

Project Arnhem, geclusterde aanpak voor renovatie van drie basisscholen
Datum Utrecht, 8 april 2026
Onderwerp Terugkoppeling marktconsultatie integraal bouwteam Flores Onderwijs

Geachte heer, mevrouw,

Hartelijk dank voor de getoonde interesse en het invullen van de vragen in de marktconsultatie. In totaal hebben wij van zeven partijen antwoorden op onze vragen mogen ontvangen. Deze reacties zijn gebundeld en samengevat in de bijgaande bijlage.

Zoals vooraf toegezegd, zullen wij een samenvatting van de antwoorden publiceren via TenderNed. Met dit bericht geven wij hier uitvoering aan. De vragen zijn onderverdeeld in de volgende categorieën:

Vraag 1 t/m5 **vragen over geclusterde project aanpak en algemeen**
Vraag 6 t/m11 **vragen over aanbestedingsstrategie**
Vraag 12 t/m13 **vragen over bouwteamvergoeding en kerncompetenties**

De opgehaalde input gebruiken wij om vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen. Daarnaast streven wij naar goed opdrachtgeverschap door deze input te benutten bij de verdere vormgeving van de aanbesteding. Hierin nemen we o.a. mee:

- De deelnemers staan positief tegenover het clusteren van deze drie projecten.
- De aanbestedingsstrategie wordt als positief en kansrijk beoordeeld.
- Er is een duidelijke voorkeur voor een 2-fasencontract binnen UAV, met contractering na TO-fase.
- Belangrijke risico's zijn een te sterke focus op prijs, onduidelijke scope, een te complexe aanbesteding en daarmee een beperkte marktinteresse.
- Heldere afspraken over budget, prijsontwikkeling en scope zijn essentieel om risico's beheersbaar te houden.
- Selectie op ervaring, samenwerking en teamkwaliteit wordt als cruciaal gezien.
- Een (gedeeltelijke) fasering wordt wenselijk geacht om lerend vermogen te benutten en overbelasting van capaciteit te voorkomen; hierbij overwegen we om de invulling van de planning aan de deelnemers over te laten en alleen mijlpalen mee te geven.
- In de startfase is extra aandacht nodig voor samenwerking, rolverdeling en procesafspraken.

Wij danken alle deelnemers voor hun betrokkenheid en waardevolle input. Nadere informatie over het vervolgproces wordt binnen een week via TenderNed gecommuniceerd.

Met vriendelijke groet,

Vraag & antwoord over geclusterde project aanpak en algemeen

Vraag 1	Welke kansen en aandachtspunten ziet u in het project zoals nu geschetst (inhoud, schaal en context)?
Antwoord samengevat	<p>De deelnemers staan positief tegenover het clusteren van deze drie projecten. Volgens de deelnemers is de clustering van drie projecten en een integraal bouwteam een kans voor efficiëntie. Het biedt ook kansen voor lagere kosten en kwaliteitsverbetering. De deelnemers benoemen schaalvoordeel en uniformiteit in oplossingen (zoals PVE en installaties) en dat dat zorgt voor een efficiëntere werkwijze. Daarnaast maakt samenwerking vanaf de start kennisdeling mogelijk, waardoor processen worden geoptimaliseerd, doorlooptijden verkort en faalkosten afnemen. Een enkeling beschrijft het voordeel van een basis voor een team dat zich gezamenlijk ontwikkelt en steeds effectiever samenwerkt.</p> <p>Volgens de deelnemers liggen er aandachtspunten in de complexiteit en schaal: drie gelijktijdige projecten vragen om voldoende capaciteit, continuïteit en een sterke projectorganisatie met duidelijke regie. Vroegtijdige betrokkenheid en tijdige besluitvorming zijn essentieel. Ook hebben meerdere deelnemers de wens om heldere afspraken over budget en prijsontwikkeling te maken. Verder vragen locatieverschillen (binnenstad en bosrijke omgeving) om een stukje omgevingsmanagement/ logistiek. Tot slot is er benoemd dat er balans nodig is tussen uniformiteit en projectspecifieke identiteit.</p>

Vraag 2	Onder welke randvoorwaarden acht u clusteren van drie opgaven kansrijk?
Antwoord samengevat	<p>Het clusteren van drie opgaven is kansrijk onder duidelijke organisatorische en procesmatige randvoorwaarden.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meerdere deelnemers geven aan dat er behoefte is aan een integrale bouwteamovereenkomst met een eenduidige organisatie en governance. Er wordt om goede besluitvormingsstructuur gevraagd heldere verantwoordelijkheden en mandaat. - Transparante en open communicatie in het team is cruciaal. - Volgens de deelnemers is er voor het clusteren een sterke procesinrichting nodig: goede projectstructuur, verslaglegging, evaluatiemomenten en voldoende tijd voor de bouwteamfase. - Een slimme fasering en actieve sturing op evaluatie en bijsturing versterken het leervermogen en de meerwaarde van clustering. - Het bouwteam dient stabiel te zijn (continuïteit) en bij voorkeur te bestaan uit een beperkt aantal partijen met meerdere disciplines. - Inhoudelijk vraagt clustering om heldere gezamenlijke doelstellingen en uniforme kwaliteitsambities, gecombineerd met ruimte voor projectspecifieke invulling. - Er wordt opgemerkt dat gebruikers uniformiteit in techniek, proces en planning moeten accepteren. - Tot slot zijn transparante financiële afspraken noodzakelijk, inclusief duidelijke budgettering (per project of totaal) en afspraken over prijsontwikkelingen.

Vraag 3	Welke risico's ziet u specifiek aan het ontwikkelen van 3 projecten in één opdracht (tijdens de bouwteamfase), waarom is dat een risico en welke maatregelen kan opdrachtgever hiervoor treffen?
Antwoord samengevat	<p>Risico's:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De coördinatiedruk kan leiden tot vertraging, kwaliteitsverlies en onduidelijkheid in eigenaarschap, zeker bij meerdere partijen en stakeholders zoals bij onze situatie het geval zal zijn. - Ook bestaat het risico dat PVE's en projectspecifieke eisen door elkaar lopen of dat verschillen in bouwconditie en context leiden tot uiteenlopende doorlooptijden en kosten. - Daarnaast kan capaciteitsdruk binnen het bouwteam en een domino-effect bij vertraging van een project de voortgang beïnvloeden. - Marktonwikkelingen en prijsfluctuaties vergroten deze onzekerheid. <p>Maatregelen:</p> <p>Deelnemers van deze marktconsultatie benoemen (net als in vorige antwoord) dat er maatregelen kunnen worden genomen door te werken in een sterke procesinrichting. Dat is een duidelijke project- en governance-structuur met centrale regie, heldere besluitvormingslijnen en goede verslaglegging. Fasering of overlappende planning in plaats van volledig parallel werken helpt om leerervaringen te benutten en risico's te spreiden. Daarnaast zijn transparante kostensturing, risicobeheersing, evaluatiemomenten en aandacht voor projectspecifieke verschillen essentieel. Volgens sommige is het goed te investeren in teamontwikkeling en samenwerking want dit voorkomt dat partijen elkaar kwijtraken in het proces.</p>

Vraag 4	Acht u de beoogde globale planning realistisch? Zo nee, welke fasen of momenten verdienen volgens u aanpassing en waarom?
Antwoord samengevat	<p>De globale planning wordt in de basis als realistisch gezien, mits voldoende tijd wordt gereserveerd voor vooronderzoek, gebruikersafstemming en vergunningstrajecten. Wel zijn aanpassingen wenselijk om risico's te beperken en het lerend vermogen te vergroten. Aanpassing zou kunnen zijn om eerst 1 school aan te pakken en dan de andere 2 daarna (gelijktijdig) dan zouden die laatste 2 profiteren van ervaring met school 1.</p> <p>De deelnemers benoemen dat een parallelle ontwikkeling van projecten risico's voor capaciteit met zich meebrengt. Gevolg is dat kwaliteit onder druk komt te staan. Daarom wordt geadviseerd om een (gedeeltelijke) fasering aan te brengen, bijvoorbeeld door projecten in een "treintje" te organiseren of de bouwteamfase en uitvoering niet gelijktijdig te starten. Dit maakt het mogelijk om ervaringen uit het eerste project toe te passen in volgende projecten.</p> <p>Daarnaast verdient de beginfase extra aandacht: tijd investeren in teamvorming, procesafspraken en een gezamenlijke programmafase versterkt de basis voor het VO/DO.</p> <p>Tot slot het advies om extra tijd in de planning te reserveren vanwege onzekerheden in levertijden en prijsontwikkelingen.</p>

Vraag 5	Heeft u ervaring in geclusterde projecten? Zo ja wat was de ervaring?
Antwoord samengevat	<p>Het gros van de deelnemers geeft aan dat zij ervaring hebben met geclusterde projecten en beoordelen deze overwegend positief. Het wordt niet in alle antwoorden duidelijk gemaakt om wat voor type gebouw de cluster aanpak ervaring is opgedaan.</p> <p>Volgens de deelnemers zorgt clustering tot efficiëntievoordelen, betere samenwerking en schaalvoordelen in inkoop en voorbereiding. Door met een vast team te werken ontstaat een lerende organisatie, waarbij inzichten uit eerdere fasen direct worden toegepast in volgende projecten. Dit verbetert kwaliteit, doorlooptijd en kostenbeheersing.</p> <p>De ervaring is dat gefaseerde uitvoering effectiever is dan volledig parallel werken, omdat dit het lerend vermogen vergroot. Tegelijk blijft flexibiliteit per locatie nodig om in te spelen op specifieke omstandigheden en identiteit. Onvoldoende voorbereidingstijd of gelijktijdige uitvoering kan de voordelen van clustering juist beperken.</p>

Vraag & antwoord over aanbestedingsstrategie

Vraag 6	Hoe beschouwt u in het algemeen de aanbestedingsstrategie om 3 scholen gelijktijdig te renoveren?
Antwoord samengevat	<p>De aanbestedingsstrategie om drie scholen gelijktijdig te renoveren wordt als positief en kansrijk beschouwd. Het is een slimme en kostenefficiënte aanpak, waarbij met een tender traject en strategie voor drie projecten besparingen worden gerealiseerd in tijd en aanbestedingskosten. Daarnaast bevordert de integraliteit, samenwerking en kennisdeling, waardoor geleerde lessen direct toegepast kunnen worden en de kwaliteit verbetert terwijl faalkosten afnemen.</p> <p>De aanpak stimuleert ook innovatie en maakt het project aantrekkelijk voor marktpartijen en ketenpartners. Door herhaling in processen en betere afstemming tussen ontwerp en uitvoering ontstaat extra efficiëntie.</p> <p>Wel is het belangrijk dat de strategie wordt ondersteund door goede randvoorwaarden.</p>

Vraag 7	<p>Kunt u motiveren waarom u de voorkeur geeft aan een 2-fasencontract UAV dan wel UAV-GC?</p> <p><i>Een twee-fasencontract betekent dat eerst de opdrachtnemer wordt geselecteerd en een bouwteam wordt gevormd (fase 1 bouwteamovereenkomst). Vervolgens wordt in gezamenlijkheid de opdracht voor de uitvoering nader uitgewerkt en vormgegeven (fase2 aanneemovereenkomst).</i></p>
----------------	---

Antwoord samengevat	<p>De meeste deelnemers van de consultatie hebben een voorkeur voor een 2-fasencontract binnen UAV, omdat dit beter aansluit bij de aard van de opgave. Renovatie van bestaande schoolgebouwen vraagt om intensieve samenwerking, gedegen onderzoek en afstemming in de ontwerpfase. Een bouwteamfase biedt ruimte om gezamenlijk te werken aan een haalbaar en maakbaar ontwerp, waarbij keuzes worden getoetst op kwaliteit, kosten en uitvoerbaarheid.</p> <p>Benoemt wordt dat deze aanpak risico's en onduidelijkheden verminderd, doordat het ontwerp eerst wordt uitgewerkt en geverifieerd aan het PvE voordat prijs en uitvoering definitief worden vastgesteld. Dit leidt tot een realistischer en beheersbaar budget.</p> <p>Daarnaast geeft UAV meer sturingsmogelijkheden en behoudt de opdrachtgever invloed op het ontwerp, wat belangrijk is voor projectspecifieke wensen van scholen. In tegenstelling tot UAV-GC, waarbij risico's meer bij de markt liggen, ondersteunt UAV met bouwteam juist samenwerking en kennisinbreng van alle partijen in een vroeg stadium.</p>
----------------------------	--

Vraag 8	<p>Welke optie heeft uw voorkeur in de samenwerking voor de drie renovatie projecten A of B?:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optie A: een integraal bouwteam, waarbij één team van architect, adviseurs en aannemer gelijktijdig wordt geselecteerd en via één contract wordt gecontracteerd voor alle drie de projecten. • Optie B: een bouwteam met tweedeling, waarbij het integraal ontwerpteam en de aannemer afzonderlijk worden geselecteerd binnen één aanbesteding, verdeeld in twee (dienst en werk)?
----------------	---

Antwoord samengevat	<p>De voorkeuren voor de samenwerkingsopties zijn verdeeld, met een lichte voorkeur voor optie B.</p> <p>Optie A wordt gewaardeerd vanwege efficiëntie, een integraal team en duidelijke procesverantwoordelijkheid bij de hoofdaannemer. Dit zorgt voor een gestroomlijnde samenwerking en benut de kracht van vaste partners die elkaar kennen.</p> <p>Tegelijk geven meerdere partijen de voorkeur aan optie B. Deze optie biedt meer ruimte om eerst te sturen op ontwerp kwaliteit, samenhang en visie van het integrale ontwerpteam. Dit wordt als belangrijk gezien bij renovaties met meerdere locaties en een sterke inhoudelijke ambitie. Daarnaast blijft vroege betrokkenheid van de aannemer mogelijk, waardoor maakbaarheid en kosten goed worden meegenomen. Voor sommigen speelt ook mee dat optie B beter aansluit bij hun werkwijze of de rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.</p> <p>Samengevat: optie A scoort op efficiëntie en integraliteit, terwijl optie B meer balans biedt tussen ontwerp kwaliteit, procesbeheersing en uitvoerbaarheid.</p>
----------------------------	---

Vraag 9	Welke risico's en voordelen ziet u bij ondertekening van de aannemingsovereenkomst na DO respectievelijk na TO? Heeft u hier een voorkeur voor een van die twee?
Antwoord samengevat	<p>De voorkeur in de reacties ligt overwegend bij contracteren na TO, vanwege de grotere voorspelbaarheid en risicobeheersing. In sommige gevallen kan DO volstaan, mits risico's voldoende zijn afgedekt of bij vervolgprojecten met een uniform ontwerp.</p> <p>Volgens deelnemers biedt ondertekening na DO voordelen in flexibiliteit en een snellere doorlooptijd richting uitvoering. Echter, het ontwerp is nog minder uitgewerkt, wat kan leiden tot onzekerheden, interpretatieverschillen, meerwerk en budgetoverschrijdingen. Dit vraagt om duidelijke prijsafspraken en risicokaders om beheersbaar te blijven.</p> <p>Ondertekening na TO biedt juist meer zekerheid. Het ontwerp is technisch uitgewerkt, keuzes zijn vastgelegd en risico's beter ondervangen. Hierdoor ontstaat meer duidelijkheid over kosten en planning en worden onvoorziene zaken en discussies tijdens uitvoering beperkt. Dit is met name relevant bij renovatie van bestaande gebouwen met hogere onzekerheden.</p>

Vraag 10	Is het voorgestelde proces van marktconsultatie en vervolgaanbesteding voor u helder? Zo nee, welke onderdelen verdienen verduidelijking?
Antwoord samengevat	<p>Er bestaan nog onduidelijkheden over het vervolg. Op dit moment is daar inderdaad nog weinig concreets over gecommuniceerd; er is slechts een globale karakterschets gegeven van het type aanbesteding, zonder verdere details. De selectiecriteria, beoordelingsmethodiek en gunningsbasis zijn op basis van de marktconsultatie niet duidelijk. Deze informatie wordt met gegadigden gedeeld via de aanbestedingsleidraad.</p> <p>Bij de deelnemers is behoefte aan inzicht in de keuze tussen een openbare, selectieve of onderhandse aanbesteding (bijvoorbeeld met drie partijen). Daarnaast verdienen de rolverdeling binnen het bouwteam, de verwachte inspanning in de aanbestedingsfase en de mate van dialoog tussen consultatie en aanbesteding nadere toelichting. De verwachte inspanning wordt eveneens kenbaar gemaakt via de aanbestedingsleidraad.</p>

Vraag 11	Welke risico's ziet u in de aanbesteding en hoe kan de opdrachtgever maatregelen treffen om deze te voorkomen?
Antwoord samengevat	<p>Belangrijke risico's in de aanbesteding zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> - een te sterke focus op prijs, onduidelijke scope en onvoldoende geschikte inschrijvers. Wanneer prijs dominant is, kan dit leiden tot lagere kwaliteit en minder samenwerking. - Ook te lage of juist te strikte eisen kunnen resulteren in respectievelijk ongeschikte partijen of te weinig inschrijvingen. - Daarnaast vormt een te complexe aanbesteding een risico voor beperkte marktinteresse. - Verder kan onvoldoende aandacht voor teamkwaliteit en samenwerking leiden tot een minder effectief bouwteam. - Onduidelijke afbakening van werkzaamheden en een onevenwichtige risicoverdeling vergroten de kans op discussies en faalkosten. <p>Maatregelen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Heldere en proportionele eisen - Duidelijke afbakening van de opdracht - Transparante gunningscriteria met een goede balans tussen prijs en kwaliteit. - Selectie op ervaring, samenwerking en teamkwaliteit is essentieel. - Beperk de aanbestedingsinspanning, werk eventueel met voorselectie en zorg voor een realistische planning en passende vergoeding.

Vraag & antwoord over bouwteamvergoeding en kerncompetenties

Vraag 12	Wat is voor voorliggend project een realistische bandbreedte voor een plafondbudget voor de bouwteamfase (rekening houdend met een bouwteamfase tot en met DO)?
Antwoord samengevat	<p>Op basis van de beschikbare informatie is een exacte bandbreedte lastig vast te stellen, omdat inzicht ontbreekt in scope, complexiteit en de technische staat van de gebouwen. Wel worden enkele indicaties gegeven. Een grove schatting ligt rond €100.000 per locatie, met de nodige terughoudendheid. Daarnaast wordt een percentagebenadering genoemd van circa 2%–4% tot circa 5,5% van de bouwkosten voor de bouwteamfase tot en met DO, afhankelijk van complexiteit, benodigde onderzoeken en ambitieniveau. Ook wordt aangegeven dat inzet en kosten kunnen variëren door fasering en herhaling binnen het cluster.</p> <p>Samengevat uit de consultatie: een realistische bandbreedte ligt indicatief tussen circa 2% en 5,5% van de bouwsom, of een orde van grootte van ± €100K per locatie. Voor een betrouwbare onderbouwing is meer informatie noodzakelijk.</p>

<p>Vraag 13</p>	<p>Ziet u risico's dat de voorgestelde kerncompetenties of referentie-eisen onbedoeld marktpartijen uitsluiten of juist onvoldoende onderscheidend zijn? Zo ja, welke aandachtspunten geeft u de opdrachtgever mee?</p> <p><i>Voorstel voor de gevraagde kerncompetenties (= minimumeisen) zijn:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Kerncompetentie 1: Renoveren (aantonen door architect & aannemer = 2 referenties)</i> 2. <i>Kerncompetentie 2: Frisse Scholen (aantonen door installatieadviseur)</i> 3. <i>Kerncompetentie 3: Bouwteamverband / aansturen van een ontwerpteam (referentie aangeleverd door hoofdaanspreekpunt)</i> <p><i>Eisen van toepassing voor alle drie de kerncompetenties:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Utiliteitsbouw</i> • <i>Minimale omvang (≥ 900 m² BVO)</i> • <i>oplevering afgelopen vijf jaar voorafgaand aan de datum van aanmelding.</i>
<p>Antwoord samengevat</p>	<p>Er worden enkele risico's gezien dat kerncompetenties en referentie-eisen onbedoeld partijen uitsluiten of onvoldoende onderscheidend zijn. Strikte eisen (bijv. referenties binnen 5 jaar of minimale omvang) kunnen geschikte partijen uitsluiten, terwijl vergelijkbare ervaring ook relevant kan zijn. Ook het specifiek eisen van "Frisse Scholen" kan beperkend werken; beter is dit functioneel te formuleren (bijv. binnenklimaatprestaties).</p> <p>Daarnaast kan stapeling van eisen over meerdere disciplines de toegang beperken voor bepaalde teams. Tegelijk kan bouwteamervaring juist onvoldoende onderscheidend zijn, omdat veel partijen hieraan kunnen voldoen.</p> <p>Aandachtspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - hanteer proportionele en flexibele eisen - sta gelijkwaardige referenties toe - beoordeel niet alleen ervaring maar ook kwaliteit van samenwerking. - Zorg voor een goede balans tussen onderscheidend vermogen en markttoegang - overweeg ook ervaring met clustering expliciet mee te nemen.