



Debat EG-selecties in de onderwijssector
Staro
28 november 2007
FORUM-gebouw, Wageningen

Introductie

Tijdens deze middag stond een verdere optimalisering van de relatie architect-projectmanager centraal. Concreet werd ingezoomd op de mogelijkheden om EG-selectieprocedures in de onderwijssector te stroomlijnen en te verbeteren. Hiermee werd een vervolg gegeven aan de 'Het Proces'-bijeenkomst van november 2006, waarbij architecten en projectmanagers voor de eerste keer de degenen kruisten (op een positieve manier) inzake de onderlinge werkrelatie. Architecten en projectmanagers gingen tijdens dit vervolgdebat met elkaar in discussie over de mogelijkheden om vroegtijdig (bij de eerste aankondiging van de opdracht) aan de architect inzicht te bieden in het type opdracht en in het door de opdrachtgever gewenste type architect. Drie ervaren projectmanagers presenteerden voor dit proces gezamenlijk een *****-model-procedure.

Aan de discussie namen deel de projectmanagers Matthijs Bakker (Matthijs Bakker Huisvestingsadviseur), Dick Bouman (HEVO) en Gerhard Jacobs (AT Osborne). Van de architecten was er inbreng van Harry Abels (IAA Architecten) en Alfons Hams (Spring Architecten). Zij werden ondersteund door Leontien Sauerwein (hoofd beleid en ontwikkeling BNA). De leiding was in handen van Staro-voorzitter Richard Steenborg, die bij aanvang van het debat constateerde dat de eerste bijeenkomst – bijna precies een jaar geleden – ervoor heeft gezorgd dat architecten en projectmanagers niet meer met de ruggen naar elkaar toe staan. 'Doel van deze bijeenkomst is om daarop voort te bouwen en te onderzoeken hoe we de architect vroegtijdig inzicht kunnen geven in de opdracht en daarmee in de werkelijke doelstellingen en ambities van de opdrachtgever. Daarbij onderzoeken we hoe de voorstellen van de projectmanagers zich verhouden tot de BNA-werkmap en proberen we te komen tot een praktisch geheel, dat bovendien juridisch goed onderbouwd is.' Dat de aanwezige projectmanagers aan het debat hun medewerking verleenden, verdiende volgens Steenborg hulde: 'De projectmanagers zijn niet – in tegenstelling tot de architecten, die bij opdrachtgevers bijvoorbeeld een nuttige Werkmap kunnen neerleggen – georganiseerd in een koepelorganisatie. Dat zij desondanks het debat aangaan en onder meer suggesties doen voor een vijfsterrenmodel, is extra bijzonder. Zij durven hier de nek uit te steken, door uitspraken te doen over een betere werkwijze in de praktijk.'

Presentatie projectmanagers

Dick Bouman opende het debat met een presentatie van het *****-model, dat ontwikkeld is na de nodige intensieve sessies tussen de drie genoemde projectmanagers (zie bijlage). Vanuit een constatering dat bepaalde zaken beter moeten (zoals het contact tussen architect en opdrachtgever) is een matrix ontwikkeld waarbij aan de ene kant de primaire wensen van de opdrachtgever staan vermeld (architectuur, functionaliteit, kosten) en op de andere as verschillende soorten architectenbureaus. Deze matrix werd door Jacobs gepresenteerd en

dient voor de opdrachtgever om vooraf meer duidelijkheid te verschaffen over wat hij/zij nu echt belangrijk vindt. Het is dus nadrukkelijk een communicatiemiddel, zo maakte Jacobs duidelijk. Bewust wordt ook de mogelijkheid geïntroduceerd dat jonge c.q. vernieuwende bureaus (die bijvoorbeeld nog niet eerder een school hebben ontworpen) in de selectie worden betrokken. Vervolgens werkte Bouman de feitelijke selectieprocedure nader uit, waarbij in een aantal stappen toegewerkt wordt naar de selectie van vijf bureaus die in een tweede ronde hun visie op het plan mogen ontvouwen. Daarbij krijgt ieder bureau bijvoorbeeld ook de mogelijkheid om met de opdrachtgever te overleggen, om zo meer inzicht te krijgen in wat de opdrachtgever belangrijk vindt. Eventueel kan dit gesprek 'op locatie' plaatsvinden bij een door de architect gekozen referentieproject, zodat de opdrachtgever daarmee gelijk een beeld krijgt van de visie van het bureau.

Reacties uit de zaal

De vraag werd vervolgens aan de zaal gesteld: in hoeverre kan men uit de voeten met de geschetste werkwijze? In algemene zin bleek er steun voor het model te bestaan, waarbij een aantal elementen om een nadere discussie/verduidelijking vroeg:

Bezoek van referentieprojecten

Bakker gaf aan dit waardevol te vinden, maar de vraag is hoe het praktisch is in te vullen. 'Bij 24 bureaus die meedoen aan een eerste ronde werkt het niet echt. Daarentegen kan het in een tweede ronde een goede rol spelen. Het zit nu verkapt ingebakken in het model, door het gesprek tussen architect en opdrachtgever op locatie te houden.' Gerhard Jacobs gaf aan het bezoek aan projecten vaak in te bouwen rond het opstellen van de genoemde matrix: 'Aan de hand van projecten kunnen we dan het gesprek aangaan met de opdrachtgever over zijn ambities. Samen in de bus stappen leidt ertoe dat de opdrachtgever het beeld scherper krijgt.'

Het honorarium

Vanuit de zaal werd aangegeven dat de scheidslijn tussen een 'visie' en een 'ontwerp' in de praktijk niet scherp is te trekken; hoe voorkom je dat architecten al snel teveel tijd in een procedure gaan steken? Daar komt bij dat de totale investeringen van de 'architectensector' als geheel snel kunnen oplopen. Een aanwezige rekende voor: 'Dertig bureaus in de eerste ronde die er 4.000 euro in stoppen en vervolgens vijf bureaus die in een tweede ronde 20.000 erin steken. Totaal: een kleine 250.000 euro. Dat is gelijk aan het totale honorarium voor het project! Welke sector doet dat nog? Er moet een meer reële verhouding tussen deze grootheden ontstaan.' Een ander: 'We moeten minder over architectuur praten en meer over wat er bijvoorbeeld onder een visie mag worden verstaan. Op deze manier zijn we onze kerntaken voor niets aan het verkwanselen.'

Vanuit de projectmanagers werd gerিপosteerd dat dit de managers niet aangewreven kan worden. Bouman en Bakker wezen erop dat zij de kosten voor de architecten willen beperken, maar dat de architect zelf ook een eigen verantwoordelijkheid heeft in deze. Geconcludeerd werd dat kwaliteit en tijd in enige mate in overeenstemming moeten zijn ('geef bureaus in ieder geval in de tweede ronde een vorm van vergoeding'), maar dat een selectie in principe een vrijwillige kwestie is. Zoals Leontien Sauerwein aangaf: 'Bij het ministerie van EZ zegt men dan: dat is de prijs van de democratie en de open markt. Overigens is ook het ministerie bezig om de

kosten van met name de eerste ronde terug te dringen. Voor de BNA ligt er een taak om opdrachtgevers ervan te overtuigen dat een redelijke vergoeding gewenst is.’ Een mogelijkheid om de kosten van de eerste ronde te verlagen, aldus Jacobs, is om de bewijslast voor allerlei administratieve zaken te vereenvoudigen. ‘Dat kan bijvoorbeeld door te vragen aan een architect: mocht u geselecteerd worden, kunt dan een KvK-bewijs overleggen? Dat scheelt weer tijd en geld. En papier.’

De matrix

De vraag werd gesteld of hiermee niet te snel de keuze voor een bepaald soort bureau wordt voorgekookt. Volgens Jacobs is dit niet de bedoeling van de matrix: ‘Het is vooral om de discussie mee te voeren, niet om binair nullen en enen uit te delen. Het een sluit het ander ook niet uit; een vernieuwend bureau kan best ervaren zijn.’

Ook Sauerwein vroeg zich af deze matrix niet teveel sturend werkt. ‘Bovendien kun je je afvragen of de aspecten architectuur, functionaliteit en kosten niet te beperkt zijn. Kan dat nader gespecificeerd worden, met ook bijvoorbeeld aandacht voor zaken als duurzaamheid en onderwijsvernieuwing? In ieder geval zou een opdrachtgever dat soort zaken in een ambitiedocument moeten neerleggen.’ Anderen waren het daar mee eens: ‘Schrijf gewoon op wat je wilt: Soeters of functionalisme. Dan is dat helder.’ Een andere architect vond dat juist geen goede zaak: ‘Het leuke van het vak is nu juist dat de visie op een project tijdens de rit wordt ontwikkeld. Daarom pleit ik voor een zo hoog mogelijk abstractieniveau bij de selectie.’

Bouman gaf aan dat de vrees voor teveel sturing niet gegrond is: ‘Na de matrix komt de fase waarin we de criteria opstellen. Aan architecten is dan de keuze om zich al dan niet in te schrijven. Het is niet zo dat het invullen van de matrix leidt tot de keuze voor een bepaald bureau.’ Jacobs: ‘De vraagstelling wordt scherper en wellicht neemt het aantal bureaus dan af van de genoemde 30 naar 15. Dat scheelt de sector als geheel transactiekosten.’ Over het formuleren van de ambities van de opdrachtgever merkten de managers op dat een opdrachtgever hiervoor alle instrumenten mag inzetten die hij wil, mits ze schriftelijk beschikbaar zijn en voor alle deelnemende partijen toegankelijk.

Waar de architecten ook voor pleitten, was een vroegtijdige indicatie van het bouwbudget: ‘Dan krijg ik een prachtig ambitiedocument, maar dan staat er op de laatste pagina dat er 780 euro per m² beschikbaar is. Of erger: dat soort cijfers worden pas in de tweede ronde beschikbaar gesteld. Wees daar veel eerder veel eerlijker over.’ Ook bij dit punt gold dat architecten zelf kritischer moeten zijn: ‘Als de ambitie en/of het budget je niet aan staan, schrijf dan niet in!’

De administratie

Vanuit de architecten werd aangegeven dat de hoeveelheid ‘papier’ die moet worden aangeleverd aan de forse kant is en dat er bovendien bij elk project net weer even andere vragen worden gesteld. ‘Dat kost zóveel tijd!’, aldus een aanwezige. De managers vonden ook dat hier meer standaarden in moeten worden aangelegd. Bouman kaatste de bal ook weer terug: ‘Als een opdrachtgever vraagt om referentieprojecten voor een binnenstedelijke school, kom dan met niet vijf scholen in Almere. Wij moeten inderdaad de vragen beperken, maar jullie moeten goed aanleveren.’

Jacobs: ‘Wij moeten helder kunnen uitleggen waarom we bepaalde bureaus uitnodigen voor een tweede ronde. Dat vergt nu eenmaal de nodige gegevens. We kunnen niet volstaan met: dat is wel een leuk gebouw.’ Voor de BNA zagen de projectmanagers een rol weggelegd om met een nieuw *format* voor de vragen van de eerste ronde te komen.

Een aanwezige wees erop dat het computerprogramma Archiselect hierin kan voorzien. Volgens Bouman zit echter niet iedere opdrachtgever hierop te wachten: 'Veel opdrachtgevers bouwen maar één keer in hun leven, die zitten niet te wachten op saaie velletjes of een PDF. Die willen mooie boeken zien.'

Dat architecten geen oude referentieprojecten (bijvoorbeeld tien jaar oud) mogen inzenden ligt volgens Jacobs aan de EU-richtlijn zelf. 'Drie jaar is het maximum dat daarin wordt gesteld. Bij een ouder project wordt verondersteld dat de kennis daarover is verdwenen.'

De solvabiliteitseis

Kleine bureaus mogen de omzet van bijvoorbeeld een groot ingenieursbureau waarmee ze samenwerken optellen bij de eigen omzet, zo werd aangegeven. Niettemin nemen de projectmanagers de omvang van een bureau wel mee in het gesprek met de opdrachtgever, aldus Matthijs Bakker: 'Wij moeten vaak vijf jaar door met een bureau: overleven ze dat wel?' De vraag is, aldus Sauerwein, in hoeverre opdrachtgevers in de scholenbouw gestimuleerd kunnen worden om meer met jonge architecten te werken. Jacobs: 'Wij zijn bereid om daarover – met mate – aan de voorkant van het proces het gesprek met de opdrachtgever aan te gaan. Onze ervaring is dat leken-opdrachtgevers vooral zekerheden willen inbouwen. Professionele opdrachtgevers durven meer op dit vlak.'

De referentieprojecten

Leontien Sauerwein wees erop dat met de referentieprojecten niet teveel naar de bekende weg moet worden gevraagd: 'Vraag een architect bijvoorbeeld niet naar een school van 6.000 m², maar vraag ze eerder naar bijvoorbeeld een aspect als duurzaamheid. Je moet voorkomen dat je steeds naar hetzelfde kunstje vraagt.' Bouman was daar ook een voorstander van: 'Bij een internationale school in Eindhoven hebben wij drie thema's aangegeven: monument, landschap en renovatie. Vervolgens kwam het ene bureau met een kleine renovatie, een stedenbouwkundig plan en een plan voor een *community*. Een ander bureau kwam met drie scholen. Zo geef je aan de architect de keuze wat ze zelf een goede referentie vinden.'

De visie

Enkele aanwezigen gaven aan dat het begrip 'beperkte visie' in een tweede ronde feitelijk niet bestaat. Architecten verdiepen zich in een opgave en dat kan niet 'beperkt'. Bovendien is het niet mogelijk architecten eerst te vragen geen ontwerp (maar een 'zienswijze') in te dienen en daar vervolgens een beoordelingsmatrix op los te laten (waarin zaken als plattegronden, gevels en inpassing staan genoemd).

Volgens Leontien Sauerwein moeten opdrachtgevers hier heel helder over zijn: 'Wat is een visie; dat moet scherp worden aangegeven. Wanneer architecten gaan tekenen, dan gaat de urenteller fors lopen. Als dat niet de bedoeling is, moet er gevraagd worden om louter geschreven teksten en referentieprojecten.' Anderen zagen hier weinig in: 'met tekst alleen win je nooit' en 'sommige architecten kunnen met woorden helemaal geen visie geven'. Er waren ook voorstanders: 'Ik vind alleen tekst prima. En als ze een schetsontwerp vragen, dan moeten ze dat gewoon betalen.'

Bouman: 'Als ik vraag om een visie, dan is dat een reactie op het ambitiedocument van de opdrachtgever. Wij weten dat meer dan de helft van de kosten van architecten gaat zitten in de presentatie. Laat die dan zitten en besteed meer tijd aan het goed formuleren van de visie.'

Bakker: 'Het gaat erom dat je een *click* bereikt met de opdrachtgever tijdens de presentatie in de tweede ronde. Dat is belangrijker dan al die mooie plaatjes.'

Het honorarium

Architecten worden nu ook gevraagd een indicatie te geven van hun honorarium. Harry Abels vond dat een griezelige ontwikkeling: 'Je moet ergens voor tekenen terwijl je nog niet weet wat je moet gaan maken.' Volgens Jacobs gaat het om een tamelijk arbitrair criterium, maar is het de vraag of het helemaal buiten beschouwing kan blijven. Een opdrachtgever in de zaal: 'Ik wil geen goedkope architect, ik wil de beste architect.'

Bakker onderschreef dit: 'Het honorarium maakt misschien maar enkele procenten uit van het totale budget. Het is voor het project veel belangrijker dat de genoemde click tussen architect en opdrachtgever tot stand komt.'

Ter afsluiting

Na de behandeling van deze uiteenlopende thema's gaf Richard Steenborg aan dat de doelstelling van het debat was om verschillende invalshoeken en visies naast elkaar te leggen; dat is gelukt. Verder zijn er verschillende punten genoemd die in een herijking van de Werkmap van de BNA aan de orde kunnen komen. Ook dat is een goede zaak, aldus de Staro-voorzitter. 'Al met al zetten we op deze manier kleine stappen in het verbeteren van de relatie tussen architecten en projectmanagers. Daar moeten we zuinig op zijn. Het gaat erom dat we een wijze van samenwerken vinden die voor iedereen acceptabel is en daar heeft deze middag onmiskenbaar aan bijgedragen.'

Bijlage

Handout powerpoint presentatie projectmanagers
*****-selectiemodel