan de poules. Het is vooral een integratieopdracht van de verschillende subtypes. Hiervoor zal enerzijds sogent de penhouder zijn wat betreft de procedures voor de aanstelling van een bouwteam, en anderzijds OVOP voor de klassieke ontwerp opdrachten. Uiteraard dient dit in nauw overleg en onderlinge afstemming te gebeuren.

**TIMING:** voorjaar + najaar 2022.

- **AANSTELLING VOOR EEN GESPECIALISEERDE ONTWERPSTUDIE:** De gespecialiseerde ontwerpstudies worden later uitgewerkt. Enerzijds zal een typebestek nodig zijn voor procedures met bekendmaking, anderzijds een typebestek voor procedures zonder bekendmaking. Daarnaast is ook een typedocument voor opdrachten van beperkte waarde (dus zonder uitgebreid bestek) wenselijk.

**TIMING:** 2023.

- **AANSTELLING VIA ONTWERPATELIER:** Ten slotte worden ook de typedocumenten voor het ontwerpatelier uitgewerkt conform de overige modellen.

**TIMING:** 2023 en later.

Bovenstaande overzicht maakt duidelijk dat er in 2022 waarschijnlijk projecten zullen zijn waarvoor het geijkte model nog niet beschikbaar is. Voor dergelijke projecten zullen toch zo veel mogelijk de principes van de nieuwe werkwijze gevolgd moeten worden (net zoals dit eigenlijk tot nu toe al het geval was gedurende de looptijd van het onderzoek). Echter, aangezien bovenstaande fasering slechts indicatief is, en zoveel mogelijk inspeelt op de opportuniteiten en behoeftes die zich vandaag stellen, zijn verschuivingen zeker bespreekbaar. Een project kan net de aanleiding zijn om versneld een model uit te werken en te lanceren. Zo was de poule infrastructuurkunstwerken initieel niet prioritair, maar kreeg ze voorrang vanuit de noodzaak om op korte termijn voor vier fiets- en voetgangersbruggen een ontwerper aan te stellen.

### C. PERIODIEKE EVALUATIE

De aanstellingsleidraad zal altijd een levend instrument zijn, dat moet kunnen wijzigen in functie van de noden en behoeftes; de wetgeving kan wijzigen, de opdrachtenportefeuille van de Groep Gent kan evolueren, enz. Het is daarom aangewezen om periodiek de aanstellingsleidraad te actualiseren. Dit kan bijvoorbeeld driejaarlijks, op het moment dat de ontwerppoules hernieuwd worden.

Daarnaast kunnen kleine bijstellingen met beperkte impact ten allen tijde doorgevoerd worden door het Kennisplatform Ontwerpopdracht, aangezien daar het dagdagelijks beheer over de aanstellingsleidraad zal gebeuren.

## 5.3. COMMUNICATIESTRATEGIE

Om ervoor te zorgen dat deze aanstellingsleidraad effectief bekend raakt bij de verschillende stadsdiensten (en op termijn Gentmakers en Gentbouwers), en evenzeer gekend én gewaardeerd wordt door kandidaat-ontwerpers, is er een communicatie- en processtrategie ontwikkeld.

De uitdagingen die we met deze strategie aangaan zijn:

- Het informeren, sensibiliseren en enthousiasmeren van de relevante doelgroepen over “het nieuwe aanbesteden” in het kader van de aanstellingsleidraad en de betekenis ervan voor Gent
- de aanstellingsleidraad geleidelijk gemeengoed laten worden binnen Groep Gent door er interne diensten op een pragmatische manier mee aan de slag te laten gaan

Uiteraard wordt de uitrol gefaseerd. Die fasering heeft betrekking op twee aspecten:

- We starten gericht met de uitrol van een beperkt aantal procedures (i.f.v. projecten die op stapel staan), om de scope geleidelijk uit te breiden.
- We focussen eerst op Groep Gent, aangezien het voorliggende onderzoeksrapport ook op die doelgroep focust; en maken in een tweede stap pas de vertaalslag naar wat de aanstellingsleidraad voor Gentmakers en Gentbouwers kan betekenen.

Om de aanstellingsleidraad bekend te maken en stadsdiensten ermee aan de slag te laten gaan, zijn een aantal ingrediënten nodig:

- Een wervend verhaal: waarvoor doen we het?
- De positionering van de aanstellingsleidraad in onze externe communicatie
- Concretisering van de producten die onder de aanstellingsleidraad vallen: welke tools bieden we aan Groep Gent, Gentmakers, Gentbouwers, ontwerpers?
- Een communicatie- en procesplan

#### A. WERVEND TOEKOMSTBEELD VOOR DE STAD

Het is belangrijk dat de aanstellingsleidraad niet gepercipieerd wordt als een puur administratieve tool. Vooral het doel waaraan deze aanstellingsleidraad moet bijdragen, moet beklemtoond worden, nl. het **architectuurklimaat** in Gent bevorderen en de **architectuurkwaliteit** verhogen. Daartoe moet de aanstellingsleidraad systematisch gekaderd worden binnen een wervend verhaal – een toekomstbeeld voor Gent. De aanstellingsleidraad is een middel om deze toekomst te bereiken.

Het wervend verhaal moet een collectief doel vertalen waaraan Groep Gent, stadmakers, stadsbouwers en ontwerpers willen meewerken. Het wordt aangevlogen vanuit de ambitie om de stad te laten excelleren in architectuurkwaliteit, of vanuit verschillende maatschappelijke uitdagingen waarvoor Gent staat (klimaat, huurmarkt,...) en die een geïntegreerde ontwerpaanpak vragen.

Om dit verhaal bij de doelgroep te krijgen, vertalen we het in een video en manifest.



## B. SAMEN STAD ONTWERPEN: DE AANSTELLINGSLEIDRAAD IN ONZE EXTERNE COMMUNICATIE

De stadsbouwmeester beschikt over meerdere producten en diensten die bijdragen tot de algemene doelstelling van architectuurkwaliteit. De positionering en het onderscheid tussen die verschillende diensten zijn echter niet altijd even duidelijk voor externe doelgroepen. We willen dan ook nadenken over een toegankelijke en coherente structuur waarbinnen de producten en diensten van de stadsbouwmeester, waaronder ook de aanstellingsleidraad, gepositioneerd kunnen worden.

Waar de taakstelling van de stadsbouwmeester in externe communicatie vandaag vertrekt van de vier rollen die de taak van stadsbouwmeester “verantwoorden” (adviseur, aanjager, organisator en inspirator), is het nu tijd voor een nieuwe fase waarbij we het verhaal sterker opbouwen vanuit het perspectief van de gebruiker en de producten duidelijker in de kijker zetten. Daarbij is het belangrijk dat de externe communicatie vertrekt van aanknopingspunten die een externe partner zoekt, eerder dan van de manier waarop we zelf de rol van stadsbouwmeester begrijpen.

In de nieuwe structuur stellen we voor de activiteiten van de stadsbouwmeester in 3 koepelconcepten onderverdelen:

- Samen stad ontwerpen (bv. aanstellingsleidraad)
- Samen stad bedenken (bv. stadsessays)
- Samen stad beleven (bv. stadsdebat, stadsexpo,...)

De aanstellingsleidraad valt hier samen met de koepelterm ‘Samen stad ontwerpen’. We kiezen ervoor om in onze externe communicatie niet de aanstellingsleidraad als naam te gebruiken, maar wel de koepelterm te gebruiken als wervende naam. Een aanstellingsleidraad impliceert nl. niet direct een ambitieus toekomstbeeld, maar benadrukt eerder het administratieve karakter van het instrument. Er wordt ook werk gemaakt van een visuele identiteit voor “Samen stad ontwerpen”.

## C. SAMEN STAD ONTWERPEN: WELKE TOOLS BIEDEN WE AAN?

Aan het verhaal van “Samen stad ontwerpen” koppelen we diverse tools zodat de gebruikers geïnformeerd zijn en zelf aan de slag kunnen. Deze tools zullen niet allemaal in 2021 uitgewerkt kunnen worden, maar deze lijst geeft wel aan waar we naartoe willen.

- We schrijven een **manifest** waarin het toekomstbeeld eenvoudig wordt geschetst aan de hand van de basisprincipes (beschreven in dit document) en concrete voorbeelden. Dit vertalen we ook in een video zodat de boodschap eenvoudig verspreid kan worden
- We bieden ondersteuning bij de **projectdefinitie**
- We stellen documenten ter beschikking voor de **aanstelling van ontwerpers**
  - **Een beslissingsboom die opdrachtgevers helpt de juiste procedure te kiezen:** (ontwerpateliers, ontwerppoules, aanstelling op basis van ontwerpvoorstel, gespecialiseerde ontwerpstudie)

- **typedocumenten en draaiboeken**, waarbij we een duidelijk onderscheid maken tussen publieke aanbesteders (Groep Gent, Gentmakers) en Gentbouwers
- We bieden **advies op maat**
- We maken een **handleiding voor ontwerpers**: een hulpmiddel voor ontwerpers zodat zij de principes kennen om te kunnen meedoen aan de procedures
- We stellen een **Q&A op** voor alle doelgroepen waarin we typische vragen over doorlooptijd, kostprijs, variabelen binnen bestek,... beantwoorden.

Alle deliverables worden nog eens opgelijst onder 5.6.

#### D. COMMUNICATIEPLAN

De doelstellingen van ons communicatieplan kunnen we opdelen als volgt:

- Bekendmaking en informeren over de ontwerp-gids “Samen stad ontwerpen”, alsook stimuleren van het gebruik ervan. Dit is relevant voor de doelgroepen Groep Gent, Gentmakers, Gentbouwers en de ontwerpersgemeenschap.
- Handvaten geven om concreet met “Samen stad ontwerpen” aan de slag te gaan. Deze doelstelling is in eerste instantie relevant voor Groep Gent.

In het communicatieplan onderscheiden we drie fases:

- Fase 1: **Lancering** met een breed communicatietraject (intern/extern) en de voorbereiding van de eerste typebestekken (najaar 2021/voorjaar 2022). In deze fase wordt het onderzoeksrapport en het manifest opgeleverd. Deze documenten worden besproken met het managementteam en voor het schepencollege gebracht. Dit trekt zowel een intern als extern communicatietraject op gang. Extern worden het wervend verhaal, de doelstelling en inhoud van “Samen stad ontwerpen” en het stappenplan (fasering van uitrol) naar de vakpers gebracht via een persbericht en het manifest. Tegelijkertijd wordt de interne communicatie ingezet binnen Groep Gent. Dit gebeurt aan de hand van een roadshow bij diensten van Groep Gent waarbij we dieper ingaan op het wervende verhaal, de uitrolstrategie en de opvolgacties. We reiken hierbij de hand voor toekomstige projecten. De roadshow kan verder ondersteund worden via de interne platformen van Stad Gent (MIA,...). Achter de schermen werken we verder aan de redactie van de eerste typebestekken binnen het Kennisplatform voor de aanstelling van ontwerpers (zie 5.4.a).

- **Fase 2: Opstart van de eerste procedures** met vnl. een stadsintern traject (najaar 2021/voorjaar 2022). In de opstart van de eerste procedures neemt het Kennisplatform een centrale rol op, waarbij telkens nauw wordt samengewerkt met de diensten die eerst met een procedure aan de slag gaan: de poules Erfgoed/Infra-kunstwerken. In deze fase ligt de klemtoon op interne communicatie. We leggen een communicatielijlijn naar de diensten die aan de slag gaan met de procedures, plannen bilaterale gesprekken en stellen een algemeen mailadres in voor de praktische opvolging van vragen. Die vragen kunnen de basis zijn voor tussentijdse infosessies of een Q&A op het intranet. Ook tussentijdse successen en best practices willen we op deze manier delen. In deze fase wordt er enkel extern gecommuniceerd bij de lancering. Deze communicatie zal gezamenlijk met de desbetreffende diensten worden gevoerd.
- **Fase 3: Externe communicatie** (najaar 2022). In deze fase staan we al een aantal maanden na lancering van een aantal procedures en gaan we breed communiceren. Het Architectuur Platform Gent zorgt voor ondersteuning. In onze communicatie richten we ons tot het vakpubliek (architecten, ontwerpbureaus, stedenbouwkundige bureaus,...). We communiceren over het wervend verhaal, tussentijdse successen in de lopende procedures en geven specifieke toelichting aan de ontwerpers. We onderzoeken de mogelijkheid om inspiratiesessies en/of lezingen te geven en zetten ook actief in op communicatie via nieuwsbrieven en LinkedIn.

#### 5.4. HERSCHIKKING VAN DE PROJECTORGANISATIE

##### A. OPSTART KENNISPLATFORM ONTWERPOPDRACHTEN

Uit het onderzoek aanstellingsleidraad is er een behoefte gebleken om een nieuw Kennisplatform voor de Aanstelling van ontwerpers in het leven te roepen. Dit kan als een spin-off van het Kenniscentrum OVOP ontstaan, samengesteld uit Kenniscentrum Overheidsopdrachten, de twee decentrale Kenniscellen van departement Stedelijke Ontwikkeling respectievelijk Facility Management, Team Stadsbouwmeester, Projectpunt en sogent.

Dit Kennisplatform verdient absoluut prioriteit, aangezien het een essentieel vehikel is voor de verdere uitwerking en brede uitrol van de aanstellingsleidraad. Bovendien ligt ook het penhouderschap voor de verdere uitwerking van de aanstellingsleidraad niet enkel meer bij de projectleider van Team Stadsbouwmeester, maar bij de verschillende leden van dit Kennisplatform.

## B. PROJECTTEAM + BREDERE PROJECTSTRUCTUUR

Formeel blijft de projectstructuur verder ongewijzigd, al zal de frequentie van bijeenkomsten gehalveerd en ingekort worden; van een halve dag per twee weken naar eenmaal per maand +/- anderhalf uur. Immers, het Kennisplatform neemt de eerstelijnsopvolging over.

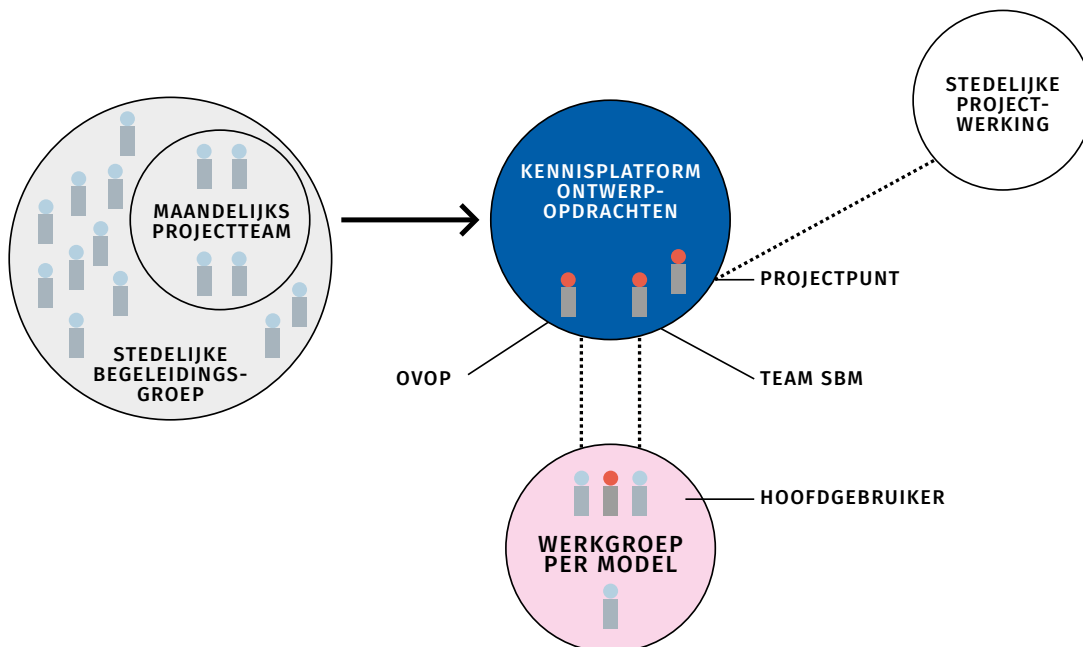
De begeleidingsgroep en klankbordgroep vervalt, of veeleer: gaat op in het bredere communicatietraject voor de uitrol van de aanstellingsleidraad.

## C. OPERATIONELE WERKGROEPEN

Voor de uitwerking van elk model zal een operationele werkgroep ingericht worden, om de werklast te verdelen en de onderlinge werkzaamheden te coördineren.

- Per ontwerppoule zal Team Stadsbouwmeester samenwerken met de betreffende jurist binnen OVOP en een vertegenwoordiging van de dienst die hoofdgebruiker wordt van de betreffende poule.
- Voor het ontwerpatelier neemt Projectbureau Ruimte de rol van hoofdgebruiker op zich binnen de werkgroep.
- Voor de aanstelling op basis van een ontwerpvoorstel zal behalve OVOP ook de jurist van sogent deelnemen aan de werkgroep. De projectteamleden van sogent en FM (of hun afvaardiging) nemen de rol op van hoofdgebruiker
- Voor de aanstelling voor een gespecialiseerde ontwerpstudie wordt geen hoofdgebruiker betrokken bij de opmaak van het bestek.

Onderstaand schema vat deze aangepaste projectstructuur samen.



## 5.5. VERVOLGONDERZOEK

### A. PROJECTDEFINITIE

Doorheen het onderzoek van de aanstellingsleidraad kwam meermaals naar voor hoe essentieel het belang is van een volledige en gedragen projectdefinitie, alvorens over te gaan tot de definitieve aanstelling van een ontwerper voor een project met uitvoering. Onder andere omdat de projectdefinitie de toetssteen is voor de kwalitatieve beoordeling van selectie- (in geval van beperking van de selectie) en gunningscriteria. Bovendien ontstond het Ontwerpatelier als procesaanpak vanuit de behoefte om het finaliseren van de projectdefinitie expliciet in het aanstellingstraject te betrekken, in de overtuiging dat het ontwerpend inzicht van externe ontwerpteams kan helpen om de randvoorwaarden van een project scherper te krijgen.

Alle relevante inzichten uit het onderzoek werden gebundeld onder 4.2., weliswaar met de disclaimer dat het slechts een voorzet kan zijn voor een apart onderzoekstraject waarbij de projectdefinitie de aandacht krijgt die ze verdient, vanuit de overtuiging dat een benadering die louter vertrekt vanuit de aanstelling van een ontwerper, een veel te enge focus heeft. Aspecten zoals de relatie tot planningsinstrumenten en -kaders, de procesvoering voor de opmaak van een projectdefinitie, de ambtelijke en politieke validatie, de taakverdeling betreffende redactie, de inhoudelijke integratie van sectorale input, enz. zijn stuk voor stuk uiterst belangrijk.

Bijgevolg wordt vanuit de aanstellingsleidraad ten stelligste aanbevolen om op korte termijn dit onderzoek op te starten. Een logische trekkersrol ligt enerzijds bij die diensten die structureel het bouwheerschap van de stad op zich nemen (sogent, departement Stedelijke Ontwikkeling, FM), en anderzijds bij de Dienst Stedenbouw en Ruimtelijke Planning, gezien de sterke link die er is tussen projectdefinities en masterplannen. Daarnaast is het wenselijk om ook occasionele bouwheren te betrekken, alsook de verschillende stadsdiensten en andere partners te betrekken die input geven in projectdefinities. De samenstelling van de klankbordgroepen voor het aanstellingsleidraad-onderzoek biedt een eerste oplistings van te betrekken diensten.

Team Stadsbouwmeester zal in dit traject veeleer een ondersteunende rol opnemen dan een trekkersrol, behalve in de opstartfase waarin concrete engagements (en beschikbare mankracht) gezocht moeten worden binnen de stedelijke organisatie.

### B. STROOMLIJNEN VAN PROJECTPROCES IN UITVOERING VAN ONTWERPOPDRACTEN

In een bestek staan alle contractuele bepalingen vervat voor de uitvoering van de opdracht. Het takenpakket dat een ontwerper daarin krijgt, kent altijd een achterliggende logica van rolverdeling in iedere projectstap: opdrachtgever en opdrachthouder, maar evenzeer alle andere betrokken actoren, hebben elk hun verantwoordelijkheden en inbreng. Zoiets kan impliciet, maar gezien de complexiteit die eigen is aan ontwerp- en bouwopgaves is het aangewezen om deze rolverdeling te expliciteren, vooral met het oog op de contractuele afspraken die in het bestek staan.

Voor bouwprojecten startte FM dit onderzoek reeds intern, en maakte hiervoor gebruik van een RASCI-tabel (R = verantwoordelijk / *responsible*; A = eindverantwoordelijk / *accountable*; S = ondersteunend / *supportive*; C = geraadpleegd : *consulted*; I = geïnformeerd / *informed*). Voor elke projectstap wordt in kaart gebracht wat de rollen en daaraan gekoppelde engagementen zijn van alle betrokkenen. Met het oog op het bestek is uiteraard de verhouding tussen de rollen van projectleider en ontwerper het belangrijkste. Deze rolverdeling vormt vervolgens de basis voor een gedetailleerde opdrachtschrijving in het bestek. Dit wordt uitgewerkt door FM in overleg met OVOP. Dat zal in de toekomst verder uitgewerkt worden.

Dergelijk onderzoek zou ook relevant zijn voor ontwerp opdrachten die niet de klassieke architectuuropdracht zijn, zoals stedenbouwkundig ontwerp, ontwerp publieke ruimte, projecten waarbij een bouwteam aangesteld wordt, enz. Op die manier zal enerzijds de bepaling van een opdracht in een bestek een stuk aangescherpt kunnen worden, en zal dit anderzijds op een geïntegreerde basis gebeuren, ongeacht het specifieke type opdracht dat voorligt.

Ook andere aspecten die buiten scope vallen van de aanstellingsleidraad, maar als onderdeel van de ontwerp opdracht toch hun plaats dienen te krijgen in het bestek, kunnen deel uitmaken van dit onderzoek (vb. intellectueel eigendom en gebruiksrechten van beeldmateriaal).

### C. STROOMLIJNEN VAN OVERLEGVORMEN

Een laatste vaststelling uit de lijst van tachtig projecten (periode 2018-2019) kwam nog niet aan bod in deze aanstellingsleidraad. Het is op zichzelf buiten scope, maar wel van belang met het oog op het verdere projectproces gedurende de uitvoering van een opdracht (en in dat opzicht dus wel bepalend voor de procesdefinitie en het gunningscriterium projectaanpak en methodologie). Het betreft de wildgroei aan (soorten) overlegfora die geïnstalleerd worden in functie van projecten.

De projectwerking van de Stad Gent spitst zich toe op het macro-verloop van projecten; de goedkeuringsflow voor een aantal beslistmomenten werd geformaliseerd en gekoppeld aan een aantal projectfasen, en daar is (althans voor de grootste en belangrijkste projecten) enkel het Stadsontwikkelingscomité (SOC) als overleg- en beslissingsorgaan aan gekoppeld. Voor de eigenlijke interne organisatie van het projectproces ontbreekt echter een soortgelijk kader, en dus is de vraag om naast het stroomlijnen van het projectproces in uitvoering van een ontwerp opdracht, ook de stadsinterne projectorganisatie meer eenduidig te maken.

Vandaag ontbreekt er een systematiek met als gevolg de eerder aangehaalde wildgroei (in de terminologie) van werkgroep, stuurgroep, begeleidingsgroep, klankbordgroep, kernteam, projectteam, projectgroep, kerngroep, stedelijk team, enz. Indien we een beter uitgewerkte blauwdruk voor projectstructuur (en procesverloop) zouden hebben, dan zou dat uiteraard de projectwerking een stuk verhelderen en vereenvoudigen.

#### **D. PERIODIEKE IJKING VAN ERELONEN**

In het kielzog van een vervolgonderzoek naar rol- en taakverdeling in fase uitvoering van de opdracht, is het ook wenselijk om een kader te ontwikkelen om het ereloon te bepalen voor verschillende types opdrachten. Immers, als prijs als criterium geëlimineerd wordt, dan is het belangrijk om als opdrachtgever een correcte inschatting te maken van een redelijke vergoeding voor het geleverde werk.

Dergelijk onderzoek leidt idealiter tot een tabel, waar naargelang het type opdracht (discipline), complexiteit en omvang, een vork bepaald is, of een richtwaarde met beperkte afwijkmogelijkheid. Bovendien is deze vork periodiek te herzien op marktconformiteit. Dit kan bijvoorbeeld driejaarlijks gebeuren.

#### **E. AANSTELLINGSLEIDRAAD VOOR GENTMAKERS**

Zoals reeds aangegeven onder 1.3.c., zal in de toekomst onderzocht worden hoe er vanuit de Stad advies kan gegeven worden aan andere publieke bouwheren in hun aanstellingstrajecten. Voor het conceptueel kader kan de voorliggende aanstellingsleidraad van Groep Gent grotendeels opnieuw gebruikt worden, maar de uitwerking zal drastisch verschillen. Immers, andere overheden zullen in veel gevallen reeds eigen methodes en principes hebben om hun bouwheerschap in te vullen, en het is zeker niet wenselijk om daar vanuit de Stad, als externe partij zomaar een andere werkwijze te dicteren. Overigens heeft de Stad geen enkele hefboom om dat af te dwingen.

Veeleer is het zinvol om te zoeken naar kansen om andere overheden vanuit de Stad te ondersteunen of te faciliteren, uiteraard met een beoogde kwaliteitswinst als gedeelde doelstelling. Een mooi voorbeeld daarvan is het eventueel openstellen van de ontwerp-poules om ook voor Gentmakers als aankoopcentrale te fungeren. Het levert hen een aanzienlijke efficiëntiewinst zonder dat er aan kwaliteit ingeboet wordt, en het brengt bovendien geen substantiële bijkomende werklust teweeg voor de Stad.

Daarnaast is de Stad vaak ook partner in de projecten van Gentmakers. Een aanstellingsleidraad voor Gentmakers zal daarom ook gericht zijn op hoe de Stad invulling geeft aan haar rol in de projecten van Gentmakers. Een voorbeeld daar is dat de afvaardiging van Stadsmedewerkers in beoordelingscommissies gebaseerd is op de principes die opgelijst werden onder 4.7.b.

Kortom, de aanstellingsleidraad voor Gentmakers zal een afgeleide zijn van de aanstellingsleidraad voor Groep Gent, zal nog meer gericht moeten zijn op een ontzorgend karakter, en zal aangeboden kunnen worden maar niet afgedwongen. Het wordt voornamelijk een op samenwerking gericht instrument.

#### **F. AANSTELLINGSLEIDRAAD VOOR GENTBOUWERS**

Tenslotte kan er nog verwezen naar de aanstellingsleidraad voor Gentbouwers, eerder aangehaald onder 1.3.b. In 2019 werd hiervoor reeds een voorstel uitgewerkt voor Team Stadsbouwmeester. Dit is gebaseerd op de werkwijze die ook in Antwerpen en Brussel gehanteerd wordt, maar voorziet een aantal bijkomende garanties voor een juridisch en deontologisch zuiver begeleidingstraject. Er worden daarbij twee instrumenten

voorzien: een aanstelling op basis van een ontwerpvoorstel en een aanstelling op basis van een ontwerpvisie (dus zonder ontwerpvoorstel).

Dit voorstel omvatte eveneens het plan om te starten met twee thematische piloten, telkens bestaande uit een aantal projecten. Deze twee thematische piloten werden bepaald in overleg met de Dienst Stedenbouw en Ruimtelijke Planning, en zijn:

- Ontwikkelingen waarin ruimte voor economie en ruimte voor wonen gecombineerd worden in één project. In Vlaanderen is hierin relatief weinig ervaring, en bijgevolg is de ontwikkelaarsmarkt er niet op georganiseerd. Nochtans is dit soort ruimtelijke verweving een stedelijke doelstelling. Inzetten op ontwerpkracht via een wedstrijd om een ontwerper aan te stellen, kan zorgen voor een interessante stimulans.
- Nieuwe vormen van verkavelen: Stad Gent is betrokken in een leertraject van de Vlaams Bouwmeester rond kansen voor herverkavelen. Uit dat traject blijkt zowel de noodzaak als de kans voor vernieuwende vormen van verkavelen. Tegelijk is vastgesteld dat deze enkel gevonden kunnen worden via samenwerking met private actoren, gezien de beperkte of nagenoeg onbestaande publieke grondpositie in het woonweefsel van de 20<sup>ste</sup>-eeuwse gordel. Indien daar een kwaliteitslag beoogd wordt, dan gebeurt het idealiter vanaf de opmaak van de projectdefinitie en aanstelling van de ontwerper.

Op basis van een sneuvelnota werd beslist om voorrang te geven aan de aanstellingsleidraad voor Groep Gent, maar na goedkeuring daarvan, blijft het de ambitie om de draad opnieuw op te pikken voor de aanstellingsleidraad Gentbouwers.

## 5.6. DELIVERABLES

Aangezien voorliggend onderzoeksrapport nog niet het finale product is van de aanstellingsleidraad, is het zinvol om af te sluiten met het in kaart brengen van alle documenten en andere deliverables die na de goedkeuring van dit onderzoeksrapport opgemaakt worden. De belangrijkste zijn:

- Een manifest rond de aanstellingsleidraad (“Samen Stad Ontwerpen”)
- Een gebruikersversie van de beslisboom
- Een handleiding per model voor projectleiders (aanstelling op basis van een ontwerpvoorstel; aanstelling uit een ontwerpoude, aanstelling via een ontwerpatelier, aanstelling voor een gespecialiseerde ontwerpstudie), met indicatieve tijdslijn
- Een typebestek per model, met daarin een basisomschrijving van alle mogelijke selectie- en gunningscriteria, alsook voorbeelduitwerkingen
- Een handleiding voor kandidaat-ontwerpers
- Een communicatieplan, en daaruit volgend het nodige communicatie- en didactisch materiaal om de aanstellingsleidraad bij toekomstige



gebruikers te introduceren

- Een sub-pagina op de website van Team Stadsbouwmeester (intern + extern; er zijn immers ook entiteiten van Groep Gent die niet op MIA zitten) en een MIA-pagina (intern) over de aanstellingsleidraad
- Een sub-pagina op de website van Team Stadsbouwmeester of op de nog op te maken website van het GAP, waarin de resultaten van aanstellingsprocedures gecatalogeerd en publiek ontsloten worden.

Om de administratieve last van projectleiders een stuk te verlichten, zullen naast de typebestekken nog tal van andere sjablonen opgemaakt worden:

- Confidentialiteitsovereenkomst voor externe juryleden
- Document voor basisbeoordeling beoordelingscommissie: punten per criterium
- Selectieverslag en gunningsverslag
- Verklaring op eer voor ontwerpers
- Lijst en inhoudstafel voor dossiersamenstelling van offertes
- Onkostenverklaring voor offerteopmaak
- Basisstructuur projectdefinitie, bestaande uit programmadefinitie, procesdefinitie en productdefinitie
- Invultabel voor het gunningscriterium inzet van mensen en middelen
- Project-factsheet a priori (communicatie bij lancering oproep)
- Project-factsheet a posteriori (communicatie van resultaten)
- E-besluit voor goedkeuring bestek en procedure
- Roulement-lijst per poule
- Model aanschrijfbrief
- Basisdocument voor het verzamelen van alle vragen en het verspreiden van de antwoorden
- Handleiding voor infosessies
- Matrix voor overzicht van ingediende referenties
- Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA)
- Model voor advisering
- Confidentialiteitsverklaring stadsexterne adviseurs

COLOFON

PUBLICATIEDATUM

15 april 2021

CONTACT

Matthias Blondia  
matthias.blondia@stad.gent

POSTADRES

Stad Gent – Team Stadsbouwmeester  
Stadhuis, Botermarkt 1, 9000 Gent

BEZOEKADRES

AC Zuid, Woodrow Wilsonplein 1, 9000 Gent

PARTNERS

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

FOTOGRAFIE

Olmo Peeters

VORMGEVING

Specht Studio

WEB

[www.stad.gent/samenstadontwerpen](http://www.stad.gent/samenstadontwerpen)





Wanneer Stad Gent een nieuw gebouw realiseert, een bestaand gebouw renoveert, een masterplan opmaakt, een park, straat of plein aanlegt, enz. dan doet ze beroep op een ontwerper. Meestal wordt die extern gezocht. De regelgeving bij overheidsopdrachten voorziet verschillende procedures om een ontwerper aan te stellen. Tot op heden was de werkwijze van de Stad Gent op dat vlak weinig coherent. De Stadsbouwmeester stelt met dit onderzoeksrapport een nieuwe benadering voor: de aanstelling van ontwerpers moet correct verlopen, op een wijze die voor iedereen helder is, waarbij er maximale openheid ten aanzien van alle actoren nagestreefd wordt. De nieuwe aanpak is geïntegreerd, maar laat verfijning op maat van een specifiek project toe. We streven naar een hogere graad van efficiëntie, en willen uiteindelijk projecten realiseren met een betere kwaliteit, die op en top Gent uitstralen.