

# VIJF TIPS VOOR GOEDE TENDERS





## Onze aanbevelingen voor goede en door iedereen gedragen tenders

Een tender – ook wel ontwikkelingscompetitie genoemd – is een van de manieren waarop grondeigenaren een projectontwikkelaar kunnen selecteren. Aan het einde van de wedstrijd wordt één partij geselecteerd die het project mag gaan realiseren. Dat is het begin van een vaak langjarige samenwerking met de betreffende grondeigenaar (veelal gemeenten, maar ook andere overheden en bijvoorbeeld woningcorporaties). Beide partijen zijn daarom gebaat bij een

zo goed mogelijk begin van deze relatie. Zij investeren daar beide in: de grondeigenaar stelt de kaders op, de marktpartij ontwikkelt een plan dat daarbinnen past en voldoet aan de publieke wensen en verlangens. Namens de marktpartijen doet de NEPROM in deze brochure vijf tips aan de hand voor een zorgvuldig tenderproces. De uitschrijvers van tenders en de deelnemende ontwikkelaars kunnen hier hun voordeel mee doen.

### TIPS VOOR EEN GOEDE VOORBEREIDING

**1**

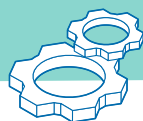
Stem de selectie zorgvuldig af op de opgave



- Kies voor een selectie die goed past bij de opgave.
- Beperk het aantal deelnemers.
- Houd de kosten laag voor de betrokken partijen.

**2**

Zorg voor een marktconforme en complete uitvraag



- Pas op voor het stapelen van te veel ambities. Kies een beperkt aantal aspecten met het juiste abstractieniveau.
- Schrijf de tender pas uit wanneer alle stukken compleet zijn.

**3**

Hanteer een vaste grondprijs en selecteer op kwaliteit



- Benut de creativiteit van de ontwikkelaars door van plankwaliteit het onderscheidende criterium te maken.
- Maak de grondprijs vooraf bekend en zet deze vast.

**4**

Werk aan wederzijds begrip door open communicatie



- Voorzie het proces van een aantal 'lichte' en niet-kostbare communicatiemomenten.
- Geef ruimte voor persoonlijk contact als basis voor de samenwerking ná de tender.

**5**

Handhaaf de vooraf vastgestelde spelregels



- Wijk niet af van de vastgestelde planning en verander tussentijds niet de gunningscriteria.
- Beoordeel alleen dat wat vooraf van de inzenders is gevraagd.
- Stel een deskundige jury aan.



**TIPS VOOR EEN GOEDE VOORBEREIDING**

## Stem de selectie zorgvuldig af op de opgave

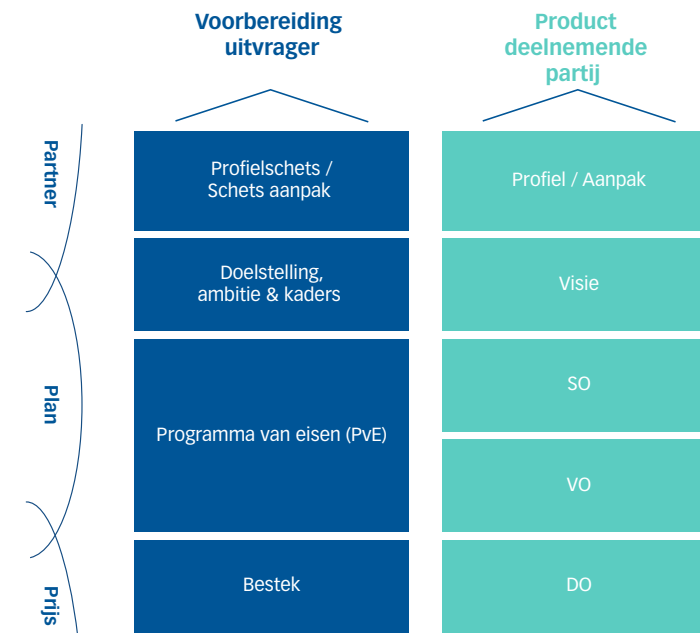
Wanneer een tender gepubliceerd wordt, maken marktpartijen een inschatting of zij meedoen. Daarbij spelen verschillende aspecten een rol; ook de uitschrijvende partij heeft hier invloed op. De kans dat geschikte partijen die passen bij de opgave meedoen, wordt groter wanneer hier de juiste keuzes worden gemaakt door de betreffende grondeigenaar.

In de eerste plaats kijken marktpartijen naar de inhoud en de omvang van de opgave. Betreft het een complete gebiedsontwikkeling of bijvoorbeeld een individueel gebouw? De tenderstrategie moet hierbij goed aansluiten. Vervolgens kijken zij naar de kans om de tender te winnen. Hoeveel partijen doen mee? Grondeigenaren kunnen hier zelf keuzes in maken. Wanneer zij voor een planselectie kiezen dan is het goed een reëel aantal partijen mee te laten doen. Bij voorkeur gaan er drie partijen na de selectiefase door naar de volgende fase, maar in ieder geval niet meer dan vijf.

In samenhang hiermee spelen niet in de laatste plaats de kosten een belangrijke rol. Deelname is voor de markt aantrekkelijker wanneer de kosten lager zijn, bijvoorbeeld door de planuitwerking pas na de gunning te laten plaatsvinden. Meestal is een globale uitwerking voldoende om een winnaar te kunnen aanwijzen. Het kostenaspect speelt echter ook voor de uitschrijvers: bij een globale inzending zijn zij minder tijd kwijt met voorbereiden en beoordelen.

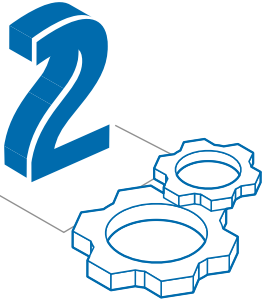
Overigens zijn grondeigenaren niet altijd verplicht een competitie onder meerdere ontwikkelaars uit te schrijven. Zij kunnen ook kiezen voor een-

op-een samenwerking, in het bijzonder wanneer marktpartijen zelf met een plan komen (*unsolicited proposal*). Een optie is eveneens om gericht zelf drie partijen uit te nodigen mits deze qua profiel goed passen bij de opgave. Bij complexe opgaven is verder veel te bereiken met een partnerselectie, waarbij één marktpartij met de grondeigenaar samen de opgave nader verkent en een plan uitwerkt. Het is dus aan de grondeigenaar om zich eerst goed te bezinnen op de selectie.



Meer informatie



**TIPS VOOR EEN GOEDE VOORBEREIDING**

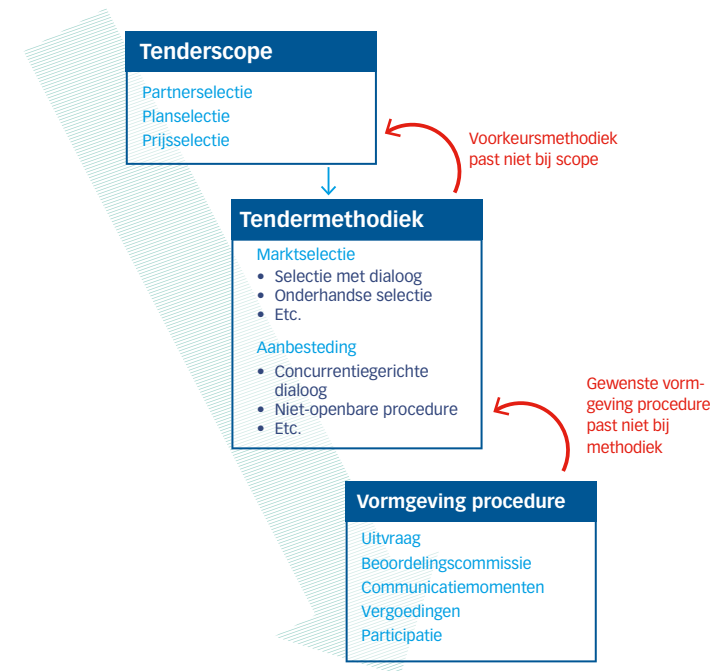
## Zorg voor een marktconforme en complete uitvraag

Nadat de grondeigenaar een keuze heeft gemaakt voor toepassing van het instrument planselectie is het zaak de tender goed in te richten.

Dat begint bij een marktconforme uitvraag en het maken van de goede keuzes door de betreffende grondeigenaar. Opgepast moet worden voor overdaad en het stapelen van te veel en/of te concrete ambities. Een marktconforme uitvraag houdt rekening met wat reëel haalbaar is in het betreffende marktgebied en focust op een beperkt aantal aspecten met het juiste abstractieniveau. Kies juist deze aspecten waar de toekomstige gebruikers baat bij hebben en die op die locatie ook echt verschil kunnen maken. Dat stimuleert marktpartijen om creatief te zijn en tot beter haalbare oplossingen te komen. Wanneer de uitschrijvende partij het lastig vindt om tot een marktconforme uitvraag te komen, kan ze er bijvoorbeeld voor kiezen eerst een marktconsultatie te organiseren. Een dergelijk onderzoek levert vaak goede inhoudelijke bouwstenen op om scherp te formuleren waar het ter plekke om gaat en waar de markt gevraagd wordt op in te spelen. Om de uitvraag goed te krijgen, kan het ook helpen een vorm van 'dialogue' in de tenderprocedure in te bouwen.

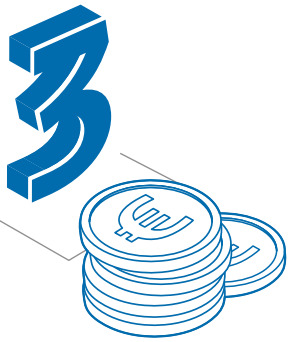
Vervolgens is de compleetheid van de uitvraag van groot belang. Alle stukken moeten volledig zijn en mogen elkaar niet inhoudelijk tegenpreken. Tevens moet worden voorkomen dat nieuwe informatie pas gedurende het proces beschikbaar komt. Dat leidt tot een inefficiënt proces, waarbij de ontwikkelaar zijn inzending steeds moet aanpassen aan nieuwe informatie. Niet zelden is de resterende tijd tot de sluiting van de inzendtermijn te

kort om deze goed in de inzending te verwerken. Dat is voor iedereen een gemiste kans. Het leidt tot onnodige frustraties aan de kant van de marktpartijen en tot inzendingen die beter hadden kunnen zijn. Doe de uitvraag daarom pas als alle stukken compleet zijn, inclusief de juridische en fiscale onderbouwing.



Meer informatie

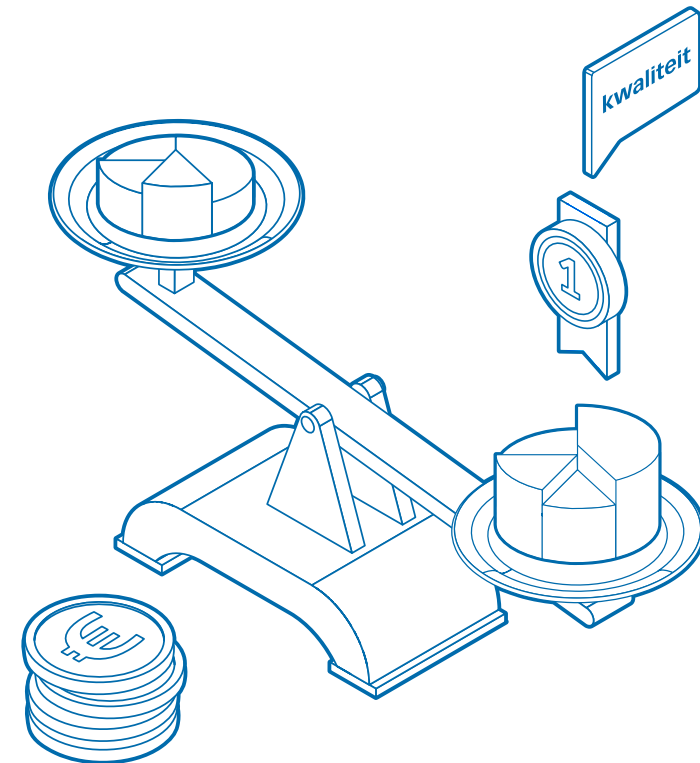


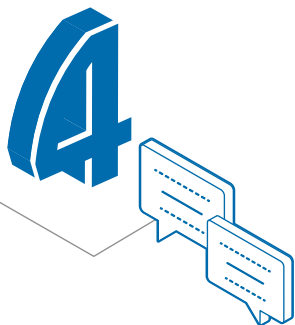
**TIPS VOOR EEN GOEDE VOORBEREIDING**

## Hanteer een vaste grondprijs en selecteer op kwaliteit

Bij veel tenders gaat de discussie over de vraag: waarop wordt door de uitschrijvende partij getoetst? Gaat het om de plankwaliteit of toch vooral om de hoogte van het groundbod? In de visie van de NEPROM heeft het de voorkeur met een vaste grondprijs te werken. Ongeacht de inhoud van het plan zal de winnende projectontwikkelaar deze prijs op tafel moeten leggen. Zij kan dan zelf vooraf bepalen: ben ik daartoe bereid? Het maakt onderdeel uit van de inschatting vooraf (zie tip 1).

De meeste ontwikkelaars worden namelijk het liefst uitgedaagd op kwaliteit en visie. Hun ervaring is dat deze werkwijze doorgaans ook het beste proces en het beste resultaat oplevert. Het blijkt lastig om bij een beoordeling op prijs en kwaliteit de verdeling en toekenning van de punten zo vorm te geven dat kwaliteit werkelijk het onderscheidende criterium is. Vooral bij een relatieve puntentelling, waarbij het laagste bod nul punten krijgt en het hoogste bod het maximale aantal punten, kunnen minimale verschillen in prijs tot grote verschillen in waardering leiden. Een vaste grondprijs voorkomt dit en stimuleert dat in het ontwikkel- en ontwerpproces echt gestuurd wordt op kwaliteit. De uitschrijvende overheid kan vervolgens in haar beoordeling ook hier de nadruk op leggen. Hier ligt weer een belangrijke relatie met de aspecten die in de betreffende opgave het meest van belang zijn en waar de creativiteit van de ontwikkelaars voor gevraagd wordt (zie tip 2).

[Meer informatie](#)

**TIPS VOOR EEN GOEDE UITVOERING**

## Werk aan wederzijds begrip door open communicatie

Na de start van de tender is een goed vervolg van groot belang. Dat begint met de communicatie tussen overheid en markt die op een aantal momenten gestalte krijgt. Open communicatie, persoonlijk contact en ruimte voor interactie dragen bij aan het begrip voor elkaars belangen en geven vertrouwen voor de samenwerking die volgt na het winnen van een tender.

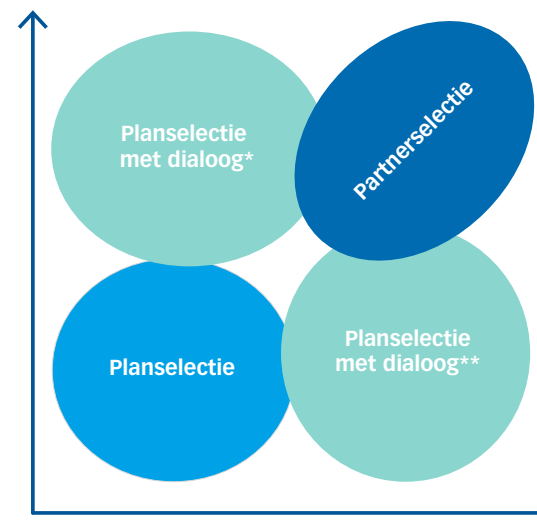
Voordat ontwikkelaars aan hun inzending gaan werken, gaan zij graag in gesprek met de grondeigenaar om de opgave beter te begrijpen en inzicht te krijgen in de prioriteiten en wensen van de uitschrijvende partij. Wat is 'de vraag achter de vraag'? Partijen leren elkaar op deze manier kennen – ook op persoonlijke basis – en ervaren of de chemie er is om gezamenlijk tot een goed project te komen.

Vervolgens stellen marktpartijen het op prijs wanneer zij tussentijds de kans krijgen hun inzending toe te lichten, vragen te stellen en eventuele misverstanden recht te zetten. Marktpartijen vinden het prettig om de belangrijkste principes van hun inzending te toetsen en eventueel nog aanpassingen te kunnen doen. Deze (dialogue)gesprekken hebben een extra toegevoegde waarde wanneer de ontwikkelaar in alle openheid ideeën, modellen of opties kan voorleggen en daar feedback op krijgt. Uiteraard worden wel de antwoorden van de uitschrijvende partij beschikbaar gesteld aan alle deelnemende marktpartijen. Op die manier is en blijft er in het gehele proces sprake van een gelijk speelveld.

Andere belangrijke momenten zijn de terugkoppeling van de beoordeling en een evaluatiegesprek. Neem hier goed de tijd voor. Transparantie over de beoordeling geeft marktpartijen inzicht in hoe hun inzending zich verhoudt tot de andere. Hoe is de inzending overgekomen en waar heeft de indiener mogelijk kansen laten liggen? Het over en weer leren van ervaringen kan bovendien bijdragen aan betere toekomstige uitvragen en inzendingen en aan lagere tenderkosten. Daar zijn alle partijen mee gebaat.

**Complexiteit**

(afstemming publiek & privaat/publieke belangen/opgave/ambities)



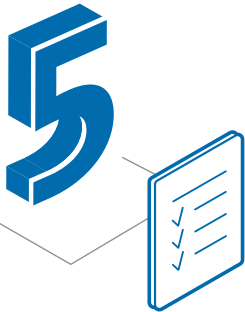
- \* Nadruk op bespreken ontwerp oplossingen
- \*\* Nadruk op bespreken risicoprofiel en beheersing (bespreken procesoplossingen)

**Risico**  
(doorlooptijd/afzet  
/#belanghebbenden)



Meer informatie



**TIPS VOOR EEN GOEDE UITVOERING**

## Handhaaf de vooraf vastgestelde spelregels

Voorafgaand aan de wedstrijd bepaalt de uitschrijvende partij de spelregels. Zowel de overheid als de marktpartijen moeten zich hieraan houden. Dit begint met de planning: houd hier te allen tijde aan vast. Partijen die te laat hun inzending inleveren, worden uitgesloten van beoordeling. Het lijkt verder bijvoorbeeld mooi om tussentijds de markt meer tijd te geven voor het doen van een inzending, maar dat stuurt de planning van de marktpartijen in de war. Ook is het zaak om de bekendmaking van de uitslag stipt te doen plaatsvinden. De teamleden willen weten of ze als winnaar aan de slag mogen of dat ze als verliezers beschikbaar zijn voor een ander project of nieuwe tender.

Verder moet koste wat het kost worden voorkomen dat er aanpassingen in de beoordelingswijze optreden. Het aanpassen van de gunningscriteria is funest voor de inzenders omdat zij hun ontwerpkeuzes niet meer kunnen terugdraaien.

Wanneer het materiaal van alle inzendingen op de afgesproken datum is binnengekomen, moet de overheid scherp in de gaten houden dat niemand meer inlevert dan vooraf is toegestaan. Het expliciet maken wat partijen maximaal mogen aanleveren en het meerdere niet beoordelen, zorgt voor een gelijk speelveld. Bovendien wordt er door deze strikte handhaving voor gezorgd dat de tenderkosten (voor markt en uitschrijver) binnen de perken blijven.

Dan komt de inhoud van de plannen. Belangrijk is dat de jury goed kijkt naar het realiteitsgehalte: is het reëel wat de indieners beloven en kan het worden waargemaakt? Dat vraagt een jury met inhoudelijke deskundigheid op diverse terreinen en een integrale beoordelingen van de inschrijvingen. Marktpartijen hechten belang aan de inschakeling van (externe) professionele juryleden die onafhankelijk zijn en worden gezien als autoriteit op hun vakgebied.

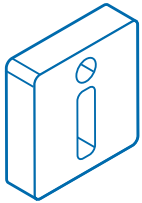


- Wijk niet af van de vastgestelde planning
- Verander tussentijds niet de gunningscriteria
- Maak expliciet wat partijen maximaal mogen aanleveren en beoordeel niet meer dan dat
- Schakel (externe) professionele juryleden in voor de beoordeling



Meer informatie





## Meer informatie: gebruik de Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2019

De Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2019 biedt een compleet overzicht van alle afwegingen die overheden en marktpartijen moeten maken bij (het komen tot) samenwerking in gebiedsontwikkeling, van initiatief tot en met realisatie. Ook voor het uitschrijven en begeleiden van een tender bevat de Reiswijzer goede aanknopingspunten. Ze zijn hieronder per tip gerangschikt.

Stem de selectie zorgvuldig af op de opgave

- p. 25-67 Deel II Strategievorming, en in het bijzonder p. 49-51 paragraaf 6.3 Een-op-eenselectie
- p. 56-59 paragraaf 6.7 Bepalen van de juiste tenderscope
- p. 60-61 paragraaf 6.8.1 Afwegingen tendermethodiek
- p. 64-67 paragraaf 6.9.2 Aandachtspunten bij de vormgeving van de procedure

Zorg voor een marktconforme en complete uitvraag

- p. 52 paragraaf 6.5.1 Tender afstemmen op de markt
- p. 77 paragraaf 8.6.3 Gunningscriteria
- p. 29 paragraaf 3.2 Marktconsultatie
- p. 55-59 paragraaf 6.6.3 Partnerselectie en paragraaf 6.7 Bepalen van de juiste tenderscope
- p. 127-132 Bijlage I: Uitwerking van de partnerselectie
- p. 61 kopje Dialoog/onderhandeling, wel of niet
- p. 75 paragraaf 8.5 dialoofase
- p. 133-135 Bijlage II: Uitwerking van de dialoofprocedure
- p. 80-83 paragraaf 8.8 Mislukken van een tender
- p. 150 vragen over plannen die niet binnen de kaders passen en met succes bezwaar maken

Hanteer een vaste grondprijs en selecteer op kwaliteit

- p. 78-79 kopjes Weging gunningscriteria, Beoordeling inzendingen en Aandachtspunten
- p. 123 paragraaf 12.12.5 Het minimumbod

Werk aan wederzijds begrip door open communicatie

- p. 53 paragraaf 6.5.2 Transactiekosten bij tenders
- p. 65 Inbouwen van communicatiemomenten
- p. 78 Beoordeling inzendingen
- p. 135 kopje De dialoog 'light'

Handhaaf de vooraf vastgestelde spelregels

- p. 141 over aandacht schenken aan de planning (net boven het blauwe kader)
- p. 15 kopje Te hoge kosten van tenderprocedures
- p. 150 vragen over plannen die niet binnen de kaders passen en met succes bezwaar maken
- p. 92 paragraaf 9.5.5. De samenwerkingsovereenkomst
- p. 85-87 paragraaf 9.3 Wezenlijke wijziging na gunning?
- p. 123-124 paragraaf 12.12.4 Ruimte voor optimalisatie door marktpartijen en paragraaf 12.12.6 Aanpassing na gunning – wezenlijke wijziging
- p. 148-149 Vraag over ruimte voor onderhandelingen over aanpassingen

Via deze [link](#) kan de Reiswijzer worden besteld en gedownload.







## Colofon

Uitgave Vereniging van Nederlandse Projectontwikkelingsmaatschappijen  
**NEPROM**

**Redactie:** Margriet Schepman

**Eindredactie:** Kees de Graaf [Studio Platz]

**Vormgeving:** VormVijf

Voorburg, april 2021  
[www.neprom.nl](http://www.neprom.nl)

