

# De klik, het vertrouwen en liefde op het eerste gezicht

Over het aanbesteden van architectendiensten

**Leentje Volker** Er is veel te doen over de selectie van architecten bij publieke aanbestedingsprojecten. Dat gaat vaak mis. De oorsprong van veel conflicten ligt in het mengen van twee tradities: die van ontwerpcompetities en die van het aanbesteden van diensten: twee tegenstrijdige modellen over besluitvorming. Onderdeel van de oplossing is een goede interactie tussen de opdrachtgever en de architect waarbij er een klik ontstaat tussen beide partijen.

Tot een paar jaar geleden stonden de kranten er vol van: 'Publiek wil X, maar gemeente kiest Y'; 'Manifest tegen stadskantoor'; 'Plaatsvervangende schaamte voor foutje bij aanbesteding bibliotheek'. Publieke opdrachtgevers blijken grote moeite te hebben met het selecteren van een architect en de daarbij behorende Europese aanbestedingsregels. Dit leidt tot vervelende situaties, niet alleen in de raadszaal en bestuurskamer, maar ook in de media en in de rechtbank. Zo heeft het tot na de komma proberen te berekenen van architectonische kwaliteit in Delft geleid tot het herhalen van een groot gedeelte van de procedure, mondde in Utrecht een rekenfoutje uit in een conflict tussen de jury en de deelnemers, en is de bouw van het in 2006 gekozen ontwerp voor het stadskantoor in Deventer nog steeds niet begonnen. In alle gevallen heeft de vertraging van het bouwproces vele miljoenen extra kosten opgeleverd.

De oorzaak van deze problemen is gelegen in het mengen van twee tradities: de

competitietraditie en de aanbestedings-traditie. Verschillende tradities brengen verschillende verwachtingen met zich mee die in eenzelfde proces verenigd moeten worden.

## Competitietraditie

In de traditie van de ontwerpcompetities wordt een kundige jury samengesteld waarvan de leden op basis van anonimiteit met elkaar bepalen welke inzending het beste bij de opgave past. Het winnen van zo'n wedstrijd betekent vaak een grote doorbraak en is bepalend voor een carrière. Hoeveel van de huidige grote bureaus zijn niet begonnen met een wild idee aan de keukentafel dat opgemerkt werd in een prijsvraag?

In vergelijking met de Scandinavische landen worden er in Nederland relatief weinig ontwerp- en ideeënprijsvragen georganiseerd. (Volker 2011) De cijfers van het Steunpunt Architectuuropdrachten en ontwerp-wedstrijden (Geertse 2012) laten wel een lichte groei zien in de verhouding tussen het aantal

ontwerpwedstrijden en niet-openbare procedures, al is het de vraag of dit tot meer nieuwe opdrachten gaat leiden. Ontwerpwedstrijden dienen namelijk ook andere doelen, zoals draagvlak creëren en concurrentie bevorderen. (Haan 1988)

De architectuur staat bekend als een wereld waarin men grote dromen heeft die gerealiseerd moeten worden in een ultiem gebouw. Op het moment dat een ontwerpschets alle eisen in zich verenigt, blijkt het beschikbare budget echter vaak ontoereikend. Daarnaast is het zeer verleidelijk om tot aan de oplevering nog wijzigingen door te voeren om aan voortschrijdend inzicht te voldoen. Excellentie in de architectuur wordt daardoor een soort droombeeld dat elke keer verder op de horizon komt te liggen. (Spreiregen 1979, 5) Helaas zonder de beloofde pot goud erbij.

#### **Aanbestedingstraditie**

In de Europese regelgeving kan er geen sprake zijn van dromen. Het verlenen van een contract aan een architectenbureau valt onder de zogeheten A-diensten van besluit 2004/18/EC van de Europese Richtlijnen. Dit betekent dat deze regels van toepassing zijn op iedere publieke opdrachtgever die van deze diensten gebruik wil maken. Onder alle voorwaarden moet aan de algemene

beginselen van gelijke behandeling, non-discriminatie en transparantie worden voldaan. De Nederlandse vertaling van dit beleid komt tot uitdrukking in de nieuwe Aanbestedingswet die naar alle waarschijnlijk in 2013 in werking treedt.

Binnen de aanbestedingsregels zijn er grofweg twee typen procedures te onderscheiden waar opdrachtgevers uit kunnen kiezen om een contract te mogen verlenen aan een marktpartij. In de openbare

## Publieke opdrachtgevers hebben grote moeite met het selecteren van een architect

procedure mag iedereen meedingen naar de opdracht. In de niet-openbare procedure wordt een voorselectie gemaakt van partijen op basis van geschiktheidseisen. De wetgeving geeft echter geen richtlijnen over hoe deze selecties moeten plaatsvinden en wie daarbij betrokken moeten zijn.

Hoewel de aanbestedingsregels al in 2004 geïntroduceerd werden, is de politieke en juridische controle hierop de afgelopen jaren pas sterk toegenomen. Daardoor is ook het aantal officiële aanbestedingen in de architectuur sterk gestegen. Op aandringen van de architectuurwereld is het organiseren van een prijsvraag voor ontwerpen ook toegestaan. Toch wordt voor architectensselecties vaak voor de niet-openbare procedure gekozen. In dat proces wordt er naast de aanbestedingsdocumenten ook vaak gevraagd naar ontwerpvoorstellen. Opdrachtgevers kiezen dus graag voor *the best of both worlds* zonder de daarbij behorende tradities in ere te houden.

Vooraf voor onervaren opdrachtgevers is de keuze voor en invulling van een procedure voor het selecteren van een architect niet gemakkelijk. Het bouwen van een nieuw stadhuis of museum is namelijk geen dagelijkse kost voor bestuurders. Er ontstaan daarom steeds meer juridische en managementgerelateerde adviesbureaus die opdrachtgevers hierin begeleiden. Volgens het Steunpunt Architectuuropdrachten en ontwerpwedstrijden laat zo'n 60 procent van de opdrachtgevendende partijen zich bijstaan door een externe partij. (Geertse 2012) Dit percentage is in de afgelopen jaren wel afgenomen, waarschijnlijk door de financiële crisis.

### Het verenigen van werelden

In de competitietraditie beoordelen collega's op basis van de expertoordelen anoniem de kwaliteit van een ontwerp. In de aanbestedingstraditie worden vraag en aanbod vanuit de marktgedachte op een transparante en objectieve manier aan elkaar gekoppeld. Publieke opdrachtgevers willen deze werelden graag zo goed mogelijk integreren. Ze willen vanuit een democratische inspraakgedachte iedereen laten meepraten over de toekomst van hun stad of land en hun creatieve droom verwezenlijkt zien. Maar ze willen ook een voorbeeldig

opdrachtgever zijn en de kaders volgen die de EU gesteld heeft voor het uitgeven van belastinggeld.

In de huidige aanbestedingspraktijk ligt het probleem niet zozeer in de complexiteit van het beleid, maar in de stringente invulling ervan. Een aanbestedingsprocedure wordt vaak geassocieerd met strikte navolging van de juridische regels: het moet onder alle omstandigheden objectief en 'eerlijk' zijn. Dit veroorzaakt bij veel organisaties overmatige

## Subjectiviteit kan worden gezien als de essentie van creatieve industrie

reactie waarin elk aspect uit de weg wordt gegaan dat als subjectief en daarmee 'oneerlijk' zou kunnen worden uitgelegd. Onterecht, aangezien subjectiviteit kan worden gezien als de essentie van een creatieve industrie. Over smaak valt niet te twisten. En heeft een nieuwe trend niet altijd *early adopters* en tijd nodig om door de massa omarmd te worden?

Iets nieuws en creatiefs toevoegen vereist durf, terwijl het rechts- en bestuursstelsel juist ingesteld is om zo veel mogelijk risico's te voorkomen. Hier ontstaat een conflict tussen zekerheid en innovatie, functionaliteit en schoonheid, tussen verstand en gevoel. Om dergelijke conflicten een plek te geven, wordt gebruikgemaakt van intersubjectiviteit: we erkennen dat we de waarde niet precies kunnen analyseren en meten in harde cijfers, maar gaan akkoord als we het er met z'n allen over eens zijn. Dit is in feite een heel gangbare manier van besluiten, helemaal binnen de publieke sector. Het oordeel van een jury of stuurgroep valt hier ook onder.

Conflicterende werkelijkheden kunnen worden gezien als verschillende rationaliteiten die in het publieke domein spelen. (zie ook Zant 2012) Bij beoordelingen is het gebruik van intuïtie, gevoel en een consensus tussen experts essentieel. In een juridisch-logische wereld gaat men juist uit van rationele en lineaire besluitvormingsprocessen waarin alternatieven op een objectieve manier worden vergeleken op basis van vooraf bekendgemaakte criteria. Er wordt hierbij weinig rekening gehouden met het gebrek aan informatie of verschil in diensten. Vanuit de wedstrijdcultuur worden criteria voornamelijk ingezet om prioriteiten van de opdrachtgever mee te communiceren, maar hier worden verder geen gewichten aan gehangen en berekeningen mee uitgevoerd. In mijn onderzoek gebruik ik het concept van ‘sensemaking’ (betekenisgeving) om te kunnen duiden hoe opdrachtgevers omgaan met deze verschillende manieren van besluiten.

#### **Vier praktijkvoorbeelden**

Mijn onderzoek is gebaseerd op vier case-studies: de aanbesteding van een contract voor een basisschool, een gemeentehuis en een provinciehuis, en de verdeling van het prijzengeld bij een ideeënprijsvraag voor een universiteitsfaculteitsgebouw. De data zijn verzameld door middel van interviews, (participatieve) observatie, deskresearch en informele gesprekken. In alle cases vroeg de opdrachtgever aan de beoogde kandidaten een ontwerpvisie op papier te zetten. Die werden vervolgens in groepsverband beoordeeld.

Het blijkt dat juist de directe confrontatie van de besluitvormers met de daarvoor nog onbekende (ontwerp)alternatieven een belangrijke rol speelt in het besluitvormingsproces van het selecteren van een architect. Door die confrontatie ontdekken zij de betekenis en mogelijke implicaties van de voorgestelde ontwerpen en het project. Deze

onverwachte betekenisgeving maakt het hun haast onmogelijk om de procedure, criteria en wegingsfactoren vooraf aan te kondigen (zoals vereist is in de aanbestedingswetgeving). In dit opzicht botst de rationaliteit van de wettelijke voorschriften met de psychologische rationaliteit van de besluitvorming. In het geval van de school bijvoorbeeld werd het lijstje van scores ter verantwoording richting de deelnemers, lichtelijk aangepast om overeen te komen met de voorkeuren die tijdens de groepsdiscussie waren ontstaan. In de casus van het gemeentehuis werd een financiële en juridische contra-expertise voor het gemak even buiten de besluitvorming gehouden.

#### **Sensemakingprocessen**

Om tot een besluit te komen over de meest geschikte architect doorlopen opdrachtgevers vijf iteratieve sensemakingstappen (Snellen 1987, Bovens 1990, Balogun 2008): het lezen van de besluitvormingstaak, het zoeken naar een match, het schrijven van het besluitvormingsproces, het optellen van de verschillende oordelen, en het verantwoorden van de beslissing.

Het eerste sensemakingproces richt zich op de vertaling van de doelstellingen van de opdrachtgever van het gehele bouwproject. De visie van de partij die gecontracteerd wordt, moet hierbij aansluiten. Is de opdrachtgever op zoek naar een modern icoon of moet het nieuwe gebouw goed ingepast worden in de historische binnenstad? Is het belangrijk dat er snel en zonder budgetoverschrijding gebouwd wordt, of mag het misschien iets meer kosten als er meer architectonische waarde geleverd kan worden? Gezien het vaak incidentele karakter van de context, moeten de besluitvormers zich eerst grondig verdiepen in de verschillende aspecten van bouwkundige en juridische aard om te kunnen weten wat ze kunnen verwachten. Een fundamentele keuze die

besluitvormers moeten maken, is het verschil tussen het selecteren van de juiste oplossing voor hun ontwerpvraag (competitietraditie) en het kiezen van de juiste partner waarmee zij samen op zoek gaan naar de juiste oplossing (aanbestedingstraditie).

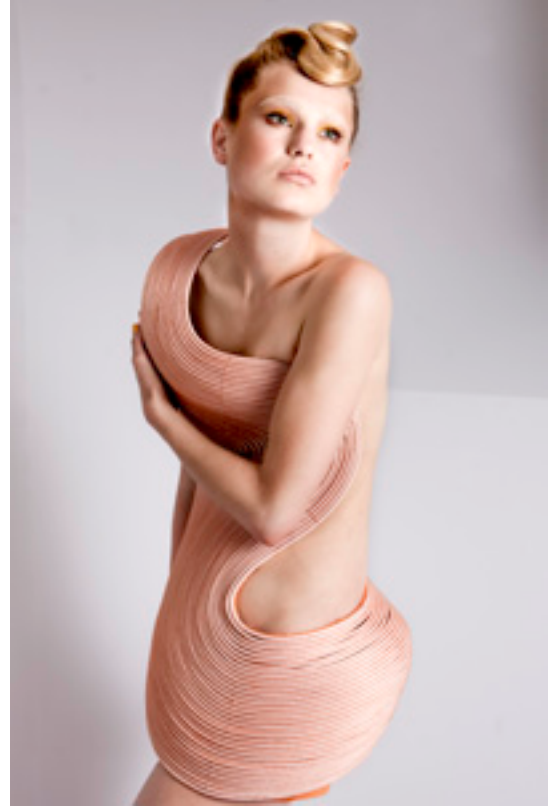
Het tweede sensemakingproces – het zoeken naar een match tussen doelen, ambities, behoeften en mogelijkheden – heeft betrekking op het feit dat tijdens het selectieproces de waarden over architectuur van een organisatie gekoppeld worden aan de mogelijkheden die door de architecten worden aangeboden. Dit is in feite een soort *reality check*. Bij het provinciehuis bleek dat er slechts een handjevol bedrijven geïnteresseerd was in het project. Wellicht dat een andere contractvorm of lagere omzeteisen het marktpotentieel hadden verhoogd. Het schoolbestuur werd echter overladen met selectiedocumenten. Dit vereiste een zeer gestructureerde manier van beoordelen. Besluitvormers passen hierbij hun huidige kennis over de architectuurwereld toe om een gevoel van controle te creëren over de potentiële kwaliteit van de deelnemende architecten. Dit hoeft niet altijd te leiden tot een goed besluit. Vanuit de besluitvormingsliteratuur wordt voor dergelijke processen vaak gerefereerd aan beperkte rationaliteit (*bounded rationality*) door het gebruik van gedragsregels (*heuristics*) met de daarbij behorende structurele fouten (*biases*). (Tversky 1974)

Het derde sensemakingproces houdt in dat het selectieproces van een architect tijdens de aanbesteding vormgegeven wordt door de opdrachtgever. Het vereist domeinspecifieke kennis en ervaring om zowel vooraf als tijdens het proces de juiste mensen bij elkaar te zetten en documenten te produceren. In de resultaten bleken de besluitvormers door onvolledige kennis, gebrek aan informatie en tegenstrijdige alternatieven veel onzekerheid te ervaren tijdens een aanbestedingsprocedure. Dit was in het geval van het

provinciehuis een belangrijke reden om het proces officieel stop te zetten. Zonder de ervaring van de juryleden was het onmogelijk geweest om uit de 465 inzendingen voor de ideeënprijsvraag voor het faculteitsgebouw in twee dagen een verantwoorde keuze te maken. In dit soort situaties zijn expertoordelen en intuïtieve besluitvorming de enige manier om tot een besluit te komen omdat rationele afwegingen tekortschieten. Zowel in de niet-openbare procedure als in de ontwerp-wedstrijd werden besluiten op een vergelijkbare iteratieve manier genomen. Er is dus wel degelijk structuur te vinden in intuïtieve processen, het is alleen een andere soort dan waar in het juridische systeem van uitgegaan wordt.

Het vierde proces van sensemaking – het optellen van verschillende soorten waardeoordelen – is nodig om tot een definitieve beslissing over de kwaliteit van de aanbidding te komen. In dit proces botsen de juridische en sociale rationaliteit van de besluitvorming omdat er een pseudorationaliteit wordt gecreëerd door het kwantificeren van kwalitatieve uitspraken. De keuze voor een winnaar tijdens een aanbesteding is enerzijds gebaseerd op de structuur die wordt geleverd door de vooraf bekendgemaakte criteria. Aan de andere kant is het een onderdeel van voortschrijdend inzicht en betekenisgeving waarin verschillende waardeoordelen impliciet worden opgeteld. Het impliciet en expliciet optellen van dergelijke waardeoordelen vereist een goede structuur, systematische procedures en expertise.

Het vijfde proces van sensemaking heeft betrekking op de motivering van het besluit aan het einde van het selectieproces. Een opdrachtgever dient het definitieve besluit te rechtvaardigen naar de deelnemende architecten, maar ook naar de eigen organisatie, het publiek en de samenleving als geheel. Hoe meer partijen betrokken zijn bij het besluit, hoe meer meningen er verenigd



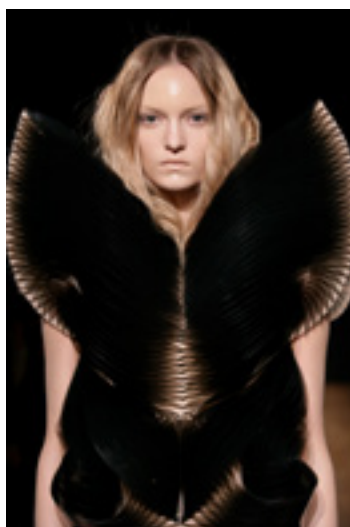
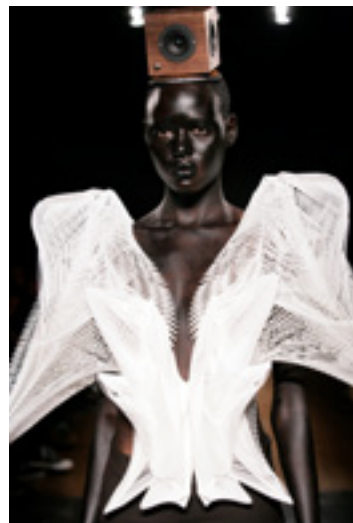
### Pauline van Dongen

(Kinetic Landscapes, lente-zomer 2012 & Morphogenesis, 2010)

Pauline van Dongen heeft een fascinatie voor de relatie tussen het menselijk lichaam en zijn omgeving en de ruimte ertussen. Voor haar collectie Kinetic Landscapes was Van Dongen geïnspireerd door de abstractie die zij ontdekte in geërodeerde landschappen. Haar ambitie was om de kracht van de elementen water en lucht en hun impact op onze omgeving te visualiseren in haar ontwerpen. De innovatieve structuren die de ontwerpen van Pauline van Dongen bevatten, volgen altijd de lijnen van het lichaam, zoals het door een laser gesneden leder en zijde die ze gebruikte voor haar lente/zomercollectie voor 2012, Kinetic Landscapes.

De Morphogenesis schoen is gemaakt van 3D geprint polyamide en werd gecreëerd in samenwerking met Freedom of Creation. De innovatieve techniek maakte het mogelijk voor Van Dongen om de sculpturale eigenschappen van de Morphogenesis collectie te vertalen naar een schoen met een organische vorm.





**Iris van Herpen**  
(Escapism, 2011)

Iris van Herpen combineert in haar sculpturale ontwerpen zeer verfijnde handwerktechnieken zoals lederbewerking en het boetseren van metalen gaas met innovatieve technieken als rapid prototyping, waardoor haar werk zowel organisch als futuristisch aan doet. Voor haar Escapism collectie werkte Van Herpen samen met architect Daniel Widrig. Samen creëerde het duo een serie 3D geprinte stukken waarbij geen enkele naad in het ontwerp te vinden is.

moeten worden. Volgens de aanbestedings-traditie voldoet een korte mededeling met het gunningsbesluit, eventueel aangevuld met een scorematrix. Dit betekent voor architecten, burgers of medewerkers echter niets. Zij willen het verhaal achter het besluit horen. Bij de casus van het gemeentehuis en de ideeënprijsvraag is hiervoor gebruik-gemaakt van een juryrapport waarin een inhoudelijke onderbouwing van het oordeel werd gegeven. Dit is voor de deelnemers veel waardevoller dan de lijst met rapportcijfers, die de inschrijvers voor de school thuis-gestuurd kregen. Dergelijke verantwoording vereist van de besluitvormers wel goede dossierkennis om zich staande te kunnen houden tijdens de discussies die er ongetwijfeld gaan volgen.

### Aandachtspunten

De vijf sensemakingprocessen en de bij-behorende karakteristieken waren input voor een validatieworkshop met tien experts uit het werkveld (architecten, opdrachtgevers, wetenschappers). In deze workshop zijn de resultaten van het empirische onderzoek naast de algemene beginselen van het aanbestedingsrecht gelegd (transparantie, gelijke behandeling, objectiviteit en proportionaliteit). Hieruit kwam naar voren dat er verschillende tegenstrijdigheden in het aanbestedingsproces voor architectuur-diensten zitten.

Zo werkt de onzekerheid die gepaard gaat met het besluitvormingsproces negatief door in de transparantie van het proces en de gelijke behandeling van de kandidaten. Een goede structuur bevordert de gelijke behandeling, maar kan de proportionaliteit daar niet waarborgen. Het gebruik van intuïtie en gevoel heeft volgens de experts een positief effect op de objectiviteit, maar kan de gelijke behandeling soms schaden. Voor objectiviteit geldt dat aspecten als controle, expertise en vertrouwen bijdragen aan het

beginsel, maar dat dit soms ten koste gaat van het draagvlak van de beslissing. Al met al een complex geheel aan invloedsfactoren.

### Tussen droom en daad

In mijn proefschrift draag ik vijftien aan-bevelingen aan om de kans van slagen van een architectenselectie te vergroten. Deze aandachtspunten zijn voornamelijk proces-matig van aard en daardoor op elke situatie van toepassing. Enkele voorbeelden over de manier van beoordelen en het inrichten van de procedures:

- Laat een holistisch oordeel in het ontwerp van de aanbestedingprocedure toe omdat het potentieel tegenstrijdige uitspraken kan verenigen.
  - Maak het mogelijk om sommige criteria te compenseren om tot een totaaloordeel te komen over de kwaliteit(en) van de aanbiedingen.
  - Gebruik een multicriteria-analyse en andere besluitvormingsondersteunende tools vooral om het proces te structureren, maar gebruik het niet ter motivering van de beslissing.
  - Zorg ervoor dat de positie en de aard van de belanghebbenden afgestemd zijn op hun rol in het besluitvormingsproces.
  - Pas de aard van de expertise van de besluitvormers aan de aard en inhoud van de besluitvormingstaak aan.
  - Stel de stuurgroep of jury zorgvuldig samen, betrek ze vanaf het begin bij het proces en begeleid ze goed waardoor er optimaal gebruik kan worden gemaakt van de expertise die in het panel beschikbaar is.
- Hoewel de aandachtspunten voor de hand liggen, schrikken opdrachtgevers toch zodra het woord 'aanbesteding' of 'procedure' valt. Ik denk dat het selecteren van een dienstverlener in een sector die de opdrachtgever onbekende is (zoals de architectuur) begint bij een persoonlijk gesprek. Niet alleen met potentiële



aanbieders, maar ook met mensen in de omgeving en andere mensen die in hetzelfde schuitje hebben gezeten.

Binnen de kaders van het aanbestedingsrecht is voldoende gelegenheid om elkaar te leren kennis, mits transparantie en gelijke behandeling in het oog gehouden worden.

Zo'n gesprek moet gaan over dromen en daden, sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen. En natuurlijk neemt iedere partij zijn of haar bagage mee. Dat doe je toch in elke relatie? In mijn casussen werden opvallend vaak de woorden 'klik', 'vertrouwen' en 'liefde op het eerste gezicht' gebruikt door mensen om uit te leggen waarom een bepaalde architect werd geselecteerd. Deze gevoelens komen vaak onverwacht en passen niet altijd in het plaatje van wensen en eisen dat van tevoren opgesteld is. Men is er echter achteraf wel blij mee.

#### **CLICK//BEAU**

Architecten, ingenieurs, stedenbouwkundigen en planologen spelen een cruciale rol in onze gebouwde omgeving. Met hun ontwerpgerichte aanpak maken ze een belangrijk deel uit van de creatieve industrie. De innovatieagenda CLICK van de Nederlandse Vereniging van Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) bouwt hierop voort in het programma CLICK//BEAU – Built Environ-

ment, Engineering, Architecture and Urbanism. Dit programma erkent de historie van de gebouwde omgeving, maar is vooral toekomstgericht. De agenda is gericht op het vergroten van de internationale reputatie en concurrentiekracht van de Nederlandse architectuursector.

Oprachtgevers – publiek en privaat – zijn essentieel voor het verder ontwikkelen van de sector. De recente bezuinigingen zorgen ervoor dat publieke organisaties zich moeten

## De creatieve industrie maakt het mogelijk om een droom om te buigen tot een daad

heroriënteren. Werden de afgelopen tien jaar aannemers en ontwikkelaars met een financiële drijfveer steeds grotere spelers op de markt, nu zal de verhouding tussen kwaliteit en prijs – *value for money* – de boventoon gaan voeren. Het mag best wat meer kosten, maar dan moet het wel goed zijn en geen grote risico's opleveren. Dit biedt mijns inziens veel kansen voor ondernemende architecten- en ontwerp bureaus. Termen als ontzorgen, *life cycle costing*, integratie, duurzaamheid, risico delen en wederzijds vertrouwen moeten gaan overheersen in het dagelijks taalgebruik. Er zal in de toekomst steeds meer rekening moeten worden gehouden met het opbouwen van een gelijkwaardige en duurzame relatie. Dit begint al tijdens de aanbesteding, want een contract en samenwerken gaan hand in hand.

De grootste uitdagingen voor de architectuur liggen op het gebied van renovatie en herbestemming. Als er miljoenen vierkante

**Leentje Volker**

is universitair docent op het gebied van publiek opdrachtgeverschap aan de Faculteit Bouwkunde van de Technische Universiteit Delft

meters in kantoorgebouwen leegstaan en een groot deel van de woningvoorraad gerenoveerd of vervangen moet worden, is het bijna niet meer verantwoord om op grote schaal nieuwbouw te plegen. Rekening houden met een duurzaam technisch ontwerp, maar ook met de sociale en historische context, vereist nog meer kennis van zaken dan voorheen. Hoe kunnen opdrachtgevers dergelijke beslissingen op een verantwoorde manier blijven maken? Binnen het aanpalende NWO/STW Palladio-initiatief wordt gezocht naar specifieke evaluatiecriteria voor onderzoek en ontwerp in de gebouwde omgeving. Mijn onderzoek sluit daar naadloos op aan. Ook zijn de aandachtspunten goed te vertalen naar andere situaties waarin er op basis van de expertpanels een oordeel wordt gevormd over kwaliteit en voortgang, zoals binnen het onderwijs, het verdelen van subsidies en het beoordelen van beleid.

Een van de stellingen die ik tijdens de verdediging van mijn proefschrift naar voren heb gebracht, luidde: 'Voortschrijdend inzicht maakt dat tussen droom en daad niet altijd wetten en praktische bezwaren in de weg staan.' Ik sta hier nog steeds achter. De creatieve industrie maakt het mogelijk om een droom om te buigen tot een daad. Bereid je goed voor, betrek mensen die er verstand van hebben erbij, heb durf en volg je hart.

**Literatuur**

- Balogun, J., A. Pye en G.P. Hodgkinson (2008) 'Cognitively skilled organizational decision making: making sense of deciding'. In: *The Oxford handbook of organizational decision making*, 233-249.
- Bovens, M.A.P. (1990) *Verantwoordelijkheid en organisatie: beschouwingen over aansprakelijkheid, institutioneel burgerschap en ambtelijke ongehoorzaamheid*. Zwolle: W.E.J. Tjeenk Willink.
- Geertse, M. (2012) 'Herstel openbare architectuuropdrachten zet door – aanbestedingen architectuuropdrachten 2e kwartaal 2012'. In: *Steunpunt Architectuuropdrachten en ontwerp-wedstrijden*.
- Haan, H. de en I. Haagsma (1988) *Architecten als rivalen*. Naarden: Meulenhoff/Landshoff.
- Snellen, I.T.M. (1987) *Boeiend en geboeid – ambivalenties en ambities in de bestuurskunde*. Alphen aan den Rijn: Samson H.D. Tjeenk Willink.
- Spreiregen, P.D. (1979) *Design competitions*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Tversky, A. en D. Kahneman (1974) 'Judgement under uncertainty: heuristics and biases'. In: *Science*, jrg. 185, 1124-1131.
- Volker, L. (2010) *Deciding about design quality – value judgements and decision making in the selection of architects by public clients under european tendering regulations*. Leiden/Delft: Sidestone Press/Delft University of Technology.
- Volker, L. en J. van Meel (2011) Dutch design competitions: lost in EU directives? Procurement issues of architect selections in the Netherlands. In: *Geographica Helvetica*, jrg. 12, nr. 1, 24-32.
- Zant, P. van der (2012) 'Een kwestie van aantrekken en afstoten'. In: *Boekman*, jrg. 24, nr. 91, 33-41.