

# ERM-keurmerk

---

Onderzoek naar het belang van het ERM-keurmerk bij de aanbesteding, gunning en uitvoering van restauratiewerken

**eib**

Economisch Instituut  
voor de Bouw

Het auteursrecht voor de inhoud berust geheel bij de Stichting Economisch Instituut voor de Bouw. Overnemen van de inhoud (of delen daarvan) is uitsluitend toegestaan met schriftelijke toestemming van het EIB. Het is geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in artikelen en dergelijke, mits daarbij de bron duidelijk en nauwkeurig wordt vermeld.

Februari 2025

# ERM-keurmerk

---

Onderzoek naar het belang van het ERM-keurmerk bij de aanbesteding, gunning en uitvoering van restauratiewerken

---

Thijs Koeckhoven  
Martin Koning



## Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>2 Het ERM-keurmerk</b>	<b>11</b>
2.1 Uitvoerings- en beoordelingsrichtlijnen	11
2.2 Toelatingsprocedure, tussentijdse audits en sanctiebeleid	11
2.3 Kosten van het keurmerk	13
<b>3 Belang ERM-keurmerk bij aanbesteding</b>	<b>15</b>
3.1 Selectie van bedrijven bij restauratiewerken	15
3.2 Bieding en gunning	18
<b>4 Kwaliteit van de gegunde opdrachten</b>	<b>21</b>
4.1 Kwaliteit van uitvoering	21
4.2 Kwaliteit van proces	22
<b>5 Conclusie en aanbevelingen</b>	<b>25</b>
5.1 Conclusies	25
5.2 Aanbevelingen	25



---

## Samenvatting

---

De stichting ERM geeft het keurmerk 'Erkende restauratiekwaliteit' uit aan bedrijven die werken volgens de door de stichting ERM opgestelde uitvoeringsrichtlijnen voor restauratiewerken en die aan de voor het type werk vereiste beoordelingsrichtlijnen voldoen. Het keurmerk moet opdrachtgevers zekerheid bieden dat restauratiewerk naar behoren en volgens de restauratieladder wordt uitgevoerd.

Het EIB heeft in opdracht van ERM onderzoek verricht hoe het ERM-keurmerk van invloed is op de aanbesteding, gunning en uitvoering van restauratiewerken. Het gaat hierbij om het conserveren, herstellen of reconstrueren van monumentale<sup>1</sup> of historische panden. Hiervoor zijn 11 professionele opdrachtgevers (o.a. provincie, gemeenten, corporaties en andere professionele opdrachtgevers van monumenten) bevraagd over hun ervaringen met restauratiebedrijven met en zonder het keurmerk.<sup>2</sup> Deze opdrachtgevers hebben naast hun algemene ervaringen bij restauratieopdrachten ook informatie gegeven over de resultaten van 22 meervoudig aanbestede restauratiewerken. Ook hebben twee bijeenkomsten met opdrachtgevers en zowel algemene als gespecialiseerde ERM-gecertificeerde restauratiebedrijven plaatsgevonden om de verkregen resultaten uit het onderzoek te bespreken.

Het doel van het onderzoek was om antwoord te krijgen op de volgende drie hoofdvragen:

- Liggen de biedingen van ERM-erkende bedrijven bij restauratiewerken aanmerkelijk hoger dan die van niet-erkende bedrijven, en zo ja hoeveel hoger?
- Wordt het werk vaak aan de partij met de laagste bieder gegund of spelen ook kwaliteitsaspecten een rol?
- Voldoet het werk dat door erkende bedrijven is uitgevoerd volgens de opdrachtgever beter aan de kwaliteitsrichtlijnen dan werk uitgevoerd door niet erkende bedrijven?

### Belang ERM-keurmerk bij selectie van mogelijke opdrachtnemers

- Bij de aanbesteding van werken hanteren de ondervraagde professionele opdrachtgevers in de meeste gevallen als eis dat het werk moet voldoen aan de ERM-uitvoeringsrichtlijnen die voor de verschillende typen restauratiewerken gelden.
- Het ERM-keurmerk verplicht bedrijven om niet alleen volgens de uitvoeringsrichtlijnen te werken, maar het bedrijf moet ook voldoen aan de eisen die de beoordelingsrichtlijn aan het bedrijf stelt.
- De meeste professionele opdrachtgevers hanteren het ERM-keurmerk als eis bij de selectie van mogelijke opdrachtnemers in het aanbestedingstraject. Door op keurmerk te selecteren, verzekeren zij zichzelf ervan dat het werk naar behoren wordt uitgevoerd. Echter is niet in alle gevallen selectie op alleen het keurmerk mogelijk of gewenst.
- Naast dat ERM-gecertificeerde bedrijven de opdrachtgevers in de praktijk de garantie bieden dat het werk volgens de restauratieladder en de uitvoeringsrichtlijnen wordt uitgevoerd, zien opdrachtgevers ook als belangrijk voordeel dat zij door deze bedrijven voor een deel worden ontzorgd.

---

<sup>1</sup> Dit kunnen naast Rijksmonumenten ook provinciale of gemeentelijke monumenten zijn.

<sup>2</sup> Particuliere opdrachtgevers zijn niet betrokken bij dit onderzoek.

- Aan het voeren van het ERM-keurmerk zijn voor een bedrijf kosten verbonden. Tegenover deze kosten staat het voordeel dat zij hiermee vaker toegang krijgen tot opdrachten en daarmee meer omzet kunnen behalen. De gecertificeerde bedrijven geven aan dat de kosten en voordelen goed met elkaar in verhouding staan.

#### Belang ERM-keurmerk bij bieding en gunning

- Uit de informatie over de verkregen aanbestedingsresultaten en ook op basis van de gesprekken met de professionele opdrachtgevers komt het algemene beeld naar voren dat ERM-gecertificeerde bedrijven niet structureel duurder zijn dan niet-gecertificeerde bedrijven.
- Opvallend is dat in de praktijk bij aanbestedingen de prijs tussen de biedingen sterk verschilt. Bij de helft van de aanbestedingen liggen de verschillen tussen de 10% en 25%. Bij 30% van de aanbestedingen is het verschil tussen de 25% en 40%. Bij de resterende 20% van de aanbestedingen was het prijsverschil meer dan 40%.
- De combinatie van voorselectie van bedrijven op basis van het ERM-keurmerk en het ontbreken van substantiële prijsverschillen in de biedingen tussen wel of niet-gecertificeerde bedrijven zorgt ervoor dat in de praktijk de meeste werken van professionele opdrachtgevers aan bedrijven met een ERM-keurmerk worden gegund.
- De meeste professionele opdrachtgevers geven aan dat bij de gunning niet alleen de prijs van de bieding bepalend is voor de gunning, maar dat zij hierbij ook de esthetische waarde, het plan voor de uitvoering, de planning, de kwaliteitsborging en in sommige gevallen de sociale waarde meewegen.

#### Uitvoering van de opdracht

- De opdrachtgevers zijn zeer tevreden over de kwaliteit van het restauratiewerk dat wordt uitgevoerd. Bij de aanbestedingsprojecten is de waardering gemiddeld een 9 en is het laagste cijfer een 7.
- Niet voor alle type werken zijn er uitvoeringsrichtlijnen waaraan de restauratiebedrijven moeten voldoen. Dit geldt in bijzonder voor het verduurzamen van monumenten en voor installatiewerk.
- Naast de kwaliteit van het uitgevoerde werk is de opdrachtgevers ook gevraagd hoe zij de kwaliteit van de bedrijfsvoering van de restauratiebedrijven ervaren. De opdrachtgevers beoordelen deze minder hoog dan de kwaliteit van de uitvoering, maar geven hiervoor wel een ruime voldoende, gemiddeld rond de 8.
- Opdrachtgevers gaven aan een verschil in de kwaliteit van de bedrijfsvoering tussen grote en kleine restauratiebedrijven te ervaren. Hiernaast merken opdrachtgevers een kwaliteitsverschil op tussen meer ervaren en minder ervaren ERM-gecertificeerde bedrijven.
- Er zijn grote verschillen in de omvang van het meerwerk ten opzichte van het gunningsbedrag. Bij de helft van de geïnventariseerde projecten waren de meerkosten beperkt tot 10%. Bij een kwart van de projecten lagen de meerkosten tussen de 10% en 25% van de bieding. Bij een kwart van de projecten lagen de meerkosten hoger dan 25%.



## Conclusies

Met de hierboven beschreven bevindingen kunnen de drie hoofdvragen worden beantwoord.

- Liggen de biedingen van ERM-erkende bedrijven bij restauratiewerken aanmerkelijk hoger dan die van niet-erkende bedrijven, en zo ja hoeveel hoger?

Uit het onderzoek blijkt dat indien het werk moet voldoen aan de uitvoeringsrichtlijnen de biedingen van ERM-erkende bedrijven bij restauratiewerken niet substantieel hoger liggen dan die van niet erkende bedrijven. Weliswaar liggen de kosten van restauratiewerken beduidend hoger dan bij reguliere werken, maar dit verschil hangt in sterke mate af van de eisen in de uitvoeringsrichtlijnen.

- Wordt het werk vaak aan de partij met de laagste bieder gegund of, en in welke mate, spelen ook kwaliteitsaspecten hierbij een rol?

Volgens de professionele opdrachtgevers en restauratiebedrijven wegen naast de prijs vaak ook andere kwaliteitsfactoren een rol. Het gaat dan vaak om de esthetische kwaliteit van het werk, maar ook om de uitvoering van het werk (ontwerp, planning, kwaliteitsborging, etc.) of de sociale waarde van een bedrijf (bijvoorbeeld regionale betrokkenheid). Uit de resultaten van 22 aanbestede restauratieprojecten blijkt dat in een kwart van de gevallen de opdracht niet aan het bedrijf met de laagste prijs is gegund, maar gaven andere kwaliteitsaspecten hiervoor de doorslag.

- Voldoet het werk dat door erkende bedrijven is uitgevoerd volgens de opdrachtgever beter aan de kwaliteitsrichtlijnen dan werk uitgevoerd door niet erkende bedrijven?

De opdrachtgevers ervaren een hoge kwaliteit van het door de restauratiebedrijven uitgevoerde werk. Dit geldt niet alleen voor het werk van ERM-erkende bedrijven, maar ook voor dat van niet ERM-erkende restauratiebedrijven. Opdrachtgevers stellen dat alle restauratie opdrachten moeten voldoen aan de uitvoeringsrichtlijnen. Hiernaast draagt ook de selectiewijze van de opdrachtgevers dat goede opdrachtnemers worden geselecteerd.



---

## 1 Inleiding

---

Sinds 1 januari 2014 geeft de stichting Erkende Restauratiekwaliteit Monumentenzorg (ERM) het keurmerk 'Erkende restauratiekwaliteit' uit aan bedrijven die werken volgens de door de stichting ERM opgestelde uitvoeringsrichtlijnen voor restauratiewerken en die aan de vereiste beoordelings-richtlijnen voldoen.<sup>3</sup> Het ERM-keurmerk moet opdrachtgevers de zekerheid bieden dat vakwerk wordt geleverd met een uniforme kwaliteit.

Om inzicht te krijgen in hoeverre opdrachtgevers van restauratiewerken het belang van het ERM-keurmerk ervaren en bij de aanbesteding van werken bedrijven hierop selecteren heeft de stichting ERM het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) gevraagd onderzoek uit te voeren naar de invloed op de aanbesteding, gunning en uitvoering van restauratiewerken<sup>4</sup> van het ERM-keurmerk. Bij het onderzoek staan de volgende vragen centraal:<sup>5</sup>

- Liggen de biedingen van ERM-erkende bedrijven bij restauratiewerken aanmerkelijk hoger dan die van niet-erkende bedrijven, en zo ja, hoeveel hoger?
- Wordt het werk vaak aan de partij met de laagste bieder gegund of, en in welke mate, spelen ook kwaliteitsaspecten hierbij een rol?
- Voldoet het werk dat door erkende bedrijven is uitgevoerd volgens de opdrachtgever beter aan de kwaliteitsrichtlijnen dan werk uitgevoerd door niet erkende bedrijven?

Voor dit onderzoek heeft het EIB informatie opgehaald bij 11 professionele opdrachtgevers. Hierbij gaat het om gemeenten, provincies, corporaties, professionele organisaties voor monumentenbehoud (POM) en professionele eigenaars van monumenten. Particuliere opdrachtgevers zijn niet in dit onderzoek betrokken. Naast gesprekken met vertegenwoordigers van deze opdrachtgevers is voor 22 concrete restauratiewerken informatie bij deze opdrachtgevers opgehaald over de aanbesteding en gunning van meervoudig aanbestede projecten en de kwaliteit van het uitgevoerde werk en proces.

Het onderzoek is uitgevoerd in vijf stappen (figuur 1.1). De eerste twee stappen betreft de rol van het ERM-keurmerk bij de selectie van partijen, het verschil in biedingen bij meervoudige aanbestedingen en de gunning van de opdracht in het aanbestedingsproces. Bij de eerste stap is geanalyseerd welke partijen voor een aanbesteding worden uitgenodigd of deze partijen wel of geen ERM-keurmerk hebben en of er een systematisch verschil zit in de hoogte van de bieding tussen deze bedrijven. Vervolgens is geanalyseerd in welke mate ERM-gecertificeerde bedrijven het werk gegund krijgen en in hoeverre de prijs of andere kwaliteitskenmerken hierbij een rol spelen. De laatste drie stappen van de analyse gaan in op de uitvoering van het uitgevoerde werk. In de derde stap wordt gekeken naar de meerkosten van een gegunde opdracht. In de vierde en vijfde stap wordt gekeken naar de kwaliteit van het uitgevoerde werk, waarbij wordt gekeken naar de beoordeling van opdrachtgevers of het werk volgens de uitvoeringsrichtlijnen is uitgevoerd en in welke mate het bouwproces voldoet aan de eisen uit de beoordelingsrichtlijn.

---

<sup>3</sup> Vanaf 1996 bestond er al een Erkenningsregeling Restauratie Bouwbedrijf (ERB) voor de uitvoerende monumentenzorg. Vanaf 2012 is de erkenningsregeling bij het ERM ondergebracht en is de erkenningsregeling uitgebreid met andersoortige activiteiten bij het in stand houden van monumenten.

<sup>4</sup> Het gaat in dit onderzoek om het conserveren, herstellen of reconstrueren van monumentale of historische panden. Onder de monumenten vallen naast Rijksmonumenten ook provinciale of gemeentelijke monumenten.

<sup>5</sup> Wij richten ons in deze studie op de aanbesteding en uitvoering van restauratiewerken en niet op de aanbesteding en uitvoering van architecten en adviseurs.

**Figuur 1.1** Analyse in vijf stappen



Bron: EIB

Dit rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 geeft een beschrijving van het ERM-keurmerk. Dit betreft wat het keurmerk inhoudt, wat bedrijven moeten doen om het te krijgen en de financiële aspecten van het keurmerk. In hoofdstuk 3 wordt het belang van het keurmerk bij de aanbesteding en gunning van restauratiewerken beschreven. Hoofdstuk 4 geeft een beschrijving van de door de opdrachtgevers ervaren kwaliteit van de uitgevoerde opdrachten. Hoofdstuk 5 sluit af met de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek.

---

## 2 Het ERM-keurmerk

---

### 2.1 Uitvoerings- en beoordelingsrichtlijnen

#### Het ERM-keurmerk bestaat uit twee soorten richtlijnen

Het ERM heeft richtlijnen opgesteld op basis waarvan bedrijven die actief zijn in het onderhoud en de restauratie van monumenten zich kunnen certificeren. Een bedrijf kan zich voor het ERM-keurmerk 'Erkende restauratiekwaliteit' laten certificeren als aan de in de richtlijnen gestelde eisen wordt voldaan. Er zijn twee soorten richtlijnen:

- **ERM-uitvoeringsrichtlijn (URL):** De uitvoeringsrichtlijn bevat de technische afspraken en de juridische en de procedurele aspecten van het werk aan monumenten. De uitvoeringsrichtlijn beschrijft hoe een bepaald deel van het werk aan een monument het beste uitgevoerd kan worden; met de uitvoeringstechnieken en -methoden die historisch verantwoord zijn en tegelijkertijd aansluiten op moderne techniek. Zij houden rekening met de wettelijke eisen en de wensen op het gebied van comfort en duurzaamheid. Een uitvoeringsrichtlijn bevat ook de technische specificaties van materialen, gebruik van producten, verbindingen etc.
- **ERM-beoordelingsrichtlijn (BRL):** De beoordelingsrichtlijn bevat de eisen en werkafspraken voor het bedrijfsmatig aantoonbaar en systematisch borgen van kwaliteit (proces, vastlegging prestaties, opleiding en bijscholing). In het document staan de eisen waaraan een bedrijf moet voldoen om gecertificeerd te worden. Ook de manier waarop certificatie plaatsvindt, wordt hierin beschreven.

Deze richtlijnen worden vastgesteld door het Centraal College van Deskundigen Restauratiekwaliteit van ERM. Een bedrijf dat aan zowel de ERM-uitvoeringsrichtlijn als de ERM-beoordelingsrichtlijn voldoet, kan zich op basis van een erkenningsregeling laten certificeren door een onafhankelijk keuringsinstituut. Het bedrijf mag dan het keurmerk Erkende Restauratiekwaliteit voeren.

#### Het ERM-keurmerk kent vele uitvoerings- en beoordelingsrichtlijnen

Er zijn voor verschillende activiteiten aparte beoordelings- en uitvoeringsrichtlijnen. In tabel 2.1 staan alle uitvoerings- en beoordelingsrichtlijnen op een rij. Op dit moment zijn er zes beoordelingsrichtlijnen voor architecten en adviesbureaus, algemene bouwbedrijven en gespecialiseerde bouwbedrijven met onderliggend 28 uitvoeringsrichtlijnen voor verschillende type activiteiten. Bij een uitgegeven certificaat staat omschreven aan welke beoordelings- en uitvoeringsrichtlijnen het bedrijf voldoet.

### 2.2 Toelatingsprocedure, tussentijdse audits en sanctiebeleid

Om gecertificeerd te worden moet een bedrijf eerst in contact treden met een voor de erkenningsregeling toegelaten certificerende instelling. Deze zal een toelatingsonderzoek opstarten om vast te stellen of een bedrijf met zijn werkzaamheden in aanmerking kan komen voor de certificering. Zo moet een bedrijf al minstens vijf jaar actief zijn in de restauratie en moet er in deze vijf jaar voldoende continuïteit bestaan in de grootte, complexiteit en hoeveelheid van uitgevoerde projecten en de personele samenstelling hiermee in evenwichtige verhouding zijn. Als uit het toelatingsonderzoek blijkt dat het bedrijf voldoet aan de in de beoordelingsrichtlijn gestelde eisen aan het bedrijf, het bedrijfsproces, de projecten, de producten en het kwaliteitssysteem, dan wordt een certificaat aan het bedrijf afgegeven. In het 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> jaar na toelating worden er opvolgingsaudits gehouden om te toetsen of het bedrijf nog voldoet aan de eisen en of eerder geconstateerde afwijkingen of aandachtspunten zijn opgelost. Een certificaat is in principe drie jaar geldig. Hierna moet een herverleningsaudit worden opgesteld om een nieuw certificaat te kunnen krijgen. De erkenningsregeling kent een sanctiebeleid. Bij meer dan zes verbeterpunten of drie tekortkomingen volgen waarschuwingen. Als bij vijf of meer tekortkomingen het bedrijf binnen de afgesproken termijn geen verbetering

realiseert, volgt opschorting of intrekking van het certificaat. Tot op heden heeft dit niet geleid tot intrekking van een ERM-certificering.

**Tabel 2.1 Door ERM vastgestelde beoordelings- en uitvoeringsrichtlijnen**

Richtlijn	Titel
BRL 1000 URL 1001	Erkend Restauratie-architectenbureau Restauratievisie en ontwerp
BRL 2000 URL 2001 URL 2002 URL 2003 URL 2004 URL 2005 URL 2006 URL 2007	Erkend Monumenten Adviesbureau Bouwkundig advies (incl. verduurzaming) Molenadvies Betonrestauratie – Advies Kleurhistorisch onderzoek Inspecties van monumentale gebouwen Schouwen van gebouwde Monumenten Bouwhistorisch onderzoek met waardestelling
BRL 2826-08	Gevelreiniging
BRL 3000 URL 3001	Erkend Restauratie Bouwbedrijf Historische houtconstructies
BRL 3500	Erkende Molenmaker
BRL 4000 URL 4001 URL 4002 URL 4003 URL 4004 URL 4005 URL 4006 URL 4007 URL 4009 URL 4010 URL 4011 URL 4012 URL 4013 URL 4014 URL 4015 URL 5001	Onderhoud en Restauratie Monumenten Historisch timmerwerk Glas-in-lood-panels Historisch metselwerk Riet Betonrestauratie – Realisatie Historisch voegwerk Steenhouwwerk Historisch schilderwerk Historisch leidak Metalen dakbedekking en goten bij monumenten Historisch metaal Historisch parket Historisch pannendek Beglazing met vlakglas in monumenten Bestrijding insecten en zwammen
BRL 6000 URL 6001 URL 6010	Groenerfgoed Tuinhistorisch onderzoek Hovenierswerk historische tuinen en parken
URL 7010	Historische orgels

Bron: ERM

### 2.3 Kosten van het keurmerk

De kosten van het ERM-keurmerk bestaat uit twee onderdelen: de licentie en voldoen aan beoordelingsrichtlijnen.

#### **Licentiekosten zijn beperkt**

Om gecertificeerd te worden, moet een bedrijf een certificerende instelling een toelatingsaudit laten uitvoeren, waarvan de kosten enkele duizenden euro's bedraagt.<sup>6</sup> Na het behalen van de certificering zijn er jaarlijkse kosten voor de tussentijdse en de herverleningsaudit voor het behoud van het keurmerk, deze kosten zijn met enkele honderden euro's ongeveer de helft van de originele investering. Voor grote restauratiebedrijven zijn deze kosten ten opzichte van de uit restauratiewerk behaalde omzet relatief beperkt, terwijl dit bedrijven met relatief lage omzet uit restauratiewerk veel zwaarder kan wegen. Om ondernemers zonder personeel te stimuleren, zijn de kosten voor hun lager.

#### **Ook het voldoen aan de beoordelingsrichtlijnen brengt kosten met zich mee**

Voor het verkrijgen van het keurmerk moet een bedrijf voldoen aan zowel de uitvoerings- als beoordelingsrichtlijnen. Naast de auditkosten moet een bedrijf ook kosten maken om de hiervoor noodzakelijke documenten en informatie op te stellen, te verzamelen en aan te leveren. Binnen de beoordelingsrichtlijnen zijn er eisen voor bedrijven die significante kosten voor het bedrijfsproces opleveren, zeker voor kleinere bedrijven. Zo schrijven de beoordelingsrichtlijnen bedrijven voor bij opdrachten bepaalde procesmatige handelingen te verrichten. Ook worden er eisen aan de opleidingen van het personeel gesteld, wat naast de opleidingskosten ook tijd vergt waarin niet gewerkt kan worden. Tot slot zijn er eisen die voor meer investeringen in de bedrijfsuitrusting (werkplaats en materieel) zorgen.

#### **Goede verhouding tussen kosten en baten**

Ondanks deze hoge kosten kiezen veel algemene restauratiebedrijven voor een ERM-keurmerk. Volgens de bedrijven staan deze kosten in een gunstige verhouding tot de opbrengsten die het ERM-keurmerk hun biedt. De certificering biedt hun vaker toegang tot de aanbesteding en gunning van restauratiewerken en daarmee tot meer omzet dan zonder certificering. Voor gespecialiseerde restauratiebedrijven hoeft dit niet het geval te zijn. Niet alleen drukken de kosten relatief zwaarder op hun vaak kleinere omzet. Ook werken gespecialiseerde restauratiebedrijven vaak in opdracht van gecertificeerde algemene restauratiebedrijven, waarvoor zij zelf niet gecertificeerd hoeven te zijn. Door het beperkte aanbod van gespecialiseerde restauratiebedrijven op regionale schaal biedt certificering bij directe opdrachtverlening weinig extra voordeel op ten opzichte van concurrenten. De gecertificeerde restauratiebedrijven geven ook aan dat zij veel waarde hechten aan de kennisoverdracht die vanuit de uitvoeringsrichtlijnen uitgaat richting de restauratiebedrijven.

---

<sup>6</sup> De licentiekosten verschillen tussen de verschillende beoordelingsrichtlijnen





---

## 3 Belang ERM-keurmerk bij aanbesteding

---

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het belang van het keurmerk bij de aanbesteding en gunning van restauratiewerken. Eerst wordt het selectieproces van opdrachtgevers beschreven. Vervolgens wordt de invloed van het keurmerk op de biedingen en gunningen beschreven.

### 3.1 Selectie van bedrijven bij restauratiewerken

#### **Uitvoering opdrachten moeten voldoen aan de ERM-uitvoeringsrichtlijnen**

Bij de aanbesteding van werken hanteren professionele opdrachtgevers in de meeste gevallen als eis dat het werk moet voldoen aan de specifieke ERM-uitvoeringsrichtlijnen die voor de verschillende typen restauratiewerken gelden. Dit verplicht restauratiebedrijven dat als zij het werk aannemen, zij ook volgens deze richtlijnen moeten werken. Deze richtlijnen laten bedrijven vanuit bepaalde uitgangspunten werken, zo moet het werk zo beperkt mogelijk in omvang, passend binnen het bestaande werk, herbehandelbaar en waar mogelijk omkeerbaar zijn. Op deze uitgangspunten is de restauratieladder gebaseerd. Hier wordt voorkeur aan conservatie/onderhoud gegeven, waarna daarna reparatie gekozen moet worden. Wanneer dit niet mogelijk is, zal vernieuwd moeten worden, waar eerst het werk gekopieerd moet worden, anders wordt het werk geïmiteerd<sup>7</sup> of verbeterd<sup>8</sup>. Vanuit de uitgangspunten en de restauratieladder kunnen opdrachtgevers de bedrijven erop afrekenen als zij deze niet volgen. De opdrachtgevers zien de uitvoeringsrichtlijnen als belangrijkste middel bij aanbesteding om een minimale benodigde kwaliteit van het uitgevoerde werk te kunnen borgen.

#### **ERM keurmerk bevat naast uitvoeringsrichtlijnen ook beoordelingsrichtlijnen voor bedrijf**

Het ERM-keurmerk verplicht bedrijven niet alleen om volgens de uitvoeringsrichtlijnen te werken, ook moet het bedrijf voldoen aan de eisen die de beoordelingsrichtlijn aan het bedrijf stelt. De beoordelingsrichtlijn bevat de eisen en werkafspraken voor het bedrijfsmatig aantoonbaar en systematisch borgen van kwaliteit. Deze eisen bestaan uit verschillende onderdelen over de algemene bedrijfsvoering en het proces tijdens het uitvoeren van een restauratieopdracht. De eisen over de algemene bedrijfsvoering gaan over de continuïteit van een bedrijf in de restauratiebranche. Hierbij kan gedacht worden aan ervaring in restauratie, beleid, opleiding en bijscholing van personeel en vastlegging van prestaties. Zo moet een algemeen restauratiebedrijf jaarlijks minimaal 7 voltijdbanen aan eigen medewerkers besteden aan restauratie en onderhoud van monumenten. Voor gespecialiseerde bedrijven geldt dat ze moeten bijhouden welke opdrachten aan monumenten ze hebben uitgevoerd. Ook moet er gedocumenteerd, bekendgemaakt en doorgevoerd beleid zijn hoe het bedrijf de continuïteit waarborgt. Verder moet het bedrijf een overlegstructuur hebben gebaseerd op een analyse van de overdrachtsmomenten en kunnen omschrijven op welke criteria het zijn leveranciers en onderaannemers selecteert en beoordeelt (waarbij er voorkeur aan erkende leveranciers en onderaannemers gegeven wordt). Een bedrijf moet toekomstige vraag in combinatie met de strategische en operationele doelstellingen inschatten, op basis waarvan een scholingsplan wordt opgesteld om genoeg restauratie kennis binnen het bedrijf te houden. Voor het bijhouden van prestaties moeten restauratieprojecten vanaf een bepaalde moeilijkheidsgraad geregistreerd worden, met daarin ook een registratie van de tevredenheid van opdrachtgevers (via klanttevredenheidsonderzoek) en sturing van onderaannemers en specialisten.

Het keurmerk brengt ook eisen rond het bouwproces met zich mee. Deze punten gaan over de communicatie, werkvoorbereiding, uitvoering en oplevering. Zo moet een ERM-gecertificeerd bedrijf het proces op een bepaalde manier doorlopen. Zo moet tijdens de contractvorming gelet worden op proces van prijs- en contractvorming, de verificatie, goedkeurings- en autorisatiemomenten en de verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het proces van de

---

<sup>7</sup> Zelfde vorm als werk, maar ander materiaal en/of andere verbindingstechniek

<sup>8</sup> Verbeteren prestatie; oorspronkelijke of aangepaste vorm, ander materiaal en/of andere verbindingstechniek

werkvoorbereiding moet helder geformuleerd zijn, waarin de verdeling van verantwoordelijkheden en overdracht van de werkvoorbereiding aan de uitvoering geformuleerd staat. Tijdens de uitvoering moet het bedrijf opletten dat al het werk, zo ook dat van onderaannemers, wordt uitgevoerd volgens de uitvoeringsrichtlijnen. Ook moet de opdrachtgever worden meegenomen tijdens de uitvoering door middel van goedkeurmomenten. Tijdens de oplevering moet een opleveringsdocument, waarin het proces-verbaal, garanties, projectplan, contractuele bepalingen en voorschriften voor beheer worden gedocumenteerd, worden gedeeld met de opdrachtgever.

Voor gespecialiseerde aannemers worden vergelijkbare eisen gesteld als de bovengenoemde eisen voor algemene restauratiebedrijven. Deze zijn wel aangepast zodat dit voor kleinere bedrijven ook realiseerbaar is. Zo mogen enkele stappen tijdens het proces uitbesteed worden en zijn de eisen over de algemene bedrijfsvoering beter gericht op kleinere organisaties. De beoordelingsrichtlijn moet de opdrachtgever verzekeren dat bij een ERM-gecertificeerd bedrijf de verschillende stappen in het bouwproces zorgvuldig worden doorlopen en door voldoende gekwalificeerde vakmensen worden uitgevoerd. Bij een gecertificeerde opdrachtnemer hoeft de opdrachtgever deze eisen niet te stellen, maar kan deze er van uitgaan dit al zelfstandig wordt uitgevoerd.

### **Veel bevraagde opdrachtgevers selecteren bij voorkeur bedrijven met ERM-keurmerk bij aanbesteding**

Bij een meervoudige aanbesteding benadert de opdrachtgever meerdere bedrijven. In de praktijk wordt vaak het ERM-keurmerk gehanteerd om potentiële opdrachtnemers te selecteren. Op dit keurmerk wordt ook geselecteerd door opdrachtgevers met ervaring in monumentenzorg, die zelf al veel ervaring hebben met restauratie en goed weten hoe zij aanbestedingen moeten uitvragen en opdrachtnemers moeten aansturen. Ondanks hun expertise kiezen ook deze opdrachtgevers voor het ERM-keurmerk omdat dit voor hun nog steeds een duidelijke meerwaarde biedt.

Volgens de bedrijven zijn er bij incidentele opdrachtgevers<sup>9</sup> twee groepen te onderscheiden: opdrachtgevers die het restauratiewerk volgens de geldende restauratiestandaarden willen laten uitvoeren en opdrachtgevers die vanwege de kosten deze eisen niet stellen. Voor de eerste groep biedt het ERM-keurmerk duidelijk meerwaarde voor de opdrachtgever. Deze opdrachtgevers hebben minder ervaring met het uitvragen van deze aanbestedingen. Een ERM-gecertificeerd bedrijf kan hen ondersteunen bij deze uitvraag, zodat het monument op de juiste wijze wordt gerestaureerd. Deze ondersteuning en de geboden zekerheid zorgen ervoor dat ook incidentele opdrachtgevers de meerwaarde van het ERM-keurmerk inzien, waardoor het keurmerk ook bij hen een belangrijk selectiemiddel is. Voor de tweede groep is dit echter minder van toepassing.

### **Opdrachtgevers selecteren niet alleen op het ERM-keurmerk**

Van de ondervraagde professionele opdrachtgevers hanteren de meeste het ERM-keurmerk bij de selectie van potentiële opdrachtnemers in het aanbestedingstraject. Er zijn echter ook situaties waar ook niet ERM-gecertificeerde bedrijven worden geselecteerd.

Vanuit de (publieke) opdrachtgevers bestaat de wens om regionale bedrijven of nieuwe bedrijven toegang te bieden tot de aanbesteding van het werk. Als hiervoor onvoldoende aanbod is van ERM-gecertificeerde bedrijven dan worden ook andere bedrijven voor de aanbesteding uitgenodigd. Voor algemene restauratiebedrijven is het regionaal aanbod in de regel wel voldoende, maar voor gespecialiseerde restauratiebedrijven is het regionaal aanbod vaak beperkt tot één partij.

Ook kan een werk een bepaald gespecialiseerd bedrijf vragen die weliswaar geen keurmerk heeft, maar wel een bewezen trackrecord. Dit kunnen bedrijven zijn waar de opdrachtgever of organisaties die bij het werk adviseren (bijvoorbeeld monumentenzorg of een ERM-gecertificeerd adviesbureau) eerder mee heeft gewerkt aan een opdracht. Vaak worden zulke

---

<sup>9</sup> Dit zijn particuliere opdrachtgevers of andere organisaties die alleen op incidentele basis restauratiewerk aan hun monumenten laten uitvoeren.

gespecialiseerde restauratiebedrijven ingehuurd door ERM-gecertificeerde bedrijven die verantwoordelijk zijn voor het toepassen van de juiste uitvoeringsrichtlijnen van de verschillende type restauratieonderdelen van de opdracht. Met deze gespecialiseerde restauratiebedrijven hebben de algemene bouwbedrijven een vast samenwerkingsverband. Vanwege de ervaringen, bekendheid en bewezen kunde bij eerdere opdrachten bieden opdrachtgevers bij nieuwe (kleine) opdrachten deze gespecialiseerde bedrijven toegang tot de aanbesteding zonder dat deze een ERM-keurmerk moeten hebben.

Een bedrijf kan ook lid zijn van een ander restauratieplatform. Deze platforms zitten vaak in een samenwerkingsverband met stichting ERM. In het Noorden en Oosten van het land zit het Kennis en Kunde register.<sup>10</sup> Ook deze bedrijven werken volgens de ERM-uitvoeringsrichtlijnen, maar de beoordelingsrichtlijnen zijn minder stringent dan die van de stichting ERM. Een deel van deze bedrijven hebben naast hun lidmaatschap van het Kennis- en Kunde-register ook een ERM-keurmerk. Hiernaast bestaat ook het GA-platformrestaurantie van gespecialiseerde restauratiebedrijven, waarin de leden via de aangesloten branchevereniging zijn vertegenwoordigd. De lijst van leden geeft opdrachtgevers ook een overzicht van gespecialiseerde restauratiebedrijven waaruit zij (regionaal) kunnen selecteren. Voor deze leden geldt niet de verplichting dat zij een ERM-keurmerk moeten hebben.

Bij grote professionele opdrachtgevers zoals overheden en corporaties zijn monumentale panden een beperkt deel van de totale vastgoedportefeuille. Deze opdrachtgevers hebben raamcontracten met bedrijven voor de instandhouding of verbetering van het totale vastgoed. Bedrijven binnen deze contracten zijn grote algemene aannemers. Restauratie en onderhoud aan monumentale panden wordt dan ook uitgevoerd door algemene bedrijven en niet door (gespecialiseerde) restauratie bedrijven. Het werk dat uitgevoerd wordt door deze bedrijven moet wel voldoen aan de uitvoeringsrichtlijnen. Hierbij wordt wel gekeken naar het monument. Bij een deel van de panden heeft slechts een deel van het monument monumentale waarde, waardoor bijvoorbeeld de binnenkant van het gebouw niet volgens de uitvoeringsrichtlijnen wordt onderhouden. In een enkel geval wordt bij nieuwe raamcontracten de eis opgenomen dat het werk aan monumentale panden moet worden uitgevoerd door ERM-gecertificeerde bedrijven.

#### **Eis ERM-certificering geldt voor hoofdaannemer**

Voor specifieke werken worden gespecialiseerde aannemers als hoofdaannemer geselecteerd, waarbij - bij voldoende aanbod - bij voorkeur een ERM-gecertificeerd bedrijf wordt geselecteerd. Voor werken waarvoor een hoofdaannemer ook gespecialiseerde aannemers inhuurt geldt dat de hoofdaannemer kan aantonen dat het niet gecertificeerde bedrijf in staat is het werk volgens de geldende uitvoeringsrichtlijnen uit te voeren. De hoofdaannemer blijft bij het uitbesteden van werk aan gespecialiseerde aannemers verantwoordelijk dat het werk volgens de uitvoeringsrichtlijnen wordt uitgevoerd. De hoofdaannemer moet ook een beoordeling van de onderaannemers bijhouden, zodat kwaliteit gewaarborgd blijft.

#### **Opdrachtgevers zien ook ontzorgen als belangrijk voordeel van ERM-keurmerk**

ERM-gecertificeerde bedrijven bieden de opdrachtgevers in de praktijk de garantie dat zowel het werk van de hoofdaannemer als de onderaannemer volgens de uitvoeringsrichtlijnen en de restauratieladder worden uitgevoerd. Ook geven de beoordelingsrichtlijnen opdrachtgevers de garantie dat ze vanaf het begin worden meegenomen in de communicatie, waarbij bedrijven zelf ook adviseren wat gedaan kan worden en opdrachtgevers hierop snel kunnen bijsturen. Doordat ERM-gecertificeerde bedrijven werken volgens de uitvoeringsrichtlijnen en beoordelingsrichtlijnen hoeven opdrachtgevers in de praktijk minder bij te sturen dan bij opdrachtgevers die niet volgens de richtlijnen werken. Opdrachtgevers geven aan dat zij dit ook als een belangrijk voordeel van het ERM-keurmerk ervaren.

---

<sup>10</sup> Het Kennis en Kunde register is opgezet door Monumentenwacht Gelderland. Sindsdien hebben enkele organisaties in Drenthe, Friesland, Groningen en Overijssel de Stichting Certificering Restauratie (SCR) opgezet. Het register wordt door monumentenwacht Gelderland en SCR beheerd.

### 3.2 Bieding en gunning

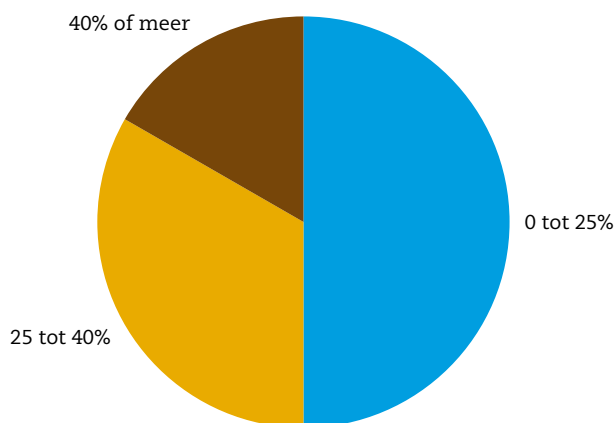
#### ERM-gecertificeerde bedrijven zijn niet structureel duurder

Uit de informatie over de 22 verkregen aanbestedingsresultaten en ook op basis van de gesprekken met de professionele opdrachtgevers komt het algemene beeld naar voren dat ERM-gecertificeerde bedrijven niet structureel duurder zijn dan niet-gecertificeerde bedrijven. In het beperkte deel van de aanbestedingen met ook niet-gecertificeerde bedrijven lag de bieding van deze bedrijven hoger dan die van het ERM-erkende restauratiebedrijf aan wie het werk werd gegund. De opdrachtgevers geven aan dat als het werk volgens de restauratieladder en uitvoeringsrichtlijnen moet worden uitgevoerd dat dit met hogere kosten gepaard gaat dan bij reguliere werken. Dit komt omdat meer tijd nodig is om te inspecteren en een goed plan van aanpak te maken (zodat de restauratieladder gevolgd wordt) en dat oplossingen die zijn voorgeschreven in de uitvoeringsrichtlijnen andere (duurdere) materialen of technieken vereist dan normaal onderhoud. Dit geldt voor zowel erkende als niet-erkende bedrijven. De kosten van het ERM-keurmerk leiden dus niet tot een duidelijk verschil in biedingen tussen beide type bedrijven.

#### Grote prijsverschillen tussen biedingen

De beoordelingsrichtlijnen zorgen ervoor dat ERM-gecertificeerde bedrijven gelijkwaardige stappen doorlopen tijdens de prijs- en contractvorming. Door het gestandaardiseerde stappenplan kan verwacht worden dat bedrijven dichtbij elkaar zitten met biedingen op een aanbesteding. Opvallend is dat bij de aanbestedingen in de praktijk de prijs tussen de biedingen sterk verschilt. Bij de helft van alle verkregen aanbestedingen van restauratiewerken liggen de verschillen tussen de 10% en 25%. Bij 30% van de aanbesteding is het verschil tussen de 25% en 40%. Bij de resterende 20% van de aanbestedingen was het prijsverschil meer dan 40% (figuur 3.1).

**Figuur 3.1** Verschil tussen laagste en hoogste bieding, in procenten van de aanbestedingen



Bron: EIB

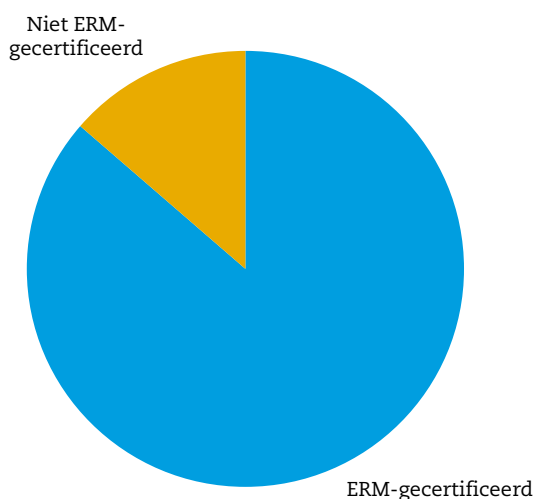
Volgens de opdrachtgevers en de bedrijven zijn de verschillen klein als het werk volgens een vast bestek moet worden uitgevoerd. Ondanks dat professionele opdrachtgevers de staat van het object laten controleren voor het maken van een aanbesteding, zitten er tussen restauratiebedrijven grotere verschillen. Dit komt omdat het ook voor deze adviseurs lastig is om de staat van een monument goed te kunnen inschatten (zeker als het object hoog is), waardoor restauratiebedrijven zelf ook een inschatting maken wat de staat van het monument is. Door verschillen in deze inschatting en verschil in interpretatie van de aanbesteding kunnen de biedingen verder uit elkaar liggen. Een andere reden voor de verschillen kan in de capaciteit

van de restauratiebedrijven liggen. Volgens opdrachtgevers geeft de schaarse capaciteit van restauratiebedrijven extra druk op de prijzen, doordat bedrijven hoge biedingen indienen in plaats van af te zien van deelname aan de aanbesteding. Volgens de bedrijven is dat niet het geval vanwege de kosten die met een bieding gepaard gaan. Het is eerder dat bedrijven lager bieden bij onderbenutting van hun capaciteit.

#### Groot deel van de werken wordt aan bedrijven met ERM-keurmerk gegund

De combinatie van een voorselectie van bedrijven op basis van het ERM-keurmerk en het ontbreken van substantiële prijsverschillen in biedingen tussen wel of niet gecertificeerde bedrijven zorgt ervoor dat in de praktijk de meeste werken door de ondervraagde professionele opdrachtgevers aan bedrijven met een ERM-keurmerk worden gegund. Bij deze opdrachtgevers komt er een duidelijke voorkeur voor ERM-gecertificeerde bedrijven naar boven, in ruim 80% van de gevallen wordt er gekozen voor een ERM-gecertificeerd bedrijf (figuur 3.2).

**Figuur 3.2 De keuze van een opdrachtgever voor een ERM-gecertificeerd bedrijf, in procenten**

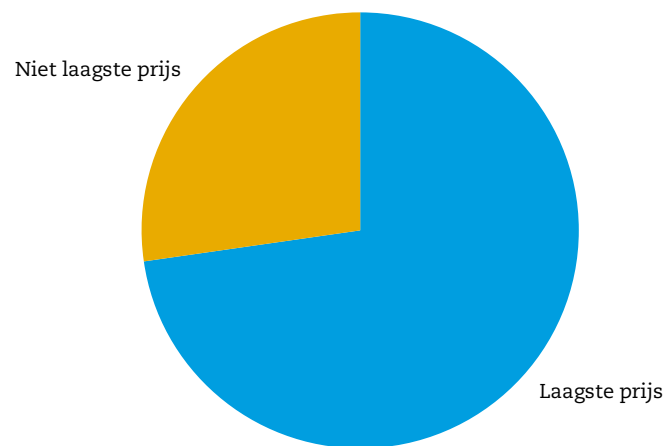


Bron: EIB

#### Prijs is een belangrijke factor, maar niet de enige voor opdrachtgevers

De meeste ondervraagde professionele opdrachtgevers geven aan dat bij de gunning niet alleen de prijs van de bieding bepalend is. Ook worden andere factoren meegenomen zoals de esthetische waarde, het plan voor de uitvoering, de planning, de kwaliteitsborging en in sommige gevallen de sociale waarde. In enkele gevallen komt het voor dat de opdrachtgever vraagt om een proefstuk, zo kan de esthetische waarde beter worden beoordeeld. Publieke opdrachtgevers kiezen soms ook voor een lokale partij, omdat dit sociaaleconomische meerwaarde brengt voor de regio (meer werkgelegenheid voor lokale bedrijven). Hoewel de opdrachtgever waarde hecht aan al deze factoren en een goede prijs-kwaliteitsverhouding, blijkt uit de gegevens van 22 aanbestedingen dat in driekwart van de gevallen de opdracht is gegund aan het bedrijf met de laagste bieding. In een kwart van de gevallen werd de opdracht gegund aan een bedrijf met een hogere bieding vanwege een gunstigere prijskwaliteitsverhouding (figuur 3.3). Dit betekent dat als een bedrijf een beter voorstel voor de uitvoering van het werk heeft, dit de kansen op de opdracht kan vergroten. Dit biedt ERM-gecertificeerde bedrijven met specialistische kennis en ervaring rond restauratiewerken betere mogelijkheden dan een regulier bedrijf.

Figuur 3.3 Aandeel projecten waar de laagste prijs gekozen is door opdrachtgever



Bron: EIB

---

## 4 Kwaliteit van de gegunde opdrachten

---

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het belang van het keurmerk ten aanzien van de kwaliteit van het werk. Eerst wordt ingegaan op hoe opdrachtgevers de kwaliteit van de uitgevoerde projecten ervaren en vervolgens hoe zij aankijken tegen de kwaliteit van het proces.

### 4.1 Kwaliteit van uitvoering

#### **Uitvoeringsrichtlijnen zijn van groot belang**

Uit alle gesprekken komt naar voren dat opdrachtgevers grote meerwaarde zien in de uitvoeringsrichtlijnen van de stichting ERM. Er heerst zekerheid dat het werk naar behoren wordt uitgevoerd zolang de richtlijnen worden gevolgd. Het keurmerk garandeert dat het werk voldoet aan de minimale eisen van de opdrachtgevers. De richtlijnen geven de opdrachtgevers ook houvast tijdens het werk. Als er delen niet volgens de richtlijnen uitgevoerd worden, kan er adequaat worden bijgestuurd. Deze bijsturing kan dan ook beter worden aangegeven, gezien er weer gerefereerd kan worden naar de uitvoeringsrichtlijnen. Ook na de restauratie geven de richtlijnen de opdrachtgever een voet achter de deur en kunnen de bedrijven aansprakelijk worden gesteld voor het verkeerd uitvoeren van hun taken.

#### **Opdrachtgevers ervaren hoge kwaliteit bij de uitvoering van het restauratiewerk**

De opdrachtgevers zijn gevraagd naar hun ervaringen rond de kwaliteit van de uitvoering. Hierbij wordt gekeken hoe goed de uitvoeringsrichtlijnen door de restauratiebedrijven worden gevolgd. Alle opdrachtgevers hebben aangegeven zeer tevreden te zijn met het geleverde werk van ERM-gecertificeerde bedrijven, zo krijgen de meeste werken een ruime voldoende (figuur 4.1). Van de 22 aanbestedingsprojecten ligt de waardering gemiddeld op een 9 en is het laagste cijfer een 7. De hoge waardering geldt niet alleen voor werk door ERM-gecertificeerde bedrijven, maar ook voor de opdrachten die door bedrijven zonder het ERM-keurmerk werd uitgevoerd. Volgens de opdrachtgevers hang dit enerzijds samen met de eis dat het werk volgens de hiervoor geldende uitvoeringsrichtlijnen moeten worden uitgevoerd en anderzijds met de selectie van geschikte partijen. Deze selectie bestaat uit restauratiebedrijven die een ERM-keurmerk hebben, maar ook restauratiebedrijven uit een ander platform of uit het netwerk van de opdrachtgevers, adviseurs of restauratiebedrijven.

#### **Opdrachtgevers ervaren verschillen binnen bedrijven**

Volgens zowel de opdrachtgevers als de restauratiebedrijven zitten er verschillen in kwaliteit van de uitvoering tussen de teams die op de verschillende werken worden ingezet. De kwaliteit van het werk wordt mede bepaald door de kwaliteit van de mensen die aan een opdracht werken. Deze kan ook bij een ERM-gecertificeerd bedrijf verschillen. Zo kunnen binnen een team werknemers met minder ervaring in restauratie meewerken. Als deze niet goed door de ervaren werknemers worden aangestuurd, kan dit leiden tot lagere kwaliteit. Ook kunnen minder ervaren restauratiebedrijven lagere kwaliteit leveren. Desondanks geven opdrachtgevers aan dat deze verschillen zowel binnen als tussen bedrijven in de regel niet groot zijn en dat het werk naar behoren wordt uitgevoerd.

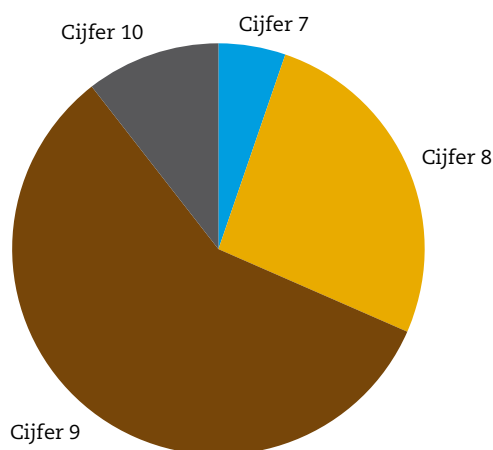
#### **Uitvoeringsrichtlijnen rond verduurzaming worden gemist**

De bestaande richtlijnen rond het restaureren en onderhouden van monumentale panden worden zeer gewaardeerd door opdrachtgevers. Op het gebied van verduurzaming is echter in de afgelopen jaren veel veranderd. Steeds meer monumentale panden worden verduurzaamd. Het monumentale karakter mag echter niet door de verduurzaming esthetisch worden aangetast. Voor deze werkzaamheden zijn er geen aparte uitvoeringsrichtlijnen waaraan de restauratiebedrijven moeten voldoen. De bestaande richtlijnen zijn nog niet voldoende ontwikkeld om hier goed op te sturen. Dit betekent dat ieder restauratiebedrijf zijn eigen strategie ontwikkelt rond verduurzaming. De opdrachtgevers ervaren hier nog wel een omissie bij de set aan richtlijnen. Stichting ERM is in de afgelopen jaren actief bezig geweest met het actualiseren van richtlijnen. Hierdoor is een stappenplan beschikbaar met toepassingen voor



enkele verduurzamingsprincipes.<sup>11</sup> Verder is stichting ERM ook bezig met een uitvoeringsrichtlijn over verduurzamingsadvies, die is losgetrokken van de huidige bouwkundige inspectierichtlijnen. Deze richtlijn zal zich richten op architecten en adviseurs in de voorfase van de opdracht.

**Figuur 4.1** Beoordeling van de kwaliteit van het uitgevoerde werk door de opdrachtgever, in procenten van de werken



Bron: EIB

## 4.2 Kwaliteit van proces

### Het proces wordt lager beoordeeld, maar is ruim voldoende

Naast de kwaliteit van de uitvoering is opdrachtgevers ook gevraagd naar de ervaren kwaliteit van het proces met het restaurantbedrijf tijdens de restauratieopdracht. Het gaat dan over de informatie-uitwisseling naar de opdrachtgever over de uitvoering, de planning, de kosten, de personele inzet en eventueel meerwerk. Hierbij kan de opdrachtgever verwachten dat voordat het werk begint, het restaurantbedrijf het plan met meerwerk, keuringsplannen, werkplannen en projectplannen afstemt. Daarnaast moeten bedrijven tijdens de voortgang van het project hun werkzaamheden voortdurend afstemmen op nieuwe bevindingen en rekening houden met onvoorziene omstandigheden. Als er onvoorziene zaken zijn, stelt het restaurantbedrijf het beste alternatief voor aan de opdrachtgever. Over het algemeen zijn opdrachtgevers ook tevreden over de kwaliteit van het proces met nog steeds vaak ruime voldoende scores. Echter scoren de bedrijven hier wel lager dan bij de kwaliteit van de uitvoering, zo zijn er geen tien gegeven door opdrachtgevers en zijn er ook onvoldoendes behaald. Al met al heeft nog steeds 80% van de bedrijven een 8 of hoger (figuur 4.2). Opdrachtgevers geven aan dat deze bedrijven hun ontzorgen, zo worden ze vanaf het begin meegenomen in de communicatie en aansturing verloopt soepel. Bij de lagere scores waren bedrijven niet in staat de opdrachtgever adequaat te informeren en werd de opdrachtgever laat gewezen op mogelijk meerwerk en wijzigingen van het plan. Dit had geen substantiële invloed op de kwaliteit van de uitvoering, maar leverde de opdrachtgever wel meer werk op in de aansturing van het project.

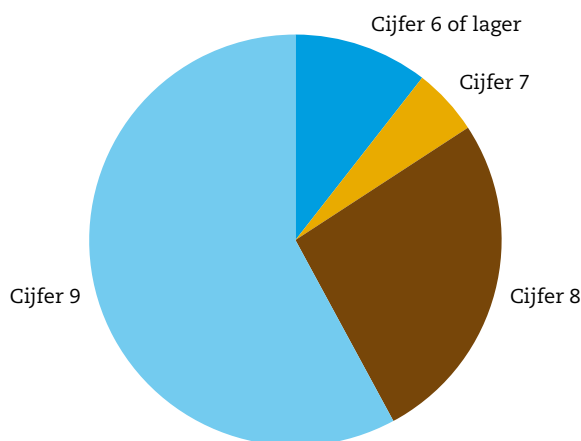
Opdrachtgevers en restaurantbedrijven geven aan dat de kwaliteit van het proces wederom afhangt van het team wat een bedrijf op het project zet. Zo kan de stijl in communicatie tussen de opdrachtgever en het bedrijf verschillen, wat de communicatie verslechtert. Ook kan het voorkomen dat onervaren medewerkers de opdrachtgever te laat of onduidelijk informeert over

<sup>11</sup> Deze richtlijnen zijn over het algemeen nog niet in de uitvoeringsrichtlijnen geïntegreerd. De richtlijnen staan op een aparte website waar alle huidige duurzaamheid gerelateerde richtlijnen worden beschreven: [www.verduurzamingsrichtlijnen.nl](http://www.verduurzamingsrichtlijnen.nl)



tegengekomen problemen. Naast de ervaring van het team kan de ervaring van restauratiebedrijven zelf ook een rol spelen. Opdrachtgevers merken een kwaliteitsverschil op tussen meer ervaren en minder ervaren ERM-gecertificeerde bedrijven.

**Figuur 4.2** Beoordeling van proces door de opdrachtgever, in procenten



Bron: EIB

#### **Verskil in kwaliteit tussen grote en kleine restauratiebedrijven**

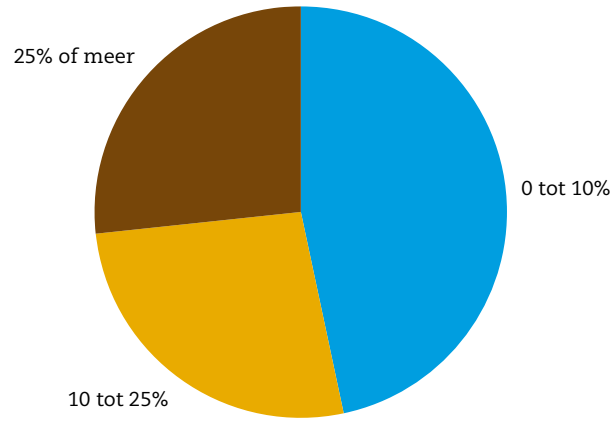
Opdrachtgevers gaven aan een verschil in de kwaliteit van de bedrijfsvoering tussen grote en kleine restauratiebedrijven waar te nemen. Bij grote bedrijven wordt de bedrijfsvoering door hiervoor aangewezen personeel uitgevoerd. Bij kleinere bedrijven is dit vaak niet haalbaar en moeten deze werkzaamheden naast andere taken worden uitgevoerd. Bij beperkt beschikbare tijd wordt in de praktijk eerder gekozen tijd te besteden aan de kwaliteit van de uitvoering in plaats van aan de bedrijfsvoering.

#### **Kosten meerwerk variëren sterk**

De beoordelingsrichtlijnen moeten ervoor zorgen dat bedrijven een redelijke inschatting kunnen maken op de prijs. Dit doen ze door duidelijk vast te stellen wat het mogelijke meer- of minderwerk is in het projectdossier en wat wordt afgestemd met de opdrachtgever. Dit moet ervoor zorgen dat opdrachtgevers niet onverwacht voor hogere kosten komen te staan dan verwacht. Opvallend is dat er grote verschillen zijn in de omvang van het meerwerk ten opzichte van het gunningsbedrag. Bij de helft van de geïnventariseerde projecten waren de meerkosten beperkt tot 10%. Bij een kwart van de projecten lagen de meerkosten tussen de 10% en 25% van de bieding. Bij een kwart van de projecten lagen de meerkosten hoger dan 25% (figuur 4.3).

Bij restauratiewerken komt meerwerk bijna altijd voor. Ondanks dat de professionele opdrachtgever altijd laat controleren op de staat van het werk, is het moeilijk in te schatten wat de staat van een monument echt is, zeker op plekken waar controle lastig is. Dit zorgt ervoor dat de verborgen gebreken tijdens de uitvoering worden ontdekt door de aannemer. Opdrachtgevers houden hier in de contractvorming al rekening mee, waarbij de kosten voor de extra restauratie al zijn vast gezet. In overleg wordt dan besloten dat de aannemer ook de verborgen gebreken mee restaureert. Ook kan er scopeverbreding plaatsvinden tijdens de uitvoering, waardoor de opdracht groter gemaakt wordt.

Figuur 4.3 Omvang meerwerk t.o.v. gunning, in procenten



Bron: EIB

---

## 5 Conclusie en aanbevelingen

---

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 5.1 antwoord gegeven op de hoofdvragen die gesteld zijn aan het begin van het onderzoek. Daarna worden in paragraaf 5.2 enkele aanbevelingen beschreven.

### 5.1 Conclusies

Op basis van de in vorige hoofdstukken beschreven bevindingen kan antwoord worden gegeven op de drie hoofdvragen van het onderzoek.

- Liggen de biedingen van ERM-erkende bedrijven bij restauratiewerken aanmerkelijk hoger dan die van niet-erkende bedrijven, en zo ja hoeveel hoger?

Uit het onderzoek blijkt dat indien het werk moet voldoen aan de uitvoeringsrichtlijnen de biedingen van ERM-erkende bedrijven bij restauratiewerken niet substantieel hoger liggen dan die van niet-erkende bedrijven. Weliswaar liggen de kosten van restauratiewerken beduidend hoger dan bij reguliere werken, maar dit verschil hangt in sterke mate af van de eisen in de uitvoeringsrichtlijnen.

- Wordt het werk vaak aan de partij met de laagste bieder gegund of, en in welke mate, spelen ook kwaliteitsaspecten hierbij een rol?

Volgens de opdrachtgevers en restauratiebedrijven wegen naast de prijs vaak ook andere kwaliteitsfactoren een rol. Het gaat dan vaak om de esthetische kwaliteit van het werk, maar ook om de uitvoering van het werk (ontwerp, planning, kwaliteitsborging, etc.) of de sociale waarde van een bedrijf (bijvoorbeeld regionale betrokkenheid). Uit de resultaten van 22 aanbestede restauratieprojecten blijkt dat in een kwart van de gevallen de opdracht niet aan het bedrijf met de laagste prijs is gegund, maar gaven andere kwaliteitsaspecten hiervoor de doorslag.

- Voldoet het werk dat door erkende bedrijven is uitgevoerd volgens de opdrachtgever beter aan de kwaliteitsrichtlijnen dan werk uitgevoerd door niet-erkende bedrijven?

Opdrachtgevers ervaren een hoge kwaliteit van het door de restauratiebedrijven uitgevoerde werk. Dit geldt niet alleen voor het werk van ERM-erkende bedrijven, maar ook voor dat van niet-ERM-erkende restauratiebedrijven. Opdrachtgevers stellen dat alle restauratie opdrachten moeten voldoen aan de uitvoeringsrichtlijnen. Hiernaast draagt ook de selectiewijze van de opdrachtgevers dat goede opdrachtnemers worden geselecteerd.

### 5.2 Aanbevelingen

#### **Beperkte regionale dekking bij gespecialiseerde aannemers**

Uit de gesprekken met opdrachtgevers en aannemers kwam naar voren dat voor enkele gespecialiseerde werkzaamheden weinig regionaal aanbod is van ERM-gecertificeerde bedrijven. Een deel van de gespecialiseerde bedrijven zien op dit moment geen meerwaarde van het ERM-keurmerk.

Het voordeel van het behalen van extra omzet door het keurmerk staat voor hen niet in goede verhouding tot de kosten ervan. Anders dan bij hoofdaannemers kunnen gespecialiseerde restauratiebedrijven ook zonder keurmerk omzet behalen bij onderaanneming of bij een regionaal te beperkt aanbod van gecertificeerde bedrijven. De beoordelingsrichtlijnen van het ERM-keurmerk borgen dat de gecertificeerde bedrijven de benodigde inspanningen leveren om niet alleen de kwaliteitsborging op peil te houden, maar ook investeren in een opleidingsplan voor het restauratiepersoneel om ervoor te zorgen dat er voldoende restauratievakmensen

blijven bestaan. Als opdrachtgevers bij de gunning van opdrachten een zwaarder gewicht toekennen aan het inschakelen van ERM-gecertificeerde gespecialiseerde aannemers en hoofdaannemers een sterkere voorkeur geven aan gecertificeerde gespecialiseerde aannemers dan ervaren meer gespecialiseerde bedrijven een omzetprikkel om het ERM-keurmerk wel te gaan voeren. Zowel professionele opdrachtgevers als de hoofdaannemers moeten dan wel de noodzaak van certificering inzien. De stichting ERM speelt hierbij een belangrijke rol om deze partijen over het belang van het ERM-keurmerk te informeren. Een aanvullende mogelijkheid is om bij de verstrekking van subsidies een groter gewicht te geven aan werken waarbij zowel hoofdaannemers als gespecialiseerde onderaannemers het ERM-keurmerk voeren.

Ook het verlagen van de kosten kan de verhouding tussen de opbrengsten en de kosten van een ERM-keurmerk verbeteren. Hier liggen twee aangrijpingspunten. Zo kunnen de kosten van het keurmerk en de hieraan gebonden eisen worden verlaagd voor opdrachten met een beperkte omvang. Dit zorgt ervoor dat de eisen bij grotere opdrachten blijven gelden, terwijl bedrijven met overwegend kleine opdrachten meer maatwerk kan worden geboden. Verder kwam uit de gesprekken met de restauratiebedrijven naar voren dat de hoeveelheid werk voor het behalen en in stand houden van het keurmerk voor kleine gespecialiseerde bedrijven heel veel is in verhouding tot de hiervoor beschikbare personeelscapaciteit. Zeker het proces om te voldoen aan de beoordelingsrichtlijn kost relatief veel tijd, bijvoorbeeld het maken van een kwaliteitshandboek. Maar ook de administratieve lasten van de richtlijnen als het keurmerk in bezit is kosten veel tijd. Stichting ERM kan deze bedrijven ontlasten door een organisatie op te zetten die bedrijven tegen betaling kunnen inschakelen om hen op weg te helpen of deze activiteiten voor hen uit te kunnen laten voeren.

#### **Verduurzamingsrichtlijnen van groot belang**

Op dit moment zijn er geen specifieke uitvoeringsrichtlijnen voor het verduurzamen van een monumentaal pand. De huidige richtlijnen zijn ook niet voldoende ontwikkeld om goed op in te spelen. Dit betekent dat opdrachtgevers en restauratiebedrijven voor ieder project veel tijd kwijt zijn om te bepalen wat de beste oplossing is om een monument te verduurzamen. Om te voorzien aan de vraag is het van belang dat goede richtlijnen rondom de verduurzaming van monumenten worden ontwikkeld.

Op dit moment zet stichting ERM al stappen om aan deze vraag te voldoen. Zo zijn er enkele uitvoeringsrichtlijnen geactualiseerd en zijn uitgangspunten en stappenplannen rond duurzaamheid opgenomen. Andere verduurzamingsconcepten zijn wel beschreven, echter zijn de achterliggende uitvoeringsrichtlijnen nog niet bijgewerkt met deze nieuwe informatie. Deze richtlijnen staan op een aparte site van stichting ERM, waar deze concepten worden beschreven.<sup>11</sup> Ook de aparte uitvoeringsrichtlijn over verduurzamingsadvies die wordt afgesplitst van uitvoeringsrichtlijnen over bouwkundig advies zal de verduurzamingsmogelijkheden van een monument duidelijker maken.







Koninginneweg 20  
1075 CX Amsterdam  
t (020) 205 16 00  
eib@eib.nl  
www.eib.nl

