

Voor wie?

Voor ambtenaren, raadsleden en wethouders van gemeenten.

Waarom?

U wilt graag een werk realiseren dat voor een redelijke prijs aan al uw ambities voldoet. Het realiseren van duurzaamheidsambities in het kader van overheidsbeleid zoals duurzaam inkopen, klimaatbeleid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) blijkt daarbij één van de moeilijkste te realiseren doelstellingen te zijn.

Wat vindt u hier?

Deze brochure laat voorbeelden zien van projecten met de ambitie om duurzaam aan te besteden en de gewenste duurzaamheidsambities te realiseren. Laat u inspireren door deze voorbeelden en bijbehorende tips.

Inleiding

Voor wie is deze brochure?

Deze brochure is voor ambtenaren, raadsleden en wethouders van gemeenten die betrokken zijn bij de ontwikkeling van een gebouw (zoals gemeentehuis, theater of bibliotheek), infraproject (zoals brug of weg) of gebied.

Waarom deze brochure?

U wilt graag een werk realiseren dat voor een redelijke prijs aan al uw ambities voldoet. Het realiseren van duurzaamheidsambities in het kader van beleid op het gebied van duurzaam inkopen, klimaatbeleid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) blijkt daarbij één van de moeilijkste doelstellingen te zijn. Deze brochure laat voorbeelden zien waarin het is gelukt om duurzaam aan te beste-

den en de gewenste duurzaamheidsambities te realiseren. Laat u door deze voorbeelden inspireren.

Sleutels tot succes zijn:

- heldere maatschappelijke ambities voor kwaliteit en duurzaamheid;
- goede interne organisatie (politiek en ambtelijk draagvlak, heldere budgettering etc.);
- beoordeling van werken op prijs én kwaliteit;
- goede samenwerking tussen uw gemeente (als opdrachtgever) en de opdrachtnemer(s).

Wat vindt u in deze brochure?

Deel 1 handelt over de manier waarop u uw ambities voor kwaliteit en duurzaamheid kunt formuleren, concretiseren, verankeren en organiseren (interne proces).

In deel 2 karakteriseren we de bouworganisatievormen en de marktbenaderingen. Oftewel het externe proces van duurzaam aanbesteden.

In deel 3 vindt u tips en voorbeelden. Deze zijn gegroepeerd op basis van de vier bouworganisatievormen (zie deel 2). In de voorbeelden wordt de relatie gelegd tussen beleid, interne organisatie, bouworganisatievorm, aanbestedingsvorm, duurzaamheids-eisen en het uiteindelijke resultaat.

Deze brochure verwijst een aantal maal naar het stappenplan uit de handleiding 'Haal het beste uit de bouw!'. Deze handleiding ondersteunt een opdrachtgever bij vier belangrijke stappen in de initiatieffase:

1. Bepaal wat u wilt en wat u zelf kunt
2. Analyseer uw bouwopgave
3. Kies een passende bouworganisatievorm
4. Kies een passende marktbenadering

U kunt dit stappenplan downloaden van www.sbr.nl/aanbesteden.



Deel 1 Uw duurzaamheidsambities formuleren, concretiseren en verankeren

We gaan er in deze brochure van uit dat uw gemeente de ambitie heeft om 'iets' aan 'duurzaam' bouwen te doen. Duurzaam inkopen en klimaatbeleid zijn tenslotte speerpunten in het overheidsbeleid voor de komende jaren. Duurzaamheid is ook een belangrijk aspect van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), een ambitieus stimuleringsprogramma van en voor overheden, bedrijven en instellingen. Duurzaamheid is overigens een breed begrip. In het veld wordt bijvoorbeeld ook gesproken over kwalitatief, ecologisch of energiezuinig bouwen. In deze brochure gaan we niet dieper in op de definitie van duurzaamheid. We spreken in deze brochure over ambities voor kwaliteit en duurzaamheid.

Duurzaamheid heeft meerwaarde voor u als opdrachtgever. Denk aan efficiënter ruimtegebruik, verantwoorde materiaaltoepassing, betere luchtkwaliteit, een gezond binnenklimaat en lagere energie- en onderhoudskosten. Ook voor opdrachtnemers heeft duurzaamheid meerwaarde.

Duurzaamheid is voor hen bijvoorbeeld een stimulans om te innoveren en om zich te onderscheiden door maatschappelijke betrokkenheid, kennis en ervaring.

Analyseer uzelf en uw bouwopgave

Als gemeentelijke opdrachtgever heeft u te maken met wethouder(s), gemeenteraad en ambtenaren van meerdere afdelingen. Omdat u intern al met meerdere partijen te maken hebt, is het belangrijk stil te staan bij wat uw gemeente wil en kan. Houd ook rekening met de omvang en complexiteit van de bouwopgave. Stap 1 en 2 van de handleiding 'Haal het beste uit de bouw' ondersteunen u hierbij.

Stel uzelf de volgende vragen:

- Heeft uw gemeente een visie op duurzaamheid? Is duurzaamheid opgenomen in het beleid (klimaatbeleid, duurzaam bouwen beleid of duurzaam inkopen beleid)? Is deze visie vertaald in concrete doelstellingen?

- Is er budget voor duurzaamheid gereserveerd?
- Is er politiek draagvlak? Wat is de ervaring van wethouder(s) en gemeenteraad met duurzaamheid?
- Wat zijn de ambities van de uitvoerende (bouw)afdeling voor duurzaamheid? En van andere betrokken ambtenaren?
- Kan uw gemeente keuzes maken en prioriteiten stellen?
- Wat zijn bedreigingen? Waar zitten de (traditionele) weerstanden?
- Wat zijn kansen?
- Is er een 'trekker'? Is uw organisatie in staat betrokkenen (intern en extern) te motiveren?
- Zijn er referenties van duurzame gebouwen of infrastructurele werken?

Gebruik de antwoorden om realistische ambities voor uw project te formuleren. Dit is tevens het moment om een

bouworganisatievorm en marktbenadering te kiezen. Zie daarvoor deel 2.

Ben er vroeg bij!

In de initiatieffase is de ruimte voor duurzame oplossingen het grootst. Als duurzaamheid al in deze fase wordt meegenomen, is in principe het meest te bereiken en zijn de kosten het laagst. Gaande het bouwproces zijn er steeds minder mogelijkheden en loopt de milieuwinst per geïnvesteerde euro terug.

Zorg in de initiatieffase voor politieke en organisatorische verankering van uw duurzaamheidsambities. Zorg voor intern commitment en duidelijkheid over de visie en de te nemen stappen. Zo laat u zien dat duurzaamheid een niet ter discussie staand onderdeel van de opgave is. Bovendien blijkt dat het veel tijd en inspanning kost om in

latere fasen partijen (weer) op één lijn te krijgen.

Kijk niet alleen naar investeringskosten

Kwalitatief of duurzaam bouwen hoeft niet duur(der) te zijn. Sterker nog, het kan zelfs goedkoper dan de gebruikelijke bouw. Om dat rendement helder te krijgen, is het wel zaak naar de gehele levensduur te kijken. De investering moet worden gekoppeld aan de kosten van energie, onderhoud, beheer, sloop. Gunning op prijs/kwaliteit kan hiervoor een oplossing bieden. Mogelijk kunnen ook de kosten/baten die gemoeid zijn met het daadwerkelijk gebruik, bijvoorbeeld de personeelskosten van een organisatie of het verkeer dat gebruik moet maken van een weg, worden meegenomen, maar dat is meer 'koffiedik kijken'.

Er zijn twee knelpunten die het sturen op levensduurkosten bemoeilijken:

1. Begrotingsposten voor nieuwbouw zijn vaak niet gekoppeld aan begrotingsposten voor exploitatie. Diegene die de energie- of onderhoudskosten betaalt is vaak een andere partij dan de investeerder. Het vergt extra inspanning om de koppeling tussen begrotingsposten voor nieuwbouw en begrotingskosten voor exploitatie tot stand te brengen. Onderschat deze omslag niet.
2. Om de verschillende alternatieven financieel met elkaar te vergelijken, moet de contante-waarde methode worden toegepast. Laat een bedrijfseconoom deze berekeningen uitvoeren wanneer u zelf die kennis niet in uw organisatie heeft.

Duurzaamheidsaspecten worden vaak op het laatste moment uit bouwplan-

nen geschrapt als gevolg van budgettaire problemen. Denk dan terug aan de initiatieffase; u hebt niet voor niets ingezet op kwaliteit en duurzaamheid! Laat de bouwprijs nu niet prevaleren!

“Kijk niet te dichtbij, durf 30 jaar vooruit te denken. Een energieneutraal gebouw is haalbaar!” aldus de heer Heijkers (duurzaam bouwen coördinator bij de gemeente Den Haag).

Gebruik hulpmiddelen bij het formuleren van ambities

Vaak begint een project met ‘vage’ duurzaamheidsambities, bijvoorbeeld: “Onze gemeente wil een milieuvriendelijk gebouw”. Er zijn diverse instrumenten die u kunnen ondersteunen om deze vage ambities concreet te

maken. Het instrumentenpalet van het Nationaal DuBo Centrum (tegenwoordig onderdeel van SenterNovem) geeft een overzicht van deze instrumenten. Het is te downloaden van www.dubo-centrum.nl.

Die instrumenten zijn ingedeeld in vier groepen:

1. Prestatie-instrumenten: dit zijn instrumenten die door middel van een cijfer een prestatie weergeven van één of meer duurzaamheidsaspecten van een gebouw of van de gebouwde omgeving (zoals GPR Gebouw en de Slooptool).
2. Checklisten: instrumenten die uitgaan van duurzame functionele of concrete maatregelenlijsten (zoals de Nationale Pakketten) om zo ideeën op te doen voor ambities.
3. Communicatie- en ambitie-instrumenten: dit zijn instrumenten die tot doel hebben de communica-

tie over duurzaamheid tussen diverse betrokken partijen te vergemakkelijken en/of instrumenten met welke duurzame ambities zijn vast te stellen (zoals de DCBA-methode, LOGO en de Leidraad Specificeren van CROW).

4. Kapstok-instrumenten: instrumenten die als een soort 'kapstok' fungeren en waar allerlei andere instrumenten onder kunnen hangen (zoals MIRUP).

Specificeer uw ambities functioneel

Functioneel specificeren betekent dat u de eisen voor een bouwwerk uitwerkt van hoofdlijnen naar details. Dus van de systeemgerichte eisen (bijvoorbeeld 10% energie besparen) naar functionele eisen (een EPC van 0,72 in plaats van 0,8 voor een woning) naar constructieve eisen of zelfs materiaaleisen (u wilt een warmtepomp in de woning).

In een traditioneel bouwproces werkt u uw ambities uit tot op detailniveau en legt deze vast in bestek en tekeningen. U kunt dit echter ook geheel of gedeeltelijk overlaten aan marktpartijen (zie deel 2). U ontwerpt dan niet zelf de oplossing, maar laat dit over aan de aanbieders. U daagt hen zo uit om een optimale oplossing te bedenken.

Veel duurzaamheidsaspecten blijken gerealiseerd te kunnen worden door een uitgekiend ontwerp of een eenvoudige aanpassing van de gangbare werkmethoden. Tevens is de kans groter dat duurzaamheidsaspecten in het ontwerp geïntegreerd worden en daardoor minder snel als duur worden ervaren en niet eenvoudig eruit geschrapt kunnen worden.

Tips

- Kies een instrument dat aansluit bij het abstractieniveau van de fase waarin het project zich bevindt. Dus van hoofdlijnen in de initiatief-fase naar details in de bestekfase. In het verleden werden de Nationale Pakketten vaak gebruikt om ambities te formuleren. Deze zijn echter vaak op besteksniveau geschreven en dus eigenlijk niet geschikt in de programmafase.
- Focus. De beste prestaties worden geleverd in projecten waar betrokkenen aan het begin van het proces kiezen voor enkele specifieke thema's (bijvoorbeeld energie of water) of een wervend concept (bijvoorbeeld een allergeen-arm kinderdagverblijf).
- Prioriteer. Wat vindt uw gemeente echt belangrijk? In de aanbestedingsfase vertaalt u dit in wegingsfactoren voor de gunningcriteria.



Voorbeelden:

- Schrijf een EPC-eis (energieprestatiecoëfficiënt) voor in plaats van (een verzameling) energiebesparende maatregelen.
- Leg de ambities vast in cijfers met behulp van een prestatie-instrument (bijvoorbeeld GPR Gebouw) in plaats van met een waslijst aan maatregelen.
- Schrijf een zettingseis voor (dat wil zeggen een kwantitatieve maat voor de zakking van bijvoorbeeld een weg) in plaats van een oplossing.

Communiceer uw ambities

Goede communicatie is in alle fasen van groot belang. Niet alleen met externen (adviseurs, ontwerpers, bouwbedrijven, projectontwikkelaars), maar ook met partijen binnen uw organisatie (ambtenaren van andere afdelingen, wethouder(s), raadsleden). Neem duurzaamheidsambities integraal op in de

"In ons voorstel voor het Stadsdeelkantoor Leidschenveen-Ypenburg combineerden we esthetica, geluidwering en natuurlijke ventilatie. Dat was innovatief, maar vooral zeer kostensparend!" aldus de heer Kaijim (directeur Kanters Projectontwikkeling BV).

De Provincie Zuid-Holland formuleerde voor de N210 de eis dat de weg weer 30 jaar mee moet kunnen, het verkeer door moet gaan, en dat de aannemer de weg 10 jaar onderhoudt.

planontwikkeling. Zorg echter wel voor extra aandacht in het planontwikkelingsproces! Bespreek niet alleen de inhoud. Bespreek ook de motivatie en de acties van alle betrokkenen om de ambities waar te maken. Zorg dat de neuzen één kant op blijven staan en dat er commitment is, dus dat mensen zich ook verantwoordelijk voelen voor hun acties. Zorg dat de ambities bij de stap naar de volgende fase duidelijk zijn. Leg afspraken vast in de bijbehorende besluitvormingsdocumenten (zoals intentie-, samenwerkings- en realisatieovereenkomsten) en 'coach' mensen in het realiseren ervan.

Binnen gemeentelijke organisaties is er vaak sprake van langdurende en ingewikkelde besluitvormingsprocedures. Zoek uit hoe de besluitvorming in uw gemeente geregeld is: wat is de rol van de gemeenteraad en wethouder(s) in dit project? Houd hier in het bouw-

proces rekening mee. Zorg dat trajecten vooraf worden aangegeven en dat beslissingen achteraf verantwoord kunnen worden, in de zin van doelmatigheid en rechtmatigheid. Zorg voor intern draagvlak van gemeenteraad, wethouders en betrokken ambtenaren (projectontwikkeling, inkoop, milieu). Inspireer elkaar, vooral in de initiatiefase. Ga eens op excursie naar referentieprojecten met ambtenaren, raadsleden en wethouder(s).

Leg ook aan uw opdrachtnemers uit dat u belang hecht aan kwaliteit en duurzaamheid. Sommige bouw- en infrabedrijven interpreteren duurzaamheid (nog steeds) als 'extra'. Leden van Bouwend Nederland hebben echter integraal het convenant Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen onderkend en beschouwen duurzaamheid als logisch onderdeel van een projectontwerp. Denk terug aan de initiatief-

fase, en gebruik uw eigen drijfveren om ook uw opdrachtnemers te stimuleren. Het gebeurt regelmatig dat kleine tegenslagen tot resultaat hebben dat partijen terugvallen in hun 'oude' gewoonten, bijvoorbeeld dat 'gewoon' hout besteld wordt, als FSC-hout niet direct voorhanden is. Vaak zijn in onderling overleg best oplossingen mogelijk.

Meer weten?

- Haal het beste uit de bouw, SBR (www.sbr.nl/aanbesteden)
- Instrumenten-palet, met verwijzingen naar GPR Gebouw, Toolkit duurzame woningbouw en andere instrumenten (www.dubo-centrum.nl).
- Slooptool, aanbestedingsinstrument ontwikkeld in opdracht van de Provincie Zuid-Holland om de minst milieubelastende sloopmethodiek te kiezen (www.pzh.nl).
- Van functie tot bouwstof, Leidraad specificeren, CROW, december 2004.

Deel 2 Het project in de markt zetten

Voordat u het project op de markt brengt, dus duurzaam gaat aanbesteden, kiest u voor een samenwerkingsvorm tussen u en de opdrachtnemer(s) én voor een marktbenadering. Doe dit zo vroeg mogelijk in de initiatieffase. Hieronder lichten we deze keuzes kort toe. Wilt u hierover meer weten? Lees stap 3 en 4 van de handleiding 'Haal het beste uit de bouw'.

"Duurzaam aanbesteden speelt in op twee doelstellingen van de overheid, namelijk 'ontregelen' en 'op prestaties afrekenen'. De gemeente Den Haag vindt dat de markt het moet doen." aldus de heer Heijkers (duurzaam bouwen coördinator bij de gemeente Den Haag).

Kies een samenwerkingsvorm. Elk bouwproces is op te delen in dezelfde fasen. In elke fase moeten bepaalde taken worden verricht. Die taken kunt u als opdrachtgever zelf vervullen of u kunt ze aan anderen overlaten. U bepaalt welke taken worden ingekocht en hoe de coördinatie is geregeld. Er zijn vier vormen:

- traditionele samenwerking;
- bouwteam;
- geïntegreerde samenwerking;
- strategische samenwerking.

Elke vorm heeft zijn voor- en nadelen. Kies de samenwerkingsvorm die bij uw organisatie en uw bouwproject past en de beste mogelijkheden biedt om een goede verhouding tussen prijs en kwaliteit te realiseren.

De meest gangbare vorm is de traditionele samenwerkingsvorm. Het bouwproces wordt hierbij in tweeën geknipt. Eerst maakt opdrachtgever, vaak met ondersteuning van ontwerpers en adviseurs, het ontwerp. Als het ontwerp helemaal is uitgewerkt, word de opdracht - op basis van het bestek en de tekeningen in de markt gezet. Inschrijvers kunnen alternatieven inbrengen, maar doen dit over het algemeen alleen als uw gemeente er om vraagt. Vervolgens begint de uitvoering. Wijzingen in het ontwerp zijn lastig. Ze worden financieel doorberekend (meer- en minderwerk) aan de opdrachtgever.



"Bouwers worden zelden vroeg in het bouwproces betrokken. Wij zijn van mening dat het de kwaliteit van een bouwwerk ten goede komt als bouwbedrijven alternatieven in mogen brengen." aldus de heer Frans van Dijk (directeur Van Dijk Maasland BV).

Steeds vaker stappen opdrachtgevers over op andere samenwerkingsvormen. Dit wordt mede ingegeven door de 'terugtrekkende' overheid. Deze nieuwe rol van de opdrachtgever vereist andere competenties van uw organisatie. De meest bekende vorm is het bouwteam. Die wordt overigens steeds lastiger binnen de nieuwe aanbestedingsregels toe te passen. In deel 3 leest u hier meer over.

"Werken in een bouwteam vraagt ook vanuit de gemeente kundige mensen. Zij moeten integraal kunnen denken. Om hier in te voorzien leiden wij zelf mensen op!" aldus de heer Wols (gebouwbeheerder bij de gemeente Ridderkerk).

Kies een marktbenadering

Publieke en semi-publieke organisaties dienen zich te houden aan de Europese en nationale aanbestedingsregelgeving. Dit is veelal verwoord in het gemeentelijk aanbestedingsbeleid. Boven de drempel van 5,2 miljoen dient er strikt volgens de Europese regels te worden aanbesteed. Onder die drempel heeft de gemeente meer vrijheid, al heeft de Europese Commissie aangegeven dat ook onder die drempel de Europese uitgangspunten moeten worden gevolgd en opdrachten in principe openbaar moeten worden aanbesteed.

Vaak wordt gedacht dat Europees aanbesteden vereist dat er traditioneel moet worden samengewerkt. De Europese regels geven echter veel ruimte om ook in een andere organisatievorm conform de regels aan te besteden.

De opdracht kan via een zogenaamde 'openbare' of 'niet-openbare' procedure of 'onderhands' in de markt worden gezet.

- Bij de openbare procedure (openbare aanbesteding) wordt de vraag algemeen bekend gemaakt en iedereen kan een inschrijving doen.
- Bij een zogenaamde 'niet-openbare' procedure (openbare aanbesteding met voorafgaande selectie) wordt de vraag algemeen bekend gemaakt en kan iedereen zich aanmelden voor de selectie. Vervolgens heeft u de mogelijkheid marktpartijen te

selecteren op bedrijfsmatige eigenschappen (de zogenaamde selectiecriteria). Bijvoorbeeld of zij zich al onderscheiden hebben op het gebied van duurzaamheid. Na selectie vraagt u alleen bij de marktpartijen, die voldoen aan uw selectiecriteria, een aanbieding voor het project op.

- Bij een onderhandse aanbesteding nodigt u één (enkelvoudig) of meerdere (meervoudig) partijen uit om in te schrijven. Het wordt niet algemeen bekend dat het project op de markt komt.

Welke procedure u kiest heeft voornamelijk te maken met uw aanbestedingsbeleid, de voorkeur voor de samenwerkingsvorm en de wijze waarop u uw ambities met de uitvoerende partijen wilt concretiseren tot een werkelijke aanbieding.



Gedurende de procedure kunt u nader overleg voeren met de inschrijvers. Dat kan slechts in beperkte mate via een extra inlichtingenronde of een individuele inlichtingenronde, en in een uitgebreide vorm via een concurrentiegerichte dialoog. Dit is nuttig bij projecten waar meerdere oplossingen mogelijk zijn of als ambities, risico's en oplossingen verhelderd moeten worden. Deze uitwisseling van informatie komt in een extra inlichtingenronde of individuele inlichtingenronde aan de orde.



Beoordeel op prijs/kwaliteit

U kunt als opdrachtgever in een aanbestedingsprocedure kiezen tussen gunning op basis van de laagste prijs of gunning op basis van de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI). Bij EMVI worden, naast de prijs, ook kwalitatieve criteria, zoals duurzaamheidscriteria, meegewogen.

Gunning op basis van de laagste prijs laat weinig ruimte voor innovatieve oplossingen, omdat meerwaarde, en dus extra kwaliteit, in de meeste gevallen tijdens de bouwfase meer geld kost. Aanbieders worden niet gestimuleerd om meer te doen dan het aanbieden van een zo laag mogelijke prijs en dus een zo laag mogelijk kwaliteitsniveau, dat past binnen de eisen van de opdrachtgever.

Het meenemen van kwalitatieve criteria in de beoordeling van de aanbiedingen betekent dat aanbieders de mogelijkheid hebben om ook op deze aspecten te scoren. Dit betekent wel dat een spanningsveld kan ontstaan tussen de (vereiste) transparantie en de motivering.

Transparantie is immers het gemakkelijkst te bereiken wanneer wordt gegund op basis van de laagste prijs. Het vergt zorgvuldigheid om kwalitatieve aspecten bij de beoordeling te betrekken en toch op een objectieve en transparante manier tot een gunning te komen.

"In vrijwel al onze inkopen is aanbesteden op basis van prijs en kwaliteit (ook wel economisch meest voordelige inschrijving (EMVI)) gebruikelijk. Echter, bij bouwwerken niet, daar werken we over het algemeen 'traditioneel'! Ik ga ook bij aanbestedingen in de bouw aansturen op EMVI." aldus de heer Wennekes (inkoopadviseur bij de gemeente Ridderkerk).

Meer weten?

- Groen kopen! Een handboek inzake milieuvriendelijke overheidsopdrachten, Europese Commissie, 2005
- Haal het beste uit de bouw, SBR
- www.bob.nl: onder andere praktijkbijeenkomsten over aanbesteden
- www.debouwetalage.nl: voorbeelden van vernieuwende bouwprojecten
- www.europes-aanbesteden.nl
- www.ovia.nl: nieuws en achtergrondinformatie over overheidsinkopen en -aanbesteden, met onder andere een aanbestedingswijzer voor bouwprojecten
- www.PSIB.nl: netwerkorganisatie voor vernieuwing in de bouw
- www.regieraadbouw.nl: stimuleren van het veranderingsproces in de bouw onder andere met het Vernieuwingsoffensief Bouw

Tips

- Ben zo specifiek mogelijk; Indien u zo specifiek mogelijk aan kunt geven wat echt belangrijk is dan is het vaak ook makkelijker om helder aan te geven wat de wegingsfactor is en hoe de gunningcriteria zich ten opzichte van elkaar verhouden.
- Zorg voor politiek draagvlak. Gemeenteraad en wethouder(s) moeten accepteren dat niet per se de laagste aanbieder het werk mag uitvoeren bij gunning op basis van prijs/kwaliteit. Geef inzicht in de wijze van aanpak/aanbesteding/gunning.
- Kies gunningcriteria die zo objectief mogelijk zijn. Beperk de complexiteit van de afweging, zeker als uw gemeente niet eerder gegund heeft, op prijs/kwaliteit. Kies naast de prijs maximaal vier criteria. Bepaal de wegingsfactoren. Meer criteria maken het lastiger om onderlinge verhoudingen te bepalen en dus moeilijk om tot motiveerbare optimale verhouding te komen. Bovendien worden factoren dermate laag dat de wezenlijke aspecten niet altijd meer doorslaggevend zijn. Neem in ieder geval in uw beoordeling de kosten en baten op langere termijn mee.
- De Europese aanbestedingsregels geven aan dat de gunningcriteria specifiek gericht moeten zijn op het voorwerp van de aanbieder en niet op de wijze van bouwen. Dus wel levenscycluskosten of opleverdatum, maar niet milieuvriendelijkheid van het logistieke bouwproces of roefilters op het bouwmaterieel.
- Vermeld bij de bekendmaking van een aanbesteding wat de gunningcriteria zijn en hoe zwaar deze wegen. De criteria mogen tussen tijd niet gewijzigd worden.
- Zorg dat de regels nageleefd worden. Wees bijvoorbeeld niet toegeeflijk voor een inschrijver die te laat is, de inschrijvende partijen zijn daar niet bij gebaat.
- De beoordeling van de aanbiedingen op prijs/kwaliteit vereist een brede deskundigheid en grote objectiviteit. Waardeer de beoordelingen met een team van in- en externe deskundigen.
- Maak uw beoordeling inzichtelijk. U hebt een wettelijke motivatieplicht richting marktpartijen.

Deel 3 Inspiratie: **Traditioneel samenwerken**

In een traditioneel proces wordt het bouwproces in tweeën geknipt. U, als opdrachtgever, vertaalt uw vraag, vaak met ondersteuning van ontwerpers en adviseurs, naar bestek en tekeningen. Deze besteedt u vervolgens aan. De aanbieder met de laagste prijs voert het werk uit. De uitvoerende partijen worden pas na de vaststelling van het ontwerp in het bouwproces betrokken. Dit houdt in dat hun kennis en ervaring over de uitvoering pas dan beschikbaar voor u is. In dit stadium zijn aanpassingen in het ontwerp lastig door te voeren. Wijzingen worden aan u doorgerekend (meer- en minderwerk).

Deze vorm voldoet prima voor relatief simpele projecten, waarin u uw ambities eenduidig kunt specificeren. Denk aan beheer en onderhoud, een grootschalige renovatie of repetitieve werkzaamheden als asfaltering.



Tips

Initiatieffase

- Geef duidelijk aan wat u wilt. Dat wil zeggen formuleer uw duurzaamheidsambities eenduidig. Vind niet zelf het wiel uit, maar maak gebruik van een prestatie- of ambitie-instrument (zie deel 1). Stel prioriteiten aan uw doelstellingen. Communiceer uw ambities vooraf met eventueel in te huren architecten en adviseurs.
- Maak procesafspraken om duurzaamheid structureel te bespreken binnen uw eigen organisatie, met architecten en adviseurs en met opdrachtnemers. Zorg voor een goede dialoog, waarin de medewerkers in eigen woorden aangeven hoe zij denken de ambities te realiseren en welke acties zij zullen ondernemen.

Ontwerpfase

- Stuur op het proces. U hebt (eventueel via architecten en adviseurs) maximale invloed op het eindproduct. U bent er zelf verantwoordelijk voor dat uw duurzaamheidsambities worden opgenomen in het ontwerp en vervolgens in bestek en tekeningen.
- Zorg voor een goede kostenraming. Voorkom zo dat duurzaamheidsmaatregelen tijdens de uitvoering onverwacht duurder blijken te zijn en geschrapt worden.

Aanbestedingsfase

- Er is een reële kans dat tijdens de uitvoering het ontwerp gewijzigd moet worden. Zorg dat u ook dan het lange termijn voordeel kan afwegen tegen de investeringskosten en voorkom dat duurzaamheidsmaatregelen alsnog geschrapt worden.

Uitvoeringsfase

- Specificeer ook uw duurzaamheidsambities in het bestek helder en functioneel, naast de concrete beschrijving van de maatregelen.
- Zorg voor een goede interne afstemming over ambities en oplossingen.
- Neem aanvullende gunningcriteria op in de aanbesteding. Dit kan ook in een traditionele samenwerkingsvorm. Neem in uw beoordeling de kosten en baten op lange termijn mee. Zorg voor politiek draagvlak voor alternatieven die meerwerk met zich meebrengen, maar lange termijn voordelen hebben.
- Vraag om alternatieven. Dit kan ook in een traditionele samenwerkingsvorm. Hanteer dan zeker gunning op basis van de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI).

Bestrating Koningsplein in Ridderkerk:

Gemeente daagt markt uit én gunt niet alleen op prijs, maar ook op kwaliteit!

Voor het nieuwe gemeentehuis wilde de gemeente Ridderkerk een plein met allure. De aanleg van de bestrating, een werk van ongeveer drie eenenhalve ton, is meervoudig onderhands aanbesteed. De gemeente heeft acht infrabedrijven gevraagd om een prijs in relatie tot zettings¹- en onderhoudsgaranties af te geven. De gemeente wil zo het goede aanzien borgen en besparen op onderhoudskosten. Bijkomend voordeel is de besparing op materiaalgebruik (minder zetting voorkomt breuk van stenen). Tevens vroeg ze de bedrijven aan te geven hoe zij het project wilden uitvoeren, opdat het plein en de omliggende bebouwing op hetzelfde moment gereed zouden zijn. De bedrijven kregen ook ruimte om alternatieven voor te stellen.

De heer Wennekes, inkoopadviseur van de gemeente Ridderkerk: "Zowel de gemeente als de aannemerij had weinig ervaring met een aanbesteding op aanvullende criteria. Een aantal (afgewezen) infrabedrijven kwamen praten over de procedure om er voor een volgende keer van te leren. Voor de gemeente was de beoordeling van de aanbiedingen lastig. De prijs, de kwantitatieve en de kwalitatieve criteria zijn omgezet in punten. De prijs werd voor ca. 70% meegerekend, andere aspecten voor de overige 30%." Van Dijk Maasland BV, het bedrijf dat het werk heeft uitgevoerd, gaf volgens de gemeente een goed onderbouwde garantie voor de zettingen. Directeur Frans van Dijk: "We hebben de opdracht gekregen doordat we goede alternatieven hebben aangedragen. Wij zijn van mening dat het de kwaliteit van een bouwwerk ten goede komt als bouwbedrijven alternatieven in mogen brengen. De traditionele manier van aanbesteden stimuleert dat helaas niet." De aanbieding van Van Dijk Maasland BV had overigens ook de laagste prijs.



¹ De mogelijkheden om garanties te verzekeren zijn nog in ontwikkeling.

Deel 3 Inspiratie: **Bouwteam**

Een bouwteam is een tijdelijk samenwerkingsverband waarbij de opdrachtgever uitvoerende partijen betreft vanaf de ontwerpfase. Zij maken deel uit van het ontwerpteam, vaak tijdens het technische ontwerp, vanwege hun kennis en ervaring van de uitvoering en bijbehorende kosten. Deze inbreng zorgt voor betere budgetbeheersing. De opdrachtgever heeft zelf de benodigde deskundigheid in huis of huurt adviseurs in om een bouwteam op te zetten. De opdrachtgever heeft een belangrijke positie in het bouwteam en houdt op die manier grote invloed op het ontwerp. Ook andere partijen hebben echter inspraak in het ontwerp.

Voor publieke organisaties is een bouwteam vanwege de aanbestedingsregelgeving een lastige samenwerkingsvorm. Bij projecten van enige omvang moet er vaak openbaar worden aanbesteed, via de zogenaamde 'openbare'- of de 'niet-openbare' procedure en geldt daarnaast dat er niet gediscrimineerd mag worden of

dat bepaalde partijen niet bevoordeeld mogen worden. Een marktpartij die betrokken is bij het ontwerp heeft dermate veel voorkennis dat deze dan niet mee zou mogen doen met de aanbesteding waaraan men heeft meegewerkt. Een bouwteam is daarom eigenlijk alleen mogelijk in combinatie met een enkelvoudige

onderhandse aanbesteding. Men kiest dan echter vaak voor een geïntegreerde samenwerkingsvorm. Een bouwteam is geschikt voor de kleine projecten waarvoor uw gemeente opdracht geeft, bijvoorbeeld eenvoudig straatwerk of een verbouwing.



Tips

Initiatiefase

- Geef duidelijk aan wat u wilt. Dat wil zeggen formuleer uw duurzaamheidsambities eenduidig. Vind niet zelf het wiel uit, maar maak gebruik van een prestatie- of ambitie-instrument (zie deel 1). Prioriteer uw doelstellingen.
- Geef aan in welke mate u wilt investeren in duurzaamheid. Een opdrachtnemer kan op die manier op uw wensen anticiperen. Deze samenwerkingsvorm maakt een goede afweging mogelijk van kosten en baten van duurzaamheidsmaatregelen. Als u een bodemprijs wilt, dan werkt deze aanpak niet.
- Maak procesafspraken om duurzaamheid structureel binnen uw eigen organisatie te bespreken, met architecten en adviseurs en met opdrachtnemers. Zorg voor een goede dialoog, waarin de medewerkers in eigen woorden aangeven hoe zij denken de ambities te

realiseren en welke acties zij gaan ondernemen.

- Realiseert u zich dat uw gemeente voor deze vorm van samenwerken andere competenties nodig heeft dan in gangbare traditionele processen.

Ontwerpfase

- Zorg voor een goede communicatie: zowel extern als intern (naar ambtenaren, gemeenteraad en wethouder(s)). Maak keuzes inzichtelijk om (politiek) draagvlak te krijgen en te behouden.
- Coördineer en stuur. U bewaakt in deze fase dat uw duurzaamheidsambities worden opgenomen in het ontwerp en vervolgens in bestek en tekeningen.
- Let op: een bouwbedrijf is geneigd om accent te leggen op maakbaarheid in plaats van bijvoorbeeld energiezuinige- of esthetische kwaliteit.

Aanbestedingsfase

- Zie er op toe dat de opdrachtnemer uw ambities correct meeneemt in de uitvoering van het werk. Bijvoorbeeld door gedurende de uitvoeringsfase een inhoudsdeskundige ambtenaar in het bouwteam zitting te laten hebben.

Uitvoeringsfase

- Neem uw ambities op in het bestek.
- Zorg voor een goede interne afstemming over ambities en oplossingen
- U kunt de prijs laten controleren door een onafhankelijke partij. Maak hier in een vroeg stadium afspraken over met de opdrachtnemer. De beoordeling moet door opdrachtgever en opdrachtnemer gedragen worden!

Inge de Bruijn Sportfondsenbad in Barendrecht:
Gemeenteraad heeft in een vroeg stadium inzicht in milieu en kosten.

Eind vorige eeuw bouwde de gemeente Barendrecht een zwembad (toen nog het Carnissebad genoemd). De gemeenteraad wilde een milieuvriendelijk zwembad en had daar middelen voor gereserveerd. De gemeente deed (traditioneel) de voorbereiding, maar won al in een vroeg stadium advies in bij Projectmanagementbureau HEVO. HEVO stond bekend vanwege haar deskundigheid met zwembaden. Projectleider de heer Zijlstra van de gemeente: "We hebben de ontwerpfase samen met deze partner doorlopen."

HEVO bracht de consequenties van diverse 'milieu'-opties in kaart: 'Wat levert het op' en 'Wat kost het'. Dit is aan de gemeenteraad voorgelegd. De gemeenteraad heeft daarmee keuzes gemaakt voor de besteding van het 'duurzaamheidsbudget'.

De heer Zijlstra: "Het project is - na een traditioneel voorbereidings- en ontwerpproces - aanbesteed aan HEVO. HEVO was de enige partij. Met de huidige wetgeving is deze constructie niet meer mogelijk. De gemeente moet nu meer dan één partij benaderen. Wel zouden er maar een beperkt aantal geschikte partners zijn vanwege het specialisme."



Renovatie 'oude' gemeentehuis in Ridderkerk:

Fasering en minder engineering

De gemeente Ridderkerk renoveerde tegelijkertijd met de bouw van een nieuw gemeentehuis haar oude gemeentehuis. De middelen kwamen uit één budget. Door bij de renovatie voor een bouwteam te kiezen was gefaseerde uitbesteding van de werkzaamheden mogelijk. Zo liep de gemeente geen financiële risico's door tegenvallers bij de nieuwbouw.

De gemeente deed de directievoering en vormde een bouwteam met installateur, aannemer en schilder. Zij dachten mee vanaf de eerste fase. Een intentieverklaring met bouwtechnische- en administratieve afspraken was de basis voor samenwerking.

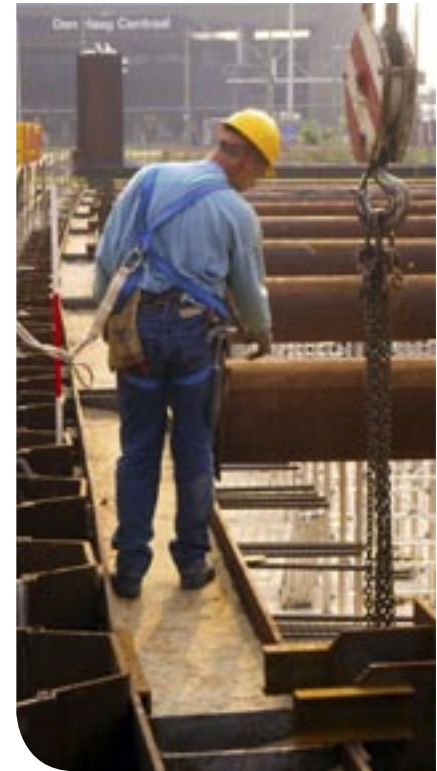
"Werken met een bouwteam is de laatste tijd niet meer zo gebruikelijk bij gemeenten. Gemeenten zijn gebonden aan de aanbestedingswet- en -regelgeving die hiervoor niet altijd de ruimte biedt", aldus Wim Wols, gebouwbeheerder gemeente Ridderkerk. "Grootste voordeel vind ik dat er minder werk gaat zitten in engineering (tekenwerk, bestekken schrijven), en meer geld in het project zelf. Risico's? De gemeente moet een aannemer vinden die ze kent en vertrouwt. Commitment van College van Burgemeester & Wethouders is mijn inziens ook noodzakelijk om dit proces in te gaan. Wij hebben de prijs laten controleren door een extern bureau. Deze bleek goed. Als je een bodemprijs wilt, dan werkt deze aanpak echter niet."

Deel 3 Inspiratie: **Geïntegreerde samenwerking**

Bij geïntegreerde bouworganisatievormen vindt er integratie plaats tussen ontwerp, uitvoering en/of onderhoud. De opdrachtgever formuleert haar eisen in een programma van eisen of een vraagspecificatie met functionele prestaties en de ontwerpende/ uitvoerende partijen bieden een concept aan voor een richtprijs. Als opdrachtgever heeft u vroegtijdig inzicht in de totale kosten en stimuleert u door marktwerking innovatieve toepassingen. U heeft lage voorbereidingskosten. Eigen deskundigheid of het inhuren van adviseurs is minder noodzakelijk. Het is niet nodig dat u een coördinerende functie op u neemt.

Een veel gebruikte vorm is Design & Build (D&B) waarbij het ontwerp en de uitvoering door de aannemer worden verzorgd. De opdrachtgever is verantwoordelijk voor het prestatiebestek. De ontwerprisico's liggen bij de aannemer. Design & Build is geschikt voor functionele en esthetisch minder complexe werken en sluit goed aan

bij een terugtrekkende overheid. In het kader van duurzaam inkopen kan men ook D&B-contracten combineren met langjarig onderhoud (maintenance). Dergelijke DBM-contracten stimuleren de bouwpartij om nog nadrukkelijker te zoeken naar een optimale verhouding tussen bijvoorbeeld stichting- en onderhoudskosten.



Tips

Initiatiefase

- Zorg voor een duidelijke omschrijving van uw ambities in het prestatiebestek. Als u geen duidelijk prestatiebestek kunt schrijven heeft deze samenwerkingsvorm risico's. U heeft weinig bijstuuringsmogelijkheden tijdens het proces en na contractvorming zijn grote wijzigingen doorgaans kostbaar.
- Overweeg ook het onderhoud in de opdracht op te nemen. Het koppelen van uitvoerende partijen aan het onderhoud vergroot de duurzaamheid. Constructieve problemen manifesteren zich in gebouwen over het algemeen in de eerste vijf jaar en in infrawerken in de eerste twee jaar.
- Overweeg wie welke investeringen doet. Als zowel u als de opdrachtnemer investeren in het project (bijvoorbeeld omdat de opdrachtnemer een deel van het gebouw exploiteert),

heeft u meer garantie voor kwaliteit en duurzaamheid.

- Realiseert u zich dat uw gemeente voor deze vorm van samenwerken ander competenties nodig heeft dan in gangbare traditionele processen. Wen aan uw nieuwe rol als opdrachtgever 'op afstand'.

Ontwerpfase

- Investeer in procesbegeleiding. Organiseer bijvoorbeeld direct na de aanbesteding een creatieve workshop waarin belanghebbenden (opdrachtgever, projectontwikkelaar, toekomstige gebruikers en omwonenden) en duurzaamheiddeskundigen de duurzaamheidsambities onderzoeken. Gemeente Den Haag heeft hier goede ervaringen mee (zie voorbeeld).

Aanbestedingsfase

- Door vroegtijdige betrokkenheid van de uitvoerende partij zullen er logischerwijs minder wijzigingen of correcties aan de orde zijn tijdens de uitvoeringsfase. De regierol die u bij geïntegreerde samenwerking vervult, is ook tijdens de uitvoeringsfase van belang.

Uitvoeringsfase

- Specificeer uw duurzaamheidsambities in de vraagspecificatie helder en functioneel.
- Zorg voor een goede interne afstemming over ambities en beoordeling van oplossingen.
- Neem aanvullende gunningcriteria op in de aanbesteding. Neem daarbij de kosten en baten op lange termijn mee in uw beoordeling. Zorg voor (politiek) draagvlak voor alternatieven die meerwerk met zich meebrengen, maar lange termijn voordelen hebben.

Stadsdeelkantoor Leidschenveen-Ypenburg (Den Haag):
Gemeente krijgt het duurzaamste kantoor voor de laagste kosten.

De gemeente Den Haag wil het goede voorbeeld geven door 'duurzaam' te bouwen. De heer Heijkers, duurzaam bouwen coördinator van de gemeente: "Wij wilden het nieuwe stadsdeelkantoor in Leidschenveen-Ypenburg niet 'traditioneel' realiseren. We constateerden dat een gedetailleerd programma van eisen vaak creativiteit in de weg staat. Daarom stelden we prestatie-eisen op en vroegen de marktpartijen oplossingen aan te dragen".

Via een Europese aanbesteding heeft de gemeente een prijsvraag uitgeschreven. De gemeente nodigde vervolgens drie partijen uit een schetsontwerp te presenteren. Het gebouw moest een GreenCalcscore van minimaal 250 hebben. GreenCalc is een instrument dat de milieuprestatie van een gebouw uitdrukt in één getal. De gemeente beoordeelde de plannen ook op bouw-esthetische-, functionele- en technische kwaliteit en op projectplanning en -beheersing. De aanbesteding vond plaats op basis van de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI).

Tevens heeft de gemeente geïnvesteerd in procesondersteuning van de planontwikkeling. In een vroeg stadium zijn belanghebbenden (opdracht-

gever, projectontwikkelaar, toekomstige gebruikers en omwonenden) en duurzaamheidsdeskundigen bijeengebracht. In een creatieve workshop zijn de duurzaamheidsambities onderzocht. Bij meerdere projecten in Den Haag is gebleken dat deze werkwijze (de zogenaamde ROMBO-methode) voorheen ondenkbare maatregelen en ambities, uitvoerbaar maakt. Bovendien ontstaat in een vroeg stadium draagvlak voor duurzaamheid bij alle betrokkenen.

De heer Heijkers: "We hebben het duurzaamste gebouw voor de laagste kosten gekregen. Vertrouwen tussen ons en de (potentiële) opdrachtnemers is volgens mij één van de succesfactoren. Een andere succesfactor is het feit dat we de risico's delen: twee van de zes verdiepingen worden door de opdrachtnemer geëxploiteerd. Dat zie ik terug in kwaliteit, duurzaamheid en prijs."

De heer Kaijijm, directeur van Kanters Projectontwikkeling BV: "Het gebouw dat wij, samen met een architect en adviseurs presenteerden had een GreenCalcscore van 371. Onder andere door een combinatie van functionaliteiten, betonkernactivering en gebruik van duurzaam hout, niet-uitlogende metalen en groene stroom. In ons voorstel combineerden we esthetica, geluidwering en natuurlijke ventilatie. Dat was innovatief, maar vooral zeer kostensparend!"

Deel 3 Inspiratie: **Strategische samenwerking**

Bij strategische samenwerking werken opdrachtgever en marktpartijen samen op basis van gezamenlijke of wederzijds goed gedefinieerde belangen. In vroege projectfasen is er vaak nog geen sprake van exact gedefinieerde projectoutput (geld, tijd, kwaliteit). U zet uw vraag uit in de markt en laat het aan de marktpartijen over om hiervoor oplossingen te ontwikkelen. Dit stimuleert verdere innovatie en marktwerking, maar vraagt ook grote investeringen van de betrokken marktpartijen. Zorg dat de afwikkeling van het aanbestedingsproces zorgvuldig en transparant verloopt. Denk bijvoorbeeld ook aan een ontwerpvergoeding. Na de gunning leveren opdrachtgever en opdrachtnemer mensen aan voor een gezamenlijk team, dat op basis van gedeelde winst en risico aan de slag gaat. U, als opdrachtgever, heeft de beschikking over deskundig personeel en voldoende ervaring met complexe bouwopgaven.

Deze aanpak is kansrijk in projecten met een grote mate van omgevingscomplexiteit en een meerjarige looptijd, soms tientallen jaren. Denk aan binnenstedelijke vernieuwing of grote

nieuwbouwwijken, inclusief infrastructuur en voorzieningen. De lange looptijd motiveert alle betrokken partijen te investeren in kwaliteit en duurzaamheid.



Tips

Initiatiefase

- Ben duidelijk in uw ambities, maar timmer uw programma van eisen niet dicht. Zorg dat er ruimte is om gezamenlijk tot een plan te komen, dat voor beide partijen rendabel is.
- Overweeg ook het onderhoud in de opdracht op te nemen. Het koppelen van uitvoerende partijen aan het onderhoud vergroot de duurzaamheid. Constructieve problemen manifesteren zich in gebouwen over het algemeen in de eerste vijf jaar en in infrawerken in de eerste twee jaar.
- Selecteer partijen met wie u langdurig wilt samenwerken.
- Let er bij nieuwe bezetting van gemeenteraad of College van Burgemeester en Wethouders op dat het samenwerkingsverband niet uiteen

valt.

- Realiseert u zich dat deze samenwerkingsvorm een lange voorbereidingstijd heeft. Deze fase is essentieel voor het resultaat. Er wordt actieve deelname van u verwacht. Een goede voorbereiding zorgt mogelijk voor een geringere tijdsbesteding van uw organisatie in de ontwerp- en uitvoeringsfase.
- Realiseert u zich dat uw gemeente voor deze vorm van samenwerken andere competenties nodig heeft dan in gangbare traditionele processen.

Aanbestedingsfase

- U bent zelf deelnemende partij in de uitvoering van het project. Voordeel van uw betrokkenheid is dat bijsturing in deze fase mogelijk is. Mogelijk kost u dat meer tijd dan vooraf

verwacht.

- Waarborg continuïteit. Minimaliseer het risico dat duurzaamheidsambities tijdens de uitvoering verdwijnen, door bijvoorbeeld nieuw beleid of een nieuwe gemeenteraad, Burgemeester of Wethouder.

Uitvoeringsfase

- Specificeer uw duurzaamheidsambities in de uitgangsdokumentatie helder en functioneel.
- Zorg voor een goede interne afstemming over ambities en het omgaan met oplossingen en uitvoering gedurende de looptijd.
- Neem aanvullende gunningcriteria in de aanbesteding op. Neem daarbij de kosten en baten op lange termijn mee in uw beoordeling. Zorg voor (politiek) draagvlak voor alternatieven die meerwerk met zich meebrengen, maar lange termijn voordelen hebben.

Leerpark in Dordrecht:

Investeren in kwaliteit en duurzaamheid.

De gemeente Dordrecht wil een (milieutechnisch) complexe locatie herontwikkelen. De opgave betreft sloop van een aantal gebouwen en nieuwbouw van woningen, kantoren en school- en bedrijfsgebouwen.

De gemeente ontwikkelde zelf een stedenbouwkundig plan voor het 'Leerpark'. Tegelijkertijd ging de gemeente op zoek naar partners om dit gebied in een PPS-constructie (een juridische vorm van strategisch samenwerken) te ontwikkelen. Reden was dat de gemeente op zag tegen de minimaal acht benodigde aanbestedingspartijen en via deze constructie de hele ontwikkeling in één keer uit kon besteden.

Over de manier waarop de vraag in de markt is gezet is de Regieraad Bouw en PSIBouw positief omdat het ruimte bood aan de markt voor eigen inbreng. Dit geeft de marktpartijen de kans om te laten zien dat zij meer kunnen oplossen dan enkel ruimtelijke/fysieke problemen. (www.debouwetalage.nl). De aanbesteding van het Leerpark was een grote opgave en is niet door alle betrokken partijen als positief ervaren. Niettemin laat het aanbestedingsproces van het Leerpark zien dat het mogelijk is om duurzaamheid en kwaliteit een echte plaats te geven.

De heer Bekkers, projectleider bij de gemeente Dordrecht: "De gemeente maakte een 'aanbestedingsdoos' met onze eisen. Dat was soms lastig, we zijn niet gewend tevoren alles te overdenken en onze eisen relatief abstract te formuleren. De duurzaamheidseisen komen uit ons gemeentelijk beleid: de gemeente eist niveau acht van de DCBA-checklist van bureau BOOM (D is normaal bouwen, A is absoluut

het beste voor het milieu). Daarnaast had de gemeente wens voor 'sociale duurzaamheid' in de vorm van 175 leerwerkplekken met de uitvoering van Social Return on Investment (SROI) waaronder een aantal plekken als leerling-bouwplaats."

Rob van Kalmthout, regiodirecteur Proper-Stok Ontwikkelaars Rotterdam: "Wij hebben een flinke investering gedaan voordat we de opdracht kregen. Met reden hebben we gemeend het voorgestelde stedenbouwkundige plan te herzien. Dit gaf naar onze mening een betere invulling aan het concept van het Leerpark en dus een meerwaarde voor de toekomstige gebruikers."

De heer Bekkers: "Duurzaamheid heeft niet meegespeeld in de overwegingen om voor deze bouworganisatie en aanbesteding te kiezen. Echter, deze constructie komt de kwaliteit en duurzaamheid wel degelijk ten goede. De marktpartijen voelen zich verantwoordelijk voor de kwaliteit van het hele gebied, sommige delen zullen ze immers pas over 10 jaar afzetten. Wij hebben als gemeente kwaliteit gekregen, méér dan wat we zelf hadden kunnen realiseren en méér dan we aan de marktpartijen vroegen."

Bronnenlijst

- Beter aanbesteden, Regieraad Bouw, juli 2006
- Dertien x Duurzaam, projectschetsen van duurzame ontwikkeling in Den Haag, gemeente Den Haag, 2005
- Energiek Den Haag, Duurzame stad aan zee, Stichting OM Den Haag, juni 2006
- Haal het beste uit de Bouw (versie 12), SBR, februari 2006
- Instrumentenpallet, www.dubo-centrum.nl (geraadpleegd mei 2006)
- Overwegingen bij uitbestedingstrategieën, PSIBouw, november 2005
- Projectenboek Duurzaam Bouwen, gemeente Den Haag, Dienst Stedelijke Ontwikkeling, september 2004
- Strategisch Milieumanagement in het MKB, Provincie Noord-Brabant, oktober 2004
- Voorpublicatie Gunnen op Waarde, CROW/SBR/PSIBouw, juli 2006