

## EINDRAPPORT 'T CENTRUM

Wanneer de weg het doel wordt:

# een toelichting bij de circulaire aanbesteding van 't Centrum



# INHOUD

1.	INTRO .....	3
2.	LEESWIJZER.....	4
3.	SAMENVATTING .....	4
4.	WAT IS CIRCULAIR BOUWEN? .....	5
5.	CIRCULAIR AANBESTEDEN – DÉ PROCESVERANDERING.....	6
6.	SCOPE VAN HET PROJECT .....	6
7.	VISIE & AMBITIE VAN 'T CENTRUM .....	8
8.	DE AANBESTEDING .....	9
8.1.	VOORTRAJECT & MARKET ENGAGEMENT.....	9
8.2	SELECTIEFASE.....	11
8.3	DIALOOGFASE .....	14
8.4	GUNNINGFASE .....	16
9.	RESULTATEN .....	19
10.	ZELF AAN DE SLAG .....	20
11.	GESELECTEERDE CONSORTIA AAN HET WOORD .....	21
11.1	CONSORTIUM 'KAMP CIRCULAIR', GETROKKEN DOOR BENEENS EN ZONEN BVBA.....	21
11.2	CONSORTIUM "T COLLECTIEF", GETROKKEN DOOR VAN ROEY.....	23
11.3	CONSORTIUM SPV KAMP C(IRCULAIR), GETROKKEN DOOR WILLEMEN NV.....	24
12.	SLOTWOORD.....	27

## 1. INTRO

De weg is het doel: een bekende levenswijsheid van Confucius die de ambitie van Kamp C in dit project weergeeft. Voor velen zou het belangrijkste doel van een aanbesteding van een gebouw, het daadwerkelijke gebouw zijn. Voor Kamp C was het belangrijkste doel echter het aanbestedingsproces zelf. Traditioneel geeft een aanbesteding weinig ruimte voor innovatie en duurzaamheid. Het is een sequentieel proces waarin de uiteindelijke uitvoerders vaak geen idee hebben van hun taak in het gehele bouwproces is.



*De opdracht van Kamp C is om de vinger aan de pols te houden voor alle innovaties in de bouwsector, interessante ontwikkelingen te delen met de sector en ondernemers en kennisinstellingen te stimuleren om er zelf mee aan de slag te gaan. Dat lukt het best door zelf de lead te nemen en anderen de kans te geven om mee op de kar te springen en samen met ons te leren en te groeien. De bouw van 't Centrum bewijst dat deze aanpak werkt.* " – Kathleen Helsen, gedeputeerde voor Wonen en voorzitter van Kamp C

De overheden in België en daarbuiten hebben een grote aankoopkracht. Als zij duurzame en circulaire producten vragen aan de markt, zal die markt op haar beurt daarop gepast reageren. De wil om dit te doen is er meer en meer, maar een concrete leidraad om circulair aan te besteden, ontbreekt. Kamp C wilde mee die luwte naar concrete voorbeelden opvullen en zocht en vond daarbij een partner in de Openbare Vlaamse Afvalstoffen Maatschappij (OVAM).

In 2014 riep de OVAM namelijk een subsidieregeling in het leven voor vernieuwende projecten van lokale besturen die een positieve bijdrage leveren aan de totstandkoming van een circulaire economie. Het projectvoorstel 't Centrum' dat Kamp C in 2017 indiende, was een schot in de roos en behoefde weinig discussie onder de juryleden. Niet alleen getuigde het initiatief van een gedurfde en vernieuwende aanpak om een circulair aanbestedingstraject uit te tekenen, het leertraject en de voorbeeldfunctie voor andere lokale besturen werd net zo belangrijk geacht.

Bovendien sloot dit project naadloos aan bij de ambitie van het beleidsprogramma bouw 2014-2020 dat duurzaam en veranderingsgericht bouwen stevig op de kaart zette. Een lijn die ook na 2020 wordt doorgetrokken.

## 2. LEESWIJZER

Kamp C schreef een circulaire aanbesteding uit voor een circulair gebouw genaamd 't Centrum. In dit document wordt een globaal overzicht gegeven over het doel en de uitvoering van deze aanbesteding. De visie voor het aanbestedingsproces en het circulair gebouw wordt uiteengezet. Tevens wordt het hele proces besproken. Aansluitend worden de belangrijkste resultaten meegegeven alsook een lijst met actiepunten die overheden kunnen meenemen om zelf aan de slag te gaan. Tot slot delen de marktspelers die betrokken waren bij dit proces hun ervaring.

Naast dit document is er ook een begeleidende nota opgesteld als handleiding bij alle aanbestedingsdocumenten. In de begeleidende nota staat kort weergegeven wat de inhoud is van elk document. Dat is vooral interessant om te achterhalen hoe Kamp C de circulaire aanbesteding heeft uitgevoerd, terwijl voorliggend document meer focust op het doel.

## 3. SAMENVATTING

Kamp C is ervan overtuigd dat circulair bouwen een van de paden richting een duurzame samenleving is en zet daarom al een aantal jaren in op het thema. Om bouwprofessionelen kennis te laten maken of te laten verdiepen in het thema, wilde Kamp C zelf actie ondernemen.



Niet eenvoudig want Kamp C is als autonoom provinciebedrijf gebonden aan de wet op overheidsopdrachten. Voor de bouw van 't Centrum moest dan ook een openbare aanbesteding worden uitgeschreven. Om tot een werkelijk circulair gebouw te komen, moest ook deze aanbesteding circulair zijn.

't Centrum zal het eerste circulaire bedrijfsgebouw van België worden op de site van Kamp C in Westerlo. Het wordt een demonstratiegebouw dat een inspiratiebron moet zijn voor de hele bouwsector en (potentiële) opdrachtgevers.

### TRADITIONEEL VS. CIRCULAIR AANBESTEDEN

In een traditionele aanbesteding voor een gebouw is de prijs vaak het leidend criterium: wie het goedkoopst kan bouwen, krijgt de opdracht. Duurzaam en innovatief bouwen is daarbij ondergeschikt. Meestal wordt eerst een ontwerpopdracht uitgeschreven en stelt men aan de hand daarvan een architect aan. Nadien wordt er een uitvoeringsopdracht gemaakt op basis van het ontwerp dat de architect maakt. In dit proces ligt (bijna) alles al vast en krijgt de markt een voorgekauwde opdracht: een lijst met ingrediënten die de uitvoerders moeten gebruiken om de voorgetekende taart te maken. De uitvoerders, aannemer, ingenieur,..., kunnen niet meer meedenken over te gebruiken materialen, technieken, bouwmethoden,... Er is weinig ruimte voor hun inzichten en dat is nefast voor innovatie en duurzaamheid.

In de circulaire aanbesteding van Kamp C werd er bij het uitschrijven van de opdracht naar een bouwconsortium gevraagd, een team waarin de architect, aannemer, ingenieur,... van bij de start betrokken zijn. Een goed consortium aanstellen, was de eerste stap. Bij de eerste selectie van de verschillende consortia, konden er een aantal van deze bouwteams weerhouden worden. Bij een volgende ronde werd de opdracht aan diegene met de beste aanbieding gegund. In tegenstelling tot een traditionele aanbesteding, was de prijs niet het leidend criterium. De prijs was vooraf bekend en stond vast: het winnende consortium dat de opdracht uitvoert, krijgt dit budget. Verder schreef Kamp C niet voor hoe er precies gebouwd moet worden, maar wel waar het gebouw aan moet voldoen en welke functies mogelijk moeten zijn. Zo kon het consortium zelf voorstellen aanbrengen en werd innovatie vanuit de markt aangemoedigd.

## 4. WAT IS CIRCULAIR BOUWEN?

Circulair bouwen is de duurzame verandering in de bouwsector, maar wat is nu circulair bouwen? Om dit inzichtelijk te maken, heeft Kamp C voor 't Centrum project de zeven pijlers van circulair bouwen ontwikkeld.



Meer informatie over de zeven pijlers, is terug te vinden in de verschillende blogs die verschenen zijn. Lees meer in de interessante blogs over flexibel bouwen, aanbesteden via een BIM-model, het “andere kantoorgebouw” of één van de andere onderwerpen. Je vindt ze op de [website](#) van Kamp C. Of lees het gratis boek ‘In Transitie’ dat ook te downloaden is op de Kamp C [website](#).

## 5. CIRCULAIR AANBESTEDEN – DÉ PROCESVERANDERING

Als er al één van bovengenoemde pijlers veel impact heeft, dan is het circulair aanbesteden, omdat dit de onmisbare pijler is om het proces echt aan te pakken. Een quote van Erick Wuestman (Expert Circulaire Economie NL) geeft dit mooi weer: “Wanneer je wilt dat de bouwsector anders gaat dansen, moet je eerst andere muziek opzetten: circulair aanbesteden.” En dat is precies waar het om gaat.

Alle pijlers van circulair bouwen kunnen individueel benaderd worden, maar dan ontstaat een soort van sub-optimalisatie. De grote verandering en de grote verduurzaming komt pas wanneer alle pijlers tegelijkertijd worden betrokken. Pas dan kan er circulair aan de slag gegaan worden.

Door andere materialen te gebruiken, een ander ontwerp of een andere gebiedsindeling te creëren, verandert de manier van werken van de bouwkolom of de bouwsector niet. Door het principe van circulair aanbesteden moet de markt zich anders organiseren, zowel in het aanbestedingstraject als in de latere uitvoering van het bouwproject. Dat is een belangrijke stimulans, misschien wel de belangrijkste, om tot daadwerkelijke structurele innovatie te komen. Het gaat veel verder dan de welbekende bouwteams en zorgt voor een belangrijke besparing op faalkosten, een verhoging van efficiëntie, en een veel bredere kijk op mogelijkheden, innovatie en ambitie. Door als een gelijkwaardig consortium op te treden, wordt het op veiligheid en risico's gebaseerde denken een beetje los gelaten en komen er ineens meer mogelijkheden in de plaats. Combineer dat met een vaste prijs of budget en laat de markt instaan voor de invulling en oplossingen, in plaats van alles in detail voor te schrijven. Zo ontstaat een platform voor innovatief denken, voor durf en voor ambitie. Kortom: circulair aanbesteden.

## 6. SCOPE VAN HET PROJECT

Het project betreft het eerste circulaire bedrijfsgebouw van België, genaamd 't Centrum. Met 't Centrum wil Kamp C maximaal inzetten op circulariteit in de bouw. Hierbij zullen alle zeven pijlers van circulair bouwen (zie punt 4) de rode draad vormen.



't Centrum moet geplaatst worden in een ruimer kader waarbij aandacht uitgaat naar omgeving, toegankelijkheid, afvalbeheer, gezondheid, het gebruik van energie, water, mobiliteit, etc. Rond het gebouw en het bouwtraject zal initiatiefnemer Kamp C samen met heel wat partners, een boeiend en innovatief leerproces opzetten waar de hele bouwsector inspiratie uit zal kunnen putten. Het innovatieve gebouw moet de katalysator en hotspot worden voor circulair bouwen in Vlaanderen en daarbuiten. Rond deze hotspot zal de komende jaren stap voor stap een circulair bedrijventerrein ontwikkeld worden.

't Centrum dient ter inspiratie en als voorbeeld voor de toekomstige gebruikers, de omgeving en de gehele bouwwereld. Het bedrijfsgebouw zal duurzaam en energieneutraal zijn, met veel licht en omgeven door groen. Het bevat een modulaire kantoorinrichting en transformeerbare werkplekken. Aanpassingen zullen gemakkelijk kunnen gebeuren zonder dat hiervoor veel extra energie en nieuwe materialen nodig zijn. Als het gebouw verouderd is, kan het volledig gedemonteerd worden. De materialen zijn herbruikbaar.

In 't Centrum komen ook circulaire businessmodellen aan bod, zodat leveranciers en producenten gestimuleerd worden om duurzamere producten te maken. Het gewenste resultaat van deze modellen is een veel lager energieverbruik, een langere levensduur, eenvoudig onderhoud en de mogelijkheid tot hergebruik.

Alle gebruikte materialen van 't Centrum zijn terug te vinden in een materialenpaspoort en een digitaal Bouw Informatie Model (BIM), waarin alle gegevens van het gebouw gebundeld worden en waar alle bouwpartners aan meewerken.

## **DESIGN BUILD MAINTAIN ENERGY**

Kamp C heeft door middel van een Design, Build, Maintain & Energy (DBME) opdracht de werkzaamheden van 't Centrum in één aanbesteding uitgevraagd. De opdrachtnemer is hierdoor verantwoordelijk voor:

- Het opstellen van het ontwerp (architectonisch, bouwkundig, constructief, installatietechnisch, bouwfysisch, akoestisch, brandveilig én duurzaam) en dit verder brengen naar een uitvoeringsgereed ontwerp (UO) op basis van de ambities en de vraagspecificaties.
- Het verzorgen van de benodigde procedures voor de realisatie van het project.
- Het bouwrijp maken van de betreffende plot, inclusief benodigde aansluitingen.
- De realisatie, tijdige oplevering en ingebruikname van het gebouw en de bijbehorende openbare ruimte.
- De uitwerking van een Bouw Informatie Model (BIM) in een Level of Detail (LOD) te bepalen in samenspraak met Aanbieder.
- Het energiemangement met de verantwoordelijkheid voor tenminste het gebouwgebonden energieverbruik voor 20 jaar.
- Het planmatig en preventief onderhoud van de bouwkundige, installatietechnische en werktuigbouwkundige onderdelen van het gebouw voor een contractperiode van 20 jaar, waarbij na einde contract een conditieniveau 3 conform NEN 2767 de prestatie is. Onderhoud van het buitenterrein behoort niet tot de scope.

Voor de opdracht waren eveneens volgende belangrijke principes van kracht:

- Van bij de start moest er een team bestaande uit een architect, ingenieur, aannemer,... een bouwconsortium zijn. Dat is een heel belangrijke voorwaarde aangezien in standaard aanbestedingen het selecteren van de verschillende partijen sequentieel verloopt waardoor er meer communicatieproblemen optreden, meer faalkosten zijn, meer onnodige inspanningen geleverd moeten worden (bv. aannemer hertekent de hele tekening van de architect omdat hun programma's niet afgestemd zijn of hierover niet de nodige afspraken zijn gemaakt).
- De eigenlijke wens van Kamp C ging initieel over een circulair kantoorgebouw van minimum 1000 m<sup>2</sup>. Deze m<sup>2</sup> is redelijk snel los gelaten gezien het niet ging om het aantal m<sup>2</sup>, maar om het aantal functionele plekken. Later is er daarom overgestapt op de eis voor minimum 100 werkplekken. Uiteindelijk werd dit aantal aangepast naar 60/40 werkplekken: 60 werkplekken die aan alle eisen moeten voldoen en 40 werkplekken die hier niet aan moeten voldoen, maar die wel minstens acht maanden per jaar te gebruiken zijn om te werken. Het bood de mogelijkheid om bijvoorbeeld werkplekken te voorzien in een (semi-)buitenruimte, wat perfect in lijn is met hetgeen Kamp C wilde in het gebouw.
- Naast de eigen wens heeft Kamp C de mogelijkheid gegeven om tot maximaal 3000 m<sup>2</sup> te ontwikkelen. Deze ruimte was toch ter beschikking op Kamp C en de gedachte hierachter was dat een groter gebouw wellicht meer mogelijkheden zou geven voor de eigen wens van Kamp C

## 7. VISIE & AMBITIE VAN 'T CENTRUM

Circulair bouwen staat in Vlaanderen nog in de kinderschoenen. Door een zo breed mogelijke kijk op circulair bouwen te bieden en zelf het eerste circulaire gebouw neer te zetten, wil Kamp C die innovatieve en duurzame manier van bouwen in Vlaanderen van de grond krijgen. Het pilootproject 't Centrum zal inzicht geven in de uitdagingen en de oplossingen, en de noodzakelijke circulaire transitie in de bouwsector versnellen. Of zoals Confucius het zei: "I hear and I forget, I see and I remember, I do and I understand."

### **VISIE**

De visie op het gebouw is als volgt samen te vatten, 't Centrum:

- Functioneert als katalysator en hotspot voor bouwinnovatie.
- Heeft een positieve invloed op zowel de gebruikers als op de omgeving.
- Is zo ontworpen dat tijdens de levensduur aanpassingen eenvoudig uit te voeren zijn met gebruik van zo min mogelijk nieuwe materialen, inspanning en energie.
- Is voor een deel gefinancierd vanuit circulaire businessmodellen.
- Is een inspirerend voorbeeld en internationale publiekstrekker op het gebied van circulair bouwen.
- Is tot stand gekomen via een innovatief proces van gelijkwaardige samenwerking, waarbij het met en van elkaar leren centraal staat.

### **PROJECTAMBITIES**

Kamp C heeft zichzelf hoge ambities gesteld in project 't Centrum:

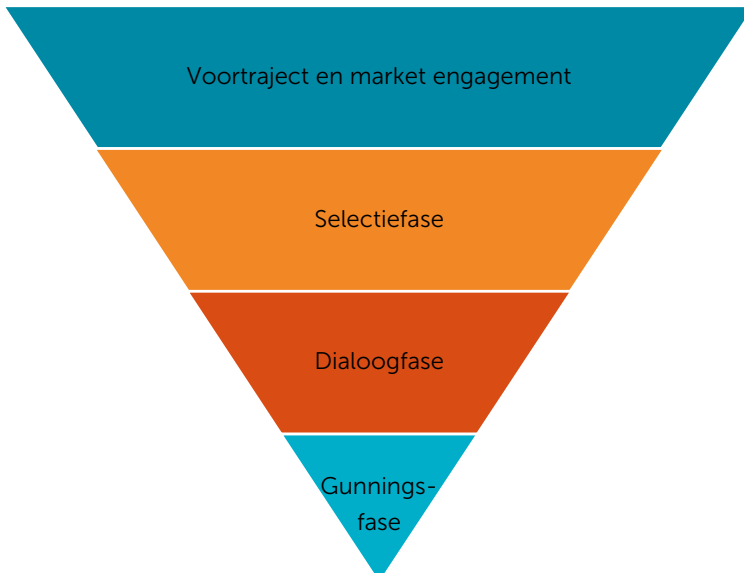
- Kamp C wil een inspiratie zijn voor de bouwwereld en laten zien dat circulair bouwen de toekomst is. Met 't Centrum als test- en showcase voor circulair bouwen vergroot de zichtbaarheid van Kamp C als gewaardeerde partner om mee samen te werken en wil het innovatie in de bouwsector versnellen.
- Kamp C gelooft in toekomstbestendigheid van gebouwen door aanpasbaarheid en flexibiliteit. Kamp C wil met 't Centrum in staat zijn om in te kunnen spelen op veranderende ruimtelijke en functionele behoeften.
- Kamp C wil het welzijn en vitaliteit van de gebruikers stimuleren door een gezonde en comfortabele omgeving te creëren. Kamp C wil met 't Centrum niet alleen voorzien in een gezonde en comfortabele omgeving, maar wil ook een gezonde levensstijl aanmoedigen.
- Kamp C gelooft in een transitie in de bouwsector van traditionele processen naar circulair bouwen. Kamp C wil daarom het eerste toonaangevende circulaire bedrijfsgebouw in België realiseren.
- Kamp C creëert een leidraad waarmee circulair aanbesteden voor alle potentiële aanbieders (met name lokale overheden) toegankelijk wordt en toont aan dat deze wijze van aanbesteden tot de hoogst mogelijke resultaten leidt zonder in te boeten op de ambities.



## 8. DE AANBESTEDING

Hierna volgt een toelichting over het aanbestedingsproces zoals Kamp C het doorlopen heeft en de ondernomen stappen.

Visueel is het proces als volgt samen te vatten:



### 8.1. VOORTRAJECT & MARKET ENGAGEMENT

Het intern voortraject bestond uit onderstaande stappen:

1. Het idee om een circulair gebouw op Kamp C te manifesteren was al enkele jaren aanwezig. Tijdens een Google Sprint week kreeg dit idee meer vorm. Het resultaat van deze Google Sprint is te bekijken op [YouTube](#).
2. Om het proces rond de aanbesteding (swetgeving) helder te krijgen, werden externe begeleiders gezocht. Om deze begeleidingsopdracht te gunnen, werd een aanbesteding uitgeschreven. Deze opdracht is uitgestuurd naar volgende organisaties: Copper8, KPlusV, C2C, Expolab en Alba Concepts. Uiteindelijk won Alba Concepts de opdracht.
3. Met hulp van Alba Concepts, werden de voorbereidingen van onze aanbesteding gestart. De visie werd scherp gesteld en concreet op papier gezet. Vervolgens is er een keuze gemaakt over de aanbestedingsvorm. Voor deze opdracht is gekozen voor een concurrentiegerichte dialoog.
4. Tot slot werd een stakeholdersoverleg georganiseerd waarin organisaties werden uitgenodigd om onze plannen af te toetsen en feedback te krijgen. Zo kon er bijgestuurd worden waar nodig. Het verslag van het stakeholdersoverleg, is op te vragen bij Kamp C.

In 2018 organiseerde Kamp C vijf masterclasses om diverse aspecten van circulair bouwen toe te lichten. Het doel hiervan was tweeledig:

- Enerzijds wilde Kamp C de brede bouwsector (architecten, ingenieurs, aannemers, lesgevers, ambtenaren,...) inspireren en informeren over circulair bouwen. Daarbij aansluitend was er ook ruimte om met elkaar te netwerken.
- Anderzijds waren de masterclasses bedoeld om de markt op de hoogte te brengen van de circulaire aanbesteding die Kamp C zou uitsturen. Zo kreeg Kamp C de kans om breed te communiceren over de plannen en visie op circulair bouwen. De deelnemers op hun beurt kregen de kans om zich op voorhand te organiseren en al voorafgaand aan de publicatie van onze aanbesteding, een mogelijk bouwconsortium te vormen met andere spelers op de markt.

Over de masterclasses werd voorafgaand breed gecommuniceerd om zoveel mogelijk deelnemers te bereiken. Kamp C heeft in die periode ook een inspiratieavond gehouden over 'Aannemerloos bouwen'. Deze manier van bouwen leunt aan bij de visie van circulair bouwen die Kamp C voor ogen had. De inspiratieavond was een 'teaser' voor de aanbesteding en het traject van de masterclasses. De voorbereidingen hebben hun vruchten afgeworpen want er kwamen gemiddeld zo'n 150 personen naar elke masterclass.

Intern had Kamp C tijdens het hele proces vanuit [De Wijk van Morgen](#) een 'antennefunctie' opgezet: het scannen van het bouwlandschap naar interessante projecten, organisaties, producten, personen, events,...Vanuit deze activiteit werden de masterclasses inhoudelijk vormgegeven, creëerde Kamp C een sterk programma en ontstond een breed netwerk binnen de circulaire bouwwereld. De verslagen van de vijf masterclasses zijn op te vragen bij Kamp C.

Het opgebouwde netwerk en de verzamelde kennis is reeds ingezet binnen o.a. volgende projecten/initiatieven:

- Het EFRO project [Bouwen aan een circulaire Kempen](#).
- De [Green Deal Circulair Bouwen](#)
- Het Interreg Noordzee Regio project [Procirc](#)
- Het Interreg 2 Zeeën project [CBCI](#)
- Het Interreg North-West Europe project [Housing 4.0 Energy](#)
- Het Interreg North-West Europe project [CHARM](#)

## 8.2 SELECTIEFASE

Parallel aan het prikkelen van de markt, werd de selectieleidraad ontwikkeld. Een document om alle informatie vast te leggen over hoe uit de markt drie geschikte consortia gekozen zouden worden waarmee Kamp C het proces in zou gaan.

### INFOMOMENT VOOR SELECTIE

Kort na de publicatie van de selectieleidraad werd een open infomoment georganiseerd om de leidraad mondeling toe te lichten en vragen vanuit de markt te beantwoorden. Een 50-tal personen waren aanwezig, wat duidde op een grote interesse vanuit de markt.

Het infomoment bleek een handig hulpmiddel om meer enthousiasme voor de opdracht te wekken. Het gaf ook duidelijkheid voor de markt over een relatief complex document.

### SELECTIE-EISEN

Om tot een goede selectie te komen, werden op voorhand diverse geschiktheidseisen geformuleerd. De eisen zijn zaken waaraan voldaan moet zijn, zonder dat er een waardeoordeel wordt geveld. Het zijn als het ware de toegangspoortjes voor wie wel of niet het treinstation binnen mag. Wie daadwerkelijk de trein op mag en mee op reis, wordt beslist op basis van de selectiecriteria.

De selectie-eisen waren de volgende:

- Geschiktheid om de beroepsactiviteit uit te oefenen.
- Economische en financiële draagkracht.
- Technische en beroepsbekwaamheid: aan de hand van maximum zes referentieprojecten dienden de consortia volgende kerncompetenties aan te tonen:
  - Kerncompetentie 1: Significante innovatie
    - Omdat circulariteit en innovatie hand in hand gaan, was het belangrijk dat het consortium recente ervaring had met een significante innovatie. Dat mocht zowel op project-, product- of procesniveau zijn.
  - Kerncompetentie 2: Van ambitie tot uitvoeringsgereed ontwerp
    - Om te waarborgen dat het consortium ervaring had met het bouwen van grotere projecten, peilde deze competentie naar ervaring met een project van minimaal 500m<sup>2</sup> BVO.
  - Kerncompetentie 3: Werken in BIM
    - Ervaring met BIM omdat het circulair gebouw eerst virtueel uitgedacht diende te worden in een BIM-model alvorens het gebouwd zal worden.

Naast de selectie-eisen, werden er ook uitsluitingscriteria gehanteerd: wie hier niet aan voldoet, wordt uitgesloten en kan niet meer in aanmerking komen voor de opdracht. De regelgeving overheidsopdrachten onderscheidt drie soorten uitsluitingsgronden:

- De verplichte uitsluitingsgronden (art. 67 Wet Overheidsopdrachten en art. 61 KB Plaatsing).
- De uitsluitingsgrond i.v.m. fiscale en sociale schulden (art. 68 Wet overheidsopdrachten en art. 62 en 63 KB Plaatsing)
- De facultatieve uitsluitingsgronden (art. 69 Wet Overheidsopdrachten).

Naast de verplichte criteria heeft Kamp C geen andere uitsluitingscriteria gekozen.

## SELECTIECRITERIA

Bovenstaande was de toegangspoort tot het station. Alle consortia die hadden ingediend, voldeden aan de eisen. Om een goede keuze te maken heeft de jury op drie selectiecriteria punten per consortium gegeven. De drie consortia met de hoogste score werden uitgenodigd tot de volgende fase van de aanbesteding.

De drie selectiecriteria zijn:

- Selectie criterium 1: Slagvaardig op creativiteit & continu scherp blijven op innovatie. Einstein licht het mooi toe, "We kunnen een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt". En dat is meteen ook de gedachte achter dit criterium: toon aan dat je met je consortium anders kan denken.
- Selectie criterium 2: Integraliteit tussen ontwerp en exploitatie. Een goed gebouw staat en valt bij slimme ontwerpkeuzes. Zeker voor een circulair gebouw is dat cruciaal. Verder was het vooropgestelde investeringsbudget van de aanbesteding niet heel groot, terwijl het operationeel budget relatief ruim was. Het is daarom belangrijk om aan te tonen dat het consortium ervaring had bij het benutten van mogelijkheden en kansen om meer te krijgen dan op het eerste zicht mogelijk is.
- Selectie criterium 3: Samenwerking en Kennisdeling. Mogelijks het belangrijkste criterium was samenwerking en kennisdeling. Kamp C wilde een consortium dat uit gelijkwaardige partners bestaat en dat open staat om kennis te delen, onderling en naar de buitenwereld. Het principe van een hoofdaannemer die alles voor de opdrachtgever regelt, zonder dat die laatste vat heeft op wie wordt betrokken of dat de onderaannemers een idee hebben van wat ze in het geheel komen doen, is iets wat Kamp C absoluut niet wou.

## VAN VEEL NAAR 3

In de selectiefase werden uit alle marktpartijen drie consortia gekozen. Om deel te nemen aan de selectiefase was enkel de kennis en expertise van team belangrijk. Een schetsontwerp, informatie over de technieken, materialen, bouwmethoden,...moesten nog niet aangeleverd worden. Dat bood een aantal voordelen:

- De inspanning van de markt was hierdoor relatief beperkt waardoor er nog niet veel tijd gestopt moest worden in een potentiële opdracht.
- Kamp C wilde een zicht op circulariteit in de brede zin van het woord. Vragen over wat de consortia precies zouden aanbieden qua materialen, technieken, business modellen,... waren nog niet aan de orde.
- Een goed consortium moest zich vormen, dat werkelijk als team zou optreden. Een belangrijke voorwaarde voor Kamp C om een innovatief en circulair bouwproject aan te vatten.

In de selectiefase hebben uiteindelijk zeven consortia met ongeveer 50 organisaties zich aangeboden. Vervolgens heeft Kamp C met een zes koppige jury, onder leiding van een onafhankelijk voorzitter, een zo objectief mogelijke score toegekend aan de teams. De beoordeling van alle consortia is gebeurd aan de hand van eerder vernoemde selectie-eisen en -criteria.

Alle consortia beschikten over voldoende capaciteiten, expertise en kennis van diverse aspecten van circulair bouwen, wat de selectie niet eenvoudiger maakte. Uiteindelijk bereikte de jury een consensus en werden in maart 2019 onderstaande consortia gekozen om verder te gaan in het aanbestedingstraject:

- Consortium 'Kamp Circulair', vertegenwoordigd door:
  - Beneens en Zonen BVBA



- The Engineering Network (TEN) BVBA
- Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek (VITO) NV
- Streng-th BVBA
- Muurtoin BVBA
- Tenergy Energy Services BVBA
- West Architectuur BVBA
- Consortium "t Collectief", vertegenwoordigd door:
  - Groep Van Roey NV
  - Van Roey Services NV
  - A'TRACT architecture BVBA
  - DOOR architecten VOF
- Consortium 'SPV Kamp C(irculair)', vertegenwoordigd door:
  - Willemen Construct NV
  - W-Care NV
  - OPPS B.V.
  - Studiebureau R. Boydens NV
  - IDEAL&CO Explore
  - U/Define Architects BVBA
  - ReUseMaterials BV
  - LKS VDD Architecten BV

## 8.3 DIALOOGFASE

De vierde fase in het aanbestedingsproces is de dialoogfase waarin Kamp C met de drie gekozen consortia in gesprek wilde gaan over de circulaire aanbesteding. Zo kon de opdracht verder worden verfijnd en verbeterd. Door te luisteren naar de markt kan de opdrachtgever immers zijn kennis vergroten en uiteindelijk zorgen voor een betere uitvoering.

### INFOMOMENT

Bij de start van de dialoogfase werden alle gunningsdocumenten gepubliceerd waarin de opdracht in detail is beschreven alsook de verdere modaliteiten van de aanbesteding. Na publicatie organiseerde Kamp C een infomoment voor de drie geselecteerde consortia. Tijdens het infomoment werden de gunningsdocumenten mondeling toegelicht en vragen erover beantwoord.

### IN DIALOOG

De gekozen aanbestedingsvorm biedt de mogelijkheid om een dialoog te organiseren tussen opdrachtgever en kandidaat. De opdrachtgever zit dan één op één samen met de geselecteerde consortia. De dialoog impliceert tweerichtingsverkeer en verschaft inzicht en verrijking voor zowel opdrachtgever als kandidaat. De opdrachtgever heeft de mogelijkheid om na beëindiging van de dialoogronde de vraag aan te passen of te specificeren. Deze gesprekken hebben tot doel om onduidelijkheden weg te nemen in de aanbestedingsdocumenten en het optimaliseren van de oplossingen passende bij de behoefte.

In het dialooggesprek worden de opgave en de plannen van de aanbieders in hoofdlijnen besproken. Uitgangspunten van het dialooggesprek zijn:

- Tweerichtingsgesprek en elkaar bevragen.
- Focus op de succesfactoren van de opgave en risico's die succes in de weg kunnen staan.

De dialoogfase van 't Centrum omvatte één toelichting met alle deelnemers (2 uur) en twee dialooggesprekken met de deelnemers apart van telkens 2 uur.

Naast deze formele contactmomenten was er geen andere informatie-uitwisseling anders dan door het stellen van schriftelijk in te dienen vragen. Hiertoe zijn drie momenten ingepland tijdens het aanbestedingsproces: één net na dialoogronde 1, één net na dialoogronde 2 en één tussen de dialoogrondes. Bij het stellen van de vragen konden de consortia kiezen om of een vertrouwelijke vraag of een algemene vraag te stellen. Alle algemene vragen en antwoorden werden met iedereen gedeeld. Er werd niet vermeld welk consortium de vraag gesteld had.

Bij vertrouwelijke vragen heeft Kamp C eerst een beoordeling gedaan of dit daadwerkelijk een vertrouwelijke vraag is. Dit kan bijvoorbeeld als het om een heel specifieke vraag gaat die details over de aanbidding van een consortium bevat. Als het als vertrouwelijk werd behandeld, dan werd het specifieke antwoord enkel met dat consortium meegedeeld. De algemene informatie van een vertrouwelijke vraag werd wel met iedereen gedeeld, dit om het level playing field te bewaken.

### Eerste dialooggesprek

Het eerste dialooggesprek gaf aan de consortia de gelegenheid om met Kamp C in gesprek te gaan over het doel, de kritische succes factoren (KSF's) en de gestelde eisen van de opdracht. Tijdens het gesprek werden tevens de geanalyseerde risico's, die een succesvolle invulling van de opdracht in de weg konden staan, evenals de toelaatbaarheid van oplossingsrichtingen, besproken.

Voorafgaand het gesprek dienden de consortia een schriftelijke voorbereiding te bezorgen van drie items en hoe ze die zouden invullen:

- Ontwerp: visie op de opgave - hoe de ambities worden vertaald in visie en ontwerp.
- Business case:
  - Visie op vereiste realisatie en vrijblijvende overige ontwikkeling

- Eerste aanzet / visie op business case van 't Centrum
- Visie op de component Energie en hoe deze vast te leggen in het contract
  
- Eventueel eigen gekozen onderwerpen.

#### Tweede dialooggesprek

Het tweede dialooggesprek gaf de consortia de gelegenheid om hun analyse van en daaruit volgende oplossing voor de door Kamp C gestelde opdracht te verifiëren (voldoet het aan de eisen en wensen) en de daarbij gesignaleerde risico's te bespreken.

Ook voor dit gesprek dienden de consortia een schriftelijke voorbereiding te bezorgen:

- Ontwerp:
  - Verdere vertaling van ambities in visie en ontwerp
  - Ruimtelijke vertaling van onze specificaties in een visuele aanzet van schetsontwerp & relatieschema tussen de diverse ruimten en functies in het gebouw
  
- Circulariteit en prestatiebewering: invulling van duurzaamheid en circulariteit in het ontwerp, de realisatie en het onderhoud.
  
- Eventueel eigen gekozen onderwerpen.

#### Ervaringen

Kamp C ervaarde de dialoofase als erg positief. Het bood de kans om de opdracht te verfijnen en scherp te stellen. De consortia hebben zichzelf kunnen verbeteren en een aanbidding gevormd die beter aansloot bij hetgeen Kamp C voor ogen had. De consortia zijn in de dialoog gegroeid, zowel als team als wat zij als circulair gebouw konden aanbieden.

Wat hierbij erg belangrijk is, o.a. om het level playing field te bewaken, is het hebben van een krachtvolle voorzitter die waakt dat de opdrachtgever geen informatie deelt die hij niet mag delen (bijvoorbeeld een idee van een consortium met het andere bespreken).

## 8.4 GUNNINGFASE

Na de dialoofase kregen de consortia een finale versie van de aanbestedingsdocumenten van Kamp C voorgeschoteld. Deze zijn [hier](#) te downloaden op de website van Kamp C. De documenten werden aangepast na de dialoofase. Na het publiceren hiervan kregen de consortia nog voldoende tijd om hun finale aanbieding af te werken en in te dienen.

### PRESENTATIE

Na het indienen van hun aanbieding kreeg elk consortium de kans om een presentatie te geven. De presentatie was geen onderdeel van de beoordeling, maar diende wel ter verduidelijking van de ingediende stukken.

### VAN 3 (2) NAAR 1

In de gunningsfase wordt het winnend consortium gekozen. Van de drie consortia moest op een zo objectief mogelijke manier één winnaar naar voren komen.

Helaas is het consortium 'SPV Kamp C(circular)', getrokken door Willemen Construct NV, tijdens de dialoofase uitgestapt zonder een aanbieding in te dienen. Hierdoor werd de keuze herleid naar twee mogelijke consortia.

Een zevenkoppige jury heeft zijn oordeel geveld. Eerst elk jurylid individueel om vervolgens samen te komen tijdens een consensusoverleg onder leiding van een objectieve voorzitter zonder stemrecht. De voorzitter kijkt erop toe dat de beoordeling in lijn is met wat in de documenten voorop is gesteld en dat dit gewogen wordt enkel en alleen aan de hand van de ingediende aanbieding.

De beoordeling was ondanks slechts twee aanbiedingen een moeilijke opgave. Beide aanbiedingen waren immers van hoog niveau en zeker aan elkaar gewaagd. Verder waren de vooropgestelde gunningscriteria niet 100% objectief te beoordelen, terwijl dit wel het streven is bij aanbestedingen. Zaken als circulariteit en ontwerp laten zich echter niet vervatten in objectief te wegen en beoordelen cijfers. Om hier aan tegemoet te komen is er gebruik gemaakt van meervoudige subjectiviteit: ieder jurylid geeft een individueel oordeel, dat hoe dan ook subjectief is. Die individuele scores worden samengelegd en besproken op een overleg met alle juryleden. De leden hebben diverse achtergronden die allemaal anders naar de aanbieding kijken en zo ook beoordelen. Door het samenbrengen van de scores gaat de individuele subjectiviteit afvlakken en ontstaat een meervoudig oordeel dat objectiever is.

### GUNNINGSEISEN

Een overheid kan beslissen om in hun aanbesteding nog extra eisen op te leggen in de gunningsfase. Zaken waar de indieners aan moeten voldoen en indien niet, uitgesloten kunnen worden. In deze aanbesteding waren er geen expliciete gunningseisen opgenomen. Ten aanzien van het te bouwen circulair gebouw en het proces daar naartoe zijn er wel een aantal eisen opgelegd die als minimum aanschouwd worden. Elke aanbieder zou hiermee moeten instemmen indien hij de opdracht zou gaan uitvoeren, maar diende niet voor al deze eisen aan te tonen hoe hij hieraan zou voldoen.

### GUNNINGSCRITERIA

Traditioneel is de prijs een gunningscriterium dat voor 50% tot 100% van de punten meetelt. In deze aanbesteding was dat niet het geval. Vooraf werd het budget van Kamp C meegedeeld aan de markt en de winnaar van de opdracht zal dit bedrag integraal krijgen. Het budget is opgesplitst in een investeringsbudget en een operationeel budget.

De gunningscriteria die wel gebruikt zijn:

#### 1. Schetsontwerp & inpassing in omgeving (40%)

De consortia scoorden op de vertaling die zij maakten van de ambities naar hun schetsontwerp en de inpassing in de omgeving op Kamp C.



Ambities:

- Toonaangevende gebouw – top 3.
- Toekomstbestendig gebouw.
- Gezond en comfortabel.
- Inspiratie – circulair bouwen & aanbesteden.

Hiervoor werd extra informatie meegegeven (zie bijlage 6 – Ambitiematrix) waarin elke ambitie verder opgesplitst werd in diverse doelen. Voor de aanbesteding werden deze op drie niveaus opgesplitst: gebied, gebouw en gebruiker.

## **2. Mate van circulariteit (40%)**

Op vlak van circulariteit vroeg Kamp C om prestatiebeweringen te geven op zeven thema's:

- Materialen & grondstoffen
- Verbruik & uitstoot
- Imago & proces
- Gezondheid & gebruik
- Financieel
- Flexibiliteit
- Mobiliteit

Elk thema is verder opgedeeld in subthema's. De consortia werden gevraagd om ofwel een prestatiebewering per subthema te geven en te vertellen welke prestatie ze zouden behalen of om mee te delen waarom ze op dit subthema geen prestatiebewering hebben opgegeven (bv. te veel risico, te weinig kennis,...).

Elke prestatiebewering diende SMART geformuleerd te worden waarin de consortia aangaven hoe zij de prestatie zouden bereiken en wat ze zouden doen als dit niet bereikt zou worden. Zo kon Kamp C vermijden om boetes of sancties op te moeten leggen achteraf. Maar Kamp C was vooral heel benieuwd naar de incentives en/of boetes zij zichzelf zouden opleggen. Bovendien was het een mogelijkheid voor de consortia om zich te onderscheiden.

## **3. Plan van aanpak (20%)**

Het laatste criterium waarop gescoord kon worden, was de manier waarop de consortia het bouwproces zouden inrichten en ervoor zouden zorgen dat:

- Er samengewerkt werd als een hecht team, met alle betrokken partijen.
- Er aan kennisdeling zou worden gedaan.
- Het een vlot bouwproces zou zijn.

## GUNNING



Na de beoordeling werd consortium Kamp Circulair tot winnaar gekozen (Beneens en Zonen BVBA, The Engineering Network (TEN) BVBA, Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek (VITO) NV, Streng-th BVBA, Muurtoin BVBA, Tenergia Energy Services BVBA, West Architectuur BVBA).

Nadat de beslissing officieel was goedgekeurd, kregen zij van Kamp C bericht dat het voornemen was om de opdracht aan hen te gunnen en ze weerhouden waren om de opdracht uit te voeren. Het verliezende consortium kreeg eveneens een berichtgeving dat zij de opdracht niet gehaald hadden. Hierna volgt een standstill periode die in Vlaanderen minimaal 15 werkdagen duurt en waarin niets mag ondernomen worden.

De volgende stap in de circulaire aanbesteding was het organiseren van een verificatiegesprek. Kamp C is met consortium Kamp Circulair rond de tafel gaan zitten om samen de prestatiebeweringen van het consortium te overlopen. Zo kon meer in detail geverifieerd worden wat de bewering precies inhoudt, indien dat nog niet duidelijk was. De verduidelijking dient opgemaakt te worden met het oog om het contract aan te gaan met het consortium en maakt er integraal deel van uit. Zo is aan de voorkant duidelijk wat er later in het project gedaan en gemaakt zal worden.

Tot slot is het nog belangrijk te vermelden dat deze aanbesteding eindigde met een schetsontwerp dat nog verre van af is. Een bewuste keuze van Kamp C om de consortia niet met teveel werk op te zadelen zonder dat er garantie is op een opdracht, en omdat Kamp C tot doel had om na gunning een team te vormen samen met het winnende consortium. Dat team zou verder het proces ingaan om het ontwerp, de materiaalkeuzes, de technieken, business modellen, etc. samen vorm te geven.

## 9. RESULTATEN

Kamp C doorliep een boeiend en innovatief leerproces waaruit veel kennis geput kan worden. Deze kennis is interessant voor andere lokale overheden en bouwprofessionelen. De belangrijkste resultaten uit het project zijn de volgende.

De brede bouwsector werd geïnspireerd en geïnformeerd over circulair bouwen. In het voortraject kwamen gemiddeld 150 bezoekers naar elke masterclass die draaide rond één van de zeven pijlers. Tijdens de aanbesteding hebben zeven consortia zich aangemeld bestaande uit in totaal circa 50 bedrijven. Lees meer in [dit](#) artikel. Na de aanbesteding werd de bouwsector geïnformeerd over de aanbesteding en de principes van circulair bouwen en aanbesteden via diverse events, workshops, presentaties o.a. Green Deal Circulair bouwen. Verschillende organisaties werden hierdoor geactiveerd om zelf aan de slag te gaan. Er is heel veel vraag en interesse voor dit verhaal en dit vanuit de hele bouwsector.

Een circulaire aanbesteding werd uitgewerkt die de grenzen opzocht van het huidige aanbestedingskader. Het is een voorbeeld voor andere aankopers die de stap willen zetten naar circulair aankopen.

Twee mooie circulaire aanbiedingen werden ontvangen waarvan de winnende ook effectief gebouwd zal worden. Het betreft hier een gebouw dat o.a. 100% demontabel is, verschillende circulaire businessmodellen bevat en waar de invulling grotendeels flexibel is.

In 2020 heeft Kamp C met deze aanbesteding de prestigieuze Procura + Award voor "Sustainable Procurement of the Year" gewonnen!

## 10. ZELF AAN DE SLAG

Kamp C geeft graag onderstaande tips mee om zelf een succesvolle aanbesteding uit te schrijven:

- Start als opdrachtgever het bouwtraject met een duidelijk ambitie en visie en laat je omringen door mensen met de juiste kennis. Organiseer hiervoor eventueel een sprintsessie: op zeer korte termijn ga je met je team scherp stellen wat je wil en testen of dit een goed idee is. Kamp C deed dit met de Google Sprint-methode. Het is van cruciaal belang dat de visie breed verankerd is binnen de onderneming en om grote betrokkenheid te scheppen. Zo worden de ambities vervuld, niet enkel tijdens het aanbestedings- en bouwstadium, maar ook in gebruiksfase en bij einde levensduur.
- Huur indien nodig externe expertise in.
- Voorzie voldoende tijd. Het zal een tijdsintensief traject worden, zeker de eerste keer. Externe begeleiding kan hier in bijspringen. Initieel stelde Kamp C voorop om in januari 2019 klaar te zijn. Achteraf bleek dit verre van mogelijk. Voor een deel had dit te maken door de formele besluitvorming binnen de Provincie Antwerpen waarvan Kamp C afhankelijk is. Deze besluitvorming was nodig in verschillende stappen van het aanbestedingsproces en was initieel te optimistisch ingeschat. Verder kruipt er veel tijd in het opmaken van alle aanbestedingsdocumenten. Deels werd dat opgevangen door een projectverlenging en deels door het verhogen van de inzet van de externe begeleiders.
- Voorzie eveneens tijd voor het voortraject: zit samen met diverse experts, bezoek voorbeeldprojecten en congressen,...
- Pick your battles. Met deze koos Kamp C er bewust voor om circulariteit in de brede zin op te pakken. Dat is intensief voor zowel de opdrachtgever, als voor de consortia. Indien je zelf een circulair (bouw)project wil opstarten, maak dan de keuze waar je op wil inzetten: hergebruik van materialen, circulair ontwerp, bio-based materialen,...
- Denk na over het al dan niet geven van een troostprijs aan de afvallers, dat zorgt voor meer animo bij de markt. Kamp C had een budget van €20.000 voorzien om te verdelen over de afvallers die een aanbieding hadden gedaan die meer dan 50% haalde. Dat is zeker niet voldoende om de kosten te dekken, maar het verzachtte het verlies enigszins.
- Durf ruimte te geven aan de markt. Een succesfactor van de aanbesteding was het open formuleren van de opdracht. Er werd niet naar specifieke materialen, technieken,... gevraagd, maar wel wat het gebouw moest kunnen aanbieden (o.a. een gezonde werkplek). De markt apprecieerde deze vrijheid.
- Neem als opdrachtgever een constructieve en open houding aan. Luister naar de marktspelers en hou hier waar mogelijk en indien nuttig rekening mee.
- Zorg voor voldoende expertise omtrent de wetgeving van overheidsopdrachten. Het kader is ruimer dan vaak gedacht wordt en laat veel toe. Zoek die grenzen op.
- Bedenk op voorhand hoe matuur de markt is. Kan deze al voldoen aan wat je vraagt? Zo niet, denk na over wat je kan doen om hen hierbij te helpen. De keuze om masterclasses te organiseren is o.a. om deze reden tot stand gekomen. Stem dit ook tijdig af met de markt.

## 11. GESELECTEERDE CONSORTIA AAN HET WOORD

### 11.1 CONSORTIUM 'KAMP CIRCULAIR', GETROKKEN DOOR BENEENS EN ZONEN BVBA

#### 1. Waarom deed je mee aan deze aanbesteding?

Dichtbij, innovatief en duurzaam maakt dat dit project 100% aan onze voorwaarde voldeed. De hoofdredenen waarom we zijn ingestapt, was de opportuniteit om stappen te maken op het vlak van circulair bouwen en daarbij een eigen kantoor te kunnen realiseren op de site van Kamp C. We speelden al langer met de gedachte om zelf iets op poten te zetten, maar in een groter kader stappen leek ons de betere piste. Op dat moment was er nog geen sprake van het concept waarbinnen we zijn gegroeid en wat we hebben ingediend.

#### 2. Zou je volgende keer weer met een circulaire aanbesteding meedoen? Waarom wel/niet?

Alléén zeker niet, maar in een consortium als het onze, waarbij de partners elkaar echt versterkten en we echt samen naar een ontwerp zijn gegroeid, misschien wel. Het hangt in grote mate af van wat op tafel ligt en hoe dit past bij ons en onze individuele bedrijven.

In dit soort aanbestedingen kruipen heel veel werkuren. Een kleiner bedrijf zou dit volgens mij niet kunnen dragen zonder aanzienlijke kostenvergoeding en kan wellicht maar één zo'n traject tegelijk aan, zonder teveel omzetverlies te hebben. Langs de andere kant denk ik ook dat dergelijke manier van aanbesteden niet noodzakelijk zo uitgebreid hoeft te zijn in dossiersamenstelling en in termijnen. In dat geval, zeker wel.

#### 3. Wat vond je positief? Wat vond je negatief?

Op zich vond ik het concept heel interessant. Het grote nadeel van aanbestedingen of wedstrijden is dat daar veel tijd in moet stoppen en vaak 0 op het rekest krijgt. Het feit dat je met deze circulaire aanbesteding gestaag vordert richting finale aanbidding zonder al te veel verloren effort in te stoppen, is een goed principe. Je krijgt de mogelijkheid om echt iets op maat van de bouwheer te ontwikkelen en hier enigszins in dialoog over te gaan en je concept af te toetsen en te verdedigen. Je kan ook je eigen voorstel uit te werken, er was enorme vrijheid in deze aanbesteding. Verder was het ook positief dat er voldoende tijd was bij het aankondigen van de opdracht en dat er slechts een schetsontwerp nodig was bij de finale indiening.

Waar ik wat in teleurgesteld ben, is de praktische vertaling van het concept. Ik had veel meer dialoog verwacht. Nu zat een innovatief concept van aanbesteden nog teveel in een klassiek aanbestedingskeurslijf, waardoor "de bouwheer" tijdens de dialoogrondes zijn mening te weinig kon of mocht ventileren. We denken dat we tijdens de dialoogrondes een heel aantal van de huidige issues hadden kunnen tackelen. Maar, we zien ook wel het nut ervan in om toch bepaalde zaken af te schermen in functie van de neutraliteit van de beoordelingscommissie. Te veel interactie zou al een voordeelpositie kunnen bepalen.

Verder was het niet altijd makkelijk dat er op verschillende momenten zaken moeten worden aangeleverd, er gaat toch nog veel energie in voor je weet dat je de gunning krijgt. Er was wel een troostprijs voorzien, maar die dekt verre van de inspanning.

Omdat een van de doelen het proces was, hadden we het gevoel dat we op sommige momenten nog niet zover stonden om dan al de documenten in te leveren of vragen te stellen die nodig waren.

En tot slot krijg je door de grote vrijheid aanbiddingen die moeilijk objectief te vergelijken zijn.

#### 4. Welke tips zou je aanbesteders meegeven die zelf zo'n traject zouden willen doen?

Voorzie voldoende tijd. Zoek de juiste strategische partners. Zoek samen een meerwaarde tegenover de andere aanbieders. Maak goeie afspraken vooraf: wat is ieders inbreng, door wie en op welke manier worden de gemaakte kosten gedragen. Maak een verschil tussen consortiumleden en onderaannemers. Dat soort van afspraken vooraf zorgen dat er nadien geen (of minder) discussies ontstaan. Een eerder klein consortium werkt hierbij wellicht beter dan een te groot.

Dit is niet evident. In ons traject was zeker in het begin nog niet duidelijk wat we zouden doen en waar we naartoe zouden gaan werken. Iedereen weet bijvoorbeeld vrij goed wat van een architect of verwarmingstechnicus wordt verwacht, maar voor andere leden was dit in het begin nog niet duidelijk. De

meeste teamleden hebben vrij snel hun richting gevonden, voor anderen was dit minder evident. Daardoor krijg je soms een verkeerd evenwicht in de groep.

Ook aangaande de kostenstructuur moet er duidelijkheid zijn. Wij hadden een gelijkwaardige verdeling van kosten afgesproken in functie met de gepresteerde uren. Omwille van de motivators (eigen kantoor / innovatief project) was er een akkoord om de niet-gunningspremie op deze manier te verdelen. Ik denk dat we er allemaal van bewust waren dat deze premie de kosten niet zou dekken.

#### 5. Welke tips zou je andere bouwconsortia meegeven?

Bezint eer ge begint, maar laat het je ook niet afschrikken. Trek lessen uit dit experiment en schakel. Belangrijk is in elk geval een goede taakverdeling, goede communicatie en teamspirit. Maak goede afspraken vanaf de opstart in een schriftelijke overeenkomst. Verdeel de taken grondig om dubbel werk of leemtes te vermijden. Voorzie voldoende tijd voor overleg. Zet vanaf het begin een tijdslijn uit met alle momenten om samen te komen.

Een vaste afgevaardigde van elk lid is ook essentieel. Het was ook belangrijk dat er een gelijkgestemdheid was. Iedereen wou voor dit project gaan. Als er teamleden zijn die niet dezelfde spirit hebben of het verhaal gewoon als een standaard opdracht zien waarvoor ze vergoed willen worden, dan werkt het ook niet.

## 11.2 CONSORTIUM 'T COLLECTIEF', GETROKKEN DOOR VAN ROEY

### 1. Waarom deed je mee aan deze aanbesteding?

Alle partijen van ons consortium behoren tot de voorlopers van circulair bouwen binnen Vlaanderen/Nederland. Omdat we actief deze nichemarkt mee willen ontwikkelen was het vanzelfsprekend om deze aanbesteding te volgen. We zijn immers vragende partij naar een vraag vanuit de markt naar circulariteit in aanbestedingen. Vraag stimuleert aanbod.

We vonden het belangrijk om bij te leren uit dit traject maar ook om te onderzoeken hoe aanbesteders best circulaire projecten in de markt kunnen zetten. (P.S.: dat willen we nog steeds ondersteunen, twijfel niet onze input te vragen bij verdere uitwerking hiervan!)

### 2. Zou je volgende keer weer met een circulaire aanbesteding meedoen? Waarom wel/niet?

De vraag is tweeledig:

Zullen we inschrijven op aanbestedingen binnen de markt waar circulariteit een vraag is en dit ook terug te vinden is in de gunningscriteria (zoals aanbesteden TCO i.p.v. CAPEX), dan is het antwoord volmondig 'ja'.

Zullen we terug inschrijven op een traject nét als dat van 't Centrum met een heel hoog experimenteel karakter waar dus veel investeringen tegenover staan is, dan waarschijnlijk niet. We zijn er allemaal van overtuigd dat we klaar zijn om circulaire antwoorden te bieden op vragen van aanbesteders. Maar dit zal meer in een commerciële context moeten passen zoals het eerste geval.

### 3. Wat vond je positief? Wat vond je negatief?

We leerde ongelofelijk veel bij. Zeker rond het concept DBME en hoe we hier een antwoord op kunnen bieden. Het proces was zeer tijdsintensief.

### 4. Welke tips zou je aanbesteders meegeven die zelf zo'n traject zouden willen doen?

- Besteed aan via een mededingingsprocedure met onderhandeling
- Besteed aan op TCO, inclusief energiekost
- Definieer de ambitie voor circulariteit maar laat voldoende ruimte binnen de aanbesteding voor creatieve voorstellen van de aanbidders
- Circulair samenwerken gaat over vertrouwen. Laat dit uitschijnen in de stukken (niet doodkloppen met boetes maar ook bonusmaatregelen toelaten).

### 5. Welke tips zou je andere bouwconsortia meegeven?

- Circulair bouwen is de toekomst, het is niet langer een kwestie van OF maar van WANNEER
- Investeer in innovatie
- Circulair samenwerken gaat over vertrouwen, behandel alle partijen van het consortium als evenwaardig

## 11.3 CONSORTIUM SPV KAMP C(IRCULAIR), GETROKKEN DOOR WILLEMEN NV

### 1. Welke tips zou je andere bouwconsortia meegeven?

In de loop van 2018 organiseerde Kamp C, in samenwerking met zijn partners, vijf masterclasses die de aanloop waren naar het eigen project 't Centrum op de site in Westerlo. Vanuit Willemen Construct, en dus ook vanuit Willemen Groep als polyvalente bouwgroep, namen we hieraan met veel enthousiasme deel.

Tijdens de masterclasses kwamen we ook in contact met een aantal partijen met dezelfde visie en drive. We beslisten al snel samen voor een deelname aan het aanbestedingstraject te gaan. We stelden een sterk en divers team samen onder de naam *spv Kamp C(circulair)* met:

- Willemen Construct NV
- W-Care NV
- OPPS B.V.
- Studiebureau R. Boydens NV
- IDEAL&CO Explore
- U/Define Architects BVBA
- ReUseMaterials BV
- LKS VDD Architecten BV

Vanuit verschillende invalshoeken ontstond een zeer inspirerend, innovatief en vruchtbaar partnerschap. Na de selectie als één van de drie weerhouden consortia zijn we meteen aan de slag gegaan om onze eerste ideeën vorm te geven.

Ondanks het sterke ontwerp en de creatieve ideeën die we naar voor konden schuiven, botsten we op de economische rendabiliteit en de financiële risico's die Willemen Construct zou moeten dragen. Aangezien het aantonen van die rendabiliteit één van de doelstellingen van Kamp C was, zijn we hierover in dialoog gegaan. Na rijp beraad besloten we dat het verderzetten van onze deelname, vanuit bedrijfseconomisch standpunt, geen juiste beslissing zou zijn. We hebben dan ook beslist vanuit Willemen Construct niet verder deel te nemen aan het traject.

### 2. Waarom heb je meegedaan aan deze aanbesteding?

Innovatie zit in het DNA van Willemen Construct, het is immers één van onze kernwaarden. Wij richten ons met een onderzoekende en creatieve geest op vernieuwing om een continu verbeteringsproces te stimuleren. Die verworven kennis delen wij dan ook met collega's, medewerkers en leidinggevenden. Om dit concreet te maken hebben we binnen onze groep een innovatiemanager. Hij legt zich 100% van zijn tijd toe op onderzoek naar en ontwikkeling van innovatieve toepassingen, waaronder de mogelijkheden van circulair bouwen.

Als consortium hebben we affiniteit met circulair bouwen in België én Nederland. Voor de Nederlandse consortiumpartners was het project een opportuniteit om de markt in België te verkennen.

We hebben ook sterke links met Belgisch onderzoek naar circulariteit via de Vrije Universiteit Brussel. Verschillende consortiumpartners hebben zich geëngageerd binnen de Green Deal Circulair Bouwen om de komende jaren onderzoek te doen naar de mogelijkheden van circulair bouwen.

We staan allemaal open voor uitdagende projecten en durven onze mening zeggen.

### 3. Zou je volgende keer weer met een circulaire aanbesteding meedoen? Waarom wel/niet?

We staan open voor iedere circulaire aanbesteding, we zullen ze wel kritisch toetsen aan enkele randvoorwaarden. Op basis van deze toets zullen we dan beslissen over onze deelname.

- Een belangrijke voorwaarde is de attitude van de opdrachtgever. Hij moet zijn circulaire ambities serieus nemen en zich indien nodig laten bijstaan door mensen die ervaring hebben in begeleidingstrajecten zoals de VUB, VITO, OVAM (Vlaanderen circulair), ...
- Circulair bouwen mag niet gezien worden als een commercieel argument of PR-stunt (greenwashing).
- Circulariteit dient op alle projectniveaus te zijn opgenomen. Niet alleen in het ontwerp, maar ook in de maatschappelijke, juridische en economische context.
- Het programma en de locatie moeten circulair bouwen ook volledig toelaten.



- De opdrachtgever dient een realistische wedstrijdvergoeding te voorzien voor het volledige team van de weerhouden consortia.  
De Confederatie Bouw werkte een charter 'Samenwerking bij PPS' uit dat eerlijke en correcte spelregels voor alle betrokken partijen voorstelt. Het charter voorziet ook in een tabel met biedvergoedingen die op basis van de speltheorie werd samengesteld. Ook NAV heeft een visie over een correcte wedstrijdvergoeding.
- Ook voor het project zelf dient een realistisch budget voorzien te worden.
- Tot slot dient de gelijkheid tussen de partijen gewaarborgd te worden.

#### 4. Wat vond je positief? Wat vond je negatief?

Ondanks het feit dat we uit de aanbestedingsprocedure zijn gestapt, had het project zeker positieve kanten. Kamp C was als aanbestedende overheid een bereikbare en ruimdenkende partij, die veel goodwill toonde. Het feit dat er maar drie kandidaten weerhouden werden voor de aanbestedingsfase beschouwen we ook als positief. Daarnaast was de focus op de te leveren kwaliteit en het hanteren van een vast budget vernieuwend (budget was geen gunningscriterium).

Als consortium was het een mooie gelegenheid om nieuwe partners te leren kennen en waarderen voor toekomstige samenwerkingen.

Minder enthousiast zijn we over de gehanteerde procedure en de wedstrijdvergoeding. Bij circulair bouwen zou de focus moeten liggen op de samenwerking en niet op het wedstrijdelement. De consortia zijn ook geen onderzoekinstellingen die met eigen middelen naar een resultaat moeten werken waarvan de opdrachtgever dan de voordelen plukt.

Ook het bouwbudget was te laag. Het budget en de wetgeving zijn leidend in een circulair ontwerp- en bouwtraject. Dat maakt goed procesmatig werken heel moeilijk.

Bovendien ontbreekt bij de Belgische partijen nog de ervaring en het inzicht in toekomstige inkomensstromen uit circulair bouwen. De sector (inclusief banken en verzekeraars) zijn nog niet in staat om deze toekomstige inkomensstromen te waarderen en valoriseren. In een eerste stap ligt die taak volgens ons bij de opdrachtgever. Alleen dan is het mogelijk een langetermijnvisie met alternatieve verdienmodellen uit te werken.

Verder hebben we twijfels of Kamp C de juiste locatie is voor een circulair project.

Binnen het consortium hebben we lessen getrokken over de verschillen in samenwerkingscultuur tussen België en Nederland.

#### 5. Welke tips zou je aanbesteders meegeven die zelf zo'n traject zouden willen doen?

- Zorg voor een goede afstemming binnen de publieke omgeving.
- Spreek de juiste parameters af voor het type resultaat dat je wenst. Waak er daarbij over dat de speelruimte niet wordt beperkt door allerlei spelregels.
- Een circulair traject dien je op basis van gelijkwaardigheid samen in te zetten. Dat betekent samen de vreugde én de pijn delen. Dat kan alleen als er vertrouwen groeit door open en transparant samen te werken. Dit kun je faciliteren door te werken met workshops waarin alle betrokkenen kennis en draagvlak opbouwen.
- Bepaal een correcte wedstrijdvergoeding en een correcte risicoverdeling publiek-privaat.
- Besteed genoeg aandacht aan een goede voorbereiding.
- Wees je ervan bewust dat circulair bouwen duurder is dan lineair bouwen. Je werkt immers in toekomstscenario's waarin je elementen kiest die dan misschien zullen gebruikt worden. Andere programmaonderdelen zijn misschien niet meer van toepassing. Dat leidt tot hogere investeringskosten.
- Circulair bouwen vraagt om langetermijnvisie, op korte termijn is er geen meerwaarde uit te halen. Een circulair project kun je niet snel doorverkopen met winstmarge. Het vraagt net om een visie die verder reikt dan 40 jaar en al zeker dan de huidige financieringssystemen op maximaal 30 jaar.
- Circulair bouwen is geen checklist, geen scoretabel of hoogtechnologisch gegeven, maar het gezond verstand gebruiken. Je ontwerpt nu gebouwdetails die over 40 jaar of nog later door iemand. aangepast, vervangen of hersteld moeten worden. Een gebouw volsteken met hoogtechnologische toepassingen kan je hier in de problemen brengen omdat technologie sneller evolueert dan gebouwen.

- Ken bij een wedstrijd aanbesteding niet de hoogste waarde toe aan de kostprijs. Hecht in de waardering ook belang aan circulaire bouwmethodes, mogelijke terugname van producten, het toepassen van product-as-a-service ... Deze keuzes hebben invloed op het budget en de total cost of ownership. Wat nu duur is, kan op lange termijn financieel interessanter zijn.

#### 6. Welke tips zou je andere bouwconsortia meegeven?

Bij circulaire trajecten is de selectie van partners en de rolverdeling binnen het consortium van groot belang. Iedereen moet bereid zijn mee risico's te dragen (op voorwaarde dat ze juist verdeeld zijn). Maak een goede risicoanalyse bij de start van het project. Het leveren van garanties op materialen die worden hergebruikt is bijvoorbeeld zeer moeilijk.

Een project moet rendabel zijn voor alle partijen. Houd er rekening mee dat een circulair project nog altijd meer kost dan een klassiek. De ontwerpbeurt ligt hoger door het intensievere traject. De meerwaarde moet gevonden worden in de restwaarde. Die moet door de opdrachtgever mee gevaloriseerd worden. Een evenwichtige haalbaarheidsanalyse is cruciaal om een circulair project te laten slagen voor alle deelnemers.

#### 7. Waarom zijn jullie uitgestapt?

We evalueren in elk project op verschillende punten in het ontwerpproces de haalbaarheid. In dit geval stelden we vast dat voor ons het voorziene budget voor bouwkosten, energielevering, onderhoud, gebruiksvergoedingen en ontwerpkosten, niet in verhouding stond met het programma van eisen. Ondanks creatieve ideeën en circulaire businessmodellen, die pasten binnen de beperkingen van het programma van eisen, werd dit evenwicht niet gevonden. Vanuit bedrijfseconomisch standpunt is dit evenwicht noodzakelijk. Dit aantonen van rendabiliteit van circulair bouwen was van bij de start ook een doelstelling van Kamp C.

Een afweging werd gemaakt om toch deze risico's te dragen in functie van het verder uitbouwen van onze ervaring in circulair bouwen. We hebben dit niet gedaan omdat de locatie niet zou toelaten volledig op circulariteit in te zetten (slechte ligging voor duurzame mobiliteit, beperkte mogelijkheden naar flexibele invulling op langere termijn, beperkingen naar invulling op de site,...).

Daarnaast was de wedstrijdvergoeding onvoldoende in lijn met de te leveren inspanningen. Dit leverde voor elke inschrijver een belangrijk risico. Daarbij is het bijna steeds zo dat de aannemer in het consortium het grootste deel van de risico's draagt omdat hij een vergoeding betaalt aan de ontwerpers. Wanneer de haalbaarheidsanalyse in evenwicht is, kan dit risico worden gedragen. Dit was hier niet het geval.

#### 8. Algemene evaluatie

Deelname aan het aanbestedingstraject voor 't Centrum was voor ons leerrijk. We kregen voeling bij de struikelblokken in een circulair project en hebben hier lessen uit getrokken voor toekomstige circulaire aanbestedingsdossiers.

## 12. SLOTWOORD

De bewandelde weg was een lang en interessant pad. Kamp C al geruime tijd het idee om een circulair bedrijfsgebouw te plaatsen en dit is uiteindelijk gegroeid naar het besef dat we vooral moeten focussen op het circulair aanbesteden om echte verandering te bekomen. Het aanbestedingsproces circulair maken werd het doel voor Kamp C. We kunnen terugkijken op een zeer leerrijk parcours. Het uiteindelijke doel van het project is bereikt en de resultaten zijn zeer positief.

Het pad was uiteraard niet zonder bochten en kronkels. Als Kamp C dit traject opnieuw zou aanvatten zouden een aantal zaken wellicht anders aangepakt worden. De aanbesteding die we uitschreven, vergde enorm veel inspanning van zowel de markt als Kamp C als opdrachtgever. Alhoewel dit een bewuste keuze was, werden de nodige middelen hiervoor onderschat. Hierbij aansluitend waren er ook onvoldoende middelen om de afvallers te vergoeden voor hun geleverde inspanningen. Indien de vergoeding groot genoeg was, had het derde consortium zich wellicht niet teruggetrokken in de gunningsfase. Een ander nadeel was het ontbreken van iemand met kennis en ervaring inzake overheidsopdrachten in het kernteam van Kamp C. Dit is opgevangen door externe expertise in te huren, maar tijdens het proces had het handig geweest dat deze kennis ook bij een interne persoon zou zitten om sneller te kunnen schakelen.

Kijken we verder naar de toekomst, dan zien we nu al dat er enorm veel vraag is naar circulair aanbesteden, zowel vanuit de overheid (vraagkant) als vanuit de markt (aanbodszijde). Het besef is er dat het anders moet en kan en dat stemt Kamp C positief. Met 't Centrum bieden we iedereen een geslaagde voorbeeldcase aan die anderen handvaten kan bieden over hoe ze hun aanbesteding circulair(der) kunnen maken.

Quote van Vlaanderen Circulair: "De circulaire ambities die Kamp C vertaalde in een concreet aanbestedingstraject voor het eerste circulair gebouwde bedrijventerrein betekende meteen een mooie versnelling voor tal van Vlaamse bouwactoren. Binnen de Green Deal Circulair Bouwen in Vlaanderen werd duidelijk dat heel wat pioniers meedongen naar het binnenhalen van deze opdracht."

De aanbesteding was een traject van al doende leren, en dat vraagt om onbekende paden bewandelen en mogelijk ook fouten maken die belangrijke leerlessen naar boven brengen. Vlaanderen Circulair steunt Kamp C bij het oppakken van deze koploperpositie en gaf mee een forum om hun aanpak en leerervaringen te delen via de inspiratiedagen van de Green Deal. Vandaag is reeds duidelijk dat (meer) circulair aanbesteden in Vlaanderen een enorme hefboom is om de transitie richting een circulaire bouweconomie echt waar te kunnen maken.