



**BEST PRACTICES ARCHITECTENSELECTIE**

**ZO KAN HET OOK!**

**STEUNPUNT**

**ARCHITECTUROPDRACHTEN  
ONTWERPWEDSTRIJDEN**

**BEST PRACTICES ARCHITECTENSELECTIE**

# **ZO KAN HET OOK!**

**STEUNPUNT**

**ARCHITECTUROPDRACHTEN  
ONTWERPWEDSTRIJDEN**

APRIL 2011

# Zo kan het ook: een kwestie van mentaliteit

Het contracteren van een architect is iets uitzonderlijks. Het is zeker geen dagelijkse kost voor overheden en publieke instellingen. Grote opdrachten, die onder de Europese aanbestedingsregels vallen, zijn nog uitzonderlijker. Het gaat dan wel om bijzondere, beeldbepalende gebouwen. Maar hoe vaak bouwt een gemeente een nieuw gemeentehuis of een schoolbestuur een nieuwe school? In het incidentele karakter van architectenopdrachten schuilt een mogelijk gevaar: gebrek aan ervaring. Dit gebrek kan opgevangen worden door een goede voorbereiding – het inwinnen of inhuren van advies – en met de nodige inzet, creativiteit en enthousiasme tijdens het aanbestedingsproces. In de praktijk echter leidt dit gebrek regelmatig tot een insteek geregeerd door angst. Dat resulteert in procedures die gekenmerkt worden door (te) hoge eisen, afstandelijkheid, het afschuiven van risico's en taai juridisch en technisch jargon. In zijn essay merkt Hub Keulen terecht op dat dit niet hoeft. De Europese regels hoeven helemaal geen belemmering te vormen om een geslaagde Europese architectenselectie uit te voeren. In de media ligt de nadruk eenzijdig op excessen. Dat voedt dan weer de angst, en daarmee de improductieve dreiging tot verdergaande 'juridisering' van de procedures. De aanbestedingen van architectendiensten die zonder noemenswaardige problemen in een gunning resulteren krijgen helaas zelden aandacht.

Het contracteren van een architect is ook iets bijzonders. Het is iets anders dan inkopen van een product. Het is niet alleen een technische, maar ook een culturele opgave. Het gaat ook om 'zachte' aspecten als esthetiek en een 'klik' tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Architectenselecties zullen naar hun aard altijd in hoge mate subjectief zijn. Ook hier wringt de schoen in de praktijk van de Europese aanbestedingsregels. De beoordeling in aanbestedingen moet transparant zijn. Veel Nederlandse aanbesteders denken dat transparant gelijkstaat met objectief, objectief is meetbaar en meetbaar is kwantificeerbaar. Door deze tunnelvisie wordt in menig aanbesteding de geschiktheid van architecten beoordeeld door een zuiver kwantitatieve evaluatie van ervaring. Maar kies je daarmee ook de beste architecten? Voor zover er kwalitatief beoordeeld wordt, worden subjectieve oordelen in een 'harde' scorematrix gegoten, waarbij decimalen achter de komma het verschil tussen winnaar en verliezer maken. Die praktijk wordt in deze publicatie aangekaart door Ernstjan Cornelis. Architecten willen weer subjectief beoordeeld worden. Dat dit wel degelijk mogelijk is binnen de regels, maakt ook Aryan Sikkema duidelijk vanuit het opdrachtgeversperspectief.

Hoe moeten incidentele aanbesteders omgaan met cultureel opdrachtgeverschap? Eva Stegmeijer wijst in haar essay op de belangrijke functie van 'toegewijde instituties' om aanbestedende

diensten voor te lichten en te ondersteunen bij de invulling van hun cultureel opdrachtgeverschap. Het Steunpunt Architectuuropdrachten & Ontwerpwedstrijden is zo'n institutie. Als onderdeel van Architectuur Lokaal, het landelijk kenniscentrum voor cultureel opdrachtgeverschap en architectuurbeleid, zet het Steunpunt zich in voor een gezonde aanbestedingscultuur en professionalisering van het (cultureel) opdrachtgeverschap. Dat doet het Steunpunt niet alleen, maar in nauwe samenwerking met de Rijksbouwmeester, met de ministeries van BZK, OCW en EL&I en met de VNG, BNA, PIANOo en Neprom. Gezamenlijk hebben we de afgelopen jaren meerdere modellen voor architecten- en ontwikkelaarselecties ontwikkeld, rapporten gepubliceerd en manifestaties georganiseerd.

Met de voorliggende publicatie wil het Steunpunt een volgende stap zetten. In het kader van de nieuwe aanbestedingswet en flankerend beleid wordt veelvuldig gesproken over best practices. Het Steunpunt onderkent het belang van goede voorbeelden. Ervaren collega's zijn vaak de beste raadgevers. Bovendien mag ook wel eens gezegd worden dat er zeker ook 'goede' aanbestedingsprocedures zijn, iets wat door alle negatieve aandacht in de media over het hoofd wordt gezien. Daarom biedt het Steunpunt u dit boekje aan, waarin 24 collega-aanbesteders vertellen over hun architectenselectie. Het is een bonte verzameling geworden, met prijsvragen en aanbestedingen, Europese en nationale procedures, met en zonder adviseur en het betreft zeer uiteenlopende opdrachten: scholen, brandweerkazernes, sportaccommodaties, een drijvende woning, cultuurhistorisch erfgoed en een provinciale weg.

De interviews van het Steunpunt gaan over het doordacht inrichten van een goede procedure, niet over het vervolg na de gunning. Op dit moment vinden projecten met enige regelmaat helaas geen doorgang,

of worden ze ter elfde ure sterk versoberd. Dat geldt ook voor enkele voorbeelden die in dit boekje ter sprake komen. Complicaties in het vervolgtraject betekenen echter niet noodzakelijkerwijs dat er sprake was van een slechte procedure. Sterker nog, de interviews laten zien dat opdrachtgevers vanuit professionaliteit en betrokkenheid ook in dergelijke gevallen een normale oplossing kunnen vinden.

Ondanks de verschillen zijn de geïnterviewden opvallend eensgezind over de ingrediënten die een aanbesteding of prijsvraag geslaagd maken. Het begint bij ambitie. Als opdrachtgever moet je vooraf duidelijk formuleren wat je wilt en hoe je dat wilt. Iedere procedure is maatwerk, toegesneden op de vraag van de opdrachtgever én de potentie in de architectenbranche. Een goede architectenselectie is geen zuiver papieren procedure, het is mensenwerk. Het gaat om de speurtocht naar de 'klik' tussen de opdrachtgever en juist die architect die het meest geschikt is voor de onderhavige opdracht.

De geïnterviewden zoeken elk op hun eigen manier instrumenten om architecten te leren kennen: de vraag- en antwoordrondes, start-bijeenkomsten, locatiebezoeken, dialoogrondes, presentaties en zelfs persoonlijke directe communicatie over de beoordeling. Het selecteren van de meest geschikte architect draait om professionaliteit, zowel van de aanbesteder als de architectenbureaus die aan de procedure deelnemen. Vanuit deze professionaliteit moeten de betrokken partijen verantwoordelijkheid nemen voor hun gedrag in procedures en er op vertrouwen dat de tegenpartij ook zijn verantwoordelijkheid zal nemen. Tezamen tonen de geïnterviewden dat een goede architectenselectie is wel degelijk mogelijk, ook binnen de Europese kaders. Ze geven een krachtig signaal: "Zo kan het ook!"

*Cilly Jansen, directeur Architectuur Lokaal*

# Inderdaad, het kan!

“De huidige aanbestedingsregels zijn niet al te toegankelijk, maar kunnen weinig kwaad.” De argeloze lezer zou, gezien de vele berichten in de media, dit wel eens als een fors understatement op kunnen vatten. Maar dat is het niet, wat mij betreft. Ja, het vraagt wat tijd om te snappen wat er in de wet staat en wat de wet beoogt, maar de wet is wel degelijk uitvoerbaar. En ik zou nog wel een stapje verder willen gaan: de wet kan helemaal geen kwaad, vormt géén belemmering om een goed inkooptraject te doorlopen. Toch zijn er heel wat klachten uit de sector te horen, zowel bij de aanbestedende diensten als bij de inschrijvers op aanbestedingen. Door ondoorgroendelijke en veel te technische, alles dichtregelende aanbestedingsdocumenten zouden de diensten hun eisen steeds verder opschroeven en zich indekken, alle risico’s bij de inschrijvende partijen leggen. En die zouden op hun beurt de mazen in die ingewikkelde aanbestedingsprocedures opzoeken om hun winst te maximaliseren – of hun verliezen te compenseren omdat ze tijdens de aanbesteding tot op het bot zijn gegaan.

## **Indekkingsdynamiek**

Nou vindt dat alles inderdaad wel plaats, maar dat heeft volgens mij niets te maken met de Aanbestedingswet. De juridisering van het inkoop- en aanbestedingsproces komt niet voort uit de regelgeving, maar is het resultaat van een indekkingsdynamiek tussen de aan-

besteders en de inschrijvers, een relationele spiraal tussen partijen die onvoldoende professioneel te werk gaan. Een dynamiek die de wetgeving *misbruikt* als excuus om de eisen van transparantie, non-discriminatie en proportionaliteit niet te hoeven honoreren. Want wat is er tegen die drie grondslagen van goed inkopen en aanbesteden, die tevens de basis vormen van de wetgeving? De ‘snelle deal op de golfbaan’ is daarmee verleden tijd, maar is dat erg? Moet daarom de reflex zijn dat een Europese aanbesteding eng en vervelend is? Naar mijn stellige overtuiging niet. Vanuit die overtuiging beoefen ik al jaren binnen de kaders van de Europese regelgeving mijn vak als inkoper. Maar voel ik me ook wel soms een roepende in de woestijn. In mijn eigen werkring daag ik mijn klanten steeds uit, als men weer eens opziet tegen een Europese aanbesteding. Ik zeg dan: “Als jij iets in het kader van een aanbesteding wilt, waarvan ik constateer dat het zinvol is maar niet mag volgens de EU richtlijnen, dan ben ik de eerste om je aan te bevelen om het *niet* Europees aan te besteden.” Dit punt hebben we tot nog toe nooit bereikt.

## **Professionele inkoper**

“Maar al die rampverhalen dan?”, zult u misschien tegenwerpen. Ja, ze zijn er. Uitgelicht en aangedikt door de media. Maar van hoeveel van de 5.000 jaarlijkse Europese aanbestedingen heeft u gehoord? Tien, twintig misschien? Hoeveel gingen er dan dus

blijkbaar prima, omdat ze niet interessant waren voor de media? U kunt het zelf uitrekenen. Nu komt er een nieuwe Aanbestedingswet aan, waar alweer veel om te doen is. Ik vind zo'n nieuwe wet overbodig, maar zoals hij er nu uitziet zal ook deze wet weinig kwaad kunnen. Wel zal het extra werk kosten om de nieuwe bepalingen onder de knie te krijgen, maar ook dat mag geen probleem zijn voor de *professionele inkoper*. Daarmee ben ik bij de kern van mijn betoog beland: de professionele inkoper kan prima met de huidige én toekomstige regelgeving uit de voeten. En professionele inkopers, daar komen er de laatste jaren steeds meer van. Er ontstaan allerlei al dan niet virtuele platformen waar inkopers kennis met elkaar delen: inkopers van universiteiten, van hogescholen, sinds kort van het voortgezet onderwijs. Ik zie een flinke progressie, die samen gaat met een verjonging van de inkoper. Naar mijn overtuiging lost het probleem van 'die vreselijke wetgeving' zich dus vanzelf op. En wel aan de juiste kant: die van de professional die ermee weet te werken.

### **Verademing**

Wat mij betreft is dit boek een mijlpaal in de bovengenoemde ontwikkeling. Maar liefst 24 cases op een rij zeggen samen dat het wél kan! Dat is een verademing, want vanaf nu kan ik op dit boek wijzen om mijn overtuiging te onderbouwen. Tegelijkertijd is juist het feit dat deze cases een boek waardig en dus bijzonder zijn, een teken dat er nog vakmanschap ontwikkeld moet worden in inkoop- en verkoopland. Voor die ontwikkeling geeft dit boek overigens een aantal mooie handvaten. Mij vielen de volgende rode draden op:

- De gebruiker staat centraal (de leerling, de docenten, de sportvereniging): wat wil die straks met het gebouw? Een duidelijke focus op het *resultaat* van de aanbesteding.
- Práát met de markt, dat mag namelijk gewoon. Laat dus niet alleen het papier praten.

- Heb het inzicht en het lef om onderweg bij te stellen, als dat nuttig of nodig is. Ook dat mag: een nota van inlichtingen is er niet voor niks.
- Elke aanbesteding is maatwerk: kopieer niet klakkeloos van anderen, maar kijk specifiek vanuit de doelstelling van de aanbesteding naar de vorm, de accenten en de eisen.
- Beperk je wensen en eisen tot wat nodig is voor het project, kijk naar voren en niet vanuit de resultaten in het verleden.

Bij al deze inhoudelijke overeenkomsten, is die andere rode draad die alles verbindt: om dit te kunnen en te durven, moet je een goede professional zijn. Of om dit boek zelf te laten spreken: "Als professioneel aanbesteder moet je vanuit je beroepsethiek je verantwoordelijkheid nemen." (pag. 23). Zo'n zin zegt alles.

### **Verplichte kost**

Dit boek is wat mij betreft verplichte kost voor zowel de inkopers als de marktpartijen, en dan zeker niet beperkt tot de wereld van de architectuur. Er valt voor iedereen wat van te leren: er is ontzettend veel mogelijk in een professioneel uitgevoerde aanbesteding. Veel meer dan de gemiddelde aanbestedende dienst of marktpartij denkt, die in de stress schiet bij het woord 'Europees'. Dit boek moet je aan het denken zetten: is dit allemaal mogelijk met respect en transparantie? Het antwoord is een volmondig: "Inderdaad, het kan". En het kan nog *leuk* zijn ook!

**Hub Keulen** is inkoopcoördinator bij Fontys Hogescholen en heeft in die hoedanigheid onder andere enkele aanbestedingen voor architecten begeleid. Daarnaast is hij bestuurslid binnen de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI) en lid van de NEVI Denktank nieuwe Aanbestedingswet.



UNIVERSITEIT

## ARCHITECT RENOVATIE COLLEGEZALENBOUW ERASMUS UNIVERSITEIT

**Procedure:** Europese niet-openbare aanbesteding

**Opdrachtgever:** Erasmus Universiteit

**Adviseur:** Bela Consult

**Gunning:** CEAC Design Consortium



# Je wilt in de bovenkamer van architecten kijken

**Ontwerpopdrachten voor universiteitsgebouwen zijn doorgaans omvangrijk en complex. Dat vertaalt zich vaak in forse eisen en criteria. Het vinden van een balans tussen zekerheid voor de opdrachtgever en mogelijkheid tot mededinging en beperking van de deelnamekosten is dan ook geen sinecure. Zo ook bij de Europese architectenselectie uit 2009 voor de renovatie van het Collegezalengebouw van de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Deze aanbesteding was des te uitdagender omdat het een renovatie van een beschermd Nieuw Monument betreft. Jaap Beck van Bela Consult werd ingehuurd door DPA Supply Chain om de aanbestedingsprocedure namens de Erasmus Universiteit te begeleiden.**

## **Wanneer bent u betrokken geraakt bij de renovatie van het Collegezalengebouw?**

De Erasmus Universiteit was al met de voorbereiding gestart toen ik binnenkwam. De universiteit heeft een professionele afdeling bouwkunde die zich over het programma van eisen (pve) boog. Ik heb me dan ook minder bemoeid met het inhoudelijk deel. Wel heb ik aangegeven welke stukken naast het pve relevant zijn bij een aanbesteding, zoals een conceptcontract en een taakbeschrijving. Bijvoegen van deze stukken creëert duidelijkheid, dan weten betrokkenen waar ze aan toe zijn. Het belang van de taakomschrijving wordt wel eens onderschat. Stel deze zo helder mogelijk op, hanteer eventueel de DNR-STB 2009 [standaard taakbeschrijving, opgesteld door de BNA en de ONRI, red.]. Al is het een draak van een document, alle taken staan er wel in.

Ik start altijd met intensieve gesprekken met de opdrachtgever waarin ondermeer het doel van de opdracht en de cultuur binnen de organisatie aan bod komen. Pas daarna kun je bepalen welke partijen je wilt selecteren en aan welke criteria deze moeten voldoen. Dit alles natuurlijk binnen de geldende regelgeving. De afspraken worden vastgelegd in een plan van aanpak en een planning. Alle partijen weten dan wat er is afgesproken en, in voorkomende gevallen, waar wordt afgeweken van de ingeslagen weg.”

### **Wat vindt u van het publiceren van ambities?**

“In inkoop- en aanbestedingsland wordt het aanbesteden van architecten te vaak gebagatelliseerd. Je kiest een geschikte partner voor een onderdeel van een groter (bouw)proces. Dan moet je niet doen alsof je een product aanbesteedt. Dit vraagt om kennis van het proces bij het aanbesteden. Projectambities passen daar niet bij. Er is ook geen architectenprofiel vastgesteld; wel zijn criteria en eisen opgesteld. Ik vind het belangrijk om duidelijk aan te geven waaraan een architect moet voldoen zonder de ‘kleur van het pak’ voor te schrijven.”

### **Hoe stelt u de geschiktheid vast van de bureaus die zich aangemeld hadden?**

“Er is grondig gediscussieerd over de minimumeisen. Uiteindelijk hebben we eisen gesteld aan de omzet en de ervaring. De omzeteis, mits proportioneel en genuanceerd, is zeer belangrijk. Zoek binnen de juridische bandbreedte, maximaal driemaal het honorarium, een omzeteis die recht doet aan de gewenste omvang en ‘stevigheid’ van te selecteren bureaus. Je wilt niet dat de architect te afhankelijk is van één opdracht. Vertragingen en zelfs stopzettingen zijn aan de orde van de dag in de bouw.

Naast de omzeteis vroegen we drie utiliteitsgebouwen als referentie; één hiervan moest betrekking hebben op een Nieuw Monument en één op een onderwijsgebouw voor hoger of universitair onderwijs. Ervaring met Nieuwe Monumenten was zwaarwegend in de procedure. Ook is een Gear certificering voor de restauratiearchitect of een gelijkwaardig certificaat overwogen. Dit was echter te specifiek als minimumeis, in de selectie zijn daar wel bonuspunten voor gegeven. Onenigheid over ervaringseisen zal altijd blijven. Wanneer een architect de gevraagde referentie in portfolio heeft, zal hij het belang beamen; zo niet, dan vindt hij de gevraagde ervaring ineens ondergeschikt.”

### **Hoe kiest u de ‘beste vijf’ uit alle geschikte gegadigden?**

“We vroegen om een visie op een zevental relevante aspecten van de opdracht, onder andere architectuur en bouw, renovatie van monumenten en onderwijsgebouwen, duurzaamheid en communicatie; drie voorbeeldwerken en cv’s van de beoogde projectmedewerkers. Daarnaast waren bonuspunten te verkrijgen voor ‘extra ervaring’ met Nieuwe Monumenten of onderwijsgebouwen voor hoger of universitair onderwijs, tevredenheidverklaringen en het Gear certificaat. De nadruk lag op de visies. Je wilt in de bovenkamer van architecten kijken. Wat beweegt hen? Door de visies kun je zoveel mogelijk informatie uit de architect krijgen, zodat je al bij de voorselectie de klik kunt zoeken. Volgens mij is deze aanpak uitstekend geschikt voor architecten om zich te onderscheiden. Uiteraard moet je niet overvragen.

Beoordeling bij architectenselecties is grotendeels subjectief. Daar moet je rekening mee houden bij de samenstelling van de beoordelingscommissie. Zorg voor een kundige, brede en diverse samenstelling, minimaal vijf commissieleden en werk met individuele beoordelingen.”

### **Hoe is de voorselectie verlopen?**

“De respons van architecten was beperkt, we ontvingen slechts negen aanvragen. Uiteindelijk voldeden vijf gegadigden aan de eisen. Aan de nadere selectie zijn we dus niet toegekomen. Persoonlijk vind ik dit jammer. Je wilt liever op kwaliteit selecteren uit meer geschikte gegadigden. Waarschijnlijk was ervaring met Nieuwe Monumenten, een zeer relevante eis, het beperkende criterium. Ervaring met dergelijke monumenten is belangrijk. De renovatie van een Nieuw Monument is iets anders dan die van Slot Loevestein. Dat vraagt om andere eigenschappen.”

### **Is er direct contact geweest aan het begin van de gunningsfase?**

“Nee, de inschrijvers mochten wel de locatie bezoeken. Alle vragen zijn schriftelijk afgehandeld, zodat alle inschrijvers over dezelfde informatie beschikten. Direct contact kan zinvol zijn. Bij een recente aanbesteding van een gebouw voor bijzonder onderwijs hebben we inschrijvende architecten de gelegenheid gegeven een ochtendje op school mee te lopen, omdat het toegepaste onderwijsconcept niet alledaags was.”

*‘Je kiest een procespartner, dan moet je niet doen alsof je een product aanbesteedt.’*

### **Wat hebt u gevraagd in de gunningsfase en hoe is dat beoordeeld?**

“We hebben om een schetsontwerp gevraagd dat toegelicht moest worden in een presentatie. Het ontwerp en de presentatie hadden een weging van 70% waarbij werd beoordeeld op: esthetica, functionaliteit, exploitatie en onderhoud en tenslotte de algemene indruk. De ontwerpen moesten voldoen aan het pve en het taakstellend budget. Contractueel was een inspanningsverplichting opgenomen om binnen het budget te blijven. Een ontwerpvergoeding waardeer ik zeker, maar hiervoor moet wel budget beschikbaar zijn. Uiteraard is ook een honorariumopgave gevraagd. Honorarium is secundair. Dat wil niet zeggen dat architecten lukraak mogen schrijven, maar een iets duurder architect kan zichzelf zeker terugverdienen in het bouwproces. In deze aanbesteding woog het honorarium 30%. Het honorarium is pas gewogen nadat de inhoudelijke kant van de offerte beoordeeld was. Zowel het ontwerp als het honorarium zijn relatief beoordeeld;

met een formule is de inschrijving gerelateerd aan de ‘beste inschrijving’. Dit is gebruikelijk en voorkomt situaties waar, bij verschillen in prijs, kwaliteit geen rol speelt - en vice versa. De vijf ingediende ontwerpen bleken totaal verschillend, over elk daarvan waren we zeer enthousiast. CEAC Design Consortium won de aanbesteding. Dat was zeker niet de goedkoopste maar het honorarium bleef binnen budget.”

### **Hebt u nog adviezen voor andere aanbestedingen?**

“De selectieleidraad bevat een doorkijk naar de gunningsfase. Dat gebeurt te weinig. Alleen het gunningcriterium, laagste prijs of economisch meest voordelige inschrijving, is nietszeggend. Architecten willen weten wat hen te wachten staat in de gunningsfase en zo voorkom je afhakers. Verder raad ik opdrachtgevers aan vanuit een integrale visie op het gehele proces in een architectenselectie te stappen. Dit is overigens iets anders dan geïntegreerde contracten. Ik ben een voorstander van het scheiden van disciplines. Hierbij mag best een spanningsveld tussen zijn, dat houdt iedereen scherp. Wel moet de samenhang in het oog gehouden worden. Dit vraagt om kennis en ervaring van partijen. Architecten raad ik aan kritischer in te schrijven. Beperk je tot de aanbestedingen waarbij je je kunt onderscheiden. En als je de keuze eenmaal gemaakt hebt, ga er dan ook volledig voor.”

Beeld: Restauratie Monument Woudestein, Gebouw C, FRISHERT-CEAC 2010 ©  
(ontwerp Gerard Frishert)

## Colofon

**Zo kan het ook! Best practices architectenselectie** is een publicatie van het Steunpunt Architectuuropdrachten & Ontwerp-wedstrijden, dat deel uitmaakt van Architectuur Lokaal. De publicatie is tot stand gekomen met bijdragen van de ministeries van OCW, BZK en EL&I.

De artikelen in deze publicatie over Metrolijn Amsterdam, Natuuractiviteitencentrum Oostvaardersland, Brede school Oegstgeest en VMBO Haarlem zijn eerder gepubliceerd in het kwartaaltijdschrift Architectuur Lokaal, zie [www.arch-lokaal.nl](http://www.arch-lokaal.nl)

Het Steunpunt Architectuuropdrachten & Ontwerp-wedstrijden is de onafhankelijke, niet-commerciële helpdesk voor uitschrijvers van aanbestedingen en prijsvragen in Nederland. Hiermee wordt beoogd bij te dragen aan professionalisering van het opdrachtgeverschap en aan een gezonde bouwcultuur in Nederland.

Het Steunpunt biedt ondersteuning aan alle opdrachtgevers. Om hen behulpzaam te zijn bij het opstellen van een goede (Europese) aanbestedingsprocedure voor architectendiensten heeft Architectuur Lokaal het initiatief genomen tot *KOMPAS light*, een digitale standaard die voor alle partijen de nodige vereenvoudiging en transparantie biedt. *KOMPAS light* is samen met de Rijksbouwmeester, VNG, BNA, NEPROM en PIANOo ontwikkeld en te vinden op [www.ontwerp-wedstrijden.nl](http://www.ontwerp-wedstrijden.nl)

**Eindredactie** Cilly Jansen

**Teksten** Michel Geertse en Bram Talman

**Vormgeving** CO3, Woltera Niemeijer

**Druk** Die Keure Brugge

**Oplage** 7500

**Uitgave** april 2011 © Architectuur Lokaal, Tussen de Bogen 18, 1013 JB Amsterdam

**ISBN** 978-90-809370-8-6

**ARCHITECTUUR**  
**LOKAAL**



**STEUNPUNT**

**ARCHITECTUUROPDRACHTEN**  
**ONTWERPWEDSTRIJDEN**