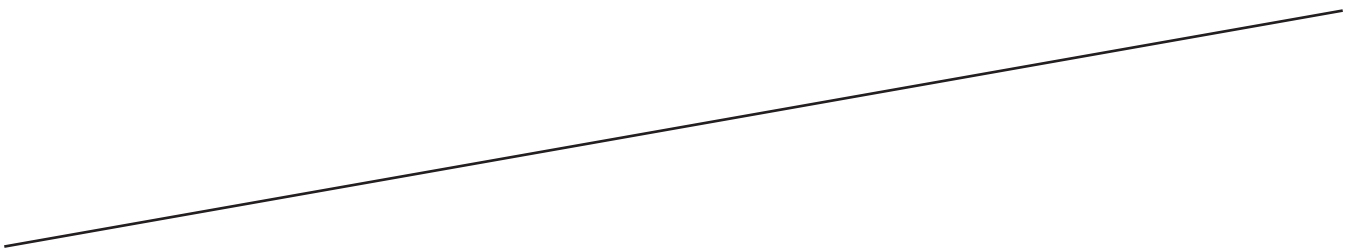


Goed opdrachtgeverschap

Vragen naar de onbekende weg



COLOFON

Raad voor Cultuur
R.J. Schimmelpennincklaan 3
Postbus 61243
2506 AE Den Haag
t +31(0)70 3106686
f +31(0)70 3614727
cultuur@cultuur.nl
www.cultuur.nl

Den Haag, februari 2012

ADVIESVRAAG EN VERANTWOORDING

De staatssecretaris heeft de raad gevraagd te adviseren over de wijze waarop hij het opdrachtgeverschap kan bevorderen bij overheden, particulieren en private partijen. De reden om dit te willen stimuleren, hangt samen met de opvatting dat de creatieve sector een toegevoegde waarde kan zijn bij het formuleren en realiseren van maatschappelijke opgaven. Volgens de staatssecretaris wordt deze toegevoegde waarde onvoldoende onderkend, terwijl juist de professionals uit de creatieve sector specifiek zijn opgeleid om (maatschappelijke) opdrachten te (her)formuleren, te interpreteren, te regisseren en te concretiseren. Hun kennis, ervaring en innovatieve creativiteit mogen bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken niet onderbenut of zelfs onbenut blijven. Het is daarom belangrijk om de inzet van de creatieve sector te optimaliseren, opdrachtgevers te helpen bij het formuleren van ontwerp vragen en deze te matchen met ontwerpers.

Het onderwerp opdrachtgeverschap wordt in de adviesvraag betrokken op alle sectoren die deel uitmaken van de creatieve industrie, zoals architectuur, mode, gaming en design.¹ De raad richt zich in dit advies op het opdrachtgeverschap in de architectuursector (inclusief landschapsarchitectuur, interieurarchitectuur en stedenbouw). De beperking tot de architectuursector hangt samen met de voorbereiding van een nieuwe architectuurvisie voor de periode 2013-2016, die in het voorjaar van 2012 gepubliceerd wordt.

De raad heeft voor de advisering een ad hoc commissie samengesteld met professionals op het gebied van architectuur en stedenbouw. Daarnaast is op verzoek van de staatssecretaris gesproken met belanghebbenden uit de sector. Hiertoe behoren vertegenwoordigers van het Topteam Creatieve Industrie, het College van Rijksadviseurs en adviseurs op het gebied van architectuurbeleid, landschapsbeleid, infrastructuur en erfgoedbeleid. De raad heeft een expertmeeting georganiseerd met betrokkenen uit de architectuursector, onder wie ontwerpers, ondersteunende instellingen, ontwikkelaars en opdrachtgevers.²

In dit advies schetst de raad de stand van zaken rondom het opdrachtgeverschap in de architectuursector en doet hij voorstellen om het opdrachtgeverschap te bevorderen. De Raad sluit zijn advies af met concrete aanbevelingen.

1 Creatieve industrie wordt rond 2004 gebruikt voor een sector waarin de aandacht verschuift van culturele of sociale waarde van creativiteit naar economische toegevoegde waarde; direct, door eigen omzet, maar zeker ook indirect, als aanjager van innovaties in andere sectoren. Financiering van de sector verschuift van subsidie naar ondernemingsfinanciering. Dat vraagt, naast de autonome of *life style creative*, ook een nieuw type creatieve ondernemer, met economische ambities.

2 Zie bijlage voor de deelnemerslijst.

OPDRACHTGEVERSCHAP IN DE ARCHITECTUURSECTOR

Recentelijk presenteerde Architectuur Lokaal een publicatie over de geschiedenis van het (publieke) opdrachtgeverschap en het rijksarchitectuurbeleid.³ Daaruit blijkt dat deze geschiedenis nauw is verbonden met het nationale architectuurbeleid, dat sinds 1991 door de rijksoverheid wordt ontwikkeld. De bouwende ministeries ondertekenen het beleid en brengen het mede in de praktijk. Het architectuurbeleid heeft ertoe bijgedragen, dat vanuit de rijksoverheid de totstandkoming van een kwalitatief goed gebouwde omgeving krachtig werd gestimuleerd. Daarnaast heeft het beleid invulling gegeven aan de opvatting dat ruimtelijke opgaven en architectonische ingrepen culturele opgaven zijn.

Het architectuurbeleid wordt mede uitgedragen door een groot aantal culturele instellingen, waarvan een aantal opgenomen is in de culturele basisinfrastructuur en ook door het ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM) wordt gesubsidieerd. Alle in elkaar grijpende onderdelen van het architectuurbeleid hebben tot op heden als katalysator gefunctioneerd in een buitengewoon productieve die heeft geduurd van 1991 tot de huidige economische crisis. In dezelfde periode is het publieke opdrachtgeverschap professioneler geworden en verzakelijkt. De juridisering is daarnaast op alle procesniveaus toegenomen. Langzaam maar zeker werden Europese aanbestedingsregels door de publieke opdrachtgevers steeds strenger toegepast, zowel op lokaal als op regionaal en landelijk niveau. De neiging om onzekerheden uit te bannen werd sterker en groeide doordat de rijksoverheid vanaf 2005 veel van haar verantwoordelijkheden op het terrein van ruimtelijke ordening heeft overgedragen aan decentrale overheden.

Grote steden hebben net als het Rijk kennis en kunde in huis om bouwopgaven te initiëren en te begeleiden. Kleinere gemeenten niet. Die kunnen worden ondersteund door kennisinstellingen als Architectuur Lokaal en lokale architectuurcentra.

Gaandeweg is de overheid over de hele linie zich meer en meer gaan opstellen als afnemer, waarbij het risicodragende deel van ruimtelijke opdrachten aan externe partijen wordt uitbesteed. Nieuwe contractvormen, nieuwe samenwerkingsverbanden (PPS) en nieuwe financieringsconstructies zijn geïntroduceerd. Hierdoor zijn de actoren in het ruimtelijke domein in een nieuwe verhouding tot elkaar komen te staan.

De (rijks)overheid mag dan op afstand staan, zij is nog altijd een belangrijke actor. Zij bepaalt immers de spelregels in het ruimtelijke domein, door middel van wet- en regelgeving. Ook voedt de (rijks)overheid het politieke debat, zij produceert structuurvisies en bestemmingsplannen en gaat over de besluitvorming rondom omgevingsvergunning en infrastructuur en landschap. De overheid bepaalt op lokaal, regionaal en landelijk niveau het speelveld, ook voor particuliere, private en semiparticuliere opdrachtgevers.

³ Bouwcultuur. Investeren in opdrachtgeverschap | Architectuur Lokaal, augustus 2011.

De rijksoverheid staat dan ook op verschillende manieren in relatie tot de architectuursector: als regelgever, waarmee het speelveld van opdrachtgevers en opdrachtnemers wordt gekaderd; als afnemer van architectendiensten; als opdrachtgever van grote, bovenregionale ruimtelijke projecten en als eigenaar/gebruiker van een groot aantal gebouwen en gebieden.

Ook zet de (rijks)overheid instrumenten in om het opdrachtgeverschap in zijn algemeenheid te bevorderen. De huidige instrumenten omvatten diverse fondsregelingen en rijksprijzen, zoals de onderzoeks- en stimuleringsregelingen, die via het Stimuleringsfonds voor Architectuur worden uitgevoerd, en de Rijksprijs voor bevlogen opdrachtgeverschap, de Gouden Piramide. Via het cultuurbeleid draagt de overheid bovendien bij aan de instandhouding van culturele instellingen die het architectuurbeleid ondersteunen en uitdragen. Hierbij kan men bijvoorbeeld denken aan het Nederlands Architectuurinstituut en Architectuur Lokaal, dat het opdrachtgeverschap bij lokale overheden bevordert in samenwerking met de lokale architectuurcentra en zich steeds vaker ook richt op het stimuleren van particulier en privaat opdrachtgeverschap.

Daarnaast heeft de overheid de beschikking over de Rijksbouwmeester die de kwaliteit van grote bouwopgaven bewaakt en stimuleert. De Rijksbouwmeester neemt namens de overheid zitting in diverse kwaliteitsteams die worden ingesteld om complexe bouwopgaven te begeleiden. Vanaf 2005 werkt de Rijksbouwmeester samen met het College van Rijksadviseurs dat alle bouwende ministeries adviseert.

STAND VAN ZAKEN

De huidige periode is een transitieperiode, waarin crises en recessie een stagnerende werking hebben en een nieuwe omgang met de ruimte afdwingen. Behalve aan stagnatie moet ook het hoofd geboden worden aan een *mismatch* tussen aanbod en de huidige vraag. Omdat de bouwkolom zo nauw verweven is met de economie, zijn daarin de gevolgen van de recessie direct voelbaar. Het sinds 1991 opgebouwde vertrouwen in een zelfregulerende markt en in PPS-constructies is door de crisis verstoord geraakt. In de komende jaren zal dan ook gezocht moeten worden naar een nieuw fundament voor vertrouwen en een nieuw evenwicht tussen de actoren. Er is niet één partij aan te wijzen die daarbij de regie in handen heeft.

Het opdrachtgeverschap vraagt om een nieuwe impuls en een herdefiniëring. De huidige instrumenten en instellingen die het opdrachtgeverschap moeten bevorderen bij overheden en private partijen zijn over het algemeen doelmatig. Wel ziet de raad de noodzaak om de inhoud van de instrumenten en de instellingen beter op de huidige situatie af te stemmen.

De recessie werpt immers eigen vragen op. Deze hebben te maken met krimp in zijn algemeenheid, maar ook met leegstand van bedrijfsgebouwen en het vrijkomen van grote overheidscomplexen, waarvoor nog geen nieuwe bestemmingen zijn gevonden.

De raad ziet ruimte voor vernieuwing in het instrumentarium om de culturele doelstellingen van het architectuurbeleid in relatie te brengen met het economische beleid. In dit verband wil de raad overigens opmerken, dat er volgens hem een groot verschil bestaat tussen architectuur die maatschappelijke meerwaarde creëert met een ruimtelijk ontwerp en architectuur die economische meerwaarde creëert door bij te dragen aan productontwikkeling. In de eerstgenoemde situatie gaat het om publieke ruimtelijke projecten, waar het publieke belang en de maatschappelijke meerwaarde voorop staan en de economische opbrengst van secundair belang is, ondanks het grote belang voor het welslagen en de duurzaamheid van deze projecten. Het laatstgenoemde perspectief is lange tijd onderbelicht gebleven. Hier gaat het om architectuur die ten dienste staat van productontwikkeling, waarmee uiteraard ook gestreefd kan worden naar vergroting van de ruimtelijke kwaliteit, maar die in de eerste plaats plaatsvindt ten behoeve van de (massa) productie. Uit de beleidsnota 'Meer dan de kwaliteit' spreekt de ambitie om het aandeel van de architectuur in de creatieve industrie te versterken.

De raad benadert het onderwerp opdrachtgeverschap hierna vanuit de vier perspectieven, van waaruit hij concrete voorstellen doet om het opdrachtgeverschap te verbeteren.

HERDEFINITIE VAN HET OPDRACHTGEVERSCAP: NAAR EEN OVERHEID ALS *LEADING CUSTOMER*

De overheid is in haar algemeenheid de instantie die ruimtelijke plannen in democratisch opzicht legitimeert. Tegen die achtergrond past het de overheid om zich als zelfbewuste partner op te stellen. Zo ziet de raad kans om het opdrachtgeverschap te stimuleren door op te treden als *leading customer*. De rijksoverheid is bijvoorbeeld zelf in het bezit van een groot aantal gebouwen en gebieden, waarvan in 2016 10% leeg zal staan. Ten behoeve van de nationale herbestemmingsagenda kan de overheid een goed voorbeeld geven door, bijvoorbeeld met behulp van het in 2010 opgerichte Herbestemmings-team, de opdrachtgever te worden voor een uitgebreid herbestemmingsonderzoek.⁴

⁴ Bovens, M., H-team Notitie #03. Herbestemming in de toekomst /interviews, trends en ontwikkelingen, 2011.

De (rijks)overheid kan in dit verband ontwerp opdrachten formuleren en het initiatief nemen om ontwerpers en betrokkenen in positie te brengen, zodat de stakeholders kunnen participeren en in teamverband aan nieuwe ontwerpstrategieën kunnen werken. De rijksoverheid zou bijvoorbeeld met een stad als Den Haag de aanstaande leegstand van de eigen gebouwen, en ook overige gebouwen in de stad, kunnen monitoren om ze te kunnen (her) bestemmen.

In een financieel onzekere situatie ontstaat vanzelf de noodzaak om nieuwe relaties te zoeken tussen initiatiefnemers, opdrachtgevers en opdrachtnemers. Hiervoor is nieuw ondernemerschap gewenst. Al doende komt men er achter welke coalities het beste bij dit tijdsgewricht passen.

In het verleden zijn al veel samenwerkingsvormen beproefd, onder andere het (collectief) particulier opdrachtgeverschap, het consumentgericht bouwen, en publiek-private samenwerking. Het ligt voor de hand dat bij de toekomstige coalitievorming steeds vaker het financiële risico gespreid zal worden. Ook zullen eindgebruikers nadrukkelijker en vroeger in het ontwikkelproces een stem hebben. De overheid kan niet alleen een bijdrage leveren aan het laten ontstaan van nieuwe coalities, zij kan hierin ook een regierol vervullen en partijen bij elkaar brengen. Het verdient aanbeveling deze mogelijkheid te onderzoeken in samenspraak met de bouwende ministeries, de (cultuur)fondsen en de instellingen die het opdrachtgeverschap moeten stimuleren.

HERDENKEN VAN HET OPDRACHTGEVERSCHAP: PROFESSIONALISERING VAN DE OPGAVEFORMULERING

Goed opdrachtgeverschap is volgens de raad een scharnierpunt in de totstandkoming van ontwikkelstrategieën en kwalitatief hoogstaande ontwerpvoorstellen. Een goede opgaveformulering is cruciaal en vergroot niet alleen de kans op een integrale benadering van ruimtelijke kwaliteit. Het bevordert namelijk ook een goede communicatie in het verdere proces, waarbij steeds andere partijen betrokken zullen worden. De inbreng van kennis en de interactie met professionals zijn hierbij van belang, zodat een inhoudelijk gesprek mogelijk wordt.

Het formuleren van de opgave is complex en gaat niet vanzelf. Het is een feit dat veel opdrachtgevers slechts eenmalig in die positie verkeren, zoals wethouders die een gemiddelde zittingsperiode van vier jaar hebben, particulieren, schooldirecties, ziekenhuisdirecties en private bedrijven. Er zal dan ook altijd vraag zijn naar een kennisplatform, naar voorlichting en bijscholing, naar begeleiding van publieke, en ook steeds vaker naar semipublieke en particuliere opdrachtgevers. Een gespecialiseerd multidisciplinair kenniscentrum en/of de ontwikkeling van een database met informatie over de potentiële geschiktheid van de inschrijvers kunnen verder bijdragen aan de professionalisering van een opgaveformulering, waarmee creativiteit naar boven wordt gehaald.

Diverse partijen hebben databases en/of internetplatforms ingericht en breed beschikbaar gesteld. Als in onderling overleg een manier gevonden wordt om potentiële opdrachtgevers te helpen met het formuleren van hun opgaven, dan zou dit volgens de raad een welkome toevoeging zijn. Ook actuele sociaal-maatschappelijke uitdagingen op het terrein van werkgelegenheid, veiligheid in de publieke ruimte en sociale cohesie vragen om een opgaveformulering waarin ruimtelijke oplossingen worden aangedragen. De (rijks)overheid kan ontwerpend onderzoek entameren ten behoeve van de visievorming, zoals nu al gebeurt bij de zogenaamde 'Proeftuinen over het Klimaatvraagstuk'.

Het formuleren van *Grand Challenges*, ofwel urgente maatschappelijke vraagstukken die in de vorm van open vragen voorgelegd worden aan professionals, zal meer een katalysator zijn voor innovatie dan dichtgetimmerde, nauw gespecificeerde opdrachten. Om de kwaliteit van de opgaveformulering te bevorderen, is het verstandig om de betrokkenheid van gebruikers, ontwerpers en opdrachtgevers in de voorbereidende fase van aanbestedingen te vergroten.

Voor het synergetische effect en het potentieel innovatieve karakter van de opgave is het van belang dat de juiste partijen bij elkaar komen. Behalve gebruikers zijn dat ook wetenschappers, ingenieurs, productontwikkelaars, marktpartijen en vertegenwoordigers van de creatieve industrie. De overheden kunnen in relatie tot de grote maatschappelijke uitdagingen de rol op zich nemen van opdrachtgever; in die zin dat zij een open opdracht formuleren en ervoor zorgen dat de belanghebbenden een rol spelen in de oplossingsstrategie.

HERINRICHTEN VAN HET OPDRACHTGEVERSCHAP: CREATIEF, MAATSCHAPPELIJK & INNOVATIEF AANBESTEDEN

Er is in de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan de wijze waarop de Europese aanbestedingsregels in Nederland worden toegepast. Het aanbestedingsrecht is geënt op de traditionele verhouding van opdrachtgever/opdrachtnemer en veronderstelt een verticale verhouding. Minder gangbaar is de zogenaamde alliantie. Deze meer horizontale figuur zou in tijden van laagconjunctuur een interessante optie kunnen bieden, maar dit dient eerst verder in de praktijk te worden onderzocht.⁵ Onder ontwerpers is over de toepassing van de aanbestedingsregels in Nederland ontevredenheid gegroeid. Zo zou er een geringe waardering zijn van de creatieve en innovatieve inbreng van het ontwerp. De, veelal lage, waardering komt tot uitdrukking in het aantal punten dat opdrachtnemers ermee kunnen scoren.

⁵ Handleiding bij toepassing Allianties bij Rijksgebouwendienst, 2008. Hierin worden voordelen genoemd als; laagconjunctuur waardoor marktpartijen meer tijd en bereidheid hebben om energie te steken in een innovatieve contractsvorm; de mogelijkheid/bereidheid van partijen om tijd en geld te investeren in het opzetten van de Alliantie met een onzeker winstpotentieel. http://www.rgd.nl/fileadmin/redactie/Onderwerpen/PPS/Achtergrondinformatie_alliantierapporten_PPS_mei2008.pdf

Financiële criteria worden in de meeste gevallen boven de kwaliteitscriteria gesteld. Of de beoogde ruimtelijke kwaliteit wordt te weinig expliciet verwoord, zodat de economische meerwaarde die het ontwerp oplevert onbesproken blijft. Er is echter voldoende ruimte om inhoudelijk gestuurde, Europese aanbestedingsregels toe te passen, met meer kans op innovatie. Bijvoorbeeld door bij meer complexe opgaven de ontwerpers en het ontwerp eerder en breder in te zetten. Bij de beoordeling van ontwerp kwaliteit, waarbij aspecten als architectonische vormgeving, omgevingspsychologie en product-emotie komen kijken, spelen betekenisgeving, emotie, intuïtie en kennis een belangrijke rol.

Naar het proces van selectieprocedures is onlangs onderzoek gedaan (*Deciding about Design Quality*).⁶ Daaruit blijkt dat de rationele, wettelijk vastgestelde eisen botsen met psychologische aspecten van het besluitvormingsproces. Het is moeilijk gebleken om vooraf een waterdichte selectieprocedure te ontwerpen waarin alle criteria en wegingsfactoren zijn vastgelegd, zoals het aanbestedingsrecht vereist. Het is aan te bevelen om een vakkundige jury te installeren die in staat is om de creatieve kwaliteit te beoordelen.⁷ Om duidelijker te maken wat architectendiensten inhouden, zoals onder meer hun adviesfunctie, en om duidelijk te kunnen maken welke meerwaarde een kwalitatief goed ontwerp een ontwikkel- en realisatietraject te bieden heeft, kunnen brancheorganisaties zich inzetten voor een informatieplatform; bijvoorbeeld de Algemene Nederlandse beroepsvereniging van Architecten (BNA).

Daarnaast kan het helpen om de criteria prijs en kwaliteit in het selectieproces van elkaar te scheiden. Dit kan men doen door op basis van kwaliteitscriteria te selecteren binnen een vastgesteld budget of door eerst één of meer plannen te kiezen op basis van kwaliteit en daarna pas op basis van prijs te selecteren. Aanbestedingstrajecten kunnen tot slot ook routes voor talentontwikkeling zijn, wanneer er een open oproep of wildcards aan verbonden worden. De overheden kunnen met dergelijke maatregelen een positief signaal geven. Het ministerie van OCW zoekt naar nieuwe wegen om als publiek opdrachtgever de innovatieve potentie van het architectonische ontwerp te stimuleren. In de adviesvraag wordt het Amerikaanse voorbeeld van precommercieel aanbesteden aangehaald als mogelijke optie. Als aanbestedingsinstrument biedt de praktijk van *Small Business Innovation Research* (SBIR) de mogelijkheid om verschillende partijen uit te nodigen aan een maatschappelijke opdracht te werken en hiervoor innovatieve toepassingen te vinden. De overheid treedt in deze situatie op als partner in plaats van traditionele opdrachtgever. De werkwijze vraagt om ondernemende ambtenaren. Door het vorige kabinet is ervaring opgedaan met de toepassing van SBIR in het kader van de maatschappelijke innovatieprogramma's. De raad vindt het de moeite waard om uit te zoeken of dit instrument, bijvoorbeeld door het ministerie van Economie, Landbouw & Innovatie (EL&I), ook toepasbaar is in de context van het ruimtelijke ontwerp.

6 Volkert, L., *Deciding about Design Quality, Value judgements and decision making in the selection of architects by public clients under European tendering regulations*, 2010, Delft.

7 Vijf Stellingen van de Rijksbouwmeester. Ingebracht tijdens de expertmeeting Opdrachtgeverschap december 2011, Den Haag.

HERORIËNTATIE OP PARTNERS: DE OVERHEID ALS MATCH-MAKER

Welke partijen leidend zijn in het ruimtelijke domein is in deze terughoudende markt niet duidelijk. De neiging is groot dat sectoren in zichzelf terugtrekken, wat ten koste gaat van de opgebouwde kennis op het gebied van integraal ontwikkelen. De raad benadrukt het belang van de cross-sectorale en/of integrale werkwijze.

Niet alleen vinden op het grensvlak van sectoren vaak interessante doorbraken en nieuwe toepassingen plaats, een integrale benadering vergroot ook de kans op het bereiken van ruimtelijke kwaliteit. De raad is er voorstander van om de cross-sectorale en integrale aanpak te verbreden naar de andere betrokken departementen. Zo is het ministerie van EL&I volgens de raad onmisbaar in het toekomstige architectuurbeleid. Ook het Topteam Creatieve Industrie verwacht van opdrachtgevers dat zij cross-sectorale samenwerking stimuleren en bijdragen aan het realiseren van doorbraken bij het werken aan innovatieve oplossingen voor complexe maatschappelijke uitdagingen. Vanuit het perspectief van het ministerie van OCW kan het Stimuleringsfonds voor architectuur, dat vanaf 2013 ook de subsidieregelingen voor e-cultuur en design uitvoert, als cultuurfonds bijdragen aan cross-sectoraal ontwerponderzoek. Het is cruciaal voor het welslagen van een missie om in alle fasen van planontwikkeling de juiste partijen bij elkaar te brengen.

De raad constateert dat er een grote behoefte is om vraag en aanbod bij elkaar te brengen door middel van het zogenaamde *matchmaking*. Brancheorganisaties en het sectorinstituut kunnen hierin een grote rol spelen en een platform bieden waar potentiële opdrachtgevers en opdrachtnemers elkaar ontmoeten.

Vanuit PIANOo, het expertisecentrum aanbesteden, is al het initiatief gekomen om een kring van (semi-)publieke opdrachtgevers in de bouw en infrastructuur via internet zichtbaar te maken. Het doel daarvan is om het (semi-)publieke opdrachtgeverschap te vernieuwen en verder te professionaliseren. Recentelijk werd onder zijn vleugels een gedragscode 'publiek opdrachtgeverschap' ontwikkeld.⁸ Dit initiatief kan, tezamen met het reeds langer bestaande Kompas van Architectuur Lokaal, worden onderzocht op toepasbaarheid binnen de creatieve industrie.

Het Topteam Creatieve Industrie bepleitte stimuleringsmaatregelen om opdrachtgeverschap in en voor de creatieve industrie te versterken. Specifieke maatregelen zouden zijn: *Dutch Designing Demand*, een protocol voor creatief opdrachtgeverschap en innovatievouchers.

⁸ <http://www.opdrachtgeversforum.nl/> : Gedragscode 'publiek opdrachtgeverschap'. Het opdrachtgeversforum in de bouw. PIANOo. 2011. Vier kernwaarden van publiek opdrachtgeverschap worden daarin geformuleerd: maatschappelijke verantwoordelijkheid, integriteit, betrouwbaarheid en transparantie.

De introductie van waardebonnen, waarmee bedrijven onderzoek kunnen inkopen bij architecten, kan volgens de raad een waardevolle innovatie van het stimuleringsbeleid zijn. Financiële matching kan in veel gevallen net het duwtje in de rug zijn om investeerders over de brug te helpen starters te ondersteunen of bij te willen dragen aan productontwikkeling.

De overheden kunnen de goede samenwerking van ontwerpers en diverse categorieën opdrachtgevers bevorderen door instellingen te steunen die bemiddelen tussen vraag en aanbod in de complexe markt van architectuurproducenten. Op lokaal en internationaal niveau dienen zich nieuwe vragende partijen aan, veelal particuliere initiatiefnemers.

Brancheorganisaties en bestaande organisaties met een culturele missie zijn geschikt om met matchingprogramma's te experimenteren. Een goed voorbeeld daarvan is Olifantenkooi, een debatplatform dat georganiseerd wordt door Architectuur Lokaal. Recentelijk konden daar ook jonge opdrachtgevers en jonge ontwerpers met elkaar in contact komen, onder meer om innovatie teweeg te brengen in de bedrijfskolom. In de afgelopen drie jaar heeft het programma *Dutch Design Fashion & Architecture* (DDFA) in voorkeurslanden aan de weg getimmerd en succesvol wegen vrijgemaakt voor ontwerpers met internationale ambities. DDFA heeft aangetoond dat er een (internationale) markt is waar vraag is naar Nederlandse ontwerpers. Op het terrein van architectuur en stedenbouw toont ook het architectuurplatform BEAU veel ambitie om de internationale reputatie en concurrentiekracht van de Nederlandse architectuursector te versterken.

De raad vindt het belangrijk dat bureaus die zich ten doel stellen vraag en aanbod op internationaal niveau bij elkaar te brengen, via gerichte activiteiten in prioriteitslanden, bijdragen aan de verdere internationalisering en vergroting van het speelveld van (individuele) ontwerpers. Het sectorinstituut is geschikt als schakel tussen en platform voor sectoren. Het heeft de mogelijkheid om debatten te organiseren, thema's te agenderen, informatie aan te bieden en een ontmoetingsplek te zijn. Daarnaast heeft het sectorinstituut een publieksfunctie. Het is bij uitstek geschikt om als een landelijk knooppunt te fungeren. Vraag en aanbod kunnen ook in een omgekeerde volgorde bij elkaar komen, zoals ontwerpers hebben bewezen met ontwerpideeën, waarop opdrachtgevers zich konden inschrijven.⁹ De algemene aanbestedingskalender werkt hierbij goed als medium en kan ook worden ingezet in de context van de creatieve industrie.

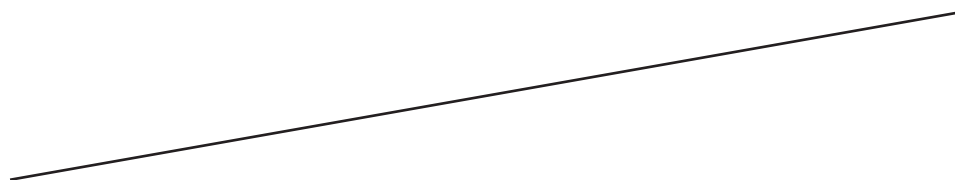
In de adviesvraag wordt de raad verzocht om *best practices* en hun succesfactoren te beschrijven. Volgens de geraadpleegde deskundigen zijn er tal van projecten die inspirerend en cultureel opdrachtgeverschap kunnen illustreren.

⁹ elan. De nieuwe generatie Leidse architecten schreef in 2011 een prijsvraag voor opdrachtgevers uit in het kader van de manifestatie elan 2012. http://www.leidselan.nl/111031_elan_opdrachtgeversprijsvraag.pdf

Zo werd de samenwerking tussen rijksoverheid, hoogheemraadschap en de gemeente Den Haag genoemd in verband met de totstandkoming van de boulevard in Scheveningen. Het project De Hallen, de herontwikkeling van de tramremise in Amsterdam-West, laat zien dat ook een architect een initiatief naar zich toe kan trekken en partijen met elkaar verbindt die zowel financieel als intellectueel participeren in de ontwikkeling en de exploitatie. De samenwerking tussen Arcadis, de provincie Noord-Brabant, de Suiker Unie en de Tuinbouw Ontwikkelings Maatschappij (TOM) werd genoemd vanwege de ontwikkeling van Nieuw Prinsenland.

De raad wil echter opmerken dat, hoewel hij ervan overtuigd is dat ook in de toekomst vruchtbare relaties tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers zullen ontstaan, de meeste *best practices* uitkomsten zijn van langlopende projecten uit een 'andere tijd'. De projecten zijn onder dermate andere omstandigheden ontwikkeld, dat zij volgens de raad niet veralgemeeniseerd kunnen worden. Er zijn ook nieuwe initiatieven die hoopvol stemmen, zoals 'The green architecture competition'; de openbare ideeënprijsvraag die is uitgeschreven door het Nederlands Architectuur Instituut en het ministerie van EL&I. Dit project schept kansen voor nieuwe samenwerkingsverbanden. Daarnaast zijn er nieuwe initiatieven die, hoewel niet per se vernieuwend, wel belangrijk zijn voor de voortzetting van eerder ontwikkeld beleid, zoals Herbestemming. nu en NL Reset. De nieuwe generatie herbestemmers aan zet.

Het verdient aanbeveling om nieuwe ontwikkelingen te traceren en te monitoren, zodat op den duur de *best practices* uit de veranderende context naar voren kunnen komen.



CONCLUSIE & AANBEVELINGEN

De raad vindt dat (goed) opdrachtgeverschap een voorwaarde is bij de totstandkoming van (ruimtelijke) kwaliteit in stad en land. De huidige maatschappelijke uitdagingen, zoals energietransitie, knooppuntontwikkeling, wateropgave, herbestemming, infrastructuur en ruimtelijke ontwikkeling vragen om creativiteit en innovatie. Een goed opdrachtgever stimuleert deze door een open vraagstelling en door crossovers vanuit diverse sectoren te stimuleren. Het is volgens de raad belangrijk om ontwerpers te betrekken in de verkenning van de opgaven waar we nu voor staan. In deze tijd van transitie moeten platforms ingericht worden waar vraag en aanbod elkaar kunnen vinden.

De raad doet hierbij de volgende aanbevelingen:

Overheid als *leading customer*

- Vervul een voorbeeldfunctie door in samenwerking met lokale overheden en de Rijksgebouwendienst een apart programma op te zetten voor ontwerponderzoek ten behoeve van actuele ruimtelijke vraagstukken, zoals herbestemming van leegstaande rijksgebouwen en/of rijksgebieden, met Den Haag als voorbeeld. De fusie van de Rijksgebouwendienst (RGD) met het Rijksvastgoed en Ontwikkelingsbedrijf (RVOB) biedt goede kansen voor ontwerponderzoek. Een en ander in samenspraak met andere partijen, zoals het Herbestemmingsteam.

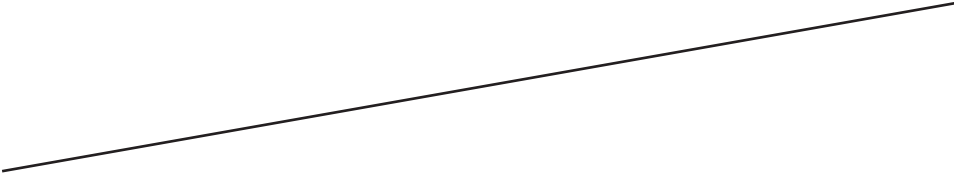
Professionalisering van de opgaveformulering

- Stimuleer als (rijks)overheid het formuleren van open vragen/opdrachten, waarmee creativiteit naar voren wordt gehaald.
- Stimuleer een praktijk waarin uitvragen meer inhoudelijk, in termen van ruimtelijke beleving, worden geformuleerd.
- Ondersteun als (rijks)overheid de totstandkoming van een 'waardenkader', waarbinnen esthetiek gecombineerd wordt met functionaliteit en duurzaamheid.
- Zet met de Rijksbouwmeester en het College van Rijksadviseurs in op de aanpak van departementaal overstijgende, ruimtelijke vraagstukken op Rijksniveau - vergelijkbaar met de kwaliteitsteams - ook op lokaal niveau.
- Breidt het programma Stedenbouw van het Stimuleringsfonds voor Architectuur uit met een onderzoek naar nieuwe ontwerp praktijken ten behoeve van nieuwe sociaal-maatschappelijke uitdagingen zoals gezondheidszorg, krimp, scholen, voorzieningen in de wijken en buurten, et cetera.
- Biedt permanente en up-to-date (bij)scholing aan bestuurders en andere 'eenmalige' opdrachtgevers.

Maatschappelijk en creatief aanbesteden

- Experimenteer met een precommerciële aanbestedingspraktijk (SBIR) in het ruimtelijk domein om cross-sectorale samenwerking uit te lokken, waarbij de creatieve sector, wetenschap en eventueel marktpartijen betrokken worden.
- Stimuleer een ruimer aanbod van contractvormen/aanbestedingstypen, afhankelijk van de opgaven.
- Beoordelingscommissies moeten voor een substantieel deel bezet worden door inhoudelijke deskundigen, zoals architecten, stedenbouwkundigen, architecten, duurzaamheid experts, historici. Het is wenselijk dat deze beoordelingscommissie van het begin tot het einde het aanbestedingsproces gaat begeleiden.
- Schep ruimte voor routes voor talentontwikkeling, bijvoorbeeld door gebruik te maken van een open oproep en/of wildcards bij aanbestedingen.
- Onderzoek de mogelijkheid om met innovatievouchers te werken.

Overheid als matchmaker

- Stimuleer brancheorganisaties deel te nemen aan het 'matchmaking proces', bijvoorbeeld door informatie over de inhoud van architectendiensten te communiceren ten behoeve van het selecteren van de juiste dienst bij opgaven/vraag.
 - Stimuleer internationale matchmaking, en zet dit instrument ook in ons land in.
 - Benut het sectorinstituut om zowel inhoudelijk, ondersteunend als praktisch een platformfunctie te vervullen ten behoeve van cross-sectorale en internationale allianties.
 - Zet de algemene aanbestedingskalender in voor een breder doel, zoals de creatieve industrie.
- 

BIJLAGE

Dit advies is voorbereid door de ad hoc commissie Opdrachtgeverschap:

Mariet Schoenmakers
Carel de Reus
Willem Hein Schenk
Maarten Schmitt
Patrick Colly
Anna Vos

Secretariaat:
Klazien Brummel
Daphne Wassink

Deelnemers expertmeeting Opdrachtgeverschap
13 december 2011

Max van Aerschot
Paul Bussel
Patrick Colly
Frits van Dongen
Marcel van Heck
Anne Hoogenwoning
Brigitte Jansen
Cilly Jansen
Henk Ovink
Wouter Stolkwijk:
Stefan Prins
Carel de Reus
Willem Hein Schenk
Mariet Schoenmakers
Maarten Schmitt
Vincent Taapken
Anna Vos

