

Besluiten over samenwerkingsvormen

De realisatie van een besluitvormingsmodel voor de keuze van samenwerkingsvormen bij herontwikkeling van monumentaal gemeentelijk vastgoed.



“ Herontwikkelen is organiseren,
organiseren is samenwerken “

Colofon

Project Details

Master thesis project: Besluitvorming bij herontwikkeling van gemeentelijkvastgoed

Locatie, datum: Delft, December 2015

Persoonlijke Details

auteur: Cornelis Ryan Kaal
Studentnummer 4017706
Telefoon nummer +31622463270
Email: c.r.kaal@student.tudelft.nl

Studie Programma

Opleiding: Construction Management & Engineering (CME)
Faculteit: Civil engineering and geosciences (CiTG)
Universiteit: Technische Universiteit Delft (TU Delft)

Afstudeer commissie

Chairman: prof.dr.ir. M.H. (Marleen) Hermans (BK)
Eerste supervisor: ir. R (Rob) Geraedts (BK)
Tweede supervisor: ir. L (Leon) Hombergen (CiTG)
Supervisor Grontmij: ing. W (Wendy) Roodnat

Afstudeer Organisatie

Grontmij Rotterdam
Department of Bouw en Vastgoed
K.P. van der Mandelelaan 41-43
3006AJ Rotterdam
Tel +31 88 811 66 00

Toelichting

Het realiseren van een besluitvormingsmodel om een advies te generen voor de ondersteuning van de keuze voor een samenwerkingsvorm bij een herontwikkeling van een monumentaal vastgoed object voor een gemeentelijke opdrachtgever.

Voorwoord

Dit onderzoek bevat de resultaten en beschrijving van mijn afstudeeronderzoek binnen de master Construction Management and Engineering (CME) en in opdracht van de Technische Universiteit Delft. Het onderzoek betreft de realisatie van een besluitvormingsmodel voor de keuze van een samenwerkingsvorm bij een monumentaal herontwikkelingsproces waar de gemeente eigenaar en opdrachtgever van het object is. De focus ligt hierbij grotendeels op het bepalen van de aspecten die monumentale herontwikkeling en publiek opdrachtgeverschap bijzonder maken in dit besluitvormingsproces. Het onderzoek resulteert in een besluitvormingsmodel dat een ondersteunend advies genereert voor een gemeentelijke opdrachtgever die door dit advies een besluit kan nemen over de meest geschikte relatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer (samenwerkingsvorm).

Gedurende mijn afstudeeronderzoek heb ik stage gelopen bij Grontmij, deze stage heb ik als leerzaam en informatief ervaren. Mijn collega's van Grontmij zou ik dan ook willen bedanken voor de ondersteuning en prettige tijd met name mijn stagebegeleider ing. Wendy Roodnat. Daarnaast wil ik ook de professionals die ik geïnterviewd heb bedanken. De praktijkkennis van opdrachtgevers, opdrachtnemers en adviseurs heeft veel betekend voor de invulling van mijn onderzoek.

Mijn afstudeercommissie van de Technische Universiteit delft, prof. dr. ir. Marleen Hermans, ir. Rob Geraedts en ir. Leon Hombergen wil ik in het bijzonder bedanken voor de begeleiding, advies en steun tijdens mijn afstudeeronderzoek.

Ook de inbreng van mijn familie, vriendin en vrienden heb ik tijdens het afstudeerproces en mijn gehele studietijd als zeer prettig ervaren. Mijn grote dank gaat dan ook uit naar deze belangrijke personen in mijn leven die altijd voor mij klaar staan.

Delft, December 2015

Ryan Kaal,

Samenvatting

Abstract

Het hoofddoel van dit onderzoek is het realiseren van een besluitvormingsmodel voor gemeentelijke opdrachtgevers dat adviseert en ondersteunt bij het kiezen van een geschikte samenwerkingsvorm voor het herontwikkelingsproces van een monumentaal gemeentelijk vastgoedobject. In dit onderzoek is dit gerealiseerd door eerst op basis van een literatuurstudie de aspecten die te maken hebben met de vorm en inhoud van het model te bepalen. Daarnaast is er ook vanuit een praktijkbenadering naar overeenkomsten en extra aspecten gezocht. Deze twee benaderingen hebben uiteindelijk geresulteerd tot een model dat in een tweede fase doormiddel van een case studie in de praktijk is gevalideerd. Uit de praktijkvalidatie is geconcludeerd dat het model te gebruiken is door gemeentelijke opdrachtgevers bij het bepalen van de samenwerking met een opdrachtnemer voor een specifiek monumentale herontwikkeling. Het model realiseert een ondersteunend advies dat door de opdrachtgever tot een besluit voor een samenwerkingsvorm omgezet kan worden.

Achtergrond

Nederlandse gemeentes zijn op zoek naar een model dat assisteert bij het realiseren van een goede samenwerking met leveranciers en partners gedurende processen. Waar huisvesting, vastgoed- en bouwprojecten een groot onderdeel van zijn. Tevens hebben gemeentes te maken met een forse stijging van leegstaande vastgoedobjecten door het sluiten of het inkrimpen van onderwijs, culturele en welzijnsvoorzieningen (Klerk de, 2013). Gemeentelijk vastgoed dat vroeger een maatschappelijke functie gekend heeft die het nu niet meer uitvoert en leegstaat. Monumenten zijn voorbeelden van deze vastgoedobjecten die vaak leeg komen te staan, doordat de functie die het object vroeger had ergens anders of helemaal niet meer gehuisvest wordt. Veel gemeentelijk vastgoed, waaronder cultureel en monumentaal vastgoed, bevindt zich op binnenstedelijke, monumentale en of historische locaties. Herontwikkeling is dan vaak de meeste verantwoorde uit te voeren strategie.

Ondersteuning

Bij herontwikkeling van leegstaande monumentale objecten zullen de actoren op een juiste manier moeten samenwerken. Het is hierbij van belang om vooraf na te denken over hoe partijen kunnen samenwerken en hoe dit vertaald kan worden in afspraken (Koning de & Sproncken, 2001). Hoe deze samenwerking geordend is en hoe hier een keuze tussen gemaakt kan worden door de opdrachtgever is in dit onderzoek het onderwerp. De omgeving waarin wij leven en werken vraagt namelijk aandacht voor de invulling van de samenwerking. Bij een optimalisatie van de samenwerking is een duidelijk regierol en leidraad essentieel (Veuger, 2014). Bij dit proces horen echter keuzes. Vaak is van te voren niet duidelijk wat de juiste keuzes zijn op het gebied van samenwerken. Een ondersteuning van dit keuzeproces kan er tot bijdragen dat de juiste invulling van de samenwerking gekozen wordt voor het project en de betrokken partijen.

In de loop der tijd zijn er een aantal instrumenten ontwikkelt om dit ondersteunende advies te bewerkstelligen. Het proces van deze modellen om de invloedrijke onderdelen met elkaar in verband te brengen is echter minder doelmatig (Dooyeweerd, Dolmans-Bude, & Winkelaar, 2012). Er is behoefte aan instrumenten die kunnen helpen bij het maken van verstandige beslissingen (Dooyeweerd et al., 2012). Waarbij instrumenten die specifiek op monumentale herontwikkeling zijn gericht geheel ontbreken.

Met de focus op monumentale herontwikkeling wordt er gezocht naar een optimalisatie van de samenwerking tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer. Onder deze optimalisatie wordt verstaan dat er naar dat de meest geschikte samenwerkingsvorm (samenwerking opdrachtgever – opdrachtnemer) voor monumentaal herontwikkelingsproject X met opdrachtgever Y wordt gezocht. Uit onderzoek van SBR blijkt namelijk dat bij bepaalde bouwprojecten, met specifieke kenmerken

doeleinden en randvoorwaarden, de ene vorm van samenwerking (de organisatie van het bouwproces) tot een betere prijs-kwaliteitsverhouding kan leiden dan het andere (Boer de, Kam van der, Reitsma, & Jonker, 1996).

Samenwerkingsvorm

Vanuit de literatuur wordt de volgende definitie voor een samenwerkingsvormen gegeven. De taak-, verantwoordelijkheid- en functieverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over de levenscyclusfasen van een specifiek project (vraagstuk) en de wijze waarop er samengewerkt wordt (van Iersel et al., 2005). Een samenwerkingsvorm is een strategische visie op het organiseren van partijen over alle fasen van het project (Roelofs & Reinderink, 2005).

Een steeds bredere keuze aan samenwerkingsvormen ontstaat, van enkelvoudige en traditionele afspraken tot integrale en innovatieve samenwerkingsovereenkomsten (Dooyeweerd et al., 2012). Door de vele mogelijkheden wordt benadrukt dat kiezen steeds belangrijker, complexer en in sommige gevallen zelfs een onrealistische opgave wordt.

Het identificeren van de randvoorwaarden omtrent besluitvormingsmodellen, opdrachtgevers, actoren en de opgave van het monumentale herontwikkelingsvraagstuk leidt tot een besluitvormingsmodel. Dit besluitvormingsmodel adviseert bij het maken van de meest geschikte keuze voor een samenwerkingsvorm bij een monumentaal herontwikkelingsproject met een gemeentelijke opdrachtgever.

Met het doel om het herontwikkelingstraject te optimaliseren, is een ondersteuning bij de problemen die opdrachtgevers en de markt ondervinden met betrekking tot de onderlinge samenwerking en verdeling van risico's en verantwoordelijkheden bij een herontwikkelingsproject.

Keywords

Gemeentelijk opdrachtgeverschap, samenwerkingsvormen, besluitvormingsmodel, herontwikkeling, monumentaliteit, ondersteunend advies, relatie opdrachtgever-opdrachtnemer, projecten.

De vorm van het model

Door de wetenschappelijke kaders van dit onderzoek is er geconcludeerd dat het model in het teken staat van een analytisch besluitvormingsproces (Holstein van, 2004), waar drie elementen onderdeel zijn van dit besluitvormingsproces; het moment van het besluit (wanneer), de beslissingnemende actor (wie) en de beslissingscriteria (hoe/ waarom)(Ramselaar & Keeris, 2011).

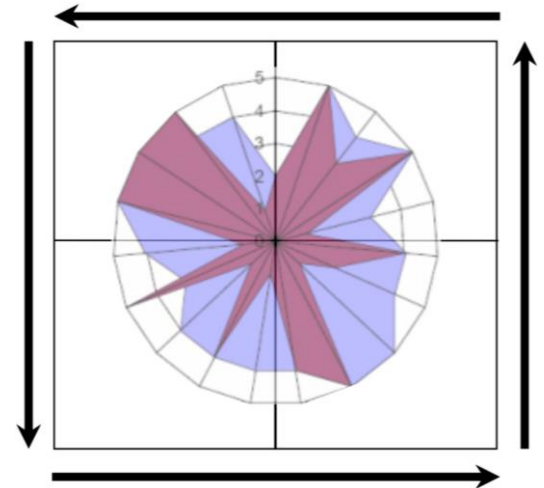
Het beslissingsmoment, het moment waarop het model doorlopen wordt dient zo vroeg mogelijk in het proces plaats te vinden en kan uiterlijk totdat het detailleren van de vraag (definitiefase) plaats vindt. De opdrachtgever houdt zo de mogelijkheid om alle alternatieven af te kunnen wegen.

Het model moet zich focussen op de projectomgeving, de opdrachtgevende organisatie en de perceptie van de alternatieven (Burg van der, 2000; Gibcus & Hoesel van, 2003; van Iersel et al., 2005; Veen van, 2008). Het is hierbij verstandig dat het model de mogelijkheid heeft om vanuit drie benaderingen het besluitvormingsproces in te invullen. Zowel op Strategisch (kerncompetentie/ lange termijn); Tactisch (transactiekosten/ korte termijn) met een interne-, externe- en project context; en Rationeel (sociaal) (Abdi & Auklakh, 2012; van Iersel et al., 2005)

Input bestaande modellen en literatuur

Uit de analyse van de bestaande modellen is gebleken dat een optimalisatiemodel met een controleloop de te gebruiken typologie voor het besluitvormingsmodel is (Alphen van, 2008; Burg van der, 2000; Gibcus & Hoesel van, 2003; Koster, 2008; Meulenbroek, Kuijpers, & Loon van, 2007). De analyse concludeert dat de meest geschikte opzet voor het model, een model op basis van de Koning en Sproncken en SBR is.

Er zijn uit deze analyse ook een aantal randvoorwaarden bepaald; het model moet overzichtelijk zijn, te gebruiken zijn door de beslissingsnemende actor binnen de gemeente, waar de uitkomst van het model een typologisch advies is. De beslissingscriteria dienen rekening te houden met de uitgangspunten en randvoorwaarden en moeten zich richten op de elementen uit dit onderzoek. Dit alles met het doel dat een informatief model ontstaat dat bijdraagt aan de bewustwording en ondersteuning bij het maken van de keuze voor de meest geschikte samenwerkingsvorm tijdens een monumentaal herontwikkelingsproces.



Figuur 1 basis opzet model o.b.v. SBR en Koning en Sproncken.

De inhoud van het model

Type samenwerkingsvormen

Om een besluit te kunnen maken is het essentieel dat er tussen alternatieven gekozen kan worden. Daarom is er een analyse gedaan naar de ordening en beschrijving van de samenwerkingsvormen. De conclusie hiervan is een ordening van vier samenwerkingsvormen die ieder in een hoek van het model (gebaseerd op Koning & Sproncken) gepositioneerd worden:

- | | |
|------------------|---|
| 1.) Linksonder; | Ontwerp en uitvoering (Klassiek), |
| 2.) Rechtsonder; | Projectontwikkeling (Geïntegreerde realisatie), |
| 3.) Rechtsboven; | Complete dienst (Volledig geïntegreerd), |
| 4.) Linksboven; | Strategische samenwerking (Team). |

De karakteristieken van de samenwerkingsvormen komen terug in de vier hoofdrichtingen (pijlen) die onderdeel van het model zijn (gebaseerd op Koning & Sproncken). Deze hoofdrichtingen bevatten tevens de beslissingscriteria. De uitgebreide definitie en karakteristieken van de samenwerkingsvormen is in het onderzoek terug te vinden. Deze zijn niet te gedetailleerd beschreven omdat de assen van het model niet heel exact zijn en de vlekkenstructuur uit het SBR model zo goed tot zijn recht komt.

Samenvattend wordt de karakteristiek van de samenwerkingsvorm mede bepaald door de mogelijke antwoorden van de criteria te ordenen op toepasbaarheid voor iedere samenwerkingsvorm. Om het model ook verifieerbaar en betrouwbaar te houden is er onderzocht hoe deze criteria meetbaar toegevoegd kunnen worden aan het model. Dit gebeurt door de antwoorden van de vraag van ieder criterium te schalen als een kwalitatieve effectscore (Hombbergen, 2004). Er is hierbij bepaald dat ieder van deze criteria onafhankelijk van de andere criteria kan bewegen. Dus er is geen sprake van een behoefte om de criteria ten opzichte van elkaar te scoren.

Impact van monumentale herontwikkeling en de gemeentelijke opdrachtgever

Samenvattend zijn de aspecten die monumentale herontwikkeling en het gemeentelijk opdrachtgeverschap kenmerken hieronder beschreven. De aspecten worden beschreven om duidelijkheid over de inhoud van het besluitvormingsmodel te realiseren.

Monumentale herontwikkeling

Bij de ontwikkeling van het model moet er op het gebied van monumentale herontwikkeling rekening gehouden worden met de volgende aspecten:

- de investering- en realisatiekosten zijn groter dan bij nieuwbouw;
- er is meer informatie benodigd in een vroeg stadium van het project en dit kost meer tijd;
- de risico's van wijzigingen en onvoorziene omstandigheden zijn vaak vele malen groter en er ontstaan ook grotere risico's, doordat er te weinig informatie wordt verzameld in de beginfase;
- er ontbreekt kennis van oude bouwstijlen en herontwikkelingsprocessen.

Er moet tijdens deze monumentale herontwikkelingsprocessen:

- beter om gegaan worden met beperkingen, zowel functioneel, bouwkundig als juridisch;
- rekening gehouden worden dat gedurende het project men te maken krijgt met tegenstrijdigheden;
- het gehele project constant omschreven worden wat men wilt behouden;
- altijd sturing op de kwaliteit plaatsvinden, dit kan zowel door de opdrachtgever als opdrachtnemer.

Om de kenmerken en eigenschappen van een monumentale herontwikkeling op te kunnen vangen zijn de volgende aspecten richtinggevend:

- reduceren van de risico's van deze overtreffende eigenschappen;
- Nelissen beschrijft dat de Flow, de samenwerking tussen de partijen adequate en professioneel moet zijn, samen met de communicatie vraagt dit om aandacht;
- de samenwerking vraagt een andere betrokkenheid van de actoren, zodat iedere partij op zijn expertise zijn input kan leveren;
- in een vroeg stadium is informatie en kennis nodig, dit moet tijdens het proces up to date blijven.

Hoe de interactie tussen de verschillende actoren plaats gaat vinden is bepalend voor het succes van het proces en de keuze voor een samenwerkingsvorm.

Gemeentelijke opdrachtgever

Tussen de diverse gemeentes kunnen er verschillen optreden omtrent hun manier van handelen en omgaan met een monumentale herontwikkeling. Gemeentes hebben te maken met kenmerken en kernwaarden waar zij zich aan moeten houden en zij moeten binnen de grenzen van de verschillende wetgevingen handelen. Hierbij speelt één aspect een essentiële rol. Voor deze gemeentes bestaat de mogelijkheid om het project zelf te ontwikkelen waarbij zij in een 'dubbelrol' terecht komen of zij verkopen het object en laten het ontwikkelen door de markt. Dit onderzoek heeft zich vooral op de eerste variant gefocust.

Elementen die van invloed zijn op het publiek opdrachtgeverschap en dus ook op het besluitvormingsmodel kunnen worden afgeleid uit het maturity level model (Volker et al., 2014) (zie bijlage 8.15). De mate waarin de opdrachtgever erin slaagt de karakteristieken van een samenwerkingsvorm rolbewust en rolvast toe te passen is hierbij van groot belang.

Concluderend kan er voor de invulling van het model gezegd worden dat bepaalde aspecten van de gemeentelijke opdrachtgever en monumentale herontwikkeling meer aandacht nodig hebben bij het besluitvormingsproces. Dit vindt plaats door een specifiek criterium te formuleren voor dit aspect of een standaard criterium meer hierop in te richten.

De invulling van het model

Er is een groslijst met aspecten uit de analyse van de bestaande modellen verkregen. Daarnaast zijn gedurende dit onderzoek door een theorie- en een praktijkbenadering andere en extra aspecten gevonden. Er is bepaald of deze elementen matchen met de elementen uit de bestaande modellen of dat de elementen nog helemaal niet benoemd waren. Vervolgens is er van al deze elementen een lijst met afwegingscriteria opgesteld.

Deze criteria zijn verdeeld over de vier hoofdrichtingen (pijlen) van het model. Er zijn in totaal dertien afwegingscriteria geformuleerd. Deze zijn samengevat afgebeeld in tabel 1. In deze tabel zijn de criteria die specifiek voor het onderdeel monumentale herontwikkeling zijn toegevoegd paars gekleurd. De criteria die specifiek voor de gemeentelijk opdrachtgever zijn toegevoegd hebben een gele kleur.

Tabel 1 Afwegingscriteria

Pijl B (opgave)	Pijl D (object)	Pijl A (intern)	Pijl C (extern)
I. Integratie fasen	IV. Complexiteit	VII. Professionaliteit organisatie	XI. Risicoallocatie
II. Invullen opgave	V. Kwaliteitsniveau	VIII. Invloed van de opdrachtgever op het proces	XII. Interactie en samenwerking met de markt
III. Wijzigingen en wijzigende uitgangssituaties	VI. Integraal meenemen financiering en exploitatie	IX. Organisatie en beleid	XIII. Omgaan met stakeholders
		X. Proces en opgave financiering	

De aspecten die invloed hebben op de besluitvorming voor de keuze van een samenwerkingsvorm zijn ondergebracht bij de afwegingscriteria (invulling van het model). Om antwoord te kunnen geven op de vraag achter ieder criterium en zo ook de intentie van deze aspecten bloot te leggen zijn er voor ieder criterium een hoofdvraag en deelvragen opgesteld, deze deelvragen zijn ondersteunend en verdiepend en bevatten de aspecten die de besluitvorming voor dit onderzoek bepalen. Deze vragenlijst is te vinden in bijlage 8.1. De vragenlijst kan gezien worden als de invulling van het besluitvormingsmodel en is dus een essentieel onderdeel van het model. Een voorbeeld van een criterium met hoofd en deelvragen is hieronder in tabel 2 afgebeeld.

Tabel 2 één criterium van de vragenlijst

II. Invullen opgave					
In hoeverre kan vanuit het project gezien de opgave ingevuld worden?	4.) Zeer goede invulling 3.) redelijk invulling 2.) weinig invulling 1.) geen invulling	2.1) Is alle mogelijke informatie omtrent de opgave bekend? Weet men nagenoeg alles van het object op het moment van besluit? (ja/nee) 2.2) Kunnen alle specificaties nu al overzien worden, zo niet kan het per fase? (ja/nee) 2.3) Weet men als opdrachtgever wat men wilt bereiken? Is de opdrachtgever in staat om de opgave op een duidelijke manier te specificeren/formuleren? (ja/nee) 2.4) Weet men als opdrachtgever wat men vraagt? En wat je van de andere partijen vraagt? (ja/nee) 2.5) Is er draagvlak (maatschappelijk/politiek) aanwezig? Is het belangrijk om hier op te kunnen sturen bij het invullen van de opgave? (ja/nee)	(3 of 4)	(1 of 2)	(Rooyen van & Rosmalen van, 2012) (Pries et al., 2006) (Interviews, 2015) (Zwol van, 2013)

Invloed case studie

De case studie heeft er tot bijgedragen dat er duidelijkheid is ontstaan over het functioneren en de inhoud van het model. De algemene conclusie van de case studie is dat de richting van het advies dat de uitkomst van het model is, als betrouwbaar en goed kan worden beschouwd. De uitkomst van iedere case studie komt uit bij een alternatief die te verwachten is op basis van de project- en organisatie eigenschappen. Er waren echter wel een aantal verbeteringen mogelijk, de aanbevelingen naar aanleiding van de case studie zijn in het model verwerkt.

Conclusies

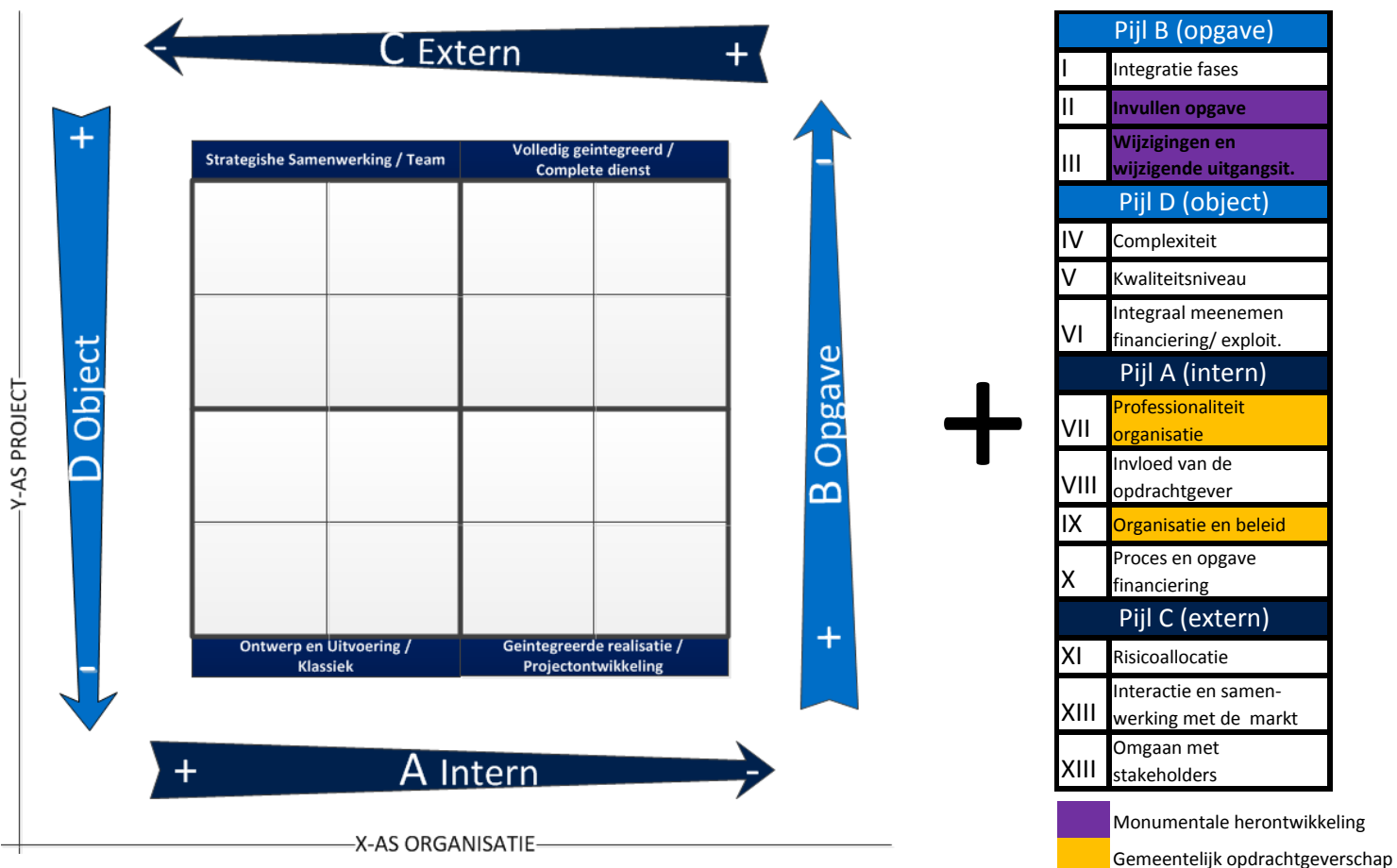
Vanuit het onderzoek zijn er conclusies getrokken die zich met name richten op de beantwoording van de hoofdvraag.

Hoe ziet een besluitvormingsmodel eruit voor de keuze van een samenwerkingsvorm bij een herontwikkelingsproces van een gemeentelijk monumentaal vastgoedobject in Nederland?

De monumentale herontwikkeling en het gemeentelijk opdrachtgeverschap komen in dit model terug. De toegevoegde waarde ten opzichte van reeds bestaande modellen wordt beschreven.

Het besluitvormingsmodel

Het gerealiseerde besluitvormingsmodel is gebaseerd op een combinatie van de Koning & Sproncken en SBR (Pries, Keizer, Kuypers, & Mooiman-Salvani, 2006) en aangevuld met de typologieën van het monumentale herontwikkelingsproces en het publieke opdrachtgeverschap. Het model bestaat uit een afwegingsonderdeel waar het advies tot besluit uit voortkomt en de ondersteunende vragenlijst die voor de input van de afweging zorgt. Dit is geïllustreerd in figuur 2 hieronder. Aan de linkerkant van de plus is het afwegingsonderdeel afgebeeld en aan de rechterkant de afwegingscriteria van de vragenlijst die de afweging ondersteunt (volledige vragenlijst zie bijlage 8.1). In de vragenlijst zijn dertien besluitvormingscriteria opgenomen. De criteria die paars gekleurd zijn, zijn specifiek voor het monumentale herontwikkelingsproces toegevoegd. De criteria die geel gekleurd zijn, hebben betrekking op het gemeentelijk opdrachtgeverschap. In het model is er tevens een opdeling gemaakt tussen de criteria die betrekking hebben op de organisatie en het project. Een voorbeeld en uitleg van een toepassing van het model is beschreven in bijlage 8.2.



Figuur 2 Het besluitvormingsmodel met criteria uit de vragenlijst.

Kenmerken

De opbouw van het onderzoek heeft er tot bijgedragen dat er vanuit een theorie- en praktijkbenadering informatie beschikbaar is gekomen waarop en waardoor 'Het' besluitvormingsmodel zich kan onderscheiden van de reeds bestaande modellen. Door het toevoegen van de criteria die expliciet voor monumentale herontwikkeling en gemeentelijk opdrachtgeverschap zijn ontwikkeld, kan er geconcludeerd worden dat dit model geen neutraal model is dat voor ieder project gebruikt kan worden. Het model richt zich juist en kan enkel gebruikt worden bij projecten met een monumentaal herontwikkelingsproces. Een kleine opsomming van hoe dit terug komt in het model onderbouwd deze conclusie.

Criteria gefocust op monumentale herontwikkeling en gemeentelijk opdrachtgeverschap

II Invullen opgave

Herontwikkeling zorgt voor een ingewikkelder en tijdrovende invulling van de opgave en het proces. Het bepalen van de scope is complexer, dit bepaalt grotendeels het invul proces van de opgave. Bij een monumentale herontwikkeling heeft men te maken met een ontdekkingsfase, waar men moet omschrijven wat men wilt behouden. Bij een dergelijk proces is er de mogelijkheid tot een informatie- en kennistekort. Gedurende het proces moet er anticipatie plaatsvinden en omschreven blijven worden. Het grote tekort aan kennis en informatie bij deze processen dient opgevangen te worden, daarom is dit criterium specifiek voor dit onderzoek opgesteld.

III Wijzigingen

Uit de literatuur en praktijk blijkt dat monumentale herontwikkeling vaak onderhevig is aan wijzigingen, vandaar dat er voor het project de grootte van de kans op het voordoen van wijzigingen toegevoegd is. Dit criterium is wederom specifiek voor dit onderzoek toegevoegd.

IV Complexiteit

Het herontwikkelen van een monument brengt een andere vorm van productcomplexiteit met zich mee. Je hebt te maken met een tegenstrijdigheid, aanpassingen verrichten terwijl de monumentale kwaliteit behouden moet blijven. Men dient rekening te houden met deze beperkingen.

VII Organisatie (professionaliteit & IX Organisatie en beleid

Opgenomen in het model om de extra randvoorwaarden die bij een gemeentelijk opdrachtgever komen kijken op te kunnen vangen, de publieke rol en de politieke invloed. Ook benadrukt dit criterium de professionaliteit van de opdrachtgever. Is de opdrachtgever wel in staat om zijn rol bij de mogelijke samenwerkingsvorm in te vullen en vast te blijven houden.

Kenmerken optimalisatie en uitkomst van het model

Naast de bovengenoemde elementen, die betrekking hebben op de inhoud van het model, bleek uit de analyse van de literatuur, wetenschappelijke artikelen en bestaande modellen dat het model niet een gedetailleerd maatpak dient te genereren. Het model realiseert de mogelijkheid om te kiezen tussen vooraf gestandaardiseerde samenwerkingsvorm, ook wel een typologische advies genoemd. Het model maakt gebruik van dertien verschillende deeloplossingen, de onafhankelijk geformuleerde criteria. Het verwerken van de oplossing van ieder deelcriterium in het model resulteert in een optimale eindoplossing. De opzet van het model wordt hierdoor bestempeld als een optimalisatiemodel (Alphen van, 2008; Burg van der, 2000; Gibcus & Hoesel van, 2003; Koster, 2008; Meulenbroek et al., 2007). Door deze optimalisatie onderscheidt dit model zich van de reeds bestaande modellen. Door, nadat het model een uitkomst heeft gegenereerd, een controleloop toe te passen, wordt het optimalisatiepotentieel van de eindoplossing nog eens vergroot. De controleloop draagt tevens bij tot het creëren van een mogelijke dialoog met opdrachtnemers. De opdrachtnemer kan via deze controleloop zijn standpunt over de uitkomst van het model, de samenwerkingsvorm, geven.

Bias: Het voorkomen van een voorkeur behoort bij een optimalisatiemodel. Hierover kan geconcludeerd worden dat er bij de hoofd- en deelvragen van de criteria rekening gehouden is met het voorkomen van een bias. De onafhankelijkheid van de criteria sluit samen met een standaard van vijf plus of min één deelvragen de bias uit.

Toepasbaarheid

Als afronding van dit afstudeeronderzoek is de volgende hoofdconclusie geformuleerd, hiermee wordt ook antwoord gegeven op de hoofdonderzoeksvraag.

Het resultaat is een besluitvormingsmodel voor de keuze van een samenwerkingsvorm waar de toegevoegde waarde hem zit in het feit dat het model specifiek is gericht op monumentale herontwikkeling en de publieke spelregels van een gemeente. Zodat de noch incidentele noch professionele opdrachtgever ondersteunt kan worden bij het maken van een besluit voor de meest geschikte samenwerkingsvorm. Het advies dat als de uitkomst van het model gezien kan worden doorbreekt het feit dat een traditionele aanpak voor monumenten de meest geschikte is. Het model draagt bij aan een bewustwording bij alle actoren van het herontwikkelingsproces. Men staat stil bij het feit dat er samengewerkt dient te worden. Het gebruik van het gerealiseerde model draagt er tot bij dat de opdrachtgevers nu hun weg weten te vinden in het bos van samenwerkingsvormen. Door stil te staan bij het advies van het model kan een optimalisatieslag gerealiseerd worden in deze nichemarkt. Het model is een informatief model en draagt bij aan bewustwording en ondersteuning bij het maken van een keuze voor de juiste samenwerkingsvorm tijdens een monumentaal herontwikkelingsproces van een gemeentelijk vastgoed object.

Aanbevelingen

Vanuit het verrichtte onderzoek zijn er op een aantal vlakken aanbevelingen te beschrijven. Zo zijn er aanbevelingen voor verder onderzoek, aanbevelingen voor de gebruiker van het model en aanbevelingen voor de markt, opdrachtnemers en adviseurs.

Model

Het gerealiseerde besluitvormingsmodel is gericht op objectniveau met de reden dat het onderzoekontwerp in een kader geplaatst kan worden. Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen dat in- en uitzoomen mogelijk is. Het is ook mogelijk om op portefeuilleniveau naar samenwerkingsvormen te kijken. Een onderzoek naar een integrale afweging op en tussen project- en portefeuilleniveau is een zeer interessant onderwerp voor verder onderzoek. Tijdens dit onderzoek is dit gedefinieerd als de derde dimensie van het model, de verticaal (z-as). Het verwerken van deze dimensie in een later onderzoek is één van de belangrijkste aanbevelingen die specifiek op het model gericht is.

Een tweede aanbeveling die betrekking heeft op het model is het toevoegen van de mogelijkheid om KPI's van de opdrachtgevende gemeente te verwerken in het model. Voor gemeentelijke opdrachtgevers dient het dan mogelijk te zijn om ten opzichte van hun beleid (KPI's) bepaalde criteria een hogere waarde mee te geven. Of dit nodig is en hoe dit dan verwerkt wordt in het model is wederom het onderzoeken waard.

Ook het detailniveau van de samenwerkingsvormen in het model kan in een verder onderzoek vergroot worden. Het model kan uitgebreid worden met de mogelijke contractvormen die bij een samenwerkingsvorm horen. Dit kan resulteren in een verdiepend model, waar een besluit over de meeste geschikte contractvorm gemaakt kan worden.

Toepassing model

Het is mogelijk om het model voor een ander doel toe te passen. Het is namelijk zeer interessant om te onderzoeken of er binnen een opdrachtgevende organisatie verschillen zijn tussen werknemers. Is de werkwijze van de ene werknemer hetzelfde als die van de andere tien? Het model kan gebruikt worden om dit te achterhalen. Dit is mogelijk door het model door een aantal werknemers van de opdrachtgevende organisatie in te laten vullen en de uitkomsten met elkaar te vergelijken. Een uitgebreide case studie naar de spreiding of overeenkomsten binnen een gemeentelijke organisatie

komt vanuit dit onderzoek als aanbeveling naar voren. Dit is namelijk zeer goed voor de bewustwording binnen een gemeentelijke organisatie (opdrachtgever).

Hoe vullen marktpartijen het model in? Want een samenwerkingsvorm bestaat uit een relatie tussen een opdrachtnemer en opdrachtgever en vice versa. Dit is benodigd zodat beide partijen elkaar beter gaan begrijpen en de samenwerking ook daadwerkelijk verbeterd kan worden. Er is steeds meer sprake van een aanbodmarkt dan een vraagmarkt. Het is voor marktpartijen verstandig om voor deze aanbodmarkt een besluitvormingsmodel te ontwikkelen. Een toepassing van het model bekeken vanuit het opdrachtnemersperspectief.

Verschillen in orde van monumentaliteit en gemeentes

Het kader van het onderzoekonderwerp richt zich op monumenten en gemeentes. Het is interessant om te achterhalen wat de verschillen zijn tussen kleinere en grotere gemeenten op hun capaciteit, kennis en ervaring na rato of op het reageren van ontwikkelingen en het toepassen van samenwerkingsvormen. Tevens is het bepalen van het verschil tussen soorten monumenten interessant, het verschil tussen een rijks-, provinciaal-, en gemeentemonumenten. Een onderzoek naar de toepassing van het model bij verschillende groottes van gemeenten en soorten monumenten.

Grontmij

Welke toegevoegde waarde heeft dit onderzoek voor Grontmij (advies- en ingenieursbureau) en hoe kunnen zij een rol spelen bij het gebruik van het model.

Het model is gericht op het perspectief van de opdrachtgever maar adviseert over de mogelijke samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Voor Grontmij is het dus mogelijk om adviesdiensten aan zowel de opdrachtgever als opdrachtnemer te geven. Dit sluit aan op klanten waar Grontmij op dit moment al opdrachten voor uitvoert.

De waarde voor en de rol van Grontmij is dus onder te verdelen in twee categorieën, ondersteuning van de opdrachtgever en ondersteuning van de opdrachtnemer.

Ondersteuning van de opdrachtgever

- Het ondersteunen van de opdrachtgever voor, tijdens en na het keuzeproces (gebruik van het model).
- Grontmij kan een rol spelen bij het verkrijgen van de juiste informatie en kennis die benodigd is om tot een goed besluit te komen. Hierbij kan gedacht worden aan het realiseren van een haalbaarheids-, bouwhistorisch- en omgevingsonderzoek. Als deze informatie op voorhand al verkregen is wordt het advies accurater.
- Tijdens het proces kan Grontmij assisteren bij de invulling van het model. En na het keuzeproces kan Grontmij er op toe zien dat de uitvoering van de samenwerkingsvorm op de juiste manier plaatsvindt.

Ondersteuning van de opdrachtnemer

- Het begeleiden van de opdrachtnemer tijdens de uitvoering van het samenwerkingsproces. Het zorg dragen voor een juiste interpretatie van de gekozen samenwerkingsvorm en de verwachtingen die de opdrachtgever daar bij heeft door de opdrachtnemer. Grontmij dient dus op een juiste manier de bedoelingen van een samenwerkingsvorm, die gekozen is door een opdrachtgever, over te brengen op de opdrachtnemer.

De grootste rol die Grontmij kan spelen in dit proces is het controleren en naleven van de eigenschappen die zowel voor de opdrachtgever als de opdrachtnemer gelden bij de gekozen samenwerkingsvorm. Hierbij moet Grontmij kennis hebben van alle samenwerkingsvormen en de verantwoordelijkheden die voor beide partijen daarbij gelden.

Summary

Abstract

The main goal of this research is to realise a decision making model for municipal commissioning companies that advises and supports the choice of a correct type of cooperation for the redevelopment process of a monumental municipal real estate object. This has been realised by first determining the aspects that dictate the shape of the content of the model through a literature survey. Looking from a practical point of view similarities and extra aspects were found. Combining these two approaches resulted in a model that was validated in practice in a second phase by the means of a case study. From this practical validation it could be concluded that the model can be used by municipal commissioning companies, in order to decide the type of cooperation for specific monumental redevelopment. The model realises a supporting advice that can be converted to a type of cooperation by the commissioning company.

Background

Dutch municipalities are looking for a model that assists the realisation of a good cooperation with suppliers and partners during the processes of which housing, real estate, and building projects are a major part. Also municipalities have to deal with a steep increase in the number of vacant real estate objects caused by budget cuts for education, cultural, and social benefits (Klerk de, 2013). Vacant municipal real estate used to have a social function that is no longer valid. A historical building, or monument, is an example of vacant real estate object of which the function is either elsewhere, or completely gone. Most of the municipal real estate, including cultural and historical real estate, is located in the inner parts of the city, or historical locations.

Support

In order to successfully redevelop vacant monumental buildings, various actors will have to collaborate correctly. For this it is important to think ahead and plan how the actors can effectively work together and how this can be translated to a set of agreements (Koning de & Sproncken, 2001). How this collaboration can be organized, and how an commissioning company can implement this, is the subject of this thesis. The environment in which we live asks for attention on the subject of how to structure collaboration. During the optimization of the collaboration it is essential to have a clear regional leader and a clear goal (Veuger, 2014). With this process come some choices. More often than not the choices on the area of collaboration are not clear in advance. Support in this process of making choices can help give the right definition of the collaboration of choice for the project and the relevant actors.

Over time a few instruments were developed to achieve supporting advice. However, the process of the models to connect influential parts is less effective (Dooyeweerd et al., 2012). There is a need for an instrument that helps make wise decisions (Dooyeweerd et al., 2012). Instruments on the subject of redeveloping monumental buildings are completely lacking.

With the focus on redeveloping monumental real estate, the aim is to optimize the collaboration of project commissioner and contractor. This means that it will be investigated what the most appropriate collaboration structure is (between project commissioner and contractor), in order to connect successfully redevelopment project X with project commissioner Y.

Research from SBR has shown that certain construction projects, with specific characteristics, features and boundary conditions, one collaboration structure (the organization of the building process) leads to a better price-quality ratio than others (Boer de et al., 1996).

Collaboration type

From literature the following definition can be given for collaboration types. The job-, responsibility- and function division between project commissioner and contractor about the lifecycle phases of a specific project, and the way in which collaboration will take place. A collaboration type is a strategic vision on the organization of involved parties and all phases of the project (Roelofs & Reinderink, 2005).

An increasing number of collaboration types have been developed, ranging from singular and traditional agreements till integral and innovative ones (Dooyeweerd et al., 2012). Because of the many possibilities there are for collaboration types it becomes more complex and sometimes almost impossible to choose which one is best.

The boundary conditions of decision making, project commissioner, actors and the task of identifying the historical redevelopment case, make it easier to take a decision for an appropriate collaboration type. With the goal of optimizing the redevelopment track, supporting the problems that are encountered by the project commissioner in the market relating to the mutual collaboration and division of risk and responsibilities with a redevelopment project.

Keywords

Municipal project commissioning, collaboration types, decision making model, redevelopment, monumental real estate, supporting advice, relation between project commissioner and contractor

The form of the model

Because of the scientific framework of this research it has been concluded that the model is dedicated to analytical decision making (Holstein van, 2004), where three elements are part of the decision making process; the moment of decision making, the actor who takes the decision, and the decision criteria (Ramselaar & Keeris, 2011).

The moment of decision making, the moment when the model should be applied needs to be as early as possible in the entire process, and can be done until the details of the question take place. By doing this, the project commissioner keeps the possibility to weigh the alternatives.

The model should focus on the project environment, the project commissioner, and the perception of the alternatives (Burg van der, 2000; Gibcus & Hoesel van, 2003; van Iersel et al., 2005; Veen van, 2008). It is wise to approach the model from three perspectives for the decision making process. These three approaches are strategic, tactical with internal external and project context, and rational (Abdi & Auklakh, 2012; van Iersel et al., 2005).

Input of existing models and literature

Analysis of existing models has shown that using an optimization model with a control loop is generally accepted (Alphen van, 2008; Appel-Meulenbroek, Kuijpers, & Loon van, 2007; Burg van der, 2000; Gibcus & Hoesel van, 2003; Koster, 2008). Analysis has shown that the most suitable setup for a model is based on that of Koning and Sproncken and SBR.

From this analysis also the boundary conditions were determined; The model has to be clear, have to be useable by the decision taking actors within the municipality, of which the outcome of the model is a topological advice. The decision criteria have to take the initial conditions and boundary conditions into account, and have to focus on the elements of this research. This is all done with the goal to create an information model that adds to the increase of awareness and supports the decision making process to choose the most adequate collaboration type during the redevelopment process of historical real estate.

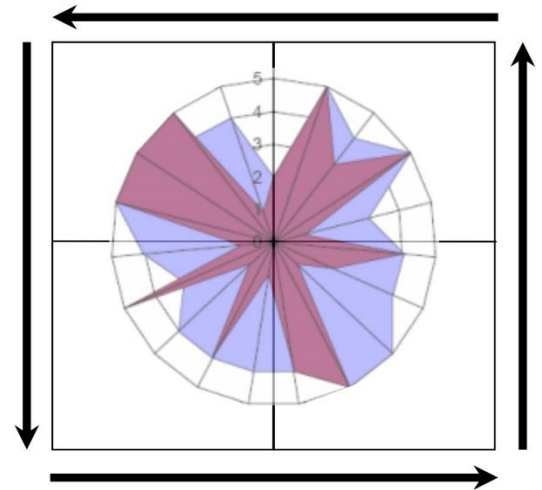


Figure 3 Basic structure of the model based on Koning & Sproncken and SBR

Contents of the model

Collaboration types

In order to make a decision it is essential that there are multiple options to choose from. Therefore an analysis was made to describe the arrangement and description of the collaboration types. From this analysis it was concluded that the arrangement of four collaboration types are placed in the corners of the model (based on Koning & Sproncken):

- | | |
|-------------------|---|
| 1.) Bottom left; | Design and execution (Classic). |
| 2.) Bottom right; | Project development (Integrated actualization). |
| 3.) Top right; | Complete service (Fully integrated). |
| 4.) Top left; | Strategic collaboration (Team). |

The characteristics of the collaboration show in the four guidelines that are part of the model (based on Koning & Sproncken). These guidelines contain decision making criteria. The elaborated definition and characteristics of the collaboration types can be found in this research. These were, however, not described in detail because the axis of the model are not exact, and the spot structure from the SBR can be reflected completely by this.

To summarize, the characteristics of the collaboration type are also determined by organizing the possible answers of the criteria on applicability for each of the collaboration types. To keep the model reliable, research has been done to investigate how these criteria can be measured and added to the model. This is done by scaling the answer of the question of every criteria as a qualitative effect score (Hombergen, 2004). For this it has been determined that every of these criteria can operate independently from every other criteria.

Impact of historical real estate redevelopment and the municipal project commissioner

To summarize the aspects that characterize a monumental real estate redevelopment project and the municipal project commissioning are described below. This is done to clarify the contents of the decision making model.

Monumental redevelopment

During the development of the model concerning monumental real estate redevelopment the following aspects have to be taken into account:

- The cost of investment and realization are larger than with new construction projects;
- More information is needed in an early stage of the project, which costs more time;
- The risks of change and unforeseen circumstances are many times bigger and this causes bigger risks, because of the lack of information in the initial phase of the project.

During the monumental redevelopment:

- Dealing with restrictions, both functional, architectural and legal needs to be improved;
- The consideration of contradictions during the project need to be taken into account;
- Constantly defining which elements to be kept during the entire project;
- Control the quality, by the commissioner or the contractor.

To overhear the characteristics and features of monumental redevelopment the following aspects provide guidance:

- Reducing the risks of characteristics;
- Nelissen is describing the Flow as demanding, an adequate and professional cooperation and communication between the actors, this need to be implemented.
- The cooperation demands a different approach from the actor, so each participant can provide input from his expertise;
- Information and knowledge is required in an early stage and needs to be up to date during the entire process.

The interaction between the actors is determinative to the success rate of the process and the choice of cooperation type.

Municipal project commissioning

Between municipalities differences may occur regarding to their way of acting and dealing with monumental redevelopment. Municipal project commissioners have to deal with characteristics and core values and must act within the limits of various laws. One aspect is leading in this matter. Municipal commissioners can develop the project where they find themselves in a 'dual role' or they can sell the object and the market will develop the project. This research has focused on the first alternative.

Elements of importance for the municipal project commissioning could be derived from the maturity level model (Volker et al., 2014) (appendix 8.15). The extent of succeeding the features of a cooperation type by the commissioner is of great importance.

To structure the model particular aspects of municipal project commissioning and monumental redevelopment are demanding more attention in the decision making process. This will be carried out by formulating specific criteria for the aspects or arranging default criteria on these aspects.

The implementation of the model

An list of aspects is contained from the analysis of the existing models. Looking from a literature and practical point of view similarities and extra aspects were found. Determining the extra aspects on their visibility to the content of existing models or lack of appointing. Combining these aspects resulted in a list of decision criteria.

These criteria are divided in four main directions (arrows) of the decision model. Thirteen decision making criteria are formulated. These criteria are shown in table 3. The criteria that are colored purple are added specifically for the monumental redevelopment process. The criteria that are colored yellow refer to the position of the municipal project commissioning.

Table 3 Decision making criteria

Arrow B (task)	Arrow D (object)	Arrow A (intern)	Arrow C (extern)
I. Integration of phases	IV. Complexity	VII. Professionalism of the organization	XI. Risk allocation
II. Problem formulation	V. Level of quality	VIII. Influence of the client in the process	XII. Interaction and cooperation with the market
III. Modifications	VI. Take full financing and exploitation	IX. Organization and policy	XIII. Dealing with stakeholders
		X. Process and task financing	

The aspects of influence in the decision-making by the selection of a collaboration type are added at the decision making criteria (implementation of the model). To answer the question behind each decision making criteria and hereby uncover the criteria, each criterion resulted in a main question and sub-questions. These sub-questions are supporting and more detailed they consist the aspects whom are defining the decision making in this research. (see appendix 8.1. for the full questionnaire). The questionnaire provides input for the decision making model, so is an essential part of the model. An example of a criterion including the main and sub-question is shown in table 4.

Table 4 one criterion of the questionnaire

II. Problem formulation					
To what extent can the problem be formulated?	4.) Very good formulation 3.) tolerable formulation 2.) little formulation 1.) no formulation	2.1) Is all information acquainted concerning the problem? Does one practically know all of the object at the decision moment? (yes/no) 2.2) Can all specifications be surveyed? (yes/no) 2.3) Does the commissioner know his problem specifications? The commissioner is able to specify the problem in a clear way? (yes/no) 2.4) Does the commissioner know what one is asking? And the demand to the other parties? (yes/no) 2.5) Is there support (social/political) ? One is willing to navigate in the problem formulation? (yes/no)	(3 of 4) (3 of 4) (3 of 4) (3 of 4) (3 of 4)	(1 of 2) (1 of 2) (1 of 2) (1 of 2) (1 of 2)	(Rooyen van & Rosmalen van, 2012) (Pries et al., 2006) (Interviews, 2015) (Zwol van, 2013)

The influence of the case study

The case study has contributed to the clarify the content of the model operation. From this case study was concluded that the alignment of the outcome from the decision making model is of a proper and reliable value. The outcome of each case study was corresponding the expected alternative based on the project- and organization characteristics. However a few improvements were obtained, recommendations in response of the case study has been included into the decision making model.

Conclusions

Based on the research conclusions have been made that primarily focus on answering the main research question.

How can a decision making model for choosing a collaboration type for a redevelopment process of municipal monumental real estate in the Netherlands be formalized?

The monumental redevelopment and the municipal project commissioning are included in this model. The added value compared to already existing models will be described.

The decision making model

The decision making model that has been realized is based on a combination of the Koning & Sproncken and SBR (Pries et al., 2006), in addition to this, the model is based on types of monumental redevelopment processes and public commissioning. The model exists of a consideration part from which results into a supporting decision and a supporting questionnaire that provides input for the consideration. This process has been illustrated in figure 4. On the left side of the plus, the consideration part has been illustrated. On the right side the consideration criteria from the questionnaire that supports the consideration (see appendix 8.1. for the full questionnaire). The questionnaire considers thirteen decision making criteria. The criteria that are colored purple are added specifically for the monumental redevelopment process. The criteria that are colored yellow refer to the position of the municipal project commissioner. Also the model distinguishes between the criteria that refer to the organization and the project. An example and explanation of the applied model is described in appendix 8.2.

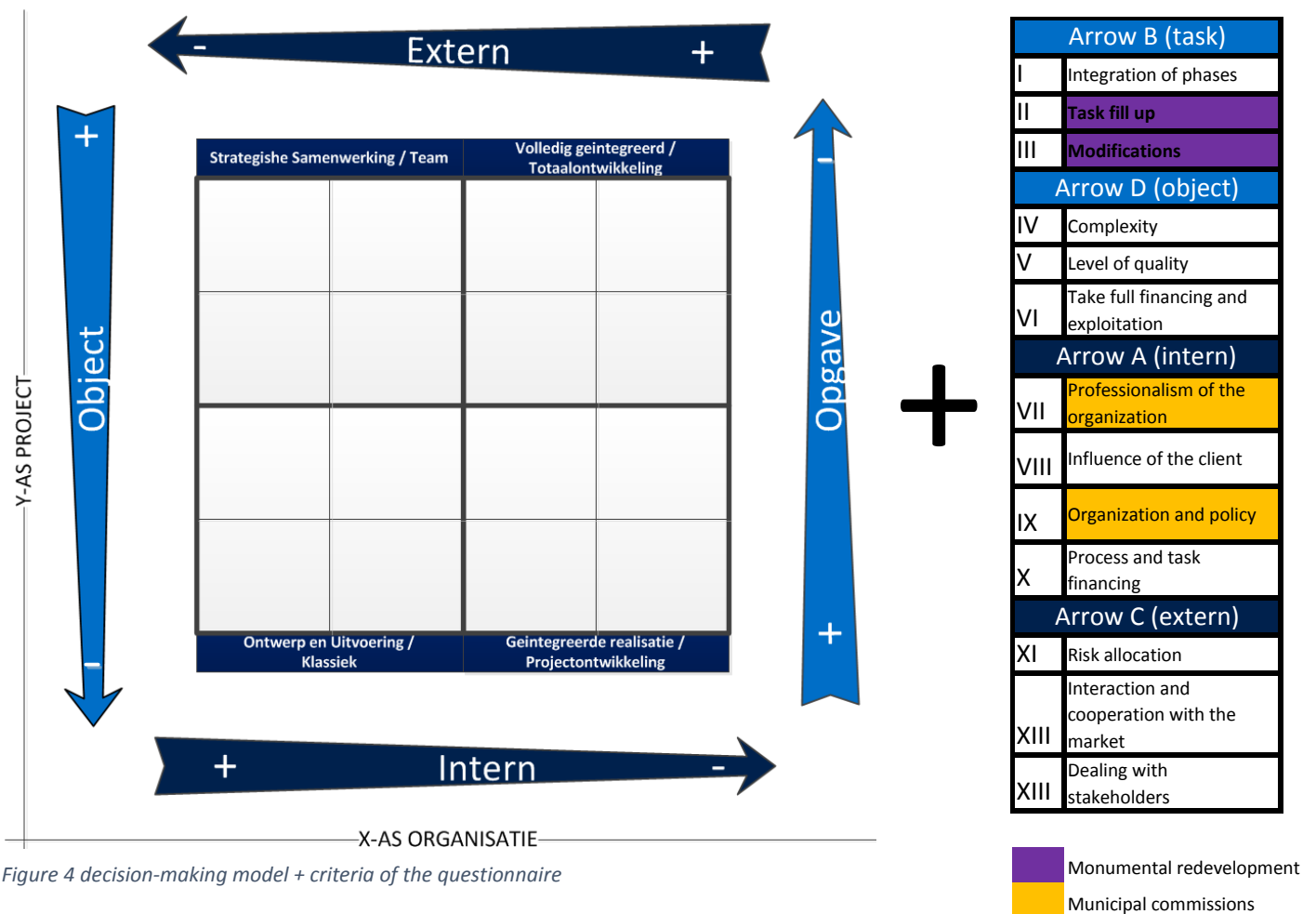


Figure 4 decision-making model + criteria of the questionnaire

Characteristics

The set-up of the research has contributed to the way information, which has been derived from literature studies and empirical studies, has become available based on which the decision making model can differentiate itself from already existing models. By applying criteria that are specifically developed for the monumental redevelopment and municipal project commissioners, it can be concluded that this model does not provide a generally applicable solution for just any project. The model is merely focused and can only be applied for projects regarding monumental redevelopment processes. A small enumeration of the way this is translated into the model supports this conclusion.

Criteria focused on monumental redevelopment and municipal commissioning

II Problem formulation

When dealing with monumental redevelopment one has to deal with an initiation phase, whereby one has to describe what has to be preserved. Within such a process there is the possibility of an information shortage, for this reason anticipation throughout the process and continuous reporting regarding what has to be preserved has to take place during the process.

III Modifications

From the literature study and empirical data it can be concluded that monumental redevelopment is often subject to changes, for this reason the chance of changes and impact of these changes has been added.

IV Complexity

Redevelopment of a monument comes with a different form of product complexity. You have to deal with contradictions, making adaptations while perceiving the monumental quality. One has to take these restrictions into consideration.

VII Organization (professionalism) & IX Organization and Policy

In order to deal with the additional conditions a municipal project commissioner brings, the model includes the public role and political influences. This criteria also emphasizes the professionalism of the client. Is the client actually capable to fulfil and preserve his role for the possible form for collaboration?

Characteristics, optimization and results from the Model

Besides the elements mentioned above, that refer to the content of the model, it became clear from the literature study, scientific articles and existing models, that the model shouldn't generate a detailed customized solution.

The model effectuates the possibility to choose from prior standardized collaboration types, also referred to as a typological advice. The model utilized thirteen different partial solutions, the independently formulated criteria. Processing the solutions to each partial criterion in the model results into an optimal final solution. The set-up of the model is therefore identified as an optimization model (Alphen van, 2008; Burg van der, 2000; Gibcus & Hoesel van, 2003; Koster, 2008; Meulenbroek et al., 2007). By means of this optimization the model distinguishes itself from the already existing models. By applying a validation process after the model has generated an outcome, the potential of the optimization is once more increased.

Applicability

In conclusion to this research the following main conclusion can be formulated, hereby the answer to the main research question is provided.

The result is a decision making model for the choice of a correct type of cooperation, whereby the added value is that the model is specifically aimed at monumental redevelopment and public rules of engagement of the municipal project commissioner. This way nor the incidental nor the professional client can be supported in choosing the most suitable form for collaboration. The advice that can be considered as the output of the model breaks away from the conception that a traditional approach is most suitable for monuments. The model contributes to the awareness of all actors of the redevelopment process. One recognizes the need for collaboration.

The use of the decision making model effectuates that municipal project commissioners now know their way around the numerous types for collaboration. Consideration of the supporting advice the model provides enables the optimization within this niche market. The model is an informative model that contributes to the awareness and support in choosing the correct collaboration type for the monumental redevelopment process for municipal real-estate.

Recommendations

Regarding the performed research recommendations can be made on several aspects. There are recommendations for further research, recommendations for the users of the model, and recommendations for the market, contractors and advisors.

Model

The decision making model that has been realized is aimed at an object level, this for the reason to place the research topic in a framework. During the research became apparent that zooming in or out was possible. It is possible to review collaboration types on a portfolio level. Research towards integral considerations on and between a project and portfolio levels is very interesting for the future. In this research this has been defined as the third dimension to the model, the vertical (z-axis). Processing this dimension for future research is one of the main recommendations with respect to this model.

A second recommendation regarding the model is to add the possibility to include KPI's from municipal commissioners into the model. It should then be possible for municipal commissioners to assign certain values to criteria based on their policies (KPI's). It is once again worth to research whether this is required and whether this can be included into the model.

Also the level of detail of the collaboration types can be further defined in future research. The model can be extended with possible contract forms that suit a collaboration type. This can result into a more in-depth model, whereby a decision can be made for the most suitable form for contracting.

Application of the model

It is possible to apply the model towards other goals. It is very interesting to research whether there are differences between employees of a commissioning organization. Is the working method of one single employee equal to the working method of ten other employees? The model can be used to find this out. This can be done by having a number of employees, from the commissioning organization, fill in the model and then compare the results to each other. An elaborate case study towards the spread and similarities within a municipal organization can be derived from this research as a recommendation. This is very good for the awareness within municipal organizations (commissioner).

How do parties substantiate the model? Since a collaboration type exists out of relations between the commissioner and contractor and vice versa. This is required so that both parties understand each other better and the collaboration can actually be improved. More and more it is a matter of supply and demand. For supplying parties it makes sense to develop a decision making model for the supply market. Application of such a model can be seen from a contractor's perspective.

Differences in the order of monumentality and municipalities

The framework of this research is aimed at monuments and municipalities. It is interesting to investigate what the differences are between smaller and larger municipalities regarding their capacity, knowledge, and experience, proportionally or responding to developments and applying collaboration types. Also determining the difference between different types of monuments is

interesting, the difference between a national monument, regional monument, and local monument. A research towards the way the model is applied at various sizes of municipalities and different types of monuments.

Grontmij

What is the added value of this research for Grontmij (consultancy and engineering firm) and what can be their role for the use of the model.

The model is aimed at the commissioner's perspective but provides advice for the possible collaboration between the commissioner and contractor. Therefore it is possible for Grontmij to provide consultancy services to both the commissioner and the contractor. This complies with clients for whom Grontmij is providing services at the moment.

The value for Grontmij and their role can be divided into two categories; support from the commissioner and support from the contractor.

Support from the commissioner

- The support from the commissioner prior to, during, and after the selection process (use of the model).
- Grontmij can play a part in obtaining the correct information and knowledge required to make a decision. This includes research towards feasibility, building history, and environmental context. If this information is already available, the advice will become more accurate.
- During the process Grontmij can provide me with assistance for the implementation of the model. Also after the selection process Grontmij can ensure that the execution of the collaboration type is implemented properly.

Support from the contractor

- The supervision of the contractor during the execution of the collaboration process. Ensure the proper interpretation of the chosen collaboration type and the expectations of the contractor towards the commissioner regarding. Grontmij is therefore required to present the intentions of the commissioner's chosen collaboration type to the contractor in a correct manner.

The main role for Grontmij in this process is to check and comply with the characteristics that apply to both the commissioner and contractor for the chosen collaboration type. Hereby Grontmij is required to have knowledge of all collaboration types and the responsibilities that apply for both parties.

Inhoudsopgave

Colofon	i
Voorwoord	ii
Samenvatting.....	iii
Summary	1
Inhoudsopgave.....	10
Hoofdstuk 1. Inleiding	12
1.1 Reden voor onderzoek	12
1.2 Afbakening.....	14
1.3 Onderzoek	16
1.4 Deelvragen	18
1.5 Onderzoekontwerp	19
1.6 Definities.....	20
1.7 Relevantie.....	22
1.8 Leeswijzer	23
Hoofdstuk 2. Besluitvormingsmodel.....	24
2.1 Elementen van een besluitvormingsmodel.....	24
2.2 Besluitvormingsproces.....	28
2.3 Benaderingen van een besluit.....	29
2.4 Praktijk toepassingen en invloeden op besluitvorming(model)	31
2.5 Analyse van bestaande modellen.....	32
2.6 Deelconclusie.....	36
Hoofdstuk 3. Samenwerkingsvormen.....	38
3.1 Ordening van samenwerkingsvormen	38
3.2 Karakteristieken van hoofdrichtingen samenwerkingsvormen	43
3.3 Meetbaarheid samenwerkingsvormen	44
3.4 Deelconclusie.....	45
Hoofdstuk 4. Monumentale herontwikkeling & publiek opdrachtgeverschap.....	46
4.1 Proces monumentale herontwikkeling	46
4.2 Eigenschappen monumenten en herontwikkeling	47
4.3 Risico's reduceren	50
4.4 Gemeentelijk opdrachtgeverschap	53
4.5 Deelconclusie.....	54
Hoofdstuk 5. Eindresultaat afwegingscriteria.....	56
5.1 Uitgangspunten	56
5.2 Criteria in relatie tot het project (pijl B en D).....	58
Pijl B (Opgave)	58
Pijl D (object)	61
5.3 Criteria in relatie tot de organisatie (Pijl A en C).....	63

Pijl A (interne organisatie).....	63
Pijl C (externe organisatie)	67
5.4 Deelconclusie.....	70
Hoofdstuk 6. Eindresultaat, Het besluitvormingsmodel.....	71
6.1 Onderzoeksproces ontwerp besluitvormingsmodel	71
6.2 HET besluitvormingsmodel.....	71
6.3 Spelregels besluitvormingsmodel	74
6.4 Voorbeeld toepassing besluitvormingsmodel.....	76
6.5 Praktijkvalidatie	78
6.6 Deelconclusie.....	79
Hoofdstuk 7. Conclusie en aanbevelingen	80
7.1.1 Conclusie	80
7.1.2 Conclusie eindresultaat	83
7.2 Reflectie.....	86
7.3 Aanbevelingen.....	90
Literatuurlijst	93
Hoofdstuk 8. Bijlagen	96
8.1 Vragenlijst Besluitvormingsmodel.....	8-98
8.2 Stappenplan besluitvormingsmodel.....	8-101
8.3 Empirisch onderzoek & toetsfase.....	8-105
8.4 Interview vragen.....	8-111
8.5 Behoeft publieke opdrachtgever (gemeente).....	8-113
8.6 Benaderingen	8-114
8.7 Bepalen van de scope.....	8-114
8.8 Scores en wegen van alternatieven	8-115
8.9 Buiten de scope van het onderzoek, verticaal (z-as).....	8-116
8.10 Incentives	8-117
8.11 Waardenstelling	8-118
8.12 Analyse van de bestaande keuzemodellen.	8-119
8.13 Samenvatting interviews.....	8-130
8.14 Verslagen case studies	8-134
8.15 Maturity model.....	8-146

Hoofdstuk 1. Inleiding

Dit hoofdstuk bevat de beschrijving en aanleiding van het onderzoek. Paragraaf één geeft een korte introductie van het onderwerp. In de daaropvolgende paragraaf wordt de achtergrond van het probleem omschreven en het onderwerp verder uitgediept. Vervolgens wordt er een paragraaf gewijd aan het onderzoeksprobleem en –vraag. In paragraaf vier het beoogde resultaat wordt beschreven. In paragraaf vijf wordt het onderzoekontwerp beschreven waarna de relevantie van het onderzoek in paragraaf zes behandeld wordt. Ter verduidelijking van de structuur van het rapport wordt er in paragraaf zeven een leeswijzer en begrippen- en definitielijst weergegeven.

1.1 Reden voor onderzoek

De bouwsector kent successen en tegenslagen, risico's en kansen. Vanuit verschillende invalshoeken kan bekeken worden hoe de situatie in de bouwsector ervoor staat en waar kansen liggen om deze te optimaliseren en toekomstbestendig te houden. Technische ontwikkelingen, ketenintegratie en verduurzaming zijn slechts enkele voorbeelden van ontwikkelingen in de bouw. Deze verschillende ontwikkelingen hebben invloed op alle betrokken partijen in deze sector. De ontwikkelingen kunnen vanuit de opdrachtgevende, adviserende, controlerende of opdrachtnemende partij bekeken worden. Iedere partij heeft zijn eigen belang binnen de bouwsector en binnen een bouwproject. Alle partijen zullen samen moeten werken om een project tot een goed einde te brengen. Om de bouwsector ondanks de vele ontwikkelingen en trends weer in een stijgende lijn te krijgen.

Nu zijn vaak tegenstrijdige belangen, deelverantwoordelijkheden, overeenkomsten per fase of discipline de elementen die een optimaal gewenst resultaat in de weg staan. Met tot gevolg dat er hogere faalkosten ontstaan, kansen onvolledig benut worden en opdrachtgever en gebruikers zich niet voldoende bediend voelen (Brinkgroep).

Tussen alle actoren in de bouwprocesketen vindt er samenwerking plaats. De samenwerking tussen opdrachtgevers, aannemers en adviseurs biedt veel optimalisatiemogelijkheden. Meestal is er sprake van een eenmalige inkooprelatie, waar opdrachtnemer en opdrachtgever eerder tegenover elkaar staan dan naast elkaar. Het organiseren van deze samenwerking tussen de actoren kan echter veel beter benut worden. Verschillende opdrachtgevers zijn daarom op zoek naar ondersteuning om de samenwerking tussen deze actoren beter te benutten en te organiseren. Zo ook de Nederlandse gemeentes. Wendel et al. schrijven dat gemeentes op zoek zijn naar een organisatie-model waarin zij, afgestemd op steeds wisselende bestuurlijke prioriteiten, flexibel kunnen opereren met leveranciers en partners gedurende processen (Wendel van, Kaats, & Opheij, 2013). Onder deze processen vallen ook de huisvesting-, vastgoed- en bouwprojecten binnen de gemeentes. Bij deze processen is er behoefte aan een verbeterslag, betere afstemming en onderbouwing op het gebied van samenwerking.

Leegstand

Als men het over bouw- en huisvestingsprojecten heeft wordt er snel aan grote nieuwbouwprojecten op een onbebouwd stuk grond gedacht (green-field) of de sloop van een bestaand pand, waar vervolgens een nieuw gebouw uit herrijst. Een groot aandachtspunt in de bouw- en vastgoedsector is en blijft echter de toenemende leegstand van vastgoedobjecten. Bouwstenen voor sociaal en de CoBouw zijn media die dit regelmatig onderzoeken en vermelden. Dit is niet alleen het geval bij kantoorgebouwen. Ook bij gemeentes dreigt een forse leegstandsgroei in de vastgoedvoorraad te ontstaan, door het sluiten of het inkrimpen van onderwijs, culturele en welzijnsvoorzieningen (Klerk de, 2013). De objecten die tot maatschappelijke vastgoed behoren kijken tegen een toekomstige leegstand van 20 miljoen m² aan. De leegstand binnen gemeentelijke vastgoed objecten maakt hier een substantieel onderdeel van uit (Klerk de & Worms, 2014). Gemeentelijk vastgoed dat vroeger een maatschappelijke functie gekend heeft die het nu niet meer uitvoert en leegstaat. Monumenten

zijn voorbeelden van deze vastgoedobjecten die vaak leeg komen te staan, doordat de functie die het object vroeger had ergens anders of helemaal niet meer gehuisvest wordt. Voor deze leegstaande objecten moet de gemeente een oplossing gaan zoeken. Bbn adviseurs & bouwstenen voor sociaal hebben een routekaart voor leegstaande objecten binnen gemeentes opgesteld, waar nieuw, huidig gebruik, herontwikkeling en verkoop tot de opties behoren (Loon van, Runhaar, & Sneijders, 2014).

Herontwikkeling is dan vaak de meeste verantwoorde uit te voeren strategie. Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn vandaag de dag namelijk zaken die niet meer weg te denken zijn binnen overheidsorganisaties (Veuger, 2014). Veel gemeentelijk vastgoed, waaronder cultureel en monumentaal vastgoed, bevindt zich op binnenstedelijke, monumentale en/of historische locaties. Nu de tijd van grootschalige green-field ontwikkelingen voorbij is, worden deze locaties, ook in de ogen van beleggers, aantrekkelijker. Deze locaties hebben immers een duurzaam onderscheidend karakter (Klerk de & Worms, 2014).

Bij herontwikkeling van leegstaande monumentale objecten zullen de actoren ook op een juiste manier moeten samenwerken. Het is hierbij van belang om vooraf na te denken over hoe partijen kunnen samenwerken en hoe dit vertaald kan worden in afspraken (Koning de & Sproncken, 2001). Hoe deze samenwerking geordend is en hoe hier een keuze tussen gemaakt kan worden door de opdrachtgever zal in dit onderzoek het onderwerp zijn.

Ondersteuning bij afwegen

Het feit blijft dat er voor monumentale herontwikkelingsprojecten ook bepaald moet worden wat de juiste manier van samenwerken is. Zodat er uiteindelijk een optimaal proces gecreëerd kan worden om het beste resultaat voor het herontwikkelingsproject te realiseren. Er zijn verschillende manieren om de samenwerking in te vullen. Een juiste afweging voor de invulling van deze samenwerking kan bijdragen tot het succes. De omgeving waarin wij leven en werken vraagt ook aandacht voor de invulling van de samenwerking. Bij een optimalisatie van de samenwerking is een duidelijk regierol en leidraad essentieel (Veuger, 2014). Bij dit proces horen echter keuzes, vaak is van te voren niet duidelijk wat de juiste keuzes zijn op het gebied van samenwerken. Een ondersteuning van dit keuzeproces kan er tot bijdragen dat de juiste invulling van de samenwerking gekozen wordt voor het project en betrokken partijen. Deze ondersteuning zal dan gezien kunnen worden als een advies.

In de loop der tijd zijn er een aantal instrumenten ontwikkeld om dit advies te bewerkstelligen. Deze geven een prima interpretatie van overwegingen en/of factoren die de opdrachtgever, het project en de omgeving typeren en de kenmerken/ criteria waarop de samenwerkingsvormen geordend en beoordeeld kunnen worden. Het proces van het model om deze onderdelen met elkaar in verband te brengen is echter minder doelmatig (Dooyeweerd et al., 2012), waarbij instrumenten die specifiek op monumentale herontwikkeling zijn gericht nog geheel ontbreken.

Focus op monumentale herontwikkeling

Het herontwikkelingsproces is namelijk nog niet zo ver ontwikkeld als bijvoorbeeld nieuwbouwprocessen, waar getracht wordt om een gestructureerd geautomatiseerd proces te realiseren. Het is verstandig om de focus van de optimalisatie van het samenwerkingsproces vooral op herontwikkeling processen te richten. Bij herontwikkeling wordt grotendeels de traditionele aanpak gekozen omdat men denkt dat herontwikkeling haaks staat op samenwerking. Wat is de juiste invulling van een herontwikkelingsproces en hoe kan dit geoptimaliseerd worden? Met optimaliseren wordt de juiste keuze en implementatie van een samenwerkingsvorm bedoeld, voor zowel de opdrachtnemende als opdrachtgevende kant. Beide partijen dienen goed overweg te kunnen met de toepassing van een samenwerkingsvorm tijdens een herontwikkelingsproces om ook daadwerkelijk de toegevoegde waarde uit de toepassing van deze samenwerkingsvorm te halen. Uit onderzoek van SBR blijkt namelijk dat bij bepaalde bouwprojecten (met specifieke kenmerken doeleinden en randvoorwaarden), de ene vorm voor de organisatie (samenwerking) van het bouwproces tot een betere prijs kwaliteit verhouding kan leiden dan het andere (Boer de et al., 1996).

1.2 Afbakening

Samenwerking

Het meest essentiële onderdeel van samenwerken is het 'doen'. Jaarlijks is er namelijk sprake van een groot aantal projecten waar zich een relatie (samenwerking) tussen opdrachtgevende- en opdrachtnemende partijen plaatsvindt. Bouwen vergt een nauwe samenwerking tussen meerdere disciplines, alleen met samenwerking wordt de basisvoorwaarde vervuld om een goed en efficiënt bouwproces te creëren met een goed bouwproduct als resultaat (Koolwijk & Geraedts, 2006). De afspraken omtrent de samenwerking, ook wel de wijze waarop de in het bouwproces uit te voeren taken concreet over de verschillende deelnemers aan het bouwproces zijn verdeeld, wordt de samenwerkingsvorm genoemd (SBRCURnet, 2013). Het beheersen van deze samenwerking; bestaat uit een relationeel en contractueel onderdeel. Dit onderzoek zal zich focussen op de relationele beheersing van de samenwerking. Het contracteren, dus het gedetailleerd vastleggen van de formele overeenkomsten zal niet in dit onderzoek behandeld worden.

Samenwerkingsvorm

Bij het uitbesteden van een opdracht zal er een opdrachtgever – opdrachtnemer relatie ontstaan. Deze relatie kan ook als de wijze van samenwerken gezien worden. De invulling van deze samenwerking, de verplichtingen van de betrokken partijen, de invloed, verdeling van verantwoordelijkheden, sociale omgang etc. en hoe dit georganiseerd wordt in een afspraak is, de samenwerkingsvorm.

Vanuit de literatuur wordt het volgende over samenwerkingsvormen gezegd. De taak-, verantwoordelijkheid- en functieverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over de levenscyclusfasen van een specifiek project (vraagstuk) en de wijze waarop er samengewerkt wordt (van Iersel et al., 2005). Resulteert in een keuze voor beste toepasbare contractvormen. Een samenwerkingsvorm is een strategische visie op het organiseren van partijen over alle fasen van het project (Roelofs & Reinderink, 2005).

Kiezen van de samenwerking

Een steeds bredere keuze voor invullingen van samenwerkingen ontstaat, van enkelvoudige en traditionele afspraken tot integrale en innovatieve samenwerkingsovereenkomsten (Dooyeweerd et al., 2012). Door de vele mogelijkheden wordt er benadrukt dat kiezen steeds belangrijker, complexer en in sommige gevallen zelfs een onrealistische opgave wordt. Organisaties passen bijvoorbeeld (nieuwe) samenwerkingsvormen toe, maar hebben of nemen niet de ruimte om daar ook voldoende van te leren. Iedere toepassing van een samenwerkingsvorm blijft daardoor een experiment op zich. De bouwsector ontstijgt de pilot fase en het proces van vallen en opstaan niet volgens Hermans. Het wiel wordt telkens opnieuw uitgevonden, of er wordt niet verder gebouwd op lessen die getrokken kunnen worden vanuit bijvoorbeeld andere sectoren (Veuger, 2014). Er wordt te weinig tijd besteed aan het op de juiste manier implementeren van procesveranderingen. Initiatieven zijn er, alleen de proces begeleiding om bouwprocessen te optimaliseren heeft nog een verdiepingsslag nodig.

Herontwikkeling monumentaal object

Herontwikkeling resulteert al in een gecompliceerder bouwproces dan nieuwbouw. Wanneer een her te ontwikkelen object een monumentale status heeft spreekt men van een overtreffende trap. Deze monumenten zijn over het algemeen esthetisch aantrekkelijke panden. Bij herontwikkeling van deze monumenten krijgt de initiatiefnemer, naast de kans op een steeds wijzigende situatie, ook met tal van juridische- en financiële eisen te maken, maar aan de andere kant ook met mogelijkheden (Heijer, 2014). Er bestaan al wel genoeg tools om de vergunningen, subsidies en financiële middelen in kaart te brengen, maar er is nog vrij weinig bekend over de invloed van monumentaliteit op de keuze van samenwerkingsvorm bij de herontwikkeling van deze monumentale objecten.

Meer regelgeving is van toepassing op deze monumentale objecten en dit kan van invloed zijn op de keuzecriteria en de besluitvorming. Daarnaast ontstaan er conflicten bij een herontwikkeling van een monument. Aan de ene kant zullen er wijzigingen gemaakt worden aan het object, terwijl er aan de andere kant geprobeerd wordt om de monumentale status zo veel mogelijk te behouden. De invloed van zowel herontwikkeling als monumentaliteit op de keuze voor een samenwerkingsvorm wordt in dit onderzoek onderzocht.

Ondersteuning opdrachtgeverschap

Alle deelnemers van een herontwikkelingsproces hebben baat bij een juist onderbouwde keuze voor een samenwerkingsvorm. Het onderbouwen en het maken van de afweging ligt echter geheel bij de opdrachtgevende organisatie. Zij zullen in de definitiefase al een afweging moeten maken wanneer, met wie en hoe zij hun project willen gaan vormgeven. De ene opdrachtgever weet precies hoe hij dit wil en kan aanpakken en de ander weet er geen raad mee. Er zijn daarom ook verschillende typen opdrachtgevers te identificeren, de professionele en niet professionele opdrachtgever (Wamelink & Geraedts, 2010).

In meer of mindere mate heeft de opdrachtgever kennis van bouwprocessen en hij heeft daarom ook meer of minder behoefte aan ondersteuning tijdens het bouwproces. In dit proces voert de bouwer de wensen van de opdrachtgever uit. De opdrachtgever weet echter in veel gevallen niet wat hij moet vragen. De opdrachtgever heeft behoefte aan ondersteuning en advies omtrent de samenwerking. Samen met de bouwer (betrokken partijen) zouden zij de opdracht moeten herformuleren (Mullink, 2014). De partijen hebben namelijk ieder hun eigen belang en het gezamenlijke doel in de vorm van het bouwproduct (object), die de realisatie van het eigen belang mogelijk maakt (Reniers, 2007).

Publieke opdrachtgever

Bij grote publieke opdrachtgevers is een dergelijk ondersteunend advies al aanwezig in de organisatie, soms zijn er zelfs hele afdelingen die zich bezig houden met deze vraag. De semi grote tot kleine publieke opdrachtgevers hebben echter niet de middelen, kennis of eventueel tijd om een dergelijk ondersteunend advies zelf te realiseren of een hele afdeling hiervoor in te richten. Bij dit soort opdrachtgevers moet gedacht worden aan zowel grote als kleine gemeentes. Gemeentes hebben namelijk met veel randvoorwaarden en aspecten rekening te houden. Zij hebben de behoefte aan ondersteuning bij de keuze voor organisatie van samenwerking en kampen daarbij in veel gevallen met een grote leegstand van objecten met een monumentale status (Wendel van et al., 2013). Een opsomming van de behoeften voor een adviserend ondersteuning binnen gemeentes voor de keuze van de samenwerking wordt in bijlage 8.5 beschreven.

1.3 Onderzoek

Onderzoekstrategie

De te hanteren strategie om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de probleemstelling zal in deze paragraaf verduidelijkt en beschreven worden.

Probleemstelling

Uit de voorgaande paragrafen kan de volgende probleemstelling worden geformuleerd.

Door de grote diversiteit aan (nieuwe) samenwerkingsvormen is er behoefte aan ondersteunend advies voor de keuze van een samenwerkingsvorm bij de herontwikkeling van monumentaal gemeentelijke vastgoedobjecten.

Analyse

Er zijn in dit onderzoek vijf elementen van belang: samenwerkingsvormen, herontwikkeling, monumenten, gemeentes en het ondersteunend advies. De relatie van deze elementen tot elkaar en uiteindelijk op de besluitvorming zijn van een groot belang.

De voornaamste onderdelen van dit onderzoek zijn: de analyse van de mogelijkheden om tot een advies te komen (hoe kan er gekozen worden), de analyse van de kenmerken en ordening van samenwerkingsvormen (waarover wordt er gekozen) en de analyse van elementen die invloed hebben op de besluitvorming (herontwikkeling, monumenten, gemeente als opdrachtgever). Met het doel dat deze uiteindelijk allemaal op een juiste manier met elkaar verbonden worden.

Het eerste deel van dit onderzoek zal daarom een analytische fase zijn, die in de literatuur de diagnose heet, het identificeren van huidige status en ambitie (Verschuren & Doorewaard, 2010). Deze onderzoeksstrategie is gebaseerd op de interventie cyclus van Verschuren & Doorewaard dat voortkomt uit een praktisch onderzoek. De analyses uit de eerste fase, die plaatsvinden door zowel een theorie- als een praktijkbenadering, resulteren in de opzet en invulling van een ondersteunend advies. De theorie benadering heeft plaats gevonden door het raadplegen van literatuur en de praktijkbenadering vindt plaats door het afnemen van interviews bij zowel opdrachtgevers, opdrachtnemers als adviseurs die deskundig zijn op de vijf elementen die in het begin van deze paragraaf zijn beschreven.

Ontwerp

Vanuit deze analyses wordt de vorm van het ondersteunend advies gerealiseerd, ook wel het ontwerp genoemd. Hoe dit er uit ziet en welke elementen hier invloed op uit oefenen wordt dus bepaald door de analysefase van dit onderzoek. Nadat het ondersteunend advies is ontworpen, is deze in de praktijk getest. Tijdens deze test is de toepasbaarheid van het advies bepaald en waar nodig is het instrument om het advies te genereren nog aangepast. Het testen/toetsen van het instrument zal plaats vinden door middel van een case studie.

Doel

Het doel van dit onderzoek is het realiseren van een instrument dat een ondersteunend advies realiseert dat bijdraagt tot het besluit van samenwerkingsvormen bij de herontwikkeling van monumentale gemeentelijke vastgoedobjecten. Door randvoorwaarden van besluitvormingsmodellen, opdrachtgevers, actoren en de opgave te identificeren die van toepassing zijn bij een monumentaal herontwikkelingsvraagstuk.

Door het toepassen van het besluitvormingsmodel kan de meest geschikte samenwerkingsvorm voor de opdrachtgevende organisatie met haar herontwikkelingsopgave worden bepaald. Met het doel om het herontwikkelingstraject te optimaliseren, is een ondersteuning bij de problemen die opdrachtgevers en de markt ondervinden met betrekking tot de onderlinge samenwerking en verdeling van risico's en verantwoordelijkheden bij een herontwikkelingsproject.

De diversiteit aan samenwerkingsvormen en elementen die van invloed zijn op de keuze voor een samenwerking sluiten hierop aan. Een inventarisatie door zowel de theorie als praktijk van deze invloedrijke elementen dragen bij aan de onderbouwing van de keuze. Dit onderzoek leidt tot een besluitvormingsmodel dat adviseert bij het maken van de meest geschikte keuze voor een samenwerkingsvorm bij een monumentaal herontwikkelingsproject met een gemeentelijke opdrachtgever.

Het realiseren van een besluitvormingsmodel voor gemeentelijke opdrachtgevers dat adviseert bij het kiezen van een geschikte samenwerkingsvorm voor het herontwikkelingsproces van een monumentaal object.

Doelgroep

De doelgroep is de probleemhouder van het vraagstuk in het onderzoek. In dit onderzoek is dat de partij die het besluitvormingsmodel gaat gebruiken. Dit zijn in alle gevallen de eigenaar en/of opdrachtgever van het te herontwikkelen monumentale vastgoed object. Uit de afbakening van dit onderzoek blijkt dat er gefocust wordt op objecten die leegstaan en een monumentale waarde hebben waarbij in veel gevallen gemeentes de eigenaar zijn. Dus de doelgroep van dit onderzoek is een gemeente met een herontwikkelingsvraagstuk voor een monumentaal object. Deze opdrachtgever behoort tot een publieke opdrachtgever en deze moet zich aan de aanbestedingswet houden en haar maatschappelijke- en publieke rol tijdens het proces blijven vervullen.

Onderzoeksvraag

Hoe ziet een besluitvormingsmodel eruit voor de keuze van een samenwerkingsvorm bij een herontwikkelingsproces van een gemeentelijk monumentaal vastgoedobject in Nederland?

1.4 Deelvragen

Om het doel van dit onderzoek te verwezenlijken, zijn er centrale vragen en deelvragen geformuleerd om uiteindelijk de hoofdvraag te kunnen beantwoorden en het besluitvormingsmodel te realiseren. De centrale vragen zijn onderverdeeld in drie onderdelen om het resultaat van het onderzoek te realiseren. Eerst wordt het soort model bepaald, vervolgens wordt de inhoud van het model beschreven om uiteindelijk het resultaat van het model te beschrijven

Onderzoeksvraag

Hoe ziet een besluitvormingsmodel eruit voor de keuze van een samenwerkingsvorm bij een herontwikkelingsproces van een gemeentelijk monumentaal vastgoedobject in Nederland?

Vorm (Hoe)

- A. Wat wordt er bedoeld met een besluitvormingsmodel?
 - a. Over welke beslissing gaat het? Waar begint deze en eindigt deze, door en voor wie?
 - b. Welke elementen zijn bij een besluitvormingsmodel van belang en zijn van toepassing op dit onderzoek? Hoe dient het besluitvormingsmodel er uit te zien?
 - c. Waarop kan het model zich onderscheiden van de bestaande modellen?

Inhoud (Wat)

- B. Wat bepaalt het wezen van de samenwerkingsvorm?
 - a. Wat is de ordening van aspecten die van toepassing zijn op een samenwerkingsvorm?
- C. Wat is de impact van de gemeentelijke opdrachtgever, herontwikkeling en monumentaliteit op het besluitvormingsmodel/ vraagstuk?
 - a. Wat maakt herontwikkeling en monumentaliteit bijzonder, welke eigenschappen?
 - b. Welke aspecten zijn hieruit van invloed op de samenwerkingsvorm en het besluitvormingsproces?
 - c. Wat zijn de bijzonderheden van publiek opdrachtgeverschap, welke eigenschappen?

Invulling (Waartoe)

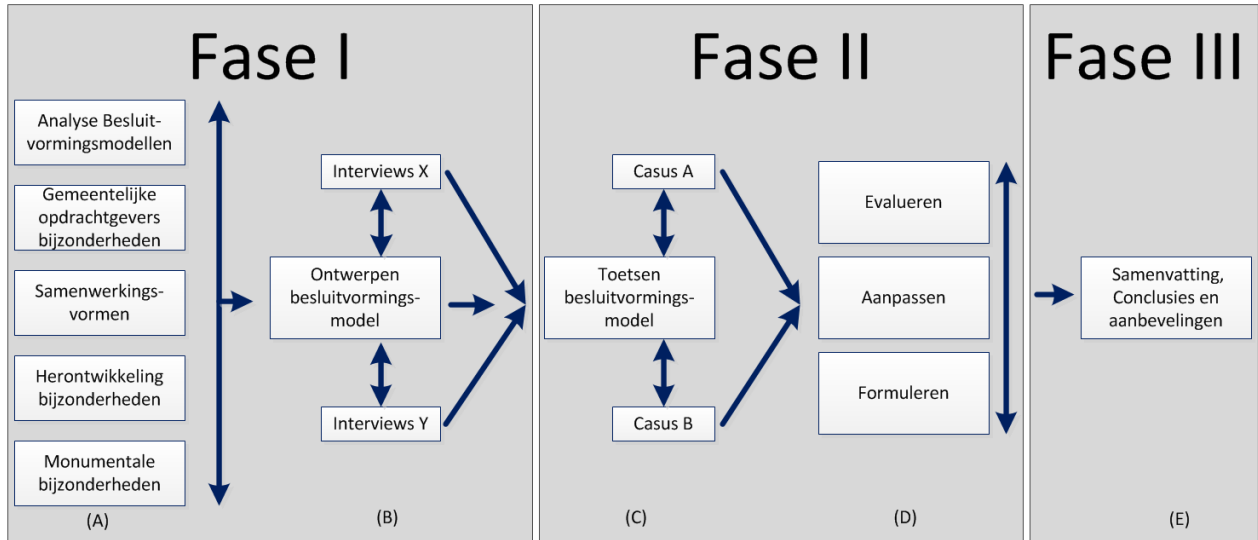
- D. Welke aspecten hebben invloed op de besluitvorming voor de keuze van een samenwerkingsvorm?
 - a. Hoe resulteert dit in een academisch en praktisch onderbouwd besluitvormingsmodel?
 - b. Wat zijn de spelregels van het besluitvormingsmodel?
- E. Welke invloed heeft de case studie op het model gehad?
 - a. Analyse, evaluatie en herformulering door middel van de case studie.

Resultaat

- F. Wat is het eindresultaat van dit onderzoek uiteindelijk?
 - a. Wat is de toegevoegde waarde ten opzichte van de reeds bestaande modellen?
 - b. Waar is de invloed van monumentaliteit, opdrachtgeverschap en herontwikkeling terug te vinden?

1.5 Onderzoekontwerp

Om het doel te behalen is het verstandig om een overzicht te maken van de te volgen stappen. Hierdoor wordt duidelijk hoe het onderzoek opgebouwd is. Het onderstaande figuur 5 visualiseert het gecreëerde onderzoekmodel. Dit model draagt bij aan de structuur van het onderzoek, de benodigde literatuur en communicatie met de betrokken personen. Het onderzoekmodel is onderverdeeld in drie fases en iedere fase heeft een aantal onderdelen. Per onderdeel wordt het onderzoekontwerp beschreven.



Figuur 5 Onderzoekschema

A Deze fase bestaat uit een theorie en praktijkbenadering en heeft als doel om alle elementen die van toepassing zijn op bewerkstelligen van het einddoel te beschrijven. Dit begint met een analyse naar de manier waarop een besluitvormingsmodel in elkaar zit en uit welke elementen het te ontwerpen model moet bestaan. Welke extra elementen moet dit model meenemen om zich te onderscheiden van de bestaande modellen? De vorm van het model staat hier centraal. Dit wordt opgevolgd door de bepaling van de eigenschappen, kenmerken en ordening van samenwerkingsvormen. Dit wordt geanalyseerd om uiteindelijk een advies voor het besluitvormingsmodel te kunnen realiseren. Een derde element is een onderzoek naar herontwikkeling in het algemeen en de bijzonderheden van herontwikkelingsprojecten ten opzichten van nieuwbouw, door interviews met experts te houden en wetenschappelijke literatuur te raadplegen. Daarbij wordt er ook naar de bijzonderheden van monumenten gekeken en welke invloed deze op het besluitvormingsmodel heeft. Het gemeentelijke opdrachtgeverschap brengt zijn eigen invloeden met zich mee, dit is ook in deel A geanalyseerd. Door een analyse van deze vijf elementen is er een inventarisatie gemaakt die als basis kan dienen voor het besluitvormingsmodel.

B Met de analyses uit de theorie en praktijk is een besluitvormingsmodel ontworpen. Voor het ontwerp van het besluitvormingsmodel heeft de literatuur als basis gediend en is dit geverifieerd en eventueel aangevuld met kennis van experts dat doormiddel van praktijkinterviews verkregen is.

C Het gerealiseerde model is aan de hand van een case studie getoetst op functionaliteit en toepasbaarheid. De conclusies en aanbevelingen van de toets zijn aangegeven, geanalyseerd en verwerkt in het eindresultaat.

D Het definiëren, onderbouwen en beschrijven van het besluitvormingsmodel voor de keuze van samenwerkingsvorm bij de herontwikkeling van een gemeentelijk vastgoed object.

E Het resultaat van het onderzoek wordt getoond, 'Het besluitvormingsmodel'. Waarna het gehele onderzoeksproces is samengevat gevolgd door de conclusies en aanbevelingen.

1.6 Definities

Green-field

Green-field is een bouwlocatie waar geen bebouwing op staat en waar direct met nieuwbouw begonnen kan worden. Meestal ligt dit buiten de stad. Een Brown-field wordt gekenmerkt door een binnenstedelijke herontwikkeling (Quak et al., 2011).

Herontwikkeling

Een andere bestemming geven aan een bestaand object, waarbij er fysieke aanpassingen aan het object verricht worden om een nieuwe bestemming huis te kunnen vesten. In dit onderzoek is er voor herontwikkeling gekozen, omdat er ingrijpende wijzigingen plaatsvinden tijdens een herontwikkeling aan een monumentaal object. Er zullen hierdoor sneller conflicten ontstaan dan bij een "simpele" restauratie van een monument (Bouwstenenvoorsociaal, 2014).

Monumenten

Objecten die worden beschermd door de rijksoverheid, provincie of gemeente omdat deze objecten een architectonische of cultuur- historische waarde hebben die bij een herontwikkeling behouden dient te blijven. Er zijn in Nederland verschillende typen monumenten; rijksmonumenten, provinciale monumenten, gemeentelijke monumenten en beschermde stadsgezichten (Hendriks & Hoeve van der, 2009; RijksdienstvoorhetCultureeleerfgoed, 2015).

Samenwerkingsvorm

Bij het uitbesteden van een opdracht zal er een opdrachtgever – opdrachtnemer relatie ontstaan. Deze relatie kan ook als de wijze van samenwerken gezien worden. De invulling van deze samenwerking: de verplichtingen van de betrokken partijen, de invloed, verdeling van verantwoordelijkheden, sociale omgang etc. en hoe dit georganiseerd wordt in een afspraak is de samenwerkingsvorm.

Vanuit de literatuur wordt het volgende over samenwerkingsvormen gezegd. De taak-, verantwoordelijkheid- en functieverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over de levenscyclusfasen van een specifiek project (vraagstuk), en de wijze waarop er samengewerkt wordt (van Iersel et al., 2005). Resulteert in een keuze voor beste toepasbare contractvormen. Een samenwerkingsvorm is een strategische visie op het organiseren van partijen over alle fasen van het project (Roelofs & Reinderink, 2005).

Waarom een samenwerkingsvorm en geen bouworganisatievorm? Omdat er meer gebeurt dan alleen bouwen, ook bij monumenten is er interactie en samenwerking met het bestaande object. Dus er wordt niet alleen gebouwd. Er moeten meerdere aspecten georganiseerd worden. Met de term 'bouworganisatievorm' wordt gerefereerd aan de wijze waarop in een specifieke situatie partijen onderling samenwerken en hoe de rollen en verantwoordelijkheden in het project zijn verdeeld (M. Hermans, 2012).

De samenwerkingsvorm is een onderdeel van de uitbestedingsvorm waarbij ook de onderdelen specificeren van de opdracht en het contracteren onderdeel van zijn: deze vallen bij dit onderzoek buiten de scope.

Besluitvormingsmodel

Onder een besluitvormingsmodel zal een instrument worden verstaan dat assisteert bij het maken van een keuze voor een samenwerkingsvorm en hierbij een goede onderbouwing kan meegeven. Het model blijft een informatief model en draagt bij aan de bewustwording en ondersteuning bij het maken van een keuze voor de juiste samenwerkingsvorm tijdens een herontwikkelingsproces. Het advies moet hierbij niet projectspecifiek zijn en geen perfecte keuze willen opdringen. De uitkomst

dient alleen richting gevend advies te zijn voor de te maken keuze voor een samenwerkingsvorm (Ramselaar & Keeris, 2011).

Besluit

Er is gekozen voor het woord 'besluit' omdat er na het gebruik van het model ook daadwerkelijk een besluit genomen kan worden over een samenwerkingsvorm. Het advies dat aan de grondslag staat van dit besluit komt voort uit het proces dat door het gerealiseerde model is doorlopen. Het advies voor het besluit is niet bindend maar richtinggevend voor de gemeentelijke opdrachtgever. De onderbouwing van de keuze voor een samenwerkingsvorm wordt steeds vaker geëist vanuit verschillende onderdelen van de bouwsector.

Besluitvormingscriteria en randvoorwaarden

De elementen waarop de keuze voor de samenwerkingsvorm gebaseerd wordt en die assisteren bij het maken van deze keuze (Ramselaar & Keeris, 2011). In dit onderzoek wordt er een gedetailleerde analyse naar deze elementen gedaan om zo een model te realiseren dat gebruikt kan worden voor het doel van dit onderzoek.

Relationele beheersing.

Dit is de mate waarin de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer wordt beheerst door vertrouwen, flexibiliteit, solidariteit, informatie-uitwisseling, eerlijkheid en informele regels en procedures (Abdi & Auklakh, 2012). Een juiste beheersing hiervan draagt bij aan een geschikte samenwerking.

Contract

Het contract is een voortvloeiing uit de omschrijving van de relatie, het contractmodel is gerelateerd aan het samenwerkingsmodel (Koning de & Sproncken, 2001). Bij de realisatie van een besluitvormingsmodel wordt een keuze gemaakt voor een samenwerkingsvorm waarna de keuze voor een contractvorm hieruit voortvloeit. De focus moet echter liggen op de keuze van een samenwerkingsvorm, de keuze voor een contractvorm wordt in dit onderzoek niet meegenomen.

Adviesmodel

Een model kan ondersteuning bieden bij het maken van een geschikte keuze in de vorm van een bindend advies en/of in de vorm van informeren, door meer een richting aan te geven waardoor kennis verrijking plaatsvindt (Koster, 2008). Het begrip adviesmodel beschrijft de orde van de kracht en de invloed van de uitkomst van het model. Er zijn veel verschillende vormen van een adviesmodel, een besluitvormingsmodel is daar een voorbeeld van.

Typologische en projectspecifiek uitkomst model

- Typologisch uitkomst: gestandaardiseerd vooraf geformuleerde samenwerkingsvorm,
- Projectspecifiek uitkomst: gedetailleerde maatpak uitkomst (Hombergen, 2004).

1.7 Relevantie

Uit het onderzoek van de SBR dat dateert uit 1996 blijkt al dat bij bepaalde bouwprojecten (met specifieke kenmerken doeleinden en randvoorwaarden) het ene model voor de organisatie van het bouwproces tot een betere prijs-kwaliteitverhouding kan leiden dan het andere (Boer de et al., 1996). Het doel van iedere opdrachtgever is om te streven naar de gewenste prijs-kwaliteitsverhouding. Een advies bij de afweging voor het gebruik van een juiste samenwerkingsvorm kan hier tot bijdragen. Meerdere partijen o.a. de Koning & Sproncken, SBR en Regieraad hebben ieder een model gerealiseerd dat betrekking heeft op deze aspecten. Echter is er sinds de ontwikkeling hiervan nogal wat verandert, binnen zowel de specifieke kenmerken, doeleinden en randvoorwaarden als de samenwerkingsvormen zelf. Zoals Dooyeweerd et al. aangeven is er behoefte aan instrumenten die kunnen helpen bij het maken van verstandige beslissingen (Dooyeweerd et al., 2012). Waarbij instrumenten die specifiek op monumentale herontwikkeling zijn gericht nog geheel ontbreken.

Praktijk relevantie

Door de veelvoud van (nieuwe) samenwerkingsvormen wordt de weg naar projectsucces bemoeilijkt. Dooyeweerd et al. spreken daarom ook uit dat “door het bos van samenwerkingsvormen en het woud van overwegingen, kan als het ware de geschikte boom niet gevonden worden”. Opdrachtgevers hebben hulp nodig bij het vinden van de juiste samenwerkingsvorm, waar duidelijkheid moet komen welke elementen benadert en gebruikt dienen te worden. Om te bouwen op de lessen die geleerd zijn en niet constant het wiel opnieuw uit te vinden (Veuger, 2014) is er een eenduidige handleiding nodig om de juiste keuzes te maken en het projectsucces te optimaliseren. Waarbij de invloed van herontwikkeling, monumentaliteit en gemeentelijke opdrachtgevers mee wordt genomen.

Er bestaat er op dit moment nog geen model dat zich enkel en alleen toespits op publieke opdrachtgevers, gecombineerd met een focus op monumentale herontwikkeling. Een realisatie van een dergelijk model zorgt voor een uniek instrument. Dit instrument kan gebruikt worden door veel semipublieke overheden die net onder de rand van een professionele opdrachtgever hangen. Deze hebben zelf niet de middelen om een hele afdeling in te richten, en kunnen door gebruik te maken van dit model toch een goede en brede afweging maken. Het daadwerkelijk ontwikkelen van het besluitvormingsmodel kan dus gerekend worden tot de praktijkrelevantie van dit onderzoek.

Wetenschappelijke relevantie

Meerdere veranderingen doen hun intrede. Publieke opdrachtgevers willen zich in het kader van de zogenoemde ‘kerntakendiscussie’ beperken tot het voeren van regie (Klerk de & Worms, 2014). Dit draagt bij aan een steeds grotere ondersteuningsbehoefte van het bouwproces (M. Hermans, 2014). Publieke opdrachtgevers proberen tevens vernieuwing en verandering af te dwingen in de markt (Jonge de, 2013), waardoor de opdrachtgever samen met de betrokken partijen de opdracht moet herformuleren om het beste resultaat te realiseren (Mullink, 2014). Ieder van deze bronnen geeft in andere woorden aan dat de kenmerken, doeleinden en randvoorwaarden gewijzigd zijn en er een duidelijke indicatie van de invloed van deze ontwikkelingen en elementen op de keuze van samenwerking nog bepaalt moet worden. De herontwikkeling van een monumentaal object brengt specifiekere aspecten met zich mee (Andriessen, 1999), dit kan als extra element toegevoegd worden aan de ontwikkeling en onderbouwing van een geschikt advies. Er zal een kennisverrijking moeten plaatsvinden op het gebied van het afwegen van samenwerkingsvormen en dan met name bij projecten die in het teken staan van een monumentale herontwikkeling en een publieke opdrachtgever.

De wetenschappelijke relevantie bestaat uit het realiseren van nieuwe kennis door het realiseren van ondersteunend advies voor de opdrachtgever in de vorm van een model voor een keuze van een samenwerkingsvorm bij een monumentale herontwikkeling met een gemeentelijke opdrachtgever. Dergelijke besluitvormingsmodellen bestaan namelijk niet, zeker niet als er bij dit besluitvormings-

model ook rekening wordt gehouden met de monumentaliteit van de her te ontwikkelen objecten. De kennisgrootte op dit gebied is nu nog vrij klein en kan dus aangevuld worden. Het onderzoek draagt door middel van de realisatie van een besluitvormingsmodel bij aan het vergroten van de kennis bij het afwegen van samenwerkingsvormen voor gemeentelijke opdrachtgevers bij een monumentaal herontwikkelingsproces.

1.8 Leeswijzer

Het onderzoek bestaat uit drie fases. De eerste fase is de ontwerpfase, fase twee is de toetsfase en fase drie is de resultaatfase. Fase één en twee maken gebruik van een empirisch onderzoek dat hieronder kort wordt samengevat en dat ook al beschreven is in het onderzoekontwerp.

Het onderzoek is opgebouwd uit een hoofdvraag en ondersteunende deelvragen. De structuur van dit rapport houdt de indeling van deze vragen aan. De deelvragen kunnen verdeeld worden in drie niveaus waar het eindresultaat als niveau vier beschouwd kan worden. Het beantwoorden van deze vragen kan plaatsvinden door een literatuur en/of praktijkbenadering.

De opbouw van het rapport is als volgt. In hoofdstuk twee wordt de 'HOE' vraag beschreven. Dit hoofdstuk gaat vooral in op de analyse van de besluitvormingsmodellen, de vorm van het te ontwerpen model voor dit onderzoek wordt hier beschreven. In hoofdstuk drie en vier wordt de 'WAT' vraag beschreven. Hier wordt vooral in gegaan op de inhoud van de samenwerkingsvormen in hoofdstuk drie. In het daarop volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de bijzondere aspecten die van invloed zijn van dit onderzoek. In hoofdstuk vijf en zes wordt de 'WAARTOE' beschreven. Het gerealiseerde model met de invulling hiervan wordt in deze hoofdstukken beschreven, ook wordt beschreven hoe hier tot gekomen is. De case studie die als praktijkvalidatie heeft gefungeerd voor het besluitvormingsmodel en in het onderzoekschema als fase 2 wordt bestempeld is een onderdeel van 'WAARTOE'. In Hoofdstuk zeven wordt het gehele onderzoeksproces samengevat en worden de conclusies en aanbevelingen beschreven.

Empirisch onderzoek; Interviews & case studie

Om praktijk informatie te verzamelen is in dit onderzoek gebruik gemaakt van een interviewserie. Tijdens deze serie zijn de verschillende actoren van het monumentale herontwikkelingsproces geïnterviewd. Een uitgebreide beschrijving van het empirisch onderzoek is te vinden in bijlage 8.3. De invloeden vanuit de interviews zijn verwerkt in alle hoofdstukken. De data en uitwerking van deze interviews zijn in bijlage 8.13 te vinden.

Om het beoogde besluitvormingsmodel naar een hoger niveau te tillen en in de praktijk te valideren is er gebruik gemaakt van een case studie. Het model werd getest om beperkingen en aanvullingen te ontdekken om dit vervolgens te verwerken tot het eindresultaat. De resultaten van de case studie worden kort beschreven in paragraaf 6.4, een uitgebreide beschrijving van dit gehele proces is wederom te vinden in bijlage 8.3.

Hoofdstuk 2. Besluitvormingsmodel

Introductie

Het kiezen van een samenwerkingsvorm gaat gepaard met een besluitvormingsproces. Dit proces kan op verschillende manieren ingedeeld en ondersteund worden. Het bepalen van de karakteristieken van het besluitvormingsproces is benodigd om een basis te leggen voor dit onderzoek. Dit hoofdstuk gaat in op 'HOE' wordt er een advies gegenereerd bij een besluitvormingsmodel.

Dit hoofdstuk behandelt de eerste deelvraag: Wat wordt er bedoeld met een besluitvormingsmodel? Er zal inzicht gegeven worden in de elementen die met een besluitvormingsmodel te maken hebben. Achterhalen welke elementen en eigenschappen aanwezig moeten zijn om antwoord op de hoofdvraag te kunnen geven. Het is van belang om te weten waar het model aan bijdraagt en waar het over besluit. Wat maakt dit model anders dan de bestaande modellen? In dit hoofdstuk wordt een analyse gemaakt van de bestaande besluitvormingsmodellen. Er wordt in dit hoofdstuk een theorie en een praktijk benadering gehanteerd. In de eerste paragrafen vindt de literatuurbenadering plaats om vervolgens ook de kennis en ervaringen uit de praktijk te omschrijven. Een beschrijving van de elementen en karakteristieken waaraan het te ontwerpen besluitvormingsmodel moet voldoen om het gewenste resultaat te realiseren sluit dit hoofdstuk af.

2.1 Elementen van een besluitvormingsmodel

Welke beslissing?

De vraag die bij gemeentelijke opdrachtgevers tijdens een herontwikkelingsproces van hun vastgoedportefeuille speelt is, wat zij uit gaan besteden en hoe zij dit gaan doen? Vaak is er sprake van een uitbesteding, wanneer organisaties zelf niet de kennis of middelen hebben om een vraagstuk op te lossen. Bij het uitbesteden van een opdracht ontstaat er een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. De relatie kan als de wijze van samenwerken gezien worden. De invulling van de samenwerking: de verplichtingen van de betrokken partijen, de invloed, verdeling van verantwoordelijkheden, sociale omgang etc. is het element waar een beslissing over gemaakt wordt. De invulling van de samenwerking wordt geordend in verschillende samenwerkingsvormen. Op het moment van uitbesteden moet er een keuze voor een samenwerkingsvorm gemaakt worden. Volgens van Holstein zijn er in de bouwsector echter wel vijf verschillende manieren om tot deze beslissing te komen (Holstein van, 2004):

- 1.) analytisch, analyse van behoeften en opstelling projectcriteria om deze te matchen met de kenmerken van de meest geschikte samenwerkingsvorm;
- 2.) raadgevend, beslissing door discussie met adviseurs/andere professionele opdrachtgevers;
- 3.) historisch, op basis van ervaringen en eigen kennis;
- 4.) intuïtief, beslissing vind plaats op de behoefte van de opdrachtgever zelf;
- 5.) beleidsmatig, het is vastgelegd in een opgesteld organisatiebeleid.

In dit onderzoek wordt er naar een analytische manier van beslissen gekeken. De beslissing voor een samenwerkingsvorm wordt hierbij zoveel mogelijk te onderbouwt. De ordening van samenwerkingsvormen wordt in het volgende hoofdstuk beschreven. De manier waarop de beslissing gemaakt wordt, de 'HOE', wordt verder in dit hoofdstuk beschreven.

Wat is een besluitvormingsmodel?

Met een besluitvormingsmodel wordt een format verstaan dat assisteert (ondersteunt) bij het maken van een keuze bij een besluitvormingsproces, waarbij een goede onderbouwing meegeven kan worden.

“ Het toepassen van een beslissingsondersteunend model geeft structuur aan besluitvormingsproces (Ramselaar & Keeris, 2011).”

Het besluitvormingsmodel draagt bij aan het faciliteren van het besluitvormingsproces.

In de loop der tijd zijn er een aantal instrumenten ontwikkeld om dit te bewerkstelligen. Deze geven een prima interpretatie van de overwegingen en/of factoren die de opdrachtgever, het project en de omgeving typeren. Dit geldt ook voor de kenmerken/criteria waarop de samenwerkingsvormen geordend en beoordeeld kunnen worden. Het proces van de modellen om deze onderdelen met elkaar in verband te brengen is echter minder doelmatig (Dooyeweerd et al., 2012).

Bij besluitvormingsprocessen zijn drie elementen van belang (Ramselaar & Keeris, 2011):

- beslissingsmomenten (wanneer);
- beslissing nemende actoren (wie);
- beslissingscriteria (Hoe).

De beschikbare modellen gaan vaak te rechtlijnig en digitaal om met het probleem. Het is ook mogelijk dat de gebruiker van het model met een voorkeur het model invult. Over deze kwesties is weinig informatie/kennis beschikbaar (qua oorzaken en gevolgen) en over deze kwesties wordt men het niet snel en geruisloos eens.

Een diversiteit aan besluitvormingsmodellen is beschikbaar. Het ene model kan door het hanteren van een hele andere strategie eindigen op een soortgelijk antwoord. In dit onderzoek worden de verschillende bestaande modellen geanalyseerd en geordend naar type. De analyse bevat modellen die erg van elkaar verschillen, omdat er in de beginfase van het onderzoek nog niet duidelijk was, welke modellen geschikt waren. Het ontwerp van het model dat geschikt is voor de keuze van een samenwerkingsvorm bij monumentale herontwikkeling van gemeentelijk vastgoed was helemaal onduidelijk.

Typen besluitvormingsmodellen

Vanuit de literatuur zijn er drie analytische besluitvormingsmodellen getypeerd (Alphen van, 2008; Burg van der, 2000; Gibcus & Hoesel van, 2003; Koster, 2008):

- Impliciet favoriet model/Scoremodel: de keuze is gebaseerd op minstens twee oplossingen. Een keuze maken op basis van persoonlijke voorkeur. Er bestaan ook complexere vormen waar er met voorkeursmetingen gerekend wordt, dit noemen ze dan Multi-criteria analyses;
- Satisficing model/Productie-/informatiestroommodel: bij dit model voert men iets in, hier wordt iets aan toegevoegd, waarna er iets uit komt. De uitkomst wordt gecontroleerd op de vooraf gestelde eisen. Voldoet dit niet dan begint het proces weer van vooraf aan, tot dat het gewenste resultaat uit het proces rolt. Dit model heeft een cyclische doorloop, waarbij de momenten van terugkoppeling van belang zijn;
- Optimalisatiemodel: zoekt naar het moment waarop de beste combinatie van deeloplossingen samenvalt tot de meest geschikte eindoplossing. Hierbij ontbreekt de meting van voorkeur en is de optimalisatie het enige doel.

De type modellen kunnen ieder hetzelfde einddoel hebben, maar bewerkstelligen dit op drie verschillende manieren. Het is vooral van grote waarde om de consequenties van de modeltypen in beeld te brengen. Dooyewaard et al. zeggen namelijk:

“Om verstandige beslissingen te nemen moet een ondersteunend model en het proces waarin het wordt gehanteerd de opdrachtgever bewust maken, inzicht en overzicht bieden van de mogelijkheden en de consequenties van zijn keuzes, de keuze helpen maken, onderbouwen en vastleggen en helpen bij het verder uitwerken van de consequenties (Dooyeweerd et al., 2012).”

Het doorlopen van het besluitvormingsmodel is een iteratieve zoektocht naar de kenmerken, wensen en prioriteiten van de opdrachtgever, die de beslissing gaat maken. Een analyse van de bestaande modellen resulteert in een modeltype dat hier het beste invulling aan geeft.

Besluitvormingsbevoegdheid (beslissing nemende actor)

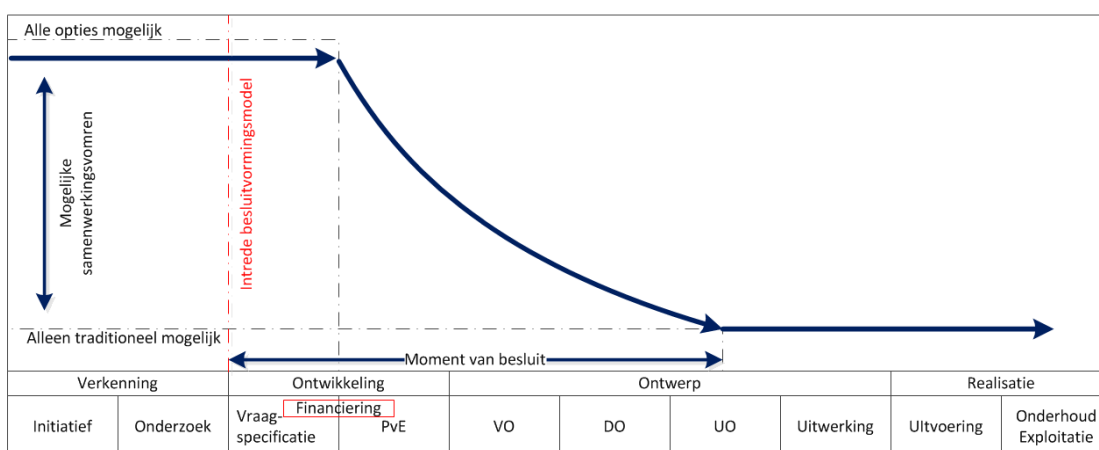
Welke persoon of functie binnen de opdrachtgevende organisatie gaat het besluitvormingsmodel toepassen? Deze gene heeft zowel kennis van de cultuur en het beleid binnen de organisatie als de onderdelen die te maken hebben met het project. De juiste personen hiervoor zijn projectdirecteur binnen de gemeentelijke organisatie, of een projectmanager (afdelingshoofd), die bekend is met de cultuur van de gemeentelijke organisatie. Deze personen gaan het model gebruiken wanneer er besloten is binnen de gemeente om een monumentaal object te gaan herontwikkelen. De vraag waarop dit gaat gebeuren blijft als enige over.

Moment van de beslissing

De eerste stap om tot een weloverwogen beslissing te komen, is vaststellen wanneer de beslissing gemaakt dient te worden. Uit ervaring van veel opdrachtgevers blijkt dat “nadenken over de samenwerkingsvorm” vaak te laat start. De ‘tijd’ wordt dan als een beperkende factor gezien om tot een optimale keuze te komen.

De samenwerking start veel eerder dan het moment van contracteren. Het is verstandig om vroegtijdig te bepalen welke vorm gebruikt gaat worden, om een goede samenwerking te kunnen realiseren (Interviews, 2015).

De samenwerking start namelijk vanaf de eerste contactlegging. Het besluitvormingsproces start dus in de pre-aanbestedingsfase. In figuur 6 wordt dit de verkenningsfase genoemd. In figuur 6 is tevens te zien dat het moment van intrede van het besluitvormingsmodel aan het einde van deze verkenning/pre-tenderfase plaatsvindt (Alphen van, 2008).



Figuur 6 Moment keuze in het proces, op basis van (Alphen van, 2008)

Een voorbeeld van waarom het verstandig is om op tijd de keuze te maken, is wanneer een Best Value Procurement filosofie meerwaarde in een project kan hebben. Er is weinig tijd voor het voorbereiden van een aanbestedingsproces (Witteveen & Cauvern, 2011). Het moment van besluiten is cruciaal. Het is verstandig om dit vooraan in het proces te plaatsen, want de mogelijkheid nadert

nagenoeg tot nul, wanneer alle ontwerptekeningen gemaakt zijn en iemand besluit om te kiezen voor een meer geïntegreerde samenwerkingsvorm. Uit de interviews is gebleken dat er onbedoeld met te gedetailleerd 'uitwerken' impliciet een keuze gemaakt wordt. Dit kan voorkomen worden door duidelijk een moment van besluit in te bouwen. Het is mogelijk dat een te 'laat' besluitvormingsmoment in het proces, samenwerkingsvormen of onderdelen van samenwerkingsvormen uitsluit, omdat deze hun toegevoegde waarde dan kwijtraken. Het afwegingsmoment is essentieel voor de keuze van een samenwerkingsvorm (Interviews, 2015).

Besluitvormingscriteria

Ramselaar en Keeris geven aan dat de beslissingscriteria, de elementen die bijdragen tot het maken van een beslissing, van groot belang zijn (Ramselaar & Keeris, 2011). Voor ieder project dat uitbesteed gaat worden vanuit een organisatie moet een afweging gemaakt worden, op welke manier zij willen gaan uitbesteden. Welke samenwerkingsvorm zij kiezen om het project te realiseren. Besluitvormingscriteria kunnen assisteren bij het besluitvormingsproces, de criteria kunnen gezien worden als de onderbouwing en de assistentie bij het maken van een beslissing. De besluitvormingscriteria maken inzichtelijk welke samenwerkingsvorm het meest van toepassing is op ieder afzonderlijk criteria, daardoor ook op de behoeftes van de beslisser en het object. De combinatie van alle besluitvormingscriteria moet vervolgens leiden tot een afweging (besluit). De overwegingen en elementen die invloed zijn op de samenwerkingsstrategie en het uiteindelijke besluit voor samenwerkingsvorm bij een monumentaal herontwikkelingsproces, worden bestempeld als de besluitvormingscriteria voor dit onderzoek.

2.2 Besluitvormingsproces.

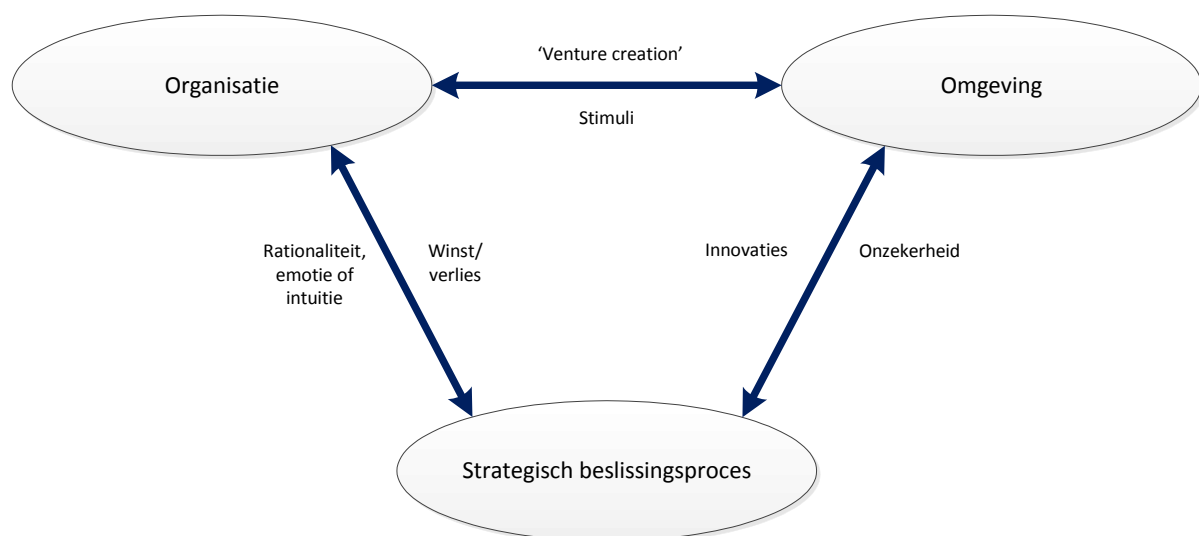
De manier waarop een opdrachtgevende organisatie tot een keuze of besluit komt, wordt het besluitvormingsproces genoemd. Verschillende definities voor het besluitvormingsproces zijn in de literatuur gevonden. De definitie van v.d. Burg verwoord op een duidelijke manier het beoogde besluitvormingsproces van dit onderzoek. "Het proces dat leidt tot een voorkeur voor een optie boven de alternatieven, om zodoende een probleem op te lossen (Burg van der, 2000)."

De oplossing voor het probleem is het maken van een keuze tussen de alternatieve samenwerkingsvormen door de opdrachtgever.

Volgens van der Burg zijn er drie benaderingen waarop besluitvormingsprocessen onderscheiden kunnen worden, de normatieve-, descriptieve- en prescriptieve benadering. In dit onderzoek zal er gefocust worden op de normatieve benadering. Ook wel rationele beslissingstheorie genoemd, hierbij is er sprake van een rationele besluitvormer die haar voorkeuren goed heeft gedefinieerd en afgebakend (Alphen van, 2008).

Elementen normatieve besluitvormingsproces

Verschillende theorieën beschrijven omtrent het besluitvormingsproces een model dat bestaat uit drie onderdelen: de omgeving, de ondernemer en het strategisch beslissingsproces (wijze van benadering, rationeel, emotioneel of intuïtief). Het strategisch beslissingsproces wordt ook wel de mogelijkheid om te kiezen tussen alternatieven genoemd, volgens van Alphen (Alphen van, 2008). Een constante interactie vindt plaats tussen deze onafhankelijke onderdelen gedurende het besluitvormingsproces (Gibcus & Hoesel van, 2003).



Figuur 7 Analytisch raamwerk van het besluitvormingsproces (Gibcus & Hoesel van, 2003)

De drie onderdelen zijn naar het herontwikkelingsproces vertaald, de omgeving is: de herontwikkelingsopgave met haar interne- en externe invloeden, de organisatie is; de cultuur van de organisatie van de opdrachtgevende gemeente en het strategisch beslissingsproces zijn de verschillende elementen die van invloed zijn op het besluit voor de keuze van een samenwerkingsvorm.

De keuze voor een bepaalde samenwerkingsvorm hangt volgens van Iersel et al. af van, het motief en de overwegingen van de opdrachtgevende organisatie aan de ene kant en de project specifieke kenmerken aan de andere kant. Met motief wordt de rationalisatie van een bepaald besluit of bepaalde handeling bedoeld, het motief is de uitkomst van de overweging. De motieven van de opdrachtgevers hebben samen met de project specifieke kenmerken invloed op de aspecten die de keuze voor samenwerkingsvormen bepalen. De motieven en kenmerken bepalen direct en indirect de aspecten die van invloed zijn op de keuze.

Het onderzoek van (Veen van, 2008) dat gaat over het transformatieproces sluit op beide theorieën aan. Van Veen geeft aan dat drie onderdelen bepalend zijn voor het kiezen van de projectorganisatie- en contractvorm (samenwerkingsvorm):

- 1.) kenmerken van opdrachtgever;
- 2.) kenmerken van het transformatieproject, object en omgeving;
- 3.) kenmerken van de verschillende organisatie- en contractvormen (Samenwerkingsvormen).

Samenvatting

Geconcludeerd kan worden dat er drie elementen van invloed zijn op het besluitvormingsproces voor de keuze van een samenwerkingsvorm in dit onderzoek.

1.) De kenmerken van de opdrachtgever. In dit geval de kenmerken van een publieke opdrachtgever worden in hoofdstuk vier beschreven. De aspecten die van invloed zijn op de keuze, voor het pallet aan samenwerkingsvormen binnen de desbetreffende organisatie worden benoemd. Het is hierbij nodig om de algemene professionaliteit van de organisatie weer te geven. Het opdrachtgeverschap in zijn breedste zin, maar ook verder gedetailleerd, de verhouding tussen de competenties van de organisatie en de kennis van samenwerkingsvormen. De heersende cultuur binnen de opdrachtgevende organisatie is van belang bij de bepaling van deze elementen.

2.) De kenmerken van het monumentale object met haar omgeving en randvoorwaarden. De eigenschappen dienen goed in kaart gebracht te worden om een afweging te kunnen maken voor de keuze van een samenwerkingsvorm. Het inventariseren en verkrijgen van de kennis en informatie over een transformatieobject heeft een grote omvang. De daadwerkelijk inventarisatie van het object en het bepalen van de haalbaarheid valt buiten de scope van dit onderzoek. Er worden echter wel belangrijke aspecten, randvoorwaarden en aandachtspunten die van invloed zijn op de keuze voor een samenwerkingsvorm door deze studies verkregen.

3.) Dit onderdeel heeft vooral te maken met de perceptie van de alternatieven, de elementen die de kwaliteit en totstandkoming van het besluit sterk beïnvloeden (Burg van der, 2000). Een juiste ordening van de alternatieven, mogelijke samenwerkingsvormen met de bepalende criteria is van belang. De kenmerken van de verschillende samenwerkingsvormen en hoe hier uiteindelijk een keuze tussen gemaakt kan worden, wordt in hoofdstuk drie beschreven.

2.3 Benaderingen van een besluit

Het doel van dit onderzoek is dat de opdrachtgever een besluit kan maken. Daarom is er gekeken naar de soort besluiten(vormingen) binnen opdrachtgevende organisaties. Uit de bedrijfskunde zijn voor opgaves van deze aard twee benaderingen te kenmerken. De benaderingen hebben betrekking op de bepaling van de effectiviteit van de samenwerkingsvormen bij de uitbesteding van een opdracht, de transactiekostenbenadering en kerncompetentiebenadering (van Iersel et al., 2005). Een benadering die niet uit de bedrijfskunde afkomstig is, maar ook invloed heeft op het besluitvormingsproces bij de bepalen van de samenwerking is de relationele benadering (Abdi & Auklakh, 2012).

Van Iersel noemt de twee bedrijfskundige benaderingen ook wel de tactische- en strategische benadering. Tactisch op project niveau en strategisch op beleidsmatig niveau (van Iersel et al., 2005). Op tactisch niveau worden drie categorieën onderscheiden: de interne context, externe context en project context.

- interne context: overwegingen die gebaseerd zijn op de organisatie van de publieke opdrachtgever. Sluit aan op de strategische overwegingen;
- externe context: overwegingen die gebaseerd zijn op de omgeving (markt) van de publieke opdrachtgever;
- project context: overwegingen die gebaseerd zijn op project specifieke kenmerken en aspecten.

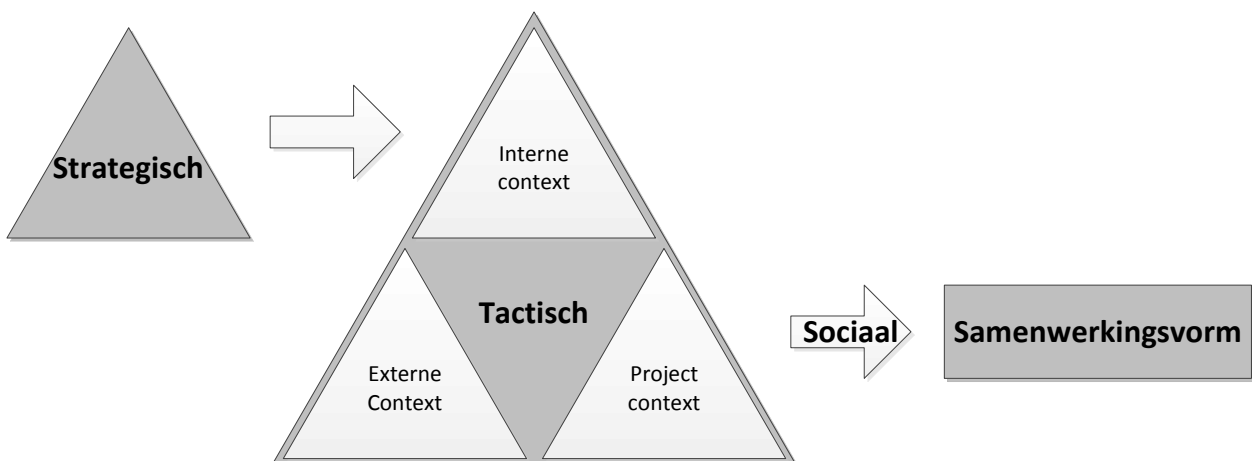
De relationele benadering, ook wel de sociale kant, heeft invloed op de keuze voor een samenwerkingsvorm en bevindt zich zowel op tactisch als strategisch niveau. De samenhang tussen deze benaderingen is afgebeeld in figuur 8. De beïnvloeding van de afzonderlijke benaderingen op elkaar en het besluitvormingsproces. Een uitleg van de drie benaderingen is te vinden in bijlage 8.6 hieronder is een korte vergelijking beschreven.

Vergelijking

Het grootste verschil tussen kerncompetentiebenadering en transactiekostenbenadering is: de transactiekosten focust zich vooral op de korte termijn efficiëntie en de kerncompetentiebenadering op de langer termijn efficiëntie. Bij herontwikkelingsprojecten richt de transactiekostenbenadering zich op de korte tot midden lange termijn efficiëntie door het optimaliseren van de keuze rondom één enkel project (van Iersel et al., 2005). De kerncompetentiebenadering kijkt ook naar de organisatie van de opdrachtgever. De kerncompetentiebenadering heeft veel overeenkomsten met het maturity model dat is ontwikkeld om de ervaring van publieke opdrachtgevers in kaart te brengen (Volker et al., 2014). De kerncompetentie bepaalt daadwerkelijk de kunde, het doel en de strategie van de opdrachtgevende organisatie, waarbij het rekening houdt met de lange termijn efficiëntie van organisatie (van Iersel et al., 2005).

Het zijn twee uitersten en er zal over het algemeen vaker van een mengvorm van beide benaderingen sprake zijn. De aard van het project en de organisatie van de opdrachtgever hebben invloed op de benadering en de daaropvolgende keuze van de samenwerkingsvorm.

De relationele benadering speelt bij de samenwerking tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer altijd een rol. De sociale omgang is een zeer belangrijk element, die zowel terugkomt in de transactiekostenbenadering als in de kerncompetentiebenadering.



Figuur 8 Beïnvloeding elementen o.b.v. (van Iersel et al., 2005)

Uniekheid

Ieder project is uniek en heeft zijn eigen kenmerken, randvoorwaarden en eigenschappen. Uit de interviews is gebleken dat er naast het opstellen van de criteria ook ruimte voor specifiekere gevallen en gedetailleerde invulling van de opgave nodig is. Bij de benaderingen moet hier rekening mee gehouden worden, de project context is in dit onderzoek een belangrijke element.

Een afwegingsmodel is mede bedoeld om met een tafel van deskundigen over de breedte van de afweging, van bestuurlijk tot en met operationeel, een afweging te bewerkstelligen (Interviews, 2015).

2.4 Praktijk toepassingen en invloeden op besluitvorming(model)

Naast de informatievergaring omtrent besluitvorming en besluitvormingsmodellen is er ook binnen de bouwsector praktijk informatie verzameld omtrent deze onderwerpen. De praktijkbenadering wordt in deze paragraaf behandeld, om te achterhalen of er andere of nieuwe onderdelen uit de praktijk naar voren komen die niet in de literatuur beschreven zijn.

Relevantie van een model

De eerste conclusie die alle geïnterviewde aangeven is de behoefte aan een besluitvormingsmodel of een heroverweging van de huidige besluitvormingsstrategie. Hierbij wordt wel vermeld dat de ene gemeente hier meer behoefte aan kan hebben dan de andere. Dit komt voornamelijk door het niveau waarop een gemeente opereert en met hoeveel kennis en kunde hij dit uitvoert. De redenen voor deze behoeftes die tijdens deze interviews aangegeven zijn worden hieronder opgesomd:

- Voor kleinere gemeentes is vastgoed geen corebusiness, maar de vraag is wel wat te doen met hun leegstaande vastgoedportefeuille;
- Het maken van een afweging voor de keuze van een samenwerkingsvorm wordt in de beginfase te vaak niet gedaan. Het juist verstandig is om een goede brede afweging te maken en niet met beperkte informatie een pad in te rollen. Er wordt te weinig tijd besteed aan het bepalen van de opgave en de daarbij passende strategie, om vervolgens de keuze voor een samenwerkingsvorm te maken;
- Wettelijk gezien wordt de opdrachtgever aangedreven om een goede motivatie neer te leggen bij iedere keuze die men maakt;
- Bij alle geïnterviewde opdrachtgevers geldt dat men niet zomaar overstapt naar een andere vorm. Een afweging is nodig, die aangeeft wat er benodigd is en/of dit daadwerkelijk uitvoerbaar is.

Uit de praktijk blijkt dat de opdrachtgevers nog moeilijk kunnen bepalen welke plek zij in moeten nemen bij de herontwikkelingsvraagstukken. Bij monumentale projecten blijkt tevens dat de benodigde expertise om op een professionele en juiste manier de specificaties en opgave te omschrijven, met de daarbij passende koppeling naar de samenwerkingsvorm niet aanwezig is.

Huidige beleid omtrent besluiten

In veel gemeentes is er één persoon verantwoordelijk voor de beslissing, deze maakt vaak een keuze op de ervaring of voorkeur van een projectmanager.

Bij grotere projecten heeft men bij organisaties, zoals de gemeente Rotterdam en de RVB, afdelingen en adviseurs die een advies geven over deze afweging. Bij kleinere gemeenten zijn deze afdelingen en dit advies niet aanwezig.

Daarnaast blijkt doordat er vaak al veel werk gedurende de definitiefase verricht is, er impliciet een keuze voor de samenwerkingsvorm gemaakt wordt. In de interviews wordt wel een verschil tussen de professionaliteit van de opdrachtgevers en de manier waarop zij willen uitbesteden omschreven. Voorbeelden zijn; het beleid van de RVB is om zo geïntegreerd mogelijk uit te besteden. De gemeente Rotterdam geeft aan alleen de samenwerkingsvormen aan te gaan waar kennis van aanwezig is. Het beleid van andere gemeentes verschilt veel, de kleinere gemeentes geven aan vaak nog een traditionele aanpak te hebben.

Het pallet aan samenwerkingsvormen waar kennis en ervaring van aanwezig is binnen een gemeente bepaald de grote van de afweging. De schaal van de afweging is afhankelijk van het pallet aan samenwerkingsvormen die bekend zijn binnen de opdrachtgevende organisatie, of die men toe wil voegen aan het pallet.

2.5 Analyse van bestaande modellen.

Om te achterhalen hoe het besluitvormingsmodel voor dit onderzoek vorm gegeven kan worden. Zijn er door een analyse van de reeds bestaande modellen, de succesfactoren en tekortkomingen geïdentificeerd. Samen met de praktijk- en theoriebenadering worden een aantal basisvoorwaarden opgesteld, waaraan het model moet voldoen om succesvol te zijn, voor de aard van dit onderzoek. Deze paragraaf zal hier verder op in gaan. In bijlage 8.12 zijn de verschillende modellen die in de literatuur gevonden zijn, afgebeeld en beschreven. De analyse van de modellen bepaalt de toegevoegde waarde van dit besluitvormingsmodel.

Een gestructureerde analyse wordt gerealiseerd door de keuzemodellen/besluitvormingsmodellen/afwegingsmodellen te analyseren op inhoudelijke aspecten, structuuraspecten en gebruikaspecten. In de vergelijking wordt er onder andere aandacht aan de volgende aspecten besteed:

- Wat is de functie van het model
 - voor wie is het model, soort opdrachtgever;
 - beslissing nemende actoren;
 - type adviesmodel (scoremodel, satisficing model, optimalisatiemodel).
- Hoe fungeert het model?
 - totstandkoming advies, welke methode wordt gebruikt?;
 - aantal en soort stappen in het proces?;
 - volledigheid van de toepassing van onderdelen van het besluitvorming(proces). Hoe worden de besproken elementen en benaderingen uit de literatuur en praktijk toegepast?;
 - rekening houden met besluitvorming in organisaties?;
 - overzichtelijkheid van het model.
- Wat is het resultaat?
 - wat is het voor advies (typologisch/projectspecifiek)?;
 - wat kan ik met het advies (toepassing)?;
 - detailniveau.

Alle bovenstaande aspecten zijn meegenomen in de analyse. Er is een overzicht gemaakt van deze analyse en deze is afgebeeld in tabel 5 op de volgende pagina.

De tabel ordent de modellen in drie typen, zoals in paragraaf één van dit hoofdstuk omschreven is onder het kopje type besluitvormingsmodellen. In totaal zijn er elf besluitvorming-, keuze- of afwegingsmodellen geanalyseerd.

Samenvatting analyse

De samenvatting van de analyse bepaalt waaraan het te realiseren model moet voldoen om toepasbaar te zijn voor het doel van dit onderzoek. De analyse heeft inzicht gegeven in de elementen die dit mogelijk kunnen maken en waardoor het te realiseren model zich kan onderscheiden van de reeds bestaande modellen. Per aspect wordt een korte conclusie getrokken, die meegenomen wordt in de realisatie van het model, de samenvatting begint op de volgende pagina.

Tabel 5 Vergelijking besluitvormingsmodellen

Soorten adviesmodellen (van der Burg, 2000)	Scoremodel/ Impliciet favoriet model					
Organisatie	RGD	Regieraad	SBR	SBR	AT Osborne	PSI Bouw
Auteurs	Beslissingondersteuningsmodel (Holstein, 2004)	DSS model (Jansen, 2009)	(G. Maas & Mars, 1997)	(Boer de et al., 1996)	(Rooyen van & Rosmalen van, 2012)	(van Iersel, 2005)
Modeltype	Rekenmodel door wegen mogelijkheden	Rekenmodel eventueel methodiek.	Doorlopen matrix	stappenplan / prioriteren criteria/ advies	afgaan vragen die uit komt in methodiek	afgaan vragenlijst (prioriteren) +
Soort opdrachtgever (ontwikkeld voor welke deskundigheid?)	Professioneel	Incidenteel/Professioneel	Incidenteel	Relevantie in het model t.o.v professionaliteit	Incidenteel/Professioneel	Professioneel, gedetailleerde vragen
Beslissingnemende actoren	Opdrachtgever	Opdrachtgever	Opdrachtgever	Opdrachtgever	Opdrachtgever	Opdrachtgever
Tot standkoming advies (Methodiek)	gestructureerde vragenlijst	hoofdoverwegin, definiëren, prioriteren/ kiezen	Invullen van een matrix	Prioriteren criteria	Keuzemethodiek door vragen beantwoorden	Invullen vragenlijst en onderbouwen
Aantal stappen	2	5	1	1	2	1
soort stappen in het advies?	20 criteria en randvoorwaarden	13 Hoofdoverwelingen + definitievragen	5 hoofdcriteria	4 categorien met 16 onderdelen	Drie primaire onzekerheden 10 keuzecriteria	37 deelvragen
Organisatie (opdrachtgever)/ Omgeving (project object omg. strategisch)	Alle onderdelen worden belicht	organisatie omgeving	Alleen project	project en semi organisatie	Organisatie	Alle onderdelen worden wel belicht
Tactisch (project, intern en extern) strategisch en relationeel (sociaal).	Tactisch	Tactisch Strategisch	Tactisch (intern)	Tactisch (intern)	Strategisch	Tactisch Strategisch Relationeel
Overzichtelijkheid model	Moeilijk	neutraal	makkelijk	semi-makkelijk	moeilijk	moeilijk
Wat is de toepasbaarheid van het advies? Detailniveau	Projectspecifiek Hoog	Typologisch Hoog	Typologisch Laag	Typologisch Laag	Typologisch Laag	Projectspecifiek Hoog
Toepassing van het model	Inkoopstrategie	Kan zeer gedetailleerd	Bouworganisatie model	Bouw-organisatievorm	Strategie voor samenwerking	Motievenkader uitbesteden

Type model (Score-, satisficing- of optimalisatiemodel)

De eerste conclusie die getrokken wordt uit de analyse van de modellen, is de verdeling van de modellen over de drie analytische getypeerde modellen (Alphen van, 2008; Burg van der, 2000; Gibcus & Hoesel van, 2003; Koster, 2008; Meulenbroek et al., 2007). Het gros van de modellen, namelijk zes van de elf zijn getypeerd als het Impliciet favoriete model. Drie van de elf zijn een satisficing model en maar twee van de elf modellen worden bestempeld als het optimalisatiemodel. Voor dit onderzoek zijn modellen op basis van persoonlijke voorkeur of waarbij met voorkeursmetingen wordt gerekend, zoals het geval is bij het impliciet favoriet model, minder toepasbaar. De insteek van een optimalisatiemodel is het realiseren van een optimalisatie waarbij de meting van voorkeur afwezig is. Dit sluit beter aan bij het beoogde resultaat. Uit de interviews is geconcludeerd dat het verifiëren van de genomen keuze door besluitvormer benodigd is. Het is verstandig om een controleloop toe te voegen aan het model. Dit kan gezien worden als een cyclisch verloop in een model. Het satisficing model vraagt echter te veel input, tijd en moeite waardoor deze minder geschikt is. Het cyclisch proces is wel een onderdeel dat in het optimalisatiemodel mee genomen worden om het besluitvormingsproces van het model te optimaliseren. Dus het besluitvormingsmodel moet getypeerd worden als een optimalisatiemodel waarbij sprake van een cyclisch verloop is.

Deskundigheid en beslissingnemers

Voor welke soort opdrachtgever is het model bedoeld? Wie gaat de beslissing nemen? De modellen die geanalyseerd zijn, zijn ontwikkeld voor professionals of de incidentele opdrachtgevers.

Productie/ Informatiestroommodel Satisficing model/ elimination by aspects model			Optimalisatiemodel	
RWS	SBR	ONRI	Berens. &	Brinkgroep
Afwegingsmodel (Weijsters-van der Burg, 2002)	(Pries et al., 2006)	(Alphen 2008 & ONRI 2000)	(Koning de & Sproncken, 2001)	Hermans & Brinkgroep
Doorlopen proces (cyclisch)	Vergelijkingmodel vullen criteria (niet cyclisch)	Vragenlijst + judgment advisor syst (evt. cyclisch)	Doorlopen methodiek	Semi rekenmodel
Professioneel	Incidenteel/ professioneel	Incidenteel/ Professioneel	Incidenteel/ professioneel	Incidenteel/ professioneel
Meerder partijen	Opdrachtgever	Opdrachtgever en adviseur	opdrachtgever	Opdrachtgever
cyclisch proces	Keuzes van scores vergelijken	criteria en open uitwerking	Keuze methodiek	keuzemethodiek open/gesloten vragenlijst
8	2	2	4	1
8 Aspecten	2 onderdelen 19 categorieën	5 onderdelen 33 criteria	4 factoren	4 onderwerpen met deelvragen
Open structuur dus moeilijk te zeggen	organisatie, omgeving (omg. project object)	Alle onderdelen worden belicht	organisatie en omg. (beide niet gedetailleerd)	organisatie nihil project (nadruk risico/financien)
Project (ieder project uniek)	Strategisch Tactisch	Strategisch Tactisch	Tactisch	Tactisch
Semi-moeilijk	Semi-moeilijk	moeilijk	makkelijk	moeilijk
Projectspecifiek Hoog	Typologisch Hoog	Projectspecifiek Hoog	Typologisch Laag	Typologisch/ projectspecifiek
Inkoopplan rol-/ risicoverdeling met markt	bouworganisatie vorm + wijze marktbenadere	advies wordt door adviseur opgesteld.	Bouw-organisatievorm	geschiktheid bouw-organisatievorm

De gemeentes, de doelgroep van dit onderzoek, zijn noch een incidentele noch een professionele opdrachtgever. Het model moet hier rekening mee houden. Het model moet enkel door de beslissingnemer binnen de opdrachtgevende gemeente zonder hulp van derden gebruikt worden.

Totstandkoming/overzichtelijkheid

Op verschillende manieren is het mogelijk om tot een advies te komen. Er bestaan rekenmodellen, vergelijkingsmodellen, methodieken en vragenlijsten. Het model achter het advies is van minder groot belang als er maar een goed, overzichtelijk en toepasbaar advies uit komt. Een rekenmodel is vaak te complex. Het is van groter belang dat het model inzichtelijk is.

Benaderingen besluitvorming

Worden de mogelijke benaderingen toegepast in de modellen? Zowel tactisch, strategisch en relationeel. Dit is benodigd om een functioneel goed model te realiseren voor de aard van dit onderzoek.

Elementen besluitvormingsproces

Zijn de organisatie-, omgeving- en strategische besluitvormingselementen binnen de bestaande modellen opgenomen. Dit is benodigd om een besluit te kunnen nemen omtrent de afwegingen van dit onderzoek. Te zien is dat maar een paar modellen al deze elementen hebben opgenomen. Het model moet al deze elementen bevatten om de doelstelling te bereiken.

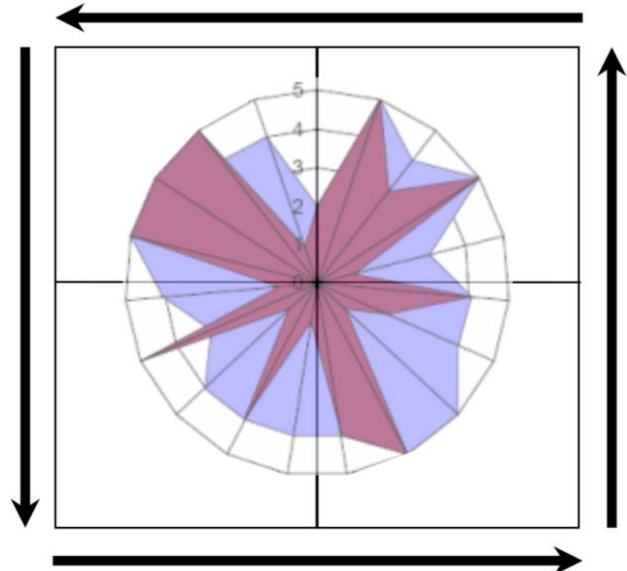
Toepassing uitkomst van het model

Het advies dat uit het model voortvloeit is een typologisch advies en niet projectspecifiek. Uit het model dient namelijk geen maatwerk advies te rollen. Met een typologisch advies kan de opdrachtgevende partij makkelijker kennis van derden in schakelen. Het advies moet niet te bindend zijn, zoals bij de modellen met een projectspecifieke uitkomst gebeurt, maar juist richting aangevend zijn voor de gemeentelijke opdrachtgever. De toepassing van het model moet specifiek gericht zijn op samenwerkingsvormen. Bepaalde modellen die geanalyseerd zijn, gaan veel verder dan dit stadium, waardoor het model te gedetailleerd en complex om toe te passen is. Dus het model moet zich richten op een typologische uitkomst, waarbij er enkel en alleen gefocust wordt op samenwerkingsvormen.

Ontwerp besluitvormingsmodel o.b.v. bestaande modellen

Veel van de bestaande besluitvormingsmodellen of keuzemodellen zijn verouderd of gaan niet voldoende de diepte in. Dit benadrukt de wens voor een model dat volledig, up-to-date en toepasbaar voor herontwikkelingsprojecten is. Uit de analyse komt naar voren dat de drie meest geschikte bestaande modellen voor het doel van dit onderzoek: het DSS model van de regieraad, het berenschot & Osborne model en het SBR model zijn. Geen van de modellen is echter in zijn geheel toepasbaar voor het doel van dit onderzoek.

Het DSS model is te gedetailleerd en lineair. Het is voor opdrachtgevers lastig om uit het niks onderwerpen te prioriteren en er wordt in veel gevallen onbewust met een voorkeur voor een samenwerking het model ingevuld. Het model van Berenschot & Osborne is het enige overgebleven model dat enigszins als een optimalisatie model getypeerd kan worden, het is echter te simpel van aard. Het model van de SBR is op veel andere vlakken beter, echter komt de optimalisatie in dit model helemaal niet terug. Een combinatie tussen de modellen van SBR (Pries et al., 2006) en Berenschot & Osborne (Koning de & Sproncken, 2001) is een goed uitgangspunt voor het besluitvormingsmodel. Een illustratie van de combinatie is in figuur 9 te zien.



Figuur 9 Concept besluitvormingsmodel o.b.v. de combinatie SBR & Berenschot & Osborne

Uitgangspunten en randvoorwaarden besluitvormingsmodel

Uit de analyse zijn een aantal uitgangspunten en randvoorwaarden bepaald waaraan het besluitvormingsmodel moet voldoen. Een opsomming is hieronder beschreven:

- Een optimalisatiemodel waarbij gebruik gemaakt wordt van een controleloop;
- De deskundigheid van de gebruiker van het model speelt mee. Het model moet te gebruiken zijn door een persoon binnen de gemeente die bekend is met de samenwerkingsvormen, deze persoon heeft een beperkte voorkennis. Het model moet hier rekening mee houden;
- Het model moet overzichtelijk zijn. Gedurende het besluitvormingsproces moet er inzicht zijn in de invloed van keuzes op de uitkomst van het model;
- Het model moet de tactische, strategische en rationele benadering bevatten;
- Alle elementen van het besluitvormingsproces moeten in het model aanwezig zijn;
- De uitkomst van het model moet een typologisch advies zijn. Duidelijkheid over de intenties van het model en de mogelijkheden van het advies;
- Bij het gebruik/invullen van criteria moet er een methodiek gebruikt worden die het gewenste resultaat van het model bewerkstelligt. Een rekenmodel verkleint de inzichtelijkheid en wordt afgeraden;
- De beslissingscriteria moeten op een goede manier georganiseerd en gewaardeerd worden en relevant voor de methodiek van het model zijn;
- De bestaande modellen houden geen rekening met de elementen van monumentale herontwikkeling, deze moeten in het besluitvormingsmodel terug te vinden zijn;
- Het model blijft een informatief model en draagt bij aan de bewustwording en ondersteuning, bij het maken de keuze voor de juiste samenwerkingsvorm tijdens een herontwikkelingsproces. Het advies moet hierbij niet projectspecifiek zijn en geen perfecte keuze willen opdringen.

2.6 Deelconclusie

In dit hoofdstuk zijn de benodigde onderdelen voor een besluitvormingsmodel vanuit een theoretische- en praktische benadering bekeken. Het is mogelijk om in deze deelconclusie aan te geven aan de hand van de gebruikte literatuur en de ervaringen uit de praktijk, 'HOE' de beslissing voor de keuze van een samenwerkingsvorm optimaal benadert kan worden. "Hoe kun je kiezen tussen de verschillende samenwerkingsvormen". Antwoord geven op de deelvraag; Wat wordt er bedoeld met een besluitvormingsmodel? Welke elementen assisteren bij de verwezenlijking hiervan.

De beslissing

Een besluitvormingsmodel is een format dat assisteert (ondersteunt) bij het maken van een keuze binnen een besluitvormingsproces en hierbij een goede onderbouwing kan meegeven. De invulling van de samenwerking(vorm): de verplichtingen van de betrokken partijen, de invloed, verdeling van verantwoordelijkheden, sociale omgang etc. zijn de aspecten waar een beslissing over gemaakt wordt. Uit zowel de praktijk als literatuur is er de behoefte om een goede brede afweging te maken voordat men overhaast ergens induikt.

Het proces

Bij een besluitvormingsproces zijn 1.) De beslissingsmomenten (wanneer); moment van besluit: De samenwerking start namelijk vanaf de eerste contactlegging. Het besluitvormingsproces start dus in de pre-aanbestedingsfase, 2.) Beslissing nemende actoren (wie); Deze gene heeft zowel kennis van de cultuur en het beleid binnen de organisatie als de onderdelen die te maken hebben met het project 3.) Beslissingscriteria (Hoe); Deze besluitvormingscriteria maken inzichtelijk welke samenwerkingsvorm het meest van toepassing is op ieder afzonderlijk criteria en daardoor ook bij de behoeftes van de beslisser, object etc. (Ramselaar & Keeris, 2011).

Elementen van het model

Vanuit de literatuur zijn er drie analytische besluitvorming-/ adviesmodellen te typeren (Alphen van, 2008; Burg van der, 2000; Gibcus & Hoesel van, 2003; Koster, 2008). Het besluitvormingsmodel dient getypeerd te worden als een optimalisatiemodel. Een dergelijk model zoekt naar het moment waarop de beste combinatie van deeloplossingen samenvalt tot de meest geschikte eindoplossing. De meting van voorkeur ontbreekt, optimalisatie is het enige doel.

De keuze voor een bepaalde samenwerkingsvorm hangt volgens van Iersel et al. af van de het motief en de overwegingen van de opdrachtgevende organisatie aan de ene kant en de project specifieke kenmerken aan de andere kant. Uit verschillende theorieën blijkt dat er drie onafhankelijke elementen van belang zijn bij een besluitvormingsproces en dus bij dit besluitvormingsmodel:

- 1.) de kenmerken van de opdrachtgever;
- 2.) kenmerken van het project (object, proces en omgeving);
- 3.) de perceptie van alternatieven, (de kenmerken van de samenwerkingsvorm en ordening hiervan) (Burg van der, 2000; Gibcus & Hoesel van, 2003; van Iersel et al., 2005; Veen van, 2008).

Het bovenstaande moet gerealiseerd worden door het formuleren van de juiste criteria, die van invloed zijn op besluitvorming, deze moeten gericht zijn op het project (object, opgave en proces) en de organisatie (Intern en extern). Bij het model is het noodzakelijk om onderscheid te maken tussen de aspecten die betrekking hebben op herontwikkelingsopgave (het project) en de aspecten die invloed hebben op organisatie (gemeente)(van Iersel et al., 2005).

Vanuit de theorie zijn er verschillende benaderingen om tot een besluit over de samenwerking te komen. De benaderingen zijn onderdeel van het besluitvormingsproces. Om het model compleet te maken dienen deze benaderingen terug te komen in het besluitvormingsmodel. Dit resulteert dan in:

- strategisch context, beleidsmatig niveau, lange termijn (kerncompetentie);
- tactische context, projectniveau waar er onderscheid gemaakt wordt tussen interne context, externe context en project context;
- sociale context, beweegt door het hele model.

Opzet model

De analyse van de bestaande modellen, literatuur en de interviews heeft geresulteerd in de opzet voor het besluitvormingsmodel. De opzet is gebaseerd op een combinatie tussen de modellen van SBR (Pries et al., 2006) en Berenschot & Osborne (Koning de & Sproncken, 2001). Het besluitvormingsmodel moet een informatief model worden, bijdragen aan de bewustwording en ondersteuning bij het maken van de keuze voor de juiste samenwerkingsvorm tijdens een herontwikkelingsproces. De uitkomst van het model moet niet projectspecifiek zijn, waarbij een perfecte keuze opgedrongen wordt. Een uitkomst van een vooraf gestandaardiseerd en geformuleerde samenwerkingsvorm is gewenst (typologisch).

Het model moet rekening houden met de deskundigheid van de beslissingsnemer, dit is noch een incidentele noch een professionele opdrachtgever. Het model moet op een tactische, strategische en sociale context besluiten kunnen maken. De elementen, organisatie, omgeving en strategische besluitvorming worden als onmisbaar beschouwd. De overige uitgangspunten en randvoorwaarden waarmee rekening gehouden moet worden staan in paragraaf 2.5 beschreven.

Concreet betekent dit voor de uitwerking van het model dat het gebaseerd wordt op de basis van het Koning & Sproncken model (Koning de & Sproncken, 2001) in combinatie met het model van SBR (Pries et al., 2006). Er wordt daarbij rekening gehouden met de randvoorwaarden en uitgangspunten die zijn opgesteld om daadwerkelijk te hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden.

Hoofdstuk 3. Samenwerkingsvormen

Introductie

Dit hoofdstuk gaat veel meer in op de inhoud van het besluitvormingsmodel. Een besluitvormingsmodel staat in het teken van kiezen tussen alternatieven, de alternatieven bij dit besluitvormingsmodel zijn samenwerkingsvormen. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de deelvraag, Wat bepaalt het wezen van de samenwerkingsvorm? Het is hierbij van belang dat er achterhaald wordt welke elementen van toepassing zijn op het ordenen van de samenwerkingsvormen, maar ook op de te maken keuze, om zo een goede invulling van het model te realiseren. In dit hoofdstuk worden de verschillende typen samenwerkingsvormen beschreven. De kwaliteiten, randvoorwaarden en eigenschappen van de samenwerkingsvormen worden achterhaald en opgesomd. De opsomming van de eigenschappen moet er uiteindelijk voor zorgen dat er een goede afweging van de samenwerkingsvormen tot stand kan komen. Met het doel de samenwerkingsvormen op een juiste manier bij de criteria onder te brengen.

De samenwerkingsvorm is een onderdeel van de uitbestedingsvorm, waar de onderdelen specificeren van de opdracht en het contracteren onderdeel van zijn, deze vallen bij dit onderzoek buiten de scope.

3.1 Ordening van samenwerkingsvormen

De omschrijving van een samenwerkingsvorm is de taak-, verantwoordelijkheid- en functieverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over de levenscyclusfasen van een specifiek project (vraagstuk), en de wijze waarop er samengewerkt wordt (van Iersel et al., 2005). Resulteert in een keuze voor beste toepasbare contractvormen. Een samenwerkingsvorm is een strategische visie op het organiseren van partijen over alle fasen van het project (Roelofs & Reinderink, 2005).

Om de verschillende samenwerkingsvormen te kunnen ordenen aan de hand van de belangrijkste kenmerken en eigenschappen, is het verhelderend voordat de verschillende eigenschappen van de samenwerkingsvormen opgesomd worden eerst de ordening toe te lichten.

De ordening draagt bij aan het ontstaan van een aantal alternatieven waaruit een keuze gemaakt kan worden. Het model voldoet door de ordening aan de eis om een typologisch advies te generen. Het analyseren van de bestaande literatuur en modellen en de ordening en beschrijving van de samenwerkingsvormen in deze modellen en literatuur heeft de opzet van de ordening bepaald. Op welke elementen worden de verschillende samenwerkingsvormen geordend, zijn er overeenkomsten, zijn er verschillen? De analyse heeft als hoofddoel om de elementen te achterhalen waarop de verschillende samenwerkingsvormen beoordeeld kunnen worden. zodat er een duidelijke ordening van alternatieven voor het besluitvormingsmodel gerealiseerd kan worden.

De inhoud van het besluitvormingsmodel staat centraal, wat zijn de alternatieven en welke elementen dragen er bij aan het mogelijk maken van een keuze tussen de verschillende elementen. Met deze reden worden de elementen die betrekking hebben op het indelen van de taken en functies tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer over de levenscyclus (de relatie van samenwerking) in dit hoofdstuk behandeld. De elementen die betrekking hebben op de ordening kunnen als ondersteuning gezien worden voor de criteria die de onderbouwing van de beslissing bewerkstelligen.

Bepalende elementen bij ordening van samenwerkingsvormen bij bestaande modellen.

Voor de verschillende keuzemodellen die al bestaan, is bij ieder keuzemodel onderbouwd waarop de vormen geordend zijn. De ordening van de samenwerkingsvormen binnen de verschillende keuzemodellen draagt er tot bij dat er voor dit onderzoek een duidelijke ordening/indeling van de samenwerkingsvormen ontstaat. Deze kunnen als de alternatieven voor het besluitvormingsproces gezien worden. De meeste invloedrijke ordeningen worden hieronder beschreven de overige ordeningen zijn beschreven in bijlage 8.12.

SBR(Curennet)

In 1997 realiseerde Maas & Mars in een onderzoek van de SBR een ordening van drie samenwerkingsvormen (G. Maas & Mars, 1997). Vooral de grote inhoudelijke betrokkenheid bij het proces realiseert het onderscheid hierin. De volgende ordening van samenwerkingsvormen is gebruikt in dit onderzoek:

- delegatiemodel, opdrachtgever op afstand;
- onderhandelingsmodel, opdrachtgever heeft een grote betrokkenheid;
- koopmodel, opdrachtgever koopt als ware een kant en klaar product;

De boer et al. maken in een onderzoek voor de SBR een onderscheid bij de ordening van de samenwerkingsvormen, in de scheiding of combinatie van de verantwoordelijkheid voor ontwerp en uitvoering (Boer de et al., 1996).

In een derde onderzoek van SBR worden de samenwerkingsvormen in vier categorieën geordend (Pries et al., 2006). De mate van integratie is hierbij van belang, welke taken zijn bij één partij te clusteren, hierbij zijn de hoeveelheid overdrachtsmomenten en de specifieke benodigde kennis van belang.

- 1.) traditioneel: opdrachtgever vertaalt zijn vraag (vaak met ondersteuning adviseurs) naar een bestek en tekeningen, dit wordt vervolgens aanbesteed;
- 2.) team: de uitvoeringskennis van een bouwbedrijf wordt ingebracht om het ruimtelijk ontwerp naar een technisch ontwerp te vertalen;
- 3.) geïntegreerd: opdrachtgever formuleert eisen, marktpartijen bieden concept aan, ontwerprisico's liggen bij aanbieder, exploitatierisico's bij opdrachtgever;
- 4.) strategische samenwerking de opdrachtgever en bouwpartners starten vaak een samenwerking in zeer complexe projecten gebaseerd op gezamenlijke of wederzijdse goed gedefinieerde belangen. In vroege projectfasen is er zeker bij complexe projecten vaak nog geen sprake van exact gedefinieerde projectoutput (geld, tijd, kwaliteit).

ONRI

De brancheorganisatie van advies-,management- en ingenieurbureaus heeft een model gerealiseerd (ONRI, 2000), waarbij de ordening op drie elementen is gebaseerd. De drie elementen zijn: beslissingscriteria, aansprakelijkheid, en inspanningsverplichting en resultaatverplichting.

- inspanningsverplichting: Gescheiden verantwoordelijkheden, opdracht geven, ontwerpen en uitvoeren;
- resultaatverplichting: opdrachtnemer biedt een resultaatverplichting voor de eigen inbreng in het project voor bepaalde fases aan;
- geïntegreerd ontwerp en uitvoering: één opdrachtnemer biedt een totaaloplossing aan voor het probleem (vraag) van de opdrachtgever;
- totaaloplossingen: gekenmerkt doordat de opdrachtnemer direct financieel belang heeft bij het exploitatieresultaat van het object. De financiering en exploitatie worden voor een lange termijn integraal meegenomen.

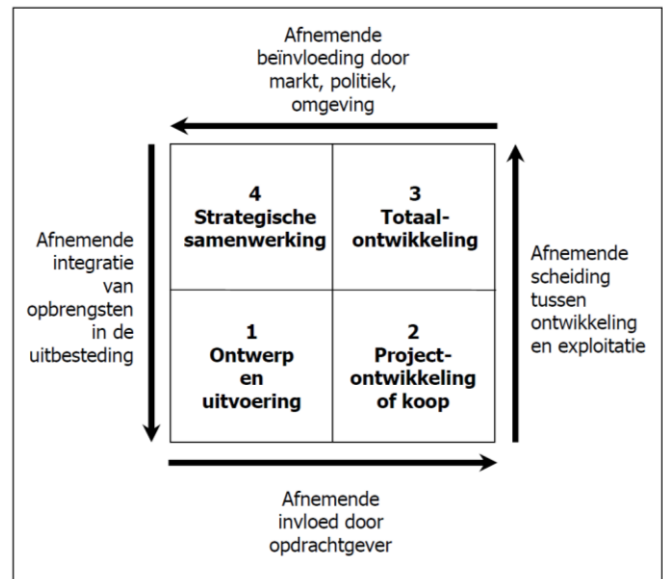
(Roelofs & Reinderink, 2005) beschrijven in een onderzoek van de ONRI een opdeling in vijf verschillende categorieën. De verdeling van samenwerkingsvormen is als volgt:

- 1. gefinancierde geïntegreerde contracten: twee partijen, opdrachtgever en totaalaanbieder. Financiering, ontwerp, uitvoering, onderhoud en/of exploitatie;
- 2. geïntegreerde aannemerscontracten: twee partijen, de opdrachtnemer biedt een geïntegreerd contract aan. Een complete oplossing op basis van een integraal ontwerp- en uitvoeringsproces;
- 3. traditionele contracten: gescheiden verantwoordelijkheden voor opdrachtgeven, ontwerpen en uitvoeren;
- 4. geïntegreerde engineeringcontracten: achterwaartse integratie van adviseurs;
- 5. management contracten: één specialist voor de verschillende taken in het bouwproces, adviesbasis.

Berenschot & Osborne

De Koning & Sproncken verdelen de samenwerkingsvormen aan de hand vier organisatiemodellen in het boek, contracteren bij bouwprojecten (Koning de & Sproncken, 2001). De vormen kunnen gepositioneerd worden aan de hand van deze vier organisatiemodellen 1.) ontwerp en uitvoering, 2.) projectontwikkeling, 3.) totaalontwikkeling en 4.) strategische samenwerking) (R.P. Geraedts, 2010).

Figuur 10 gebruikt vier criteria om de samenwerkingsvormen te organiseren; 1.) De invloed van de opdrachtgever, 2.) Indeling naar mate van integratie, 3.) De invloed van stakeholders: markt, politiek en omgeving, 4.) het integreren van de opbrengsten in de uitbesteding. De vier onderdelen worden gebruikt om de samenwerkingsvormen in te ordenen.



Figuur 10 Vier organisatiemodellen (samenwerkingsvormen)

Brinkgroep

De drie hoofdkenmerken die een samenwerkingsvorm bepalen volgens zijn Brinkgroep:

- De mate van integratie over de fases van het proces en de benodigde disciplines heen;
- De schaal van contract: de mate waarin activiteiten in het huisvestingsproces worden gebundeld over objecten heen (van gebouw tot portefeuille);
- De wijze van omgang met risico's in de samenwerkingsvorm: is er sprake van risicoverdeling (ieder draagt zijn eigen specifieke risico's) of risicodeling (partijen dragen gezamenlijk bepaalde risico's)(M. Hermans, 2012).

ATOsborne

In de paper van (Rooyen van & Rosmalen van, 2012) wordt het (ver)delen van de invloed en de risico's als belangrijkste element gekarakteriseerd, om de samenwerkingsvormen te ordenen. Voor de ontwikkeling van een object worden door Rooyen & Rosmalen drie primaire fases onderscheiden, het (ver)delen van de invloed en de risico's wordt verdeeld over deze drie fases. De Ontwikkel-, realisatie- en exploitatiefase. De hantering van de ordening karakteriseert vier samenwerkingsvormen:

- volledig geïntegreerd, opdrachtgever zet project van ontwikkeling – exploitatie in de markt;
- geïntegreerde realisatie, opdrachtgever exploiteert zelf;
- klassiek, opdrachtgever ontwikkelt, realiseert en exploiteert zelf;
- outsourcen, opdrachtgever ontwikkelt zelf maar outsourcet de exploitatie.

Samenvatting ordening

Om een goede ordening van de samenwerkingsvormen te realiseren voor dit onderzoek zijn de bovenstaande keuzemodellen als referentiemateriaal gebruikt. In ieder geval kan er geconcludeerd worden dat samenwerkingsvormen op verschillende manieren benoemd worden, maar in veel gevallen komt de ordening grotendeels overeen. Er worden daarom vier samenwerkingsvormen onderscheiden.

De methodiek van de Koning & Sproncken wordt als onderlegger gebruikt.

Samenwerkingsvormen

1.) Ontwerp en uitvoering (klassiek)

Het resultaat is in deze vorm in grote mate bepaald door de opdrachtgever (Koning de & Sproncken, 2001). De relatie met de opdrachtnemende partij bestaat vooral uit inspannings-verplichtingen (ONRI, 2000). De opdrachtgever onderhandelt veel en is een grote mate betrokken (G. Maas & Mars, 1997). De opdrachtgever ontwikkelt, realiseert en exploiteert (Rooyen van & Rosmalen van, 2012).

- gescheiden verantwoordelijkheden voor opdrachtgeven, ontwerpen en uitvoeren (Roelofs & Reinderink, 2005);
- opdrachtgever heeft veel invloed op het ontwerp en proces, maar daarentegen pas in een laat stadium zekerheid over de kosten;
- vertrouwde vorm voor alle betrokken partijen;
- concurrentiemogelijkheden groot (wanneer laagste prijs van belang is);
- Lage integratie van fases.

2.) Project ontwikkeling (Geïntegreerde realisatie)

Het resultaat wordt in deze vorm in grotere mate door de opdrachtnemer bepaald. De opdrachtnemer biedt een resultaatverplichting voor de eigen inbreng in het project voor bepaalde fases aan (ONRI, 2000). De risico's worden bij deze vorm meer verlegd. In deze vorm is het mogelijk om een grotere integratie van de fases van het herontwikkelingsproces toe te passen (M. Hermans, 2012). Het gaat dan vooral om de integratie van het ontwerp en de uitvoering (Roelofs & Reinderink, 2005). Deze vorm ligt voor de hand, wanneer de opdrachtgever weet wat hij wil en niet intensief betrokken wenst en hoeft te zijn bij het ontwerp en de uitvoering van het bouwproject (Pries et al., 2006).

- verkorting doorlooptijd;
- eenvoudige coördinatie bouwproces;
- risico's verschuiven naar opdrachtnemer;
- sneller duidelijkheid over de kosten;
- minder invloed opdrachtgever. Lastiger om wijzingen vanuit de opdrachtgever door te voeren.

3.) Complete dienst (Volledig geïntegreerd)

Bij deze vorm worden eigenlijk alle risico's en verantwoordelijkheden van iedere fase naar de opdrachtnemer verschoven (Rooyen van & Rosmalen van, 2012). Het eindresultaat wordt hierbij volledig bepaald door de opdrachtnemer, waarbij de opdrachtgever enkel wat voorwaarden of KPI's kan mee geven (ONRI, 2000). Bij deze vorm is er sprake van een volledige integratie van alle fases. Het is bij deze vorm mogelijk dat de ontwikkelaar eigenaar en exploitant van het object blijft (Koning de & Sproncken, 2001).

- opdrachtnemer heeft direct financieel belang bij het eindresultaat;
- bijna geen invloed opdrachtgever;
- alle risico's bij de markt;

Strategische samenwerking (Team)

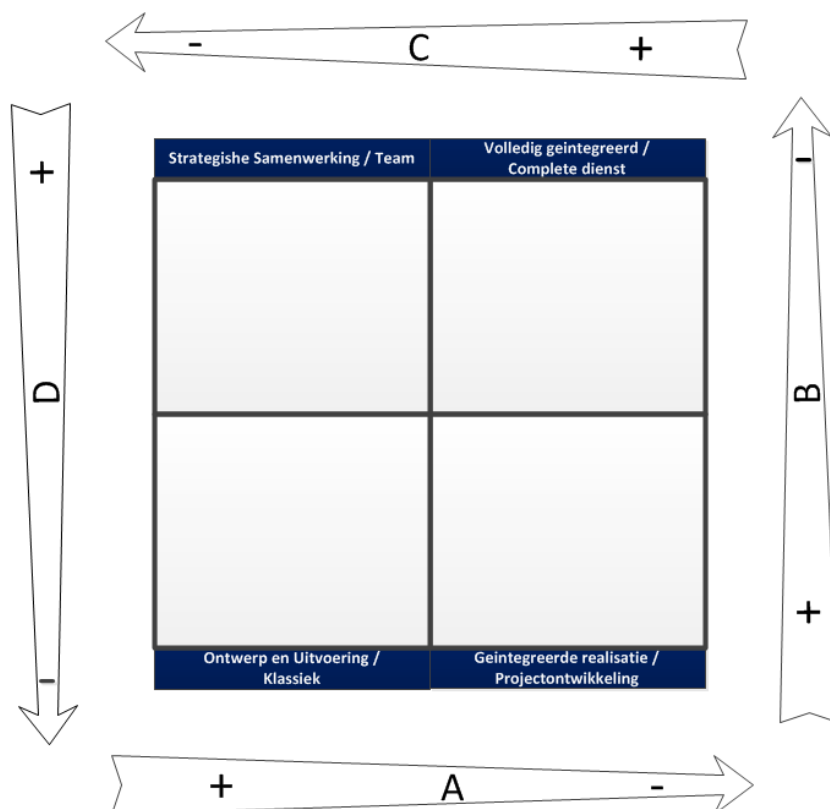
De opdrachtgever en opdrachtnemer gaan een duurzame samenwerkingsrelatie aan (Koning de & Sproncken, 2001; Pries et al., 2006). Ze werken in teamverband aan het project en bespreken in goed overleg alle elementen van het herontwikkelingsproces met elkaar. Op een duidelijke manier een ver(deling) van de invloedrijke aspecten maken, om een win-winsituatie te creëren (Interviews, 2015; Koning de & Sproncken, 2001). De integratie van de verschillende fases is bij deze vorm volledig. Er blijft in deze vorm meer ruimte voor dialoog beschikbaar en hierdoor kan er makkelijker geanticipeerd worden op veranderingen.

- mogelijkheid tot deling van risico's (M. Hermans, 2012);
- vroege betrokkenheid van alle partijen.

Positionering samenwerkingsvormen in het model

De ordening van de samenwerkingsvormen heeft uiteindelijk geresulteerd in vier alternatieven. De alternatieven zijn: Ontwerp en uitvoering (klassiek), Geïntegreerde realisatie (Projectontwikkeling), Volledig geïntegreerd (Complete dienst) en strategische samenwerking (team). De samenwerkingsvormen krijgen ieder een plek in het model. De juiste positionering van de samenwerkingsvormen realiseert dat iedere samenwerkingsvorm een eigen invulling krijgt van zijn karakteristieken, waardoor er een uitkomst ontstaat die rechtlijnig en betrouwbaar is.

De positionering vertaalt zich in het figuur 11. Dit figuur is gebaseerd op een X en Y-assenstelsel. Het is eventueel mogelijk om een derde dimensie toe te voegen, deze valt echter buiten de scope van het onderzoek. Door de positionering en de keuze voor de opzet van het model, is het mogelijk om vanuit vier richtingen iedere samenwerkingsvorm te bekijken. Het is mogelijk om vanuit pijl A, B, C en D iedere samenwerkingsvorm te karakteriseren. Pijlen A en C hebben invloed op de x-as en pijlen B en D op de y-as. De invloedrijke karakteristieken die de samenwerkingsvorm beschrijven, zijn verdeeld over de vier pijlen. De vier pijlen kunnen gezien worden als de vier hoofdrichtingen van het besluitvormingsproces.



In het onderzoek zal deze ordening en positionering van samenwerkingsvormen en hoofdrichtingen aan worden gehouden. In de volgende paragraaf worden de karakteristieken verder besproken aan de hand van de mogelijke inhoud van iedere pijl.

Door gebruik te maken van deze pijlen is het gemakkelijk om een clustering van invloedrijke criteria te bewerkstelligen. De totale opsomming van invloedrijke criteria die van invloed zijn op de keuze zijn in hoofdstuk 5 uitgebreid behandeld.

Figuur 11 Positionering samenwerkingsvormen in model

3.2 Karakteristieken van hoofdrichtingen samenwerkingsvormen

De analyse om tot een basisordering van de samenwerkingsvormen te komen is in paragraaf één van dit hoofdstuk beschreven. De analyse heeft gebruikt gemaakt van verschillende bestaande modellen (wetenschappelijke theorieën). De positionering van de samenwerkingsvormen en de gerealiseerde hoofdrichtingen zijn besproken. In deze paragraaf worden de hoofdrichtingen ingevuld op basis van de elementen die in de bestaande wetenschappelijke theorieën zijn gevonden. De elementen die karakteristiek zijn voor de samenwerkingsvormen worden hierdoor verdeeld over deze hoofdrichtingen.

De basis voor de ordening van de karakteristieken is wederom gebaseerd op het model van de (Koning de & Sproncken, 2001). Zij hanteren vier elementen om de samenwerkingsvormen te ordenen. Bij iedere pijl, worden in deze paragraaf de verschillende elementen die van toepassing zijn uit de geanalyseerde wetenschappelijke theorieën en modellen, toegevoegd aan de elementen van de Koning & Sproncken die als basis dienen. De elementen worden gezien worden als de basis voor de afwegingscriteria. Aan de pijlen kunnen extra criteria worden toegevoegd. In de volgende hoofdstukken wordt dat beschreven. In hoofdstuk vijf wordt uiteindelijk een totaaloverzicht van de invloedrijke criteria beschreven.

De pijlen geven de relevantie/toepassing van het element op de samenwerkingsvorm aan. Aan de kant met een plus de grootste toepasbaarheid wordt gesitueerd en aan de kant met de min de kleinste, zie figuur 11.

Pijlen

Pijl A.) Invloed door de opdrachtgever (Koning de & Sproncken, 2001):

- Ontwikkeling opdrachtgever/ Ontwikkeling opdrachtnemer (Rooyen van & Rosmalen van, 2012);
- Invloed opdrachtgever op ontwikkeling (R.P. Geraedts, 2015);
- Specificeren van de vraag (Rooyen van & Rosmalen van, 2012);
- Grootte en aard van de samenwerking (van Iersel et al., 2005);
- Betrokkenheid van de opdrachtgever (SBRCURnet, 2013) (Pries et al., 2006);
- Financiële effect op de gemeentebegroting (Loon van et al., 2014);
Eigendom / verkoop onder voorwaarden / verkoop
- Team delegatiemodel onderhandelingsmodel koopmodel (G. Maas & Mars, 1997);
- De verdeling van de verantwoordelijkheden; opdracht ontwerpen en uitvoeren (ONRI, 2000);
Totaaloplossing / resultaatverplichting / inspanningsverplichting
- Inbreng van de opdrachtgever (Pries et al., 2006; SBRCURnet, 2013);
- Niveau acceptatie verantwoordelijkheid (Roelofs & Reinderink, 2005);
- team / opdrachtgever / opdrachtnemer.

Pijl B.) Scheiding tussen ontwikkeling en exploitatie (Koning de & Sproncken, 2001):

- Exploitatie Markt / Exploitatie Opdrachtgever (Rooyen van & Rosmalen van, 2012);
- Integratie van fases (M. Hermans, 2012);
- Mate van integratie, welke taken zijn bij 1 partij te clusteren, hoeveelheid overdrachtsmomenten/ taak coördinator (Pries et al., 2006);
- Combinatie tussen ontwerp en uitvoering / scheiding tussen ontwerp en uitvoering (Boer de et al., 1996);
- Welke functies/taken horen bij de aanbestedingsprocedure (R.P. Geraedts, 2015);
- Grootte van uitbestedingspakket (van Iersel et al., 2005) (integratie fases).

Pijl C.) Beïnvloeding door markt, politiek, omgeving (Koning de & Sproncken, 2001):

- Risicodeling / risicoverdeling / risicoverplaatsing (M. Hermans, 2012);
- De (ver)deling van de risico's (Rooyen van & Rosmalen van, 2012);
- Is de opdrachtgever afhankelijk van een gespecialiseerde opdrachtnemer. Centrum of green-field (R.P. Geraedts, 2015);

- Vraagt een bepaalde taak om specifieke kennis (Pries et al., 2006);
- Het formuleren van de gewenste eisen en/of resultaten.

Pijl D.) Integratie van opbrengsten van project in de uitbesteding (Koning de & Sproncken, 2001):

- Opdrachtnemer direct financieel belang bij exploitatie (ONRI, 2000);
- Integraal meenemen van de volledige financiering en exploitatie (ONRI, 2000);
- Geld domineert, wie betaalt / bepaalt (Roelofs & Reinderink, 2005);
- Zijn toekomstige winsten deel van de aanbestedingsprocedure, bv tol. (R.P. Geraedts, 2015).

De bovenstaande elementen dragen bij aan de omschrijving van de karakteristieken van de vier samenwerkingsvormen. De pijlen kunnen hierbij nog onderverdeeld worden onder de x en y-as en de project- en organisatiecontext. De elementen die onder de vier pijlen kunnen vallen hebben geen invloed op elkaar. Iedere pijl en ieder element binnen een pijl functioneert onafhankelijk van de andere pijlen en elementen.

3.3 Meetbaarheid samenwerkingsvormen

Ieder criteria dat geformuleerd wordt voor dit besluitvormingsmodel om de alternatieven (samenwerkingsvormen) op af te kunnen wegen moet meetbaar gemaakt worden. Bij iedere criteria dat van invloed is op de afweging moet de achterliggende gedachte achterhaald worden. Op de vraag die achter het criteria schuilt moet een antwoord gegeven worden. Dit antwoord zorgt ervoor dat het criteria een richting kan geven aan de keuze. Zodat er bepaald kan worden welke richting het advies opgaat, op welke samenwerkingsvorm(en) het antwoord van de vraag het meest van toepassing is.

Beoordelen antwoorden van de criteria samenwerkingsvormen

In het report afwegingsmethodieken geschreven door (Hombergen, 2004) worden er een aantal mogelijkheden beschreven om de criteria te beoordelen. Door de individuele beoordeling kan er bepaald worden op welke samenwerkingsvorm het antwoord op de vraag van het criterium het meest van toepassing is. Voor de beoordelingen zijn meerdere schalen mogelijk. Het antwoord op de achterliggende vraag van een criteria wordt opgedeeld op basis van de kwalitatieve effectscore. De overige schalen waaruit gekozen kan worden zijn te vinden in bijlage 8.8. Er is gekozen voor een kwalitatieve effectscore om het detailniveau van het model te beperken.

Tabel 6 schalen toepassing beoordelen (Hombergen, 2004)

Kwalitatieve effectscore	
5	Zeer veel effect
4	Redelijk veel effect
3	Weinig effect
2	Zeer weinig effect
1	Totaal geen effect

Afwegingsmethodieken

In het report van Hombergen worden de verschillende methodes besproken (Hombergen, 2004), waarop criteria tegen elkaar afgewogen kunnen worden. Met het doel een prioritering van alternatieven te realiseren. Met afwegingsmethodieken zijn de verschillende criteria tegen elkaar af te wegen. Er ontstaat hierdoor geen definitief besluit, maar de verschillende alternatieven kunnen tegen elkaar weg gezet worden. In dit report wordt vermeld dat een overzichtstabelmethode tot een geordende beschrijving leidt, dat ook een overzichtelijke presentatie van alternatieven mogelijk maakt. Uit het report van Hombergen blijkt dat voor het afwegen van de samenwerkingsvormen

voor dit onderzoek, de scorecardmethode en de SMART (Simple Multi-attribute rating technique) de meest ideale methodieken zijn (Hombbergen, 2004).

Onderbouwen van de score van de antwoorden

De mogelijkheid bestaat dat bepaalde criteria een hogere invloed op de besluitvorming hebben dan andere. Wanneer dit geldt, is het verstandig om de onafhankelijke criteria ten opzichte van elkaar te kunnen scoren. Het uitgangspunt is echter dat de verschillende criteria dezelfde lading krijgen.

Als vanuit de opdrachtgevende organisatie de behoefte komt om bepaalde criteria hoger te waarderen dan andere, omdat dit beter bij de organisatie past of in het beleid staat, dan worden de criteria ten opzichte van elkaar gewogen zoals in het SMART model (te zien in bijlage 8.8). Hierbij wordt er een gewicht aan ieder criteria meegegeven, zodat criteria die volgens de opgave of organisatie meer waarde hebben, deze ook krijgen. Er wordt in dit onderzoek uitgegaan dat alle criteria dezelfde waarde hebben.

3.4 Deelconclusie

Wat bepaalt het wezen van de samenwerkingsvorm die (waarin) je zoekt? Het realiseren van een ordening van elementen die van toepassing zijn op samenwerkingsvorm. Juist de inhoud van het besluitvormingsmodel staat centraal in dit hoofdstuk, de 'WAT'. Wat zijn de alternatieven en welke elementen dragen er tot bij dat er tussen de verschillende elementen gekozen kan worden.

De alternatieven zijn de samenwerkingsvormen die op basis van diverse wetenschappelijke theorieën geformuleerd zijn. De ordening van de samenwerkingsvormen heeft uiteindelijk geresulteerd in vier alternatieven. De methodiek van de (Koning de & Sproncken, 2001) wordt als onderlegger gebruikt. De alternatieven voor het besluitvormingsmodel zijn;

1.) Ontwerp en uitvoering (klassiek), 2.) Geïntegreerde realisatie (Projectontwikkeling), 3.) Volledig geïntegreerd (Complete dienst) en 4.) Strategische samenwerking (Team). Dit vertaalt zich in een positionering van de samenwerkingsvormen zoals weergegeven in figuur 11.

Deze positionering van samenwerkingsvormen en de opzet van het Koning & Sproncken model resulteert in vier hoofdrichtingen. In de vier hoofdrichtingen kunnen de criteria die de keuze voor een samenwerking bewerkstelligen verdeeld worden. In dit hoofdstuk zijn de elementen die vanuit de bestaande modellen gevonden zijn verdeeld over de vier richtingen (pijlen). In de rest van het onderzoek worden er meer criteria aan deze hoofdrichtingen toegevoegd om het beoogde model te realiseren.

Om het model ook verifieerbaar en betrouwbaar te maken is er onderzocht hoe deze criteria meetbaar toegevoegd kunnen worden aan het model. Samenvattend gebeurt dit door de antwoorden op de vraag van ieder criteria te schalen als een kwalitatieve effectscore (Hombbergen, 2004). Er is hierbij bepaald de criteria onafhankelijk van de andere criteria kunnen bewegen. Dus er is geen sprake van en behoefte naar, om de criteria ten opzichte van elkaar te scoren. Als in de praktijk blijkt dat een opdrachtgever of een object dit toch wenst of vraagt, kan dit eventueel toegevoegd worden.

Samenvattend wordt de karakteristiek van de samenwerkingsvorm uiteindelijk bepaald door de antwoorden van de criteria te ordenen op toepasbaarheid voor iedere samenwerkingsvorm. Een eerste basisomschrijving is geformuleerd. Bij ieder criteria is gekeken of de samenwerkingsvorm aansluit of botst. Er ontstaat niet één ultieme uitkomst van het model, eerder een uitkomst waarbij de vormen meer of minder geschikt zijn om toe te passen in de specifieke situatie. Uiteindelijk blijven er dan één of twee samenwerkingsvormen over waar een keuze tussen gemaakt kan worden.

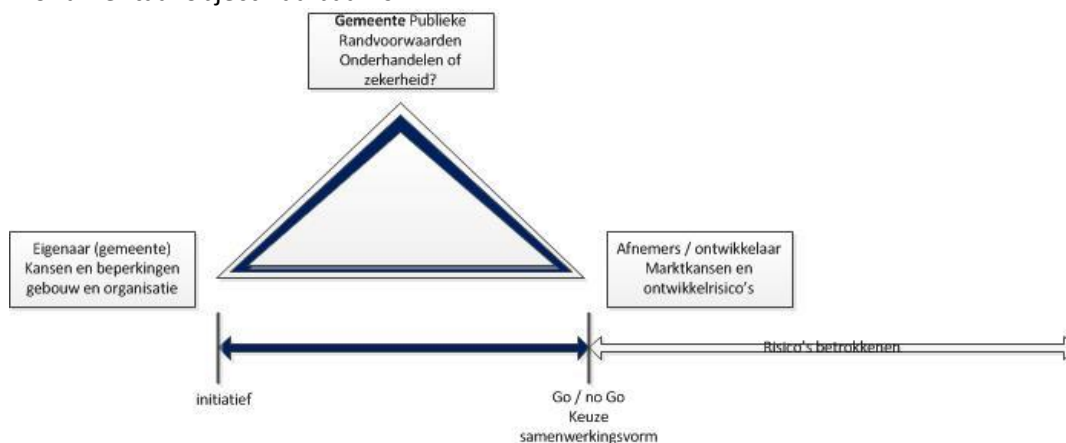
Hoofdstuk 4. Monumentale herontwikkeling & publiek opdrachtgeverschap

Introductie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de impact van monumentale herontwikkeling op het besluitvormingsproces en de elementen van het besluitvormingsmodel. Er zal worden beschreven wat de impact van herontwikkeling en de overtreffende trap herontwikkeling van monumentale objecten is. Hierbij moet er tevens rekening gehouden worden met het soort opdrachtgever en dat is in het geval van dit onderzoek, de gemeentelijke opdrachtgever. Deze drie elementen staan aan de basis van dit hoofdstuk. Er wordt aan de hand van een theorie en praktijk benadering bepaald wat voor impact deze elementen hebben op het (realiseren) van het besluitvormingsmodel. Dit hoofdstuk geeft antwoord op deelvraag C, waarbij in de eerste paragraaf de bijzonderheden van monumentale herontwikkeling worden beschreven. In de tweede paragraaf de eigenschappen van het gemeentelijk opdrachtgeverschap. De laatste paragraaf vat de elementen samen, die van invloed zijn op de keuze voor de samenwerkingsvorm en het daarbij horende proces/model.

4.1 Proces monumentale herontwikkeling

In dit onderzoek wordt herontwikkeling bekeken vanuit de opdrachtgeversrol van de gemeente. De gemeente is eigenaar van het object en de opdrachtgevende partij van het herontwikkelingsproject. Volgens het rapport dat gemaakt is in opdracht van het ministerie van binnenlandse zaken en koninkrijksrelaties, zijn er bij herontwikkeling drie partijen benodigd om tot een plan te komen en daarmee de risico's tot beheers-bare proporties terug te brengen (Gelinck & Baptiste Benraad, 2011). Dit zijn de gebouweigenaar, de afnemer/ontwikkelaar en de gemeente. Het beoordelen van de planinitiatieven op een integrale en interactieve manier is gewenst. In afbeelding 12 is de driehoeksverhouding van de betrokken partijen in de initiatieffase van een herontwikkelingsproject weergegeven. Tijdens deze initiatieffase wordt bekeken of het realiseren van de herontwikkeling haalbaar is. Het uitgangspunt van dit onderzoek is, dat de realisatie van de herontwikkeling in een monumentaal object haalbaar is.



Figuur 12 Driehoeksverhouding herontwikkeling (Gelinck & Baptiste Benraad, 2011)

Op het moment dat het de herontwikkeling groenlicht krijgt is het voor de opdrachtgever verstandig om direct de keuze voor de samenwerkingsvorm aan te geven. Door het haalbaarheid- en besluitvormingsproces tegelijkertijd te laten verlopen kunnen er aspecten gecombineerd worden en elkaar versterken. Het beslismoment kan dus heel goed samengaan met het go/no-go moment van de herontwikkeling. In de praktijk komt het voor dat de gemeente (eigenaar van het object), het object eerst verkoopt aan een ontwikkelende partij of het object zelf gaat ontwikkelen. De tweede optie, waarbij de gemeente eigenaar van het object blijft, resulteert in een dubbelrol voor de gemeente. De bovenstaande driehoek en dit onderzoek beschrijven beide mogelijkheden, echter is het doel van het onderzoek dat de gemeente eigenaar van het object blijft en de opdrachtgever in het herontwikkelingsproces is.

Belvédère

De nota van Belvédère heeft een verschuiving plaats laten vinden in de aanpak van de herontwikkeling van monumentale objecten. Van een traditionele ontwikkeling van cultureel erfgoed (monumenten) naar een kwalitatievere en integrale (plan)ontwikkeling. Vooral de interactie met de omgeving staat centraal. Het realiseren van meerwaarde voor een langere termijn is de doelstelling bij herontwikkeling van dit soort objecten, dit blijft echter een uitdaging bij herontwikkelingsprojecten (Dekker, 2010).

Tabel 7 Planontwikkeling volgens Belvédèeraanpak

Niet alleen...	Maar ook...
Kwantiteit	Kwaliteit
Nominale waarde	Toegevoegde waarde
Functionaliteit staat voorop	Identiteit geeft meerwaarde
Sectorale werkwijze	Interdisciplinaire werkwijze
accommodatie van belangen achteraf	integratie van belangen vanaf het begin
Conflicterende belangen	integratie van belangen
Risico: uitvoering kan langer duren	Risico: Planvorming kan langer duren

Concluderend, om een kwalitatief hogere, integrale ontwikkeling en samenwerking te realiseren, dient er in een vroeg stadium integratie van belangen, uitgebreide planvorming, interdisciplinaire werkwijze en focus op kwaliteit plaats te vinden volgens de Belvédère aanpak. Hierbij is het verstandig om een gemeente deler te realiseren. Cultuurhistorie is namelijk van iedereen en overal.

Draagvlak monumentaliteit en herontwikkeling

Als monumenten leeg komen te staan wil men politiek gezien eerst niet aan een andere functie denken. Na verloop van tijd verandert dit en komt het besef, er is geen geld om de monumenten op een andere manier overeind te houden. Bij monumenten is er makkelijker draagvlak te vinden, omdat de gemeente en de omgeving de objecten willen behouden. Dit komt mede omdat de gemeente en de burgers het afzetten tegen bouwen in het groen. Bij monumenten krijgt men echter te maken met andere instanties en invloeden in het politieke krachtveld. Het gaat vooral om groepen die veel gevoel hebben bij dit aspect en dit op politiek niveau kunnen uitspelen. De nota van Belvédère probeert hierop in te spelen en een juiste samenwerking tijdens het herontwikkelingsproces te realiseren. Uit de praktijkinterviews is gebleken dat:

Als een object officieel geen monument is, het moeilijker is om herontwikkeling plaats te laten vinden.

Het volgende geldt, als er geen urgentie heerst dan onderneemt de gemeente niks. Er zal daarom urgentie altijd moeten zijn bij een herontwikkeling. Dit is de basis voor de financiële haalbaarheid zijn en bij monumenten is een nog sterkere uitwerking nodig.

4.2 Eigenschappen monumenten en herontwikkeling

Voor dit onderzoek is het relevant om te achterhalen op welke vlakken het proces van monumentale herontwikkeling verschillen vertoont met het proces van een nieuwbouwproject. Deze verschillen kunnen vervlochten worden in het besluitvormingsmodel. Verschillende onderzoeken hebben onderzoek verricht naar de verschillen van herontwikkeling, de onderzoeken van Andriessen, Blom, Nelissen en van Veen (Andriessen, 1999; Blom, 2012; Nelissen, 1999; Veen van, 2008). Invloedrijke conclusies en aanbevelingen uit deze onderzoeken worden in deze paragraaf opgesomd. Zodat een duidelijk overzicht ontstaat van de aspecten waar verstandelijkerwijs rekening mee gehouden dient te worden. Deze aspecten hebben uiteindelijk betrekking op de manier van samenwerken, de relatie tussen de betrokken partijen, de samenwerkingsvorm.

Onderzoeken

Conclusies die uit het onderzoek van Andriessen verkregen zijn (Andriessen, 1999):

- In de initiatieffase moet er naast de gebruikelijke haalbaarheidsonderzoeken van nieuwbouwproces, extra haalbaarheidsonderzoeken uitgevoerd worden. Met name gericht op de locatie en het leegstaande object;
- De informatie die benodigd is voor een bouwaanvraag is lastiger te verzamelen, omdat er informatie over het bestaande object ontbreekt of onbekend is;
- Bij herontwikkeling is sprake van een functiewijziging. Functiewijzigingen kunnen een bestemmingsplan wijziging tot gevolg hebben;
- Het generen van de benodigde informatie/kennis wordt vaak onderschat. Dit heeft tot gevolg dat er onnodig budgetten worden opgesteld en beslissingen worden gemaakt op basis van aannames.

In tabel 8 is zijn de verschillen tussen herontwikkelingsproces en nieuwbouwproces overzichtelijk weergegeven. Per fase in het proces zijn de verschillen aangegeven. De tabel is ontwikkeld door de onderzoeken van Blom en Andriessen te combineren.

Tabel 8 Verschillen tussen nieuwbouw en herontwikkeling (Andriessen, 1999; Blom, 2012)

Fase	Nieuwbouwproces	herontwikkelingsproces	Gevolg voor transformatieproces
Initiatief	Leeg kavel	Bestaand pand	Kwaliteit pand, opnamen en inmeetwerkzaamheden van invloed op het hele proces. Informatieverzameling over object van belang.
		Bouwkundige opnamen & inmeten bestaande situatie	Hogere investering
		Adviseurs vroeg inschakelen en intensieve samenwerking	Onbekender proces fasering initiatieffase anders
		vroege samenwerking	Intensieve samenwerking tussen partijen gewenst Verantwoorde selectie van architect en adviseurs
		Initiatieffase vergt meer tijd	Deze tijd heeft invloed op het gehele proces
Ontwerpen	Op basis van PvE ontwerpen	PvE inpassen in bestaande situatie	Ontwerpende partijen moeten kennis hebben van oude bouwstijlen en materialen
		Betrokkenheid	Meer interactie met partijen die informatie kunnen inbrengen.
			Kwaliteit is afhankelijk van de bouwkundige opname, inmeetwerkzaamheden en maatvoering
Uitvoeren – voorbereiden	Definiëren wat te bouwen	Definiëren wat te slopen en wat te handhaven	Sloopbestek, nieuwbouwbestek en bestek voor te handhaven bouwdelen ontwikkelen
	Directiebegroting	Directiebegroting met grote post onvoorzien	relatief grotere post voor onvoorziene omstandigheden of wijzigingen.
	Open aanbesteding	Veelal één op één aanbestedingen	Geen prijscompetitie. Dus prijs is niet zo laag mogelijk.
	Bemonstering volgens ontwerp	Keuze materialen/bemonsteren aanpassen op bestaande situatie	Kost meer tijd
Uitvoeren - realiseren	Zelf verantwoordelijk voor kwaliteit	Confrontatie met bestaande kwaliteit en onverwachte tegenvallers	Rekening houden met onvoorziene omstandigheden en alle partijen op de hoogte houden van wijzigingen
			Kwaliteit is moeizamer te omschrijven en te optimaliseren.
	Ruwbouw en afbouw duren ongeveer even lang	Korte ruwbouwfase, lange afbouwfase	Andere planning en dus ook fasering
			Controleren en toetsen is lastiger
	Partijen op de hoogte houden	Partijen op de hoogte houden	Alle partijen op de hoogtehouden, meer wijzigingen dus dit proces vergt meer aandacht.

Concluderend over de onderzoeken kan worden beschreven dat: grotere risico's ontstaan bij een herontwikkelingsproces doordat er te weinig informatie wordt verzameld in de beginfase en er kennis ontbreekt omtrent oude bouwstijlen en herontwikkelingsprocessen.

Aspecten die van invloed zijn op de besluitvorming zijn: de investering- en realisatiekosten zijn groter dan bij nieuwbouw, meer informatie is benodigd in een vroeg stadium van het project en dit kost meer tijd, de risico's van wijzigingen en onvoorziene omstandigheden zijn vaak vele malen groter.

Interviews

Uit de interviews zijn de volgende karakteristieken omtrent herontwikkeling vastgesteld:

- Bij herontwikkeling speelt het feit dat men te maken heeft met een bestaand object en dat geeft beperkingen. Hoe moet er met deze beperkingen omgegaan worden?;
- Functieveranderingen zijn het moeilijkste (Reedijk, 2015). Men moet een functie bij een object vinden, dit is precies de omgekeerde benadering als bij nieuwbouw (Maas, 2015). De gedachte van een opdrachtgever en een aannemer tegenstrijdig zijn, de aannemer denkt van buiten naar binnen terwijl de opdrachtgever van binnen naar buiten kijkt. De opdrachtgever wil namelijk eerst exploiteren terwijl de aannemer eerst de restauratie en het casco in orde wil hebben (tegenstrijdigheid), dit is niet bevorderlijk voor de samenwerking;
- Bestemmingsplan, wet geluidshinder, bouwvergunningsonderdelen (omgevingsrisico), dergelijke juridische aspecten die een rol spelen bij een herontwikkelingsproject moeten in het gehele proces meegenomen worden en het liefst zo vroeg mogelijk;
- Tijdens het proces is het verstandig om constant te omschrijven wat men wilt behouden. In wat voor positie wil de opdrachtgever staan bij wijzigingen, aanspreekpunt of juist niet;
- Bij nieuwbouw kan men alles van te voeren uitwerken en strakker sturen en inkopen. Terwijl bij een bestaande object men aspecten tegen komt die niet voorzien waren;
- Men komt tijdens het strippingsproces altijd verrassingen tegen. Negen van de tien keer in het begin van het proces. Een mogelijke oplossing is om het project in twee fases op te delen, een deel strippen en een deel bouwen. Fasering blijkt net zoals uit de literatuur belangrijk te zijn;
- Er moet rekening worden gehouden met wijzigingen.

Als men weet dat wijzigingen optreden, moet dit mee worden genomen in het plan en dus ook de inschrijving. Hoe moet er dan gegund en geselecteerd worden? Gemeentes vinden het eng om dit te bepalen en toe te passen.

Monumenten

Tot de overtreffende trap van herontwikkeling kan de herontwikkeling van monumentaal vastgoed gerekend worden. Veel van de aspecten die voor normale herontwikkeling gelden, gelden ook voor monumentale herontwikkeling. Er is echter een groot verschil:

Bij monumenten heeft men rekening te houden met de monumentale waarden, bij herontwikkeling is er sprake van ingrijpende wijzigingen aan het object, deze twee factoren conflicteren met elkaar.

Een korte opsomming van de extra aspecten die bij monumentale herontwikkeling ontstaan worden in deze paragraaf beschreven. Uit de interviews met zowel opdrachtgevers, adviseurs als opdrachtnemers is een opsomming gemaakt van belangrijke elementen waar aan gedacht moet worden bij een monumentaal herontwikkelingsproces:

- Bij monumenten kan men nog voor meer verrassingen komen te staan;
- Bij de uitvoering loopt men tegen maattoleranties aan. Bij de realisatie komt men pas achter de daadwerkelijk maten. Men kan dus niet zo strak sturen en plannen als bij nieuwbouw;
- Bij monumentale objecten is het omgaan met de beperkingen en wijzigingen lastig omdat er beperkingen door de wetgeving zijn ingevoerd. Er mag gewoon een stuk minder;
- Als men in feite de juiste structuur en volgorde aan houdt en de juiste informatie bemachtigd en verstrekt, dan is de planning van een project te halen. Bij monumentale herontwikkeling is hierbij niet meer ruimte dan bij een nieuwbouw project;
- Hoe wordt er omgegaan met de instanties die betrekking hebben op de monumenten en de welstand van een object?;
- Inspecteren van binnenstedelijk monumenten kan eigenlijk pas bij uitvoering, als stijgers aanwezig zijn;
- Het pand is bedoeld en ontworpen voor zijn oude context;
- Bij een bestaand gebouw wordt meer geaccepteerd;
- Bestaande bouw brengt andere risico's met zich mee (klimatologisch, installatietechniek, bouwfysische aspecten zijn ondergeschikt).

Risico-inventarisatie vindt bij monumentale herontwikkeling van grof naar fijn plaats, men probeert de risico's steeds meer te benoemen. Aannemers die ervaring hebben zijn in staat om op basis van simpele ontwerpen op, 10% nauwkeurig aan te geven wat de kosten zijn (Maas & Hoed, den).

Adviseurs op het gebied van restauraties en monumenten(wet) vermelden dat het benodigd is om op de kwaliteit van de restauratie en dus herontwikkeling te kunnen sturen. Veel partijen die aan de opdrachtgevende kant staan en te maken hebben met de kwaliteit van het opgeleverde monument, het nodig achten om op detail te kunnen sturen bij het werken aan monumenten. In het geval van steekproeven en toetsmomenten blijft men op afstand, geïntegreerde vormen (Reedijk, 2015).

4.3 Risico's reduceren

Om de eigenschappen op te kunnen vangen die zich bij een monumentale herontwikkeling afspelen, is het verstandig om te kijken naar de reductie van de risico's van deze eigenschappen.

Om de conflicten te minimaliseren spreekt Nelissen in zijn 6F model over zes succes- en faalfactoren bij de herontwikkeling van grote monumenten (Nelissen, 1999):

- 1.) Fou: de rol van een initiatiefnemer is onmisbaar, als er een slimme en volhardende initiatiefnemer is, kan dit gezien worden als een succesfactor;
- 2.) Functionaliteit: als de functionaliteit van een monument groot is en er tevens sprake is van een gunstige locatie, dan is sprake van gunstige succesfactoren;
- 3.) Filosofie: dit kan gezien worden als de drijfveer achter een project;
- 4.) Financiën: wanneer financiering geen of weinig problemen veroorzaakt, kan dit gezien worden als een succesfactor;
- 5.) Flow: de samenwerking tussen partijen. Adequaat en professioneel management is een vereiste voor succes;
- 6.) Fasering: een goede fasering dient de doorlooptijd van een herbestemmingsproject te beperken.

In een ander onderzoek van Schunselaar wordt in een case studie ook naar de succesfactoren bij monumentale transformatie gekeken. Er wordt geconcludeerd dat de volgende vier aspecten als meest significant worden beschouwd; draagvlak, communicatie, (politiek) connecties en bouwhistorisch onderzoek (Schunselaar, 2009).

Deze succes- en faalfactoren hebben direct of indirect een uitwerking op de wijze van samenwerken en dus de elementen van het besluitvormingsmodel. Nelissen beschrijft dat de Flow, de samenwerking tussen de partijen adequate en professioneel moet zijn bij monumentale herontwikkeling, samen met de communicatie vraagt dit aandacht in het besluitvormingsmodel. De samenwerking bij monumentale herontwikkeling vraagt een andere vorm van betrokkenheid van de partijen die van invloed kunnen zijn. Draagvlak bij zowel de initiatiefnemer/opdrachtgever als bij de omgeving van het object is cruciaal. Hoe hiermee omgegaan wenst te worden is bepalend voor de samenwerking. Als opdrachtgever/initiatiefnemer/gemeente moet men tenminste met een grote inzet en volharding het project in gaan. Dit heeft zijn uitwerking op de politieke invloed, met een gemeente als opdrachtgever kunnen er kansen ontstaan die anders niet voormogelijk gezien werden. Het is de vraag of de gemeente deze mening deelt en hierdoor meer betekenis wil hebben in het proces. Uit de praktijk blijkt dat:

De opdrachtgevers nog moeilijk kunnen bepalen welke plek zij in moeten nemen bij de herontwikkelingsvraagstukken. Het blijkt dat bij monumentale projecten de benodigde expertise om goed de specificaties en opgave te omschrijven met de koppeling naar de samenwerkingsvorm niet aanwezig is.

Andere elementen die een rol spelen zijn financiering (incentive- en financieringsmogelijkheden), fasering (sloop, restauratie en nieuwbouw) en informatievergaring. Informatievergaring start bij monumentale herontwikkeling bij het bouwhistorisch onderzoek en monumentale waardenstelling.

In een artikel uit de Cobouw wordt tot slot door een aannemer beschreven hoe belangrijk de band met de opdrachtgever en de controlerende instanties is. *“ We hebben gelukkig veel medewerking gekregen van de gemeente Ede, die zich zeer flexibel heeft opgesteld. Want over elk detail in een rijksmonument moet je nadenken. Het maakt het ook lastig om te begroten bij zo’n project, je weet nooit wat je tegenkomt (M. Maas, 2015). ”* Hieruit blijkt dat aannemers ook sturen op kwaliteit en graag samen met de betrokkenen een mooi project wil neerzetten.

Waardenbepaling

Om te achterhalen hoe cruciaal het informatie onderdeel en de waardenstelling voor de wijze van samenwerken is, wordt hier verder op ingegaan. Een object met een monumentale status kan om diverse redenen van waarden zijn. Hier zijn de materiële en immateriële waarden te onderscheiden. Het achterhalen van de waarden en het bepalen van de invloed van de waarden op de besluitvorming kan gedaan worden door verschillende onderzoeken.

Inbedding van bouwhistorisch onderzoek

Bij het veranderen van een object, ook wel het herontwikkelen van een object is het van belang om zorgvuldig rekening te houden met de cultuurhistorische waarden, vanuit het perspectief van de eigenaar en de overheid (Hendriks & Hoeve van der, 2009). Rekening houden met de waarden vindt plaats door een bouwhistorisch onderzoek uit te laten voeren, dit is mogelijk voor monumenten als niet-monumenten. De waarden kunnen samen met de vastgoedeconomische- en gebruiksoverwegingen tot een integrale besluitvorming leiden (Hendriks & Hoeve van der, 2009). Het bepalen van de waarden draagt bij aan een cruciale aspect, op een juiste manier verkrijgen van informatie/kennis.

Met het bouwhistorisch onderzoek kan in een vroeg stadium informatie omtrent het object verkregen worden. Het bezitten en daadwerkelijk gebruiken van deze informatie is bij het vormen van een plan of de specificaties uiterst belangrijk. Gedurende de uitvoering van de herontwikkeling moet steeds opnieuw gekeken worden naar de waardenstelling, want bepaalde aspecten kunnen pas achterhaald worden als er destructief werk wordt verricht. Tijdens het gehele proces moet de informatieanalyse plaats vinden. Bij de fasering van een herontwikkelingsproject wordt om deze reden het bouwhistorisch onderzoek opgenomen, zoals in figuur 13 is weergegeven. Met het doel de complexiteit van het project te reduceren.



Figuur 13 Fasering herontwikkelingsproces(Hendriks & Hoeve van der, 2009)

Monumentale waardenstelling

Bij het herontwikkelen van een monumentaal object zijn er meer regels en eisen verbonden aan het proces. De overkoepelende stichting van het restaureren van monumenten geeft het volgende over herontwikkeling van monumentaal vastgoed aan: het is alleen zinvol wanneer *“(cultuur)historische, esthetische of architectonische waarden, blijvend in stand houdt of versterkt worden.”*

Bij ieder ingreep gelden de volgende uitgangspunten (monumentenzorg, 2015):

- Als eerste dient er een waardenstelling ((h)erkennen van waarden) opgemaakt te worden door gekwalificeerde specialisten. Deze waardenstelling moet aanwezig en toetsbaar zijn;
- Stap twee: het vaststellen van de maat van de ingrijp en hoe dit te realiseren.

Iedere ingreep is in kleinere of grotere mate een aantasting van de cultuurhistorische waarde. Bij een herontwikkeling moet dit uiterst goed onderbouwd worden. De eisen bij en aan een ingreep zijn:

- Probeer de ingreep zo veel mogelijk in omvang te beperken;
- De ingreep moet degelijk uitgevoerd worden, om latere ingrijpen te voorkomen of uit te stellen;
- De ingreep moet compatibel zijn binnen de objectsituatie (monumentenzorg, 2015).

In bijlage 8.11 is een voorbeeld van een waardenstelling afgebeeld. De monumentale waardenstelling kan gezien worden als een beperking voor de wijzigingen die bij een herontwikkeling aan een object gewenst zijn. Hoe hier mee omgegaan wordt door de actoren is cruciaal voor het projectsucces, maar ook voor wijze waarop samengewerkt moet worden. Het is zeer verstandig om met dit aspect rekening te houden.

Stake- and shareholders (actoren)

Bij de herontwikkeling van een object spelen veel aspecten en actoren een rol en bij de herontwikkeling van een monumentaal object spelen nog meer aspecten en actoren een rol. Een inventarisatie van de organisaties, instanties en eventueel personen waar men tijdens het proces informatie van krijgt of moet toezenden en die betrokken zijn bij dit proces, kan invloed hebben op het besluitvormingsproces. Met actoren dient rekening gehouden te worden in het proces. Er kan tevens geconcludeerd worden dat er kennis ontbreekt omtrent oude bouwstijlen en herontwikkelingsprocessen. Dit is bevestigd door zowel adviseurs en de aannemers in de interviews. Publieke opdrachtgevers weten in veel gevallen niet hoeveel er komt kijken bij een monumentale herontwikkeling. Dit vraagt volgens de praktijk en theorie om betrokkenheid van alle partijen.

Monumentaliteit en herontwikkeling vragen om een invloed van alle partijen, zodat iedere partij op zijn expertise zijn input kan leveren. Om het eindresultaat te optimaliseren. Hierbij denkt men meer richting bouwteams (traditioneel) of allianties, vroege betrokkenheid en de kennis van alle partijen die invloed kunnen hebben op het eindresultaat.

Het is bij monumentale herontwikkeling complexer om aan te geven welke partij het uit zou moeten gaan voeren, omdat dit goed omschreven moet worden. Er is namelijk sprake van een niche markt. De uitvoerende partijen geven aan: hoe meer ervaring men heeft, hoe makkelijker het in nieuwe projecten gaat. Hoe kan men er voor zorgen dat alleen gespecialiseerde partijen zich met deze opgave bezig houden. Een overzicht van bij herontwikkeling van monumentale vastgoed objecten mogelijk betrokken partijen naar belang en inzet van middelen wordt in tabel 9 weergegeven. Er is een onderscheid gemaakt tussen private en publieke organisaties.

Tabel 9 Stake and shareholders bij monumentale herontwikkeling

Middelen	Belangen Publiek	Belangen Privaat
Investerings	Shareholders- overheden Burgemeester & wethouders	Shareholders - bedrijven belangenorganisaties burgers beleggers projectontwikkelaars financiers bouwondernemingen woningbouwcorporaties ontwerpers & adviseurs toekomstige exploitanten
Toestemming	Stakeholders - overheden gemeenteraad vergunningverlener welstandcommissie monumentencommissie RACM bouw- en woningtoezicht brandweer	stakeholders - bedrijven belangenorganisaties burgers omwonenden kamer van koophandel belangenorganisaties milieudefensie bouwhistoricus

Hoe de interactie tussen de verschillende stake- and shareholders (actoren) plaats vindt is bepalend voor het succes van het proces en de keuze voor een samenwerkingsvorm. Het proces zal zo ingeregeld kunnen worden dat alle betrokken partijen streven naar synergie, een samenwerking om een gemeenschappelijk doel of prestatie te bereiken (Peek, 2006). Betrokkenheid realiseren van de actoren die van belang zijn kan er bij monumentale herontwikkeling een goede samenwerking op alle niveaus plaats vinden. De vraag blijft echter, met welke samenwerkingsvorm deze synergie het beste gerealiseerd kan worden en is de opdrachtgever bereid is om hier in te investeren en voor te kiezen.

4.4 Gemeentelijk opdrachtgeverschap

Het gemeentelijk opdrachtgeverschap kent verschillende typen opdrachtgevers, de professionele en niet professionele opdrachtgever (Wamelink & Geraedts, 2010). In meer of mindere mate heeft de opdrachtgever kennis van bouwprocessen en heeft meer of minder behoefte aan ondersteuning tijdens het bouwproces. Dit kan vergeleken worden met het verschil tussen experts en beginners. Om in kaart te brengen wat voor verantwoordelijkheden hierbij komen kijken en wat voor verschillen hierbij aanwezig kunnen zijn wordt aan de hand van maturity model het publieke opdrachtgeverschap beschreven: *“ De wijze waarop een organisatie in de publiek sector ten aanzien van haar verantwoordelijkheden in de gebouwde omgeving haar interactie met de markt intern en extern vormgeeft en ten uitvoer brengt (Volker et al., 2014).”* Dit heeft betrekking op de samenwerking binnen een project en hoe dit binnen een samenwerkingsvorm vormgegeven kan worden. allereerst worden de taken van een opdrachtgever bij een herontwikkelingsproces opgesomd.

Taken van een opdrachtgever zijn (Alphen van, 2008);

- Voor een goed begin zorgen;
- De doelen en het resultaat van de unieke opgave omschrijven;
- Zorgdragen voor de inbedding en rugdekking van de unieke opgave in de permanente organisatie;
- De opdrachtnemer selecteren en ondersteunen;
- Afspraken maken over tussentijdse-, fase- of stadiumrapportages;
- Regelmatig toetsen of alle betrokkenen nog hetzelfde beeld van de opgave hebben;
- Beslissen over onverwachte, noodzakelijke tussentijdse wijzigingen, binnen en buiten de marges;
- Zorgen voor draagvlak in de relevante omgeving;
- De werkers en de opgave zelf afschermen van ongewenste, verstorende invloeden uit de omgeving; Bepalen wie de uitkomsten zullen gebruiken, beheren dan wel onderhouden;
- De opgave beëindigen.

Het maturity model is gebaseerd op ervaring en kent de volgende aspecten (Volledig in bijlage 8.15):

- 1.) Organisatie en beleid;
- 2.) Cultuur en leiderschap;
- 3.) Mensen en competenties;
- 4.) Omgaan met stakeholders: politiek, gebruikers & overige;
- 5.) Integrale afwegingen op portefeuilleniveau;
- 6.) Invulling maatschappelijke rol;
- 7.) Omgaan met publieke spelregels;
- 8.) Interactie met en ruimte voor de markt;
- 9.) Professioneel handelen in opgaven;
- 10.) Creativiteit en flexibiliteit.



Figuur 14 Aspecten publiek opdrachtgeverschap (Volker, Eisma, & Hermans, 2014)

Door de bovenstaande aspecten is het mogelijk om de verschillende opdrachtgevers op te delen in verschillende levels of maturity. De eerste vier aspecten kenmerken de organisatie, een algemene weerslag van de organisatieprofessionaliteit wordt weergegeven. De aspecten vijf tot en met negen zijn

gerelateerd aan het opdrachtgeverschap, waarbinnen aspect 5 ingaat op het totale bezit van de publieke opdrachtgever (gemeente). De aspecten zes en zeven zijn expliciet gericht op de publieke opdrachtgevers. Als dit wordt toegespitst op gemeentes, dan dienen de volgende kenmerken die het gemeentelijk opdrachtgeverschap met zich mee brengen in de manier van werken en eisen stellen verwerkt worden (gedragscode Rotterdam, 2009).

- Er dient een brede belangenafweging gemaakt te worden;
- Ze werken onder het primaat van de politiek;
- Ze moeten altijd in de openbaarheid verantwoording kunnen afleggen.

Aspecten acht en negen focussen op de verhouding met de markt en de competenties om samenwerkingsvormen toe te passen. Het laatste aspect beschrijft hoe er creatief en flexibel omgegaan wordt met alle voorgaande aspecten.

Modern opdrachtgeverschap ligt in de wijze waarop de opdrachtgever de relatie naar de markt definieert en omschrijft (Dorée, 2002). Een juiste omschrijving van de relatie, ook wel een keuze voor de toepassing van een samenwerkingsvorm, kan de risico (ver)deling, innovatiestimulering, krachtenbundeling en kwaliteit verbeteren (Weiden van der, 2011). Bij het invullen van de werkwijze van een gemeente als opdrachtgever, worden er in ieder geval een aantal kernwaarden van de publieke opdrachtgevers in acht genomen (Keijts, 2013):

- Maatschappelijke verantwoordelijkheid;
- Integriteit;
- Betrouwbaarheid;
- Transparantie.

Wat voor impact kunnen gemeentelijke opdrachtgevers hebben op de keuze van de samenwerkingsvorm? Waar moet rekening mee gehouden worden, wat vinden zijn belangrijk, met welke aspecten kunnen zij zich beter niet mee bemoeien. Het model beoordeelt uiteindelijk of het volgende toegepast wordt:

Een opdrachtgever beschikt over een palet aan samenwerkingsvormen waaruit het een bewuste keuze maakt. De mate waarin de opdrachtgever er in slaagt gekozen samenwerkingsvormen ook rolbewust en rolvast vorm te geven.

4.5 Deelconclusie

In de conclusie wordt kort samengevat wat de impact van de gemeentelijke opdrachtgever, herontwikkeling en monumentaliteit op het besluitvormingsmodel/vraagstuk is en welke elementen worden meegenomen in het ontwerp van het model.

De nota van Belvédère geeft aan dat vooral de interactie met de omgeving centraal staat bij monumentale herontwikkeling, het realiseren van meerwaarde voor een langer termijn is de doelstelling bij herontwikkeling van dit soort objecten, dit blijft echter wel de uitdaging bij herontwikkelingsprojecten (Dekker, 2010). In de praktijk komt het voor dat de gemeente (eigenaar van het object), het object zelf gaat ontwikkelen of het object eerst verkoopt aan een ontwikkelende partij zodat deze partij het object ontwikkelt. De eerste optie, waarbij de gemeente eigenaar van het object blijft, resulteert in een dubbelrol voor de gemeente. Urgentie en draagvlak binnen de organisatie zijn daarbij een cruciale elementen. Bij gebrek aan urgentie onderneemt de gemeente niks, urgentie is bij de herontwikkeling van een object een reden om als gemeente het object eerder zelf te ontwikkelen.

Impact

Bij de ontwikkeling van het model moet er op het gebied van monumentale herontwikkeling rekening gehouden worden met de volgende aspecten:

- de investering- en realisatiekosten zijn groter dan bij nieuwbouw;
- er is meer informatie benodigd in een vroeg stadium van het project en dit kost meer tijd;

- de risico's van wijzigingen en onvoorziene omstandigheden zijn vaak vele malen groter en er ontstaan ook grotere risico's, doordat er te weinig informatie wordt verzameld in de beginfase;
- er ontbreekt kennis van oude bouwstijlen en herontwikkelingsprocessen.

Er moet tijdens deze monumentale herontwikkelingsprocessen:

- beter om gegaan worden met beperkingen, zowel functioneel, bouwkundig als juridisch;
- rekening gehouden worden dat gedurende het project men te maken krijgt met tegenstrijdigheden, waarbij een functie gevonden moet worden bij het object en niet andersom, zoals gebeurt bij nieuwbouwprojecten. De uitvoerende partijen werken vaak van buiten naar binnen en de opdrachtgever precies andersom;
- het gehele project constant omschreven worden wat men wilt behouden;
- vastgesteld wordt welke positie de opdrachtnemer inneemt bij wijzigingen, een aanspreekpunt of juist niet;
- altijd sturing op de kwaliteit plaatsvinden, dit kan zowel door de opdrachtgever als opdrachtnemer.

Reduceren

Om de kenmerken en eigenschappen van een monumentale herontwikkeling op te kunnen vangen zijn de volgende aspecten richtinggevend:

- reduceren van de risico's van deze overtreffende eigenschappen;
- Nelissen beschrijft dat de Flow, de samenwerking tussen de partijen adequate en professioneel moet zijn, samen met de communicatie vraagt dit om aandacht;
- de samenwerking vraagt een andere betrokkenheid van de actoren, zodat iedere partij op zijn expertise zijn input kan leveren;
- in een vroeg stadium is informatie en kennis nodig, dit moet tijdens het proces up to date blijven. Waardenbepaling en bouwhistorische onderzoeken dienen tijdens het gehele proces plaats te vinden.

Hoe de interactie tussen de verschillende actoren plaats gaat vinden is bepalend voor het succes van het proces en de keuze voor een samenwerkingsvorm. Het proces kan zo ingeregeld worden dat alle betrokken partijen streven naar synergie, een samenwerking om een gemeenschappelijk doel of prestatie te bereiken.

Gemeentelijk opdrachtgeverschap

Tussen de diverse gemeentes kunnen verschillen optreden omtrent hun manier van handelen en omgaan met herontwikkeling. Gemeentes hebben te maken met kenmerken en kernwaarden waar zij zich aan moeten houden. Gemeentes moeten binnen de grenzen van de verschillende wetgevingen handelen. De besproken aspecten kunnen duidelijkheid realiseren over de professionaliteit en geschiktheid van de publieke opdrachtgever.

Elementen die van invloed zijn op het publiek opdrachtgeverschap en het besluitvormingsmodel worden afgeleid uit het maturity level model (Volker et al., 2014). De mate waarin de opdrachtgever slaagt om de karakteristieken van een samenwerkingsvorm rolbewust en rolvast toe te passen is van groot belang.

Hoofdstuk 5. Eindresultaat afwegingscriteria

Inleiding

Dit hoofdstuk leidt de 'WAARTOE' fase in, waartoe heeft het voorgaande geleid en in wat heeft dit geresulteerd. Een essentieel onderdeel van het eindresultaat wordt in dit hoofdstuk beschreven. Het besluitvormingsmodel bestaat namelijk mede uit afwegingscriteria. Deze afwegingscriteria vormen de inhoud van het model en de afweging, daarom wordt per afwegingscriterium aangegeven wat haar eigenschappen zijn en hoe dit terug dient te komen in het model.

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de deelvraag: welke aspecten invloed hebben op de besluitvorming voor de keuze van een samenwerkingsvorm bij de herontwikkeling van monumentaal gemeentelijk vastgoed. En hoe deze uiteindelijk in het besluitvormingsmodel worden opgenomen. De afwegingscriteria zijn per criterium in het model verwerkt door hoofd- en deelvragen voor ieder criterium op te stellen. De antwoorden op de vragen van de criteria dragen bij tot het besluitvormingsproces. In dit hoofdstuk wordt de wetenschappelijk en praktisch onderbouwing van ieder criterium beschreven. Dit alles is uiteindelijk samengevat in een vragenlijst. Deze vragenlijst is een essentieel onderdeel van het besluitvormingsmodel. De verdere spelregels en werking van 'het besluitvormingsmodel' worden in hoofdstuk 6 beschreven.

De afwegingscriteria zijn opgesteld op basis van de aspecten die vanuit de literatuur en de interviews als bepalend zijn beschouwd. Op basis van de voorgaande hoofdstukken worden de elementen die als bepalend beschouwd zijn vertaald naar de afwegingscriteria.

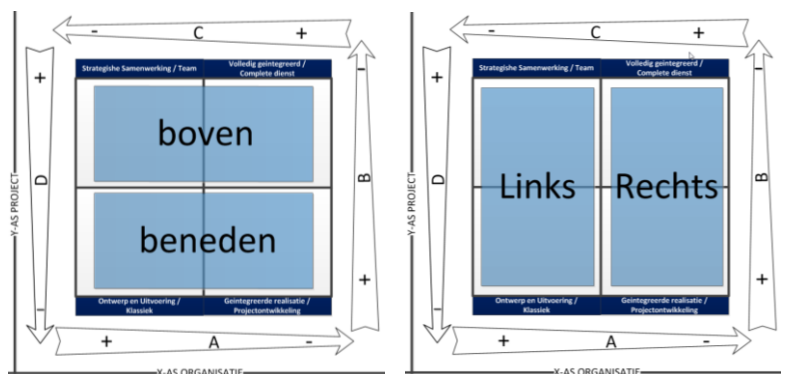
Onder afwegingscriteria worden de elementen verstaan waarop de keuze voor een samenwerkingsvorm gebaseerd wordt en die assisteren bij het maken van deze keuze (Ramselaar & Keeris, 2011). De afwegingscriteria zijn opgedeeld in criteria die betrekking hebben op de organisatie en op het project. Hierbij is een verdeling gemaakt over de vier hoofdrichtingen (pijlen) die onderdeel zijn van het model, waar de pijlen A en C op de organisatie gericht zijn en de pijlen B en D op het project. Allereerst worden er een aantal uitgangspunten aangegeven die betrekking hebben op het gebruik van de afwegingscriteria in het besluitvormingsmodel. Vervolgens wordt per criterium onderbouwd waarom deze van invloed is op het besluitvormingsproces van dit onderzoek.

5.1 Uitgangspunten

De citaten in deze paragraaf zijn algemene conclusies die uit de analyse van de interviews zijn gegeneerd (Interviews, 2015). Ieder criterium wordt aangegeven met een Romeins cijfer, de cijfers I t/m XIII. Eerst worden de criteria gerelateerd aan het project beschreven, criteria I t/m VI. In de daarop volgende paragraaf wordt hetzelfde gedaan alleen dan voor de organisatie criteria. Er wordt hierbij wel doorgeteld, criteria VII t/m XIII.

De relatie ten opzichte van het model:

dit is dus de onderbouwing van de wijze waarop het criterium terug komt in het besluitvormingsmodel, wordt na de beschrijving van ieder criterium kort toegelicht. De relatie kan betrekking hebben op de boven, onder, linker of rechterkant van het model.



Figuur 15.1 Mogelijke relatie van een criterium t.o.v. het model.

De uitgangssituatie

Bij het gebruik van het model liggen de samenwerkingsvorm en het detailniveau van vraag, het detailniveau van de omschrijving van het idee en wensen van opdrachtgever, nog niet vast, het besluitvormingsmodel voor de keuze van de samenwerkingsvorm zal als startpunt vergaren.

Bij de formulering van de criteria is rekening te houden met de volgende vier kernvragen, 1.) Wat wil de opdrachtgever? 2.) Wat kan de opdrachtgever? 3.) Wat mag de opdrachtgever? 4.) Wat vraagt de herontwikkelingsopgave? (Jansen, 2009).

Moment van het besluit

Het is verstandig om dit vooraan in het proces plaats te laten vinden, de samenwerking start namelijk al veel eerder dan het moment van contracteren. Hoe langer men wacht met het maken van een brede afweging hoe groter de kans is dat men impliciet al een keuze heeft gemaakt. Dus om een goede afweging te maken moet er in de initiatieffase al begonnen zijn met het maken van een afweging. Zodat op het moment dat het project het Go/No-Go punt nadert, er een besluit kan worden genomen over de meest geschikte samenwerkingsvorm voor de opgave en de organisatie.

Draagvlak

Het succes van een project kan bij veel gemeentelijke projecten samenhangen met het draagvlak binnen de organisatie en de gemeentelijke omgeving. Voordat er ook maar enigszins overwogen gaat worden welke samenwerkingsvorm de juiste keuze is voor het project, moet de gemeente bepalen of er voldoende draagvlak is voor het project.

Het politieke draagvlak is van belang om de herontwikkeling op een eenvoudige manier tot stand te laten komen. Is de gemeente bereid om dat extra stapje te doen? Als het gaat over functies en bestemmingen is het prettig om te weten hoe dit politiekgezien leeft in de gemeente.

Project (opgave en object)

Een belangrijk kenmerk voor een bouwproces is dat ieder eindproduct (object) uniek is. Bij iedere opgave kunnen dus andere criteria de doorslag geven voor de keuze van een samenwerkingsvorm. Om te bepalen welke afwegingen er gemaakt moeten worden voor de keuze van samenwerkingsvorm bij een herontwikkelingsproject, wordt gekeken welke invloed het object op de criteria en het uiteindelijke besluitvormingsproces heeft. Er bestaat namelijk niet één ideale vorm. Elk herontwikkelingsproject vraagt om zijn eigen unieke strategie (Rooyen van & Rosmalen van, 2012). De scopebepaling van de opgave is een belangrijk element, hoe dit bepaalt wordt is beschreven in bijlage 8.7.

Weten wat je van een ander vraagt, bekijken wat je wil bereiken, de vraag achter de vraag verkrijgen en dit vervolgens goed formuleren zijn kritische succesfactor.

Organisatie (intern en extern)

De karakteristieken van de gemeentelijke organisatie zijn beschreven in hoofdstuk drie. Samen met de algemene elementen die van toepassing zijn op het besluitvormingsproces, komen deze terug in de formulering van de criteria.

Kenmerken verschillende samenwerkingsvormen

Iedere samenwerkingsvorm heeft zijn eigen eigenschappen en kenmerken. Het bepalen van deze eigenschappen in hoofdstuk drie heeft er tot bijgedragen dat er al een standaard scala aan criteria uit de bestaande wetenschappelijke theorieën gebruikt kan worden voor dit model. In dit hoofdstuk worden deze criteria aangevuld met ontbrekende elementen die vertaald kunnen worden naar criteria.

Controle criteria door case studie

Er heeft ook een case studie plaats gevonden. De resultaten van deze case studie worden kort toegelicht in paragraaf 6.4. Uit deze case studie zijn relevante aanpassingen voor de formulering van de vragenlijst met de criteria naar boven gekomen, deze zijn verwerkt in de vragenlijst.

5.2 Criteria in relatie tot het project (pijl B en D)

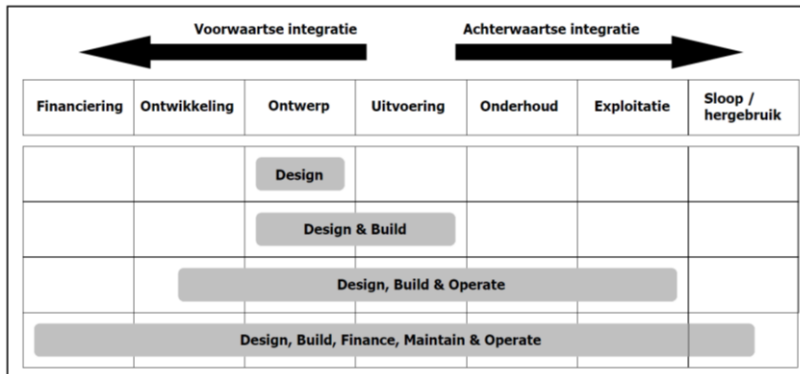
In deze paragraaf zal er op tactisch niveau gekeken worden naar de besluitvormingsaspecten. In deze paragraaf wordt invulling gegeven aan de invloed van het element 'monumentale herontwikkelingsopgave' door hier criteria voor op te stellen. Projectrelevante kenmerken die voor een herontwikkeling van een gemeentelijk monumentaal object van invloed kunnen zijn op de afweging en die tot criteria beschouwd worden, staan in deze paragraaf beschreven. Deze aspecten zijn gevormd door een theorie- en praktijk analyse. Er wordt op twee niveaus naar het project gekeken, vanuit object- en opgaveniveau. Deze criteria hebben invloed op de y-as van het besluitvormingsmodel.

Pijl B (Opgave)

Deze pijl concentreert zich op de opgave van het project en heeft een uitwerking op de y-as van het model. In figuur 18 is de relatie van pijl B ten opzichte van het model te zien.

I. Integratie fases

Bij een herontwikkeling van een object is er sprake van een opdeling in verschillende fases. Zo is er de planfase, ontwerpfase, realisatiefase en beheerfase. De mate waarin deze fases gecombineerd worden is vanuit diverse literatuur maar ook praktijk bronnen aangegeven als een belangrijk element voor de keuze van een samenwerkingsvorm.



Figuur 15 Indeling naar mate van integratie (R.P. Geraedts, 2010)

De mate van integratie over de fases van het proces heen wordt als invloedrijk beschouwd (Boer de et al., 1996; P. Kersten & Hermans, 2015; Pries et al., 2006; Rooyen van & Rosmalen van, 2012; van Iersel et al., 2005). Ook bij monumentale herontwikkeling speelt dit een rol, (Nelissen, 1999) heeft fasering opgenomen in zijn 6F model en geeft aan dat een juiste integratie van de fases de kans op succes van het project vergroot. In verschillende interviews komt het belang van integratie terug, vooral de restauratie aannemers geven aan dat dit het proces aanzienlijk kan verbeteren (Hoed den, 2015). Tijd en planning zijn elementen die de integratie mede bepalen.

Tijd(s)planning

Bij dit aspect is er de mogelijkheid om een opdeling te maken in verschillende onderdelen, die ieder een vraag voor een criterium van het besluitvormingsmodel voortbrengen (Veen van, 2008). In de paper 'willen en kunnen bepalen van de samenwerkingsvorm' zijn de volgende vragen beschreven over het aspect tijd; Wat is de urgentie van de voortgang? Is er grote druk op de planning en fasering? Moeten we snel door kunnen of is er tijd om zekerheden te zoeken en in te bouwen (Rooyen van & Rosmalen van, 2012)? De vragen hebben betrekking op de volgende onderdelen:

- Fasering van het project: Een project kan uit meerdere deelprojecten bestaan. De coördinatie en afstemming van dit proces kan gedaan worden door de opdrachtgever of opdrachtnemer.
- Doorlooptijd en gewenste tijdzekerheid: Als de oplevering van het object binnen een korte tijdsperiode ligt kan het gewenst zijn om de fases geïntegreerd te laten verlopen. Tijdszekerheid kan afhankelijk zijn van de complexiteit van het project en de risico's die op kunnen treden.

- Gewenste contractduur: Langere contractperiodes zijn voor veel gemeentes een moeilijke vraagstuk, Publieke opdrachtgevers willen namelijk geen beslag leggen op begrotingen van toekomstige bestuurders (Interviews, 2015; van Iersel et al., 2005).

Relatie t.o.v. het model

Dit criterium resulteert tot de y-as en hoofdrichting B (opgave) van het model. De resulteert in een grote integratie van fases aan de bovenkant en een lagere integratie aan de onderkant van de y-as.

II. Invullen opgave

Het is voor het bepalen van de organisatie voor de samenwerking van belang dat men als opdrachtgever weet wat men wilt en wat men kan (Pries et al., 2006). Weten wat men wilt met de opgave valt samen met randvoorwaarden, KPI's, kaders en wensen van de opdrachtgever. In de beginfase van het project moet de opdrachtgever bepaalt hebben in welke mate hij dit uitgewerkt ziet en hoeveel invulling hijzelf aan de opgave wil geven. Hierbij is het mede van belang om te weten hoe makkelijk het object deze invulling toe laat. Voor een herontwikkeling is dit vele malen complexer dan nieuwbouw.

De scope is de term waarmee de aard, omvang en beperkingen van een project wordt aangeduid. Er zijn meerdere mogelijkheden om de scope van een project te bepalen. Het bepalen van de scope staat gelijk aan het beantwoorden van de vraag "Wat hoort wel en wat hoort niet bij het project?". De vraag die bij dit criterium een rol speelt is of er duidelijkheid is over de scope van de opgave. Een overzicht van een scopebepaling is weergegeven in bijlage 8.7 (Zwol van, 2013).

Informatie (kennis)

Er is bij de informatievergaring (opstellen van de scope) van een herontwikkelingsproces een extra bijkomstigheid. Bij nieuwbouw heb je namelijk geen ontdekkingsfase. Bij een bestaand pand wel en is het verstandig om te omschrijven wat er is, wat men wilt behouden en wat je extra wil toevoegen. Als er echter niet te zien is wat er precies in het object aanwezig is, is het moeilijk om een plan te omschrijven en ontstaat er een informatietekort. Tijdens het gehele herontwikkelingsproces moet je blijven omschrijven en anticiperen wat er behouden moet en mag worden (Reedijk, 2015).

Het gaat erom welke informatie opdrachtgevers hebben, willen verkrijgen en hoe zij deze informatie gebruiken. Kijk bijvoorbeeld naar een bouwhistorisch onderzoek.

Waar en wanneer begint een project concreet te worden? Men kan de toets in de breedte mislopen omdat de actoren van mening zijn dat alle informatie helder en beschikbaar is.

In 9 van de 10 gevallen zijn overschrijdingen terug te voeren naar de fase waarin informatie verkregen wordt, en de specificaties bepaald worden. Een besluit op ontoereikende info is in veel gevallen niet het meest geschikte besluit.

Specificeren

Van Rooyen & Rosmalen stellen in hun report de volgende vraag: "Kunnen we alle specificaties nu al overzien en zo niet, lukt dat wel per fase? Waar vervolgens ook nog de vraag wordt gesteld of zij zelf de kennis hebben en de vraag kunnen specificeren (Rooyen van & Rosmalen van, 2012). Weten wat je van een ander vraagt, bekijken wat men wilt bereiken, de vraag achter de vraag verkrijgen en dit vervolgens goed formuleren zijn kritische succesfactoren. Het soort object, de kennis van en over het object, de complexiteit van het object en de mogelijkheid om goed de specificaties te omschrijven het belangrijkste is. De opgave moet begrootbaar omschreven worden, omdat de risico's anders te veel afgeprijsd worden.

Vanuit de verschillende vakdisciplines wordt aangegeven dat het moeilijk is om een goede balans te vinden in het omschrijven van de specificaties van de opdracht en de vertaalslag die door de markt gedaan wordt.

In de interviews wordt ook aangegeven dat de vertaalslag van de wat naar de hoe (specificaties) het beste door een professional uitgevoerd kan worden.

De gemeente kan goed formuleren bij een herontwikkeling wat het doel is (bestemmingsplanachtige doelstellingen), maar zijn minder bekwaam in het specificeren van de opdracht en de details.

Relatie t.o.v. het model

In hoeverre er duidelijkheid is over de invulling van de scope bepaalt de relatie van dit criterium ten opzichte van het model. Als er veel duidelijkheid is over deze invulling relateert dit tot de onderste helft van het model. Is dit echter niet het geval dan resulteert het antwoord van dit criterium zich tot de bovenste helft van het model.

III. Wijzigingen en wijzigende uitgangssituaties

Ieder project begint met een nulmeting, een beginsituatie. Er is bepaald wat er gaat komen en welke risico's er kunnen optreden. Bij het inschatten van risico's is de kans op voorkomende wijzigingen door verrassingen in het object bij monumentale herontwikkeling bepalend, dit kan samengevat worden in de volgende conclusie uit de interviews.

Bij een bestaand object is de kans van een wijzigende uitgangssituatie ongeveer 100%. Welke wijzigingen en wijzigende omstandigheden kunnen zich voordoen op de horizon van het project: initiatief, uitvoering, exploitatie etc. Wat zijn de wijzigingen? Hier moet je rekening mee houden en vooruitdenken hoe hier mee om te gaan.

Er kunnen altijd onverwachte omstandigheden ontstaan. Bij het ene project is de kans hierop groter dan bij het andere project. Bijvoorbeeld de kans op een muurschildering achter een bijzetwand is groter bij een monumentaal object, dan bij een object dat gebouwd is in de 21^e eeuw. Rekening houden met veranderingen, hierop kunnen sturen, ook budgetwijs gezien. Wijzigingen in het object komt men tijdens de uitvoering tegen die men in de voorbereiding niet kon inschatten. Er is behoefte om vrij lang in het voorbereidingstraject te kunnen anticiperen op wijzigingen.

- Waar kunnen wijzigingen uit ontstaan; Beleid, Omgeving, opgave, object etc.
 - Tot in welke fases mogen er nog wijzigingen gedaan worden?
 - Hoe stabiel en toekomstvast is de huisvestende organisatie? Functies, voorzieningen etc.,
 - Wat is de onvoorspelbaarheid van de wijziging?,
 - Door wie wordt er gehandeld op de wijziging? (intern of extern) (Outer den 2015).
- Hoe groot de kans op deze wijzigende situaties is en hoe de opdrachtgever wenst hiermee om te gaan, heeft zijn uitwerking op de keuze van samenwerkingsvormen.

Adaptiviteit

Veel objecten kunnen met kleine aanpassingen meerdere functies huisvesten maar er zijn ook objecten of delen van objecten die maar één functie kunnen bekleden of waar het moeilijker is om dit object aan te passen door opgelegde beperkingen. Denk hierbij aan een theater of een monumentaal object. Als de originele functie niet meer gehuisvest kan worden in deze objecten is het niet makkelijk om een andere functie zijn intrede hierin te laten doen. Bij de herontwikkeling van objecten speelt de adaptiviteit van deze huisvestingsfunctie dan ook een rol.

Er moet een functie bij het gebouw gevonden worden en geen gebouw bij de functie. Dit is een ander vraagstuk dat opgelost moet worden en vergt daarom ook een andere benadering.

Bij een grotere adaptiviteit kan er sneller en beter met wijzigingen omgegaan worden. Uit de interviews blijkt dat een object een eenheid is. Wanneer je een eenheid uit elkaar haalt dan moet er coördinatie en controle op deze afzonderlijke eenheden ontstaan, om de eenheid te behouden.

Omgaan

Wijzigingen tijdens de ontwerp en realisatiefase hebben tot gevolg dat er een duidelijke referentiekader ontbreekt, want deze wijzigingen hebben een grote invloed op de vraagspecificatie, PVE en verantwoordelijkheden. In deze situaties is er sprake van grijze risico's, risico's die het meest kosten-efficiënt beheerst kunnen worden door zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer (van Iersel et al., 2005). In deze situaties is het verstandiger om risico's gezamenlijk te dragen, een samenwerkingsvorm gericht op strategische samenwerking kan dan als meest toepasselijke gezien worden

Relatie t.o.v. het model

Een grotere kans op wijzigingen vraagt om een geïntegreerdere samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Waarbij een grote kans op wijzigingen dit criterium resulteert aan de bovenste helft van het model en bij een kleinere kans aan de onderste helft.

Pijl D (object)

Pijl D relateert zich ook tot de y-as, enkel is deze hoofdrichting meer gefocust op de eigenschappen van het her te ontwikkelen object.

IV. Complexiteit

Het realiseren van objecten is complexer geworden door veel verschillende objecttypes, bouwen vanuit een bestaande situatie, binnenstedelijk bouwen, monumentaliteit et cetera. In het handboek voor complexe bouwprojecten worden drie verschillende type bouwprojecten onderscheiden (Flapper & Witten, 2004). De objecten in dit onderzoek behoren tot categorie drie, projecten waar meer beheersing vanuit het bouwproces nodig is.

De complexiteit van de opgave wordt bepaald door de aard, situatie, schaal en doorlooptijd. Daarnaast bestaat er een directe relatie met het risicoprofiel. Grotere complexiteit, betekent een groter risico (R. A. E. M. Kersten, Wolting, Bekke ter, & Bregman, 2010). Een transformatieopgave is complexer dan een uitleglocatie voor woningbouw. In het algemeen geldt; hoe eenvoudiger de opgave, hoe later de overheid als initiatiefnemer in het planvormingsproces tot een samenwerking met de markt kan komen (samenwerkingsvorm). Dus hoe complexer de opgave hoe sneller er een keuze gemaakt moet worden voor samenwerkingsvormen. Hoe complexer de opgave, des te eerder gemeentes de samenwerking met de markt zouden moeten zoeken (R. A. E. M. Kersten et al., 2010).

Opdeling

Complexiteit is echter nog een breed begrip. Om complexiteit ook als criterium te kunnen gebruiken is het verstandig om een onderverdeling in soorten complexiteit te maken. Van Rooyen en van Roosmalen definiëren complexiteit om deze reden als de beperkingen die het object en proces met zich mee brengen. Daarom een opdeling in product- en procescomplexiteit.

Productcomplexiteit (situatiecomplexiteit): de complexiteit van de situatie waarin het object zich bevindt. Het is bij de situatiecomplexiteit verstandig om een onderscheid te maken tussen de object en projectcomplexiteit (Outer den 2015). Bij projecten die van complexe aard zijn is het over het algemeen wenselijk om in een vroeg stadium betrokkenheid van private partijen te bewerkstelligen (van Iersel et al., 2005). Omdat gemeente in veel gevallen onvoldoende kennis van zaken hebben en niet volledig risicodragend wille zijn. Als het mogelijk is wil men de risico's overdragen naar de markt.

Procescomplexiteit: de complexiteit van de procesorganisatie, waarbij informatiecomplexiteit een rol speelt: het overdragen van informatie naar alle betrokken partijen binnen de opgave. Deze wordt groter als er meer raakvlakken ontstaan doordat er veel omgevingsonzekerheden zijn en er vele actoren bij het project betrokken zijn. Bij een hoge procescomplexiteit wenst de opdrachtgever om vanuit het publieke verantwoordelijkheidsperspectief meer directe invloed op het project te houden, bijvoorbeeld door een alliantie met een opdrachtnemer aan te gaan (van Iersel et al., 2005).

Relatie t.o.v. het model

Concluderend, complexiteit is niet alleen de omvang van het project, complexiteit is ook de context en de karakteristiek van het project. Bij een grotere complexiteit is een snellere samenwerking over meerdere fases gewenst vandaar dat een grotere complexiteit leidt tot een invulling van de bovenste helft van het model en een kleinere complexiteit tot de onderste helft.

V. Kwaliteitsniveau

Project succes wordt gemeten in de vorm van hoe goed een project heeft voldaan aan het opgestelde budget en prestatie- en kwaliteit vereisten. Deze prestatie- en kwaliteitseisen zijn meestal gerelateerd aan de behoeftes en verwachtingen van de stakeholders over het functioneren en presteren van het eindproduct. Een project met een hoge kwaliteit is er één die voldoet aan de eisen omtrent de prestatie en kwaliteit (Nicholas & Steyn, 2012).

Het eindproduct is bij monumentale herontwikkeling een object dat een nieuwe functie huisvest. Het is hierbij van belang om te weten of het gewenste resultaat behaalt is. Kwaliteit kan hierbij een rol spelen, er zijn verschillende kwaliteiten te benoemen. Zo kan een opdrachtgever het gebruik van het object als waarde beschouwen, er is dan sprake van gebruikskwaliteit. Deze kan echter ook de realisatiekwaliteit van het object als waarde beschouwen. Een kritiek punt bij dit aspect is:

Het definiëren en meetbaar maken van de kwaliteit en de mogelijkheid om dit te vertalen door de opdrachtgever en opdrachtnemer. Die kwaliteit is voor opdrachtgevers vaak moeilijk vast te leggen.

Volgens Hamden zorg je voor grip op kwaliteit in de realisatiefase door (Hamden, 2014):

- Een kwalitatief goede vraagspecificatie te formuleren;
- Duidelijke communicatie met marktpartijen in dialooggesprekken en het vragen om gerichte dialoogproducten;
- Gebruik van incentives te maken om de opdrachtnemer te stimuleren beloftes na te komen;
- Te blijven investeren in de relatie, zodat samenwerken zorgt voor een snelle oplossing;
- Het inrichten van de informele en communicatieve kant, zodat iedereen weet waar hij aan toe is.

Optimalisatie kwaliteit

Een insteek van de opdrachtgever kan zijn om te streven naar de hoogst mogelijke prijs-kwaliteitverhouding. Waarbij een verlaging van de kosten bij gelijkblijvende kwaliteit of een verhoging van de kwaliteit bij gelijkblijvende kosten centraal staat (van Iersel et al., 2005). Grip op de kwaliteit is dan van belang en zeer gewenst.

Je moet alle specifieke kennis en ervaring hebben om die juiste prijs/kwaliteit verhouding te krijgen bij een project. Deze kennis zit nooit bij één partij alleen, hier heb je meerdere partijen voor nodig.

Relatie t.o.v. het model

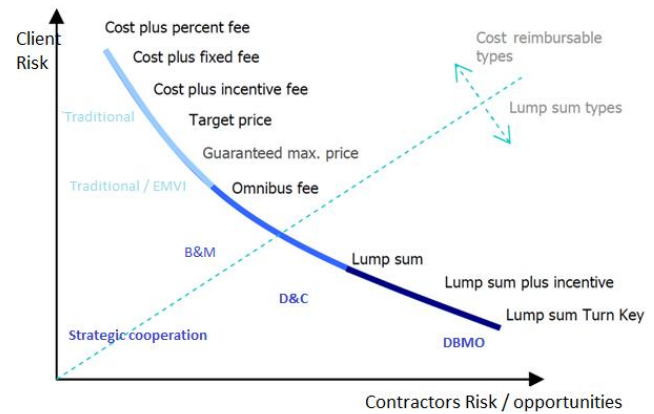
Grip op kwaliteit vraagt kennis inbreng van de belangrijkste actoren, veel grip op kwaliteit betekent een grote betrokkenheid. Dit resulteert tot de bovenste helft van het model. Wanneer er met minder grip op kwaliteit genoeg wordt genomen resulteert dit tot de onderste helft van het model.

VI. Integraal meenemen financiering en exploitatie

Voor de keuze van een samenwerkingsvorm is het van belang te weten of er naast de kosten ook een rol voor opbrengsten is weggelegd (Koning de & Sproncken, 2001). Bij een herontwikkeling van een object zijn de opbrengsten in veel gevallen gebaseerd op de exploitatie van het object. Voor zowel de opdrachtgever als opdrachtnemer is het voor de samenwerking fijn om te weten of zij mee delen in de financiering en/of de opbrengsten van de exploitatie. Het is mogelijk dat de opdrachtnemer direct financieel belang heeft bij het resultaat van het object omdat de financiering en exploitatie voor een lange termijn integraal zijn meegenomen (ONRI, 2000). Dit vergt dan een andere manier van samenwerken.

Beloningssystematiek

De gewenste beloningssystematiek is een ander onderdeel dat binnen dit criterium geplaatst kan worden. De beloningssystematiek is namelijk de manier van verrekenen tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer (van Iersel et al., 2005). Er zijn verschillende manieren om dit te laten plaatsvinden, bijvoorbeeld cost reimbursable en lump sum. Dit onderdeel bevat vooral het toepassen van een incentive, een prikkel die voor een opdrachtnemer belangrijk is. Beloningssystematiek, houdt niet alleen in dat je moet betalen voor de dienst die je krijgt, maar ook de wijze van betalen, het moment van betalen en de eenheid op basis waarvan er betaald wordt.



Figuur 16 beloningssystematiek (Roijs van, 2006)

Relatie t.o.v. het model

Wanneer er een grote integraliteit gewenst is van financiering en exploitatie resulteert dit zich tot de bovenste helft van het model. Als hier geen sprake van is dan resulteert dit zich tot de onderste helft van het model.

5.3 Criteria in relatie tot de organisatie (Pijl A en C)

Uit hoofdstuk twee kan geconcludeerd worden dat ook de opdrachtgevende organisatie onderdeel is van het besluitvormingsproces. In deze paragraaf wordt er ingegaan op de wensen, kwaliteiten en belangen van de opdrachtgevende organisatie binnen een herontwikkelingsproject. De verschillende benaderingen die door een opdrachtgever toegepast kunnen worden zijn hier ook van belang. In deze paragraaf wordt er gefocust op de organisatie. De afwegingen en randvoorwaarden die belangrijk zijn voor de organisatie en invloed hebben op de keuze van de samenwerkingsvorm, worden als criterium bestempeld.

Pijl A (interne organisatie)

Pijl A relateert zich tot de x-as. Deze hoofrichting focust zich op de interne eigenschappen van de opdrachtgevende organisatie.

VII. Organisatie professionaliteit

Kennis, ervaring en capaciteit binnen de organisatie

De kennis, ervaring en capaciteit van de organisatie om werkzaamheden die bij een samenwerkingsvorm horen bij de eigen organisatie onder te brengen. Dit heeft te maken met de verschillende fases van een herontwikkelingsproject en de verantwoordelijkheden van de samenwerkingsvorm. In iedere fase is het verstandig om minimaal een bepaalde hoeveelheid aan kwaliteiten en kennis binnen de organisatie aanwezig te hebben, zodat er in de eigen organisatie delen van het project uitgevoerd, gecontroleerd of getoetst kunnen worden (Volker et al., 2014).

Om een samenwerkingsvorm aan te gaan moet je als opdrachtgevende organisatie de kennis van de rol die bij deze samenwerkingsvorm hoort in huis te hebben,

Voor ieder project en samenwerkingsvorm moet bepaald worden wat de minimale eisen zijn met betrekking tot kennis, ervaring en capaciteit. Om dit vervolgens bij de organisatie te kunnen checken en verifiëren. Hebben ze het in huis, kunnen ze het inhuren of is het helemaal niet mogelijk?

De kennis en kunde van de opdrachtgevers om de verschillende samenwerkingsvormen toe te kunnen passen zit hem vooral in de schaalgrootte van de gemeente, specifiek in de verhouding tussen kennis en het aantal schijven (afdelingen).

Twee vragen staan aan de grondslag van dit criterium. Is er binnen de organisatie zelf de kennis, ervaring en capaciteit om het project te voeren? En is er binnen de organisatie de kennis, ervaring en capaciteit om de samenwerkingsvorm te controleren en sturen (van Iersel et al., 2005)?

Verschillen per gemeente

Tussen de verschillende gemeentes in Nederland kan tevens een groot verschil bestaan. De ene gemeente heeft misschien wel de capaciteit om zelf veel te kunnen organiseren en de ander juist niet. De andere gemeente heeft wel de kennis en ervaring met een bepaalde samenwerkingsvorm en de ander weer niet. De logheid van een grote overheid kan er voor zorgen dat je niet goed kan meebewegen, terwijl kleinere gemeentes de capaciteit misschien niet hebben (Outer den 2015). Het heeft tevens met het karakter van de gemeente te maken.

Relatie t.o.v. het model

Wanneer de organisatie zeer professioneel is en zich tijdens een project ook zo kan gedragen resulteert dit zich tot de linker helft van het model. Wanneer de organisatie deze eigenschap niet heeft en daardoor zo min mogelijk betrokken wenst te zijn bij de realisatie is deze terug te vinden in de rechter helft van het model. Een niet professionele rol voor de opdrachtgever en een veel grotere verantwoordelijkheid voor de opdrachtnemer.

VIII. Invloed opdrachtgever op het proces

Invloed en betrokkenheid

De invloed van de organisatie en daarmee ook gelijk de invloed van de opdrachtgever kan onderverdeeld worden in een aantal subcategorieën. De aspecten, risico's en invloeden zijn ook met elkaar verbonden. Samenwerken gaat namelijk over het (ver)delen van invloed en risico's (Rooyen van & Rosmalen van, 2012).

Een opdrachtgever zou altijd betrokkenheid moeten houden, daar is hij eenmaal opdrachtgever voor. De vraag is meer waarop en hoeveel invloed moet de opdrachtgever houden.

Gedurende een herontwikkelingsproces kan er op verschillende onderdelen invloed worden uitgeoefend. Daarnaast kan er ook door veel verschillende partijen invloed uitgeoefend worden. Omdat dit onderzoek vanuit het gezichtsveld van een gemeente wordt bekeken, is het voor deze partij belangrijk dat het duidelijk wordt hoeveel invloed de gemeente als organisatie kan houden op de verschillende onderdelen. Bij gemeentes is de invloed van stad als omgeving ook belangrijk om mee te wegen. De stad en omgeving zijn de burgers, ondernemers et cetera. Vervolgens wordt bepaald in welke hoedanigheid deze invloed uitgeoefend wordt gedurende het hele proces, waarop de invloed uitgeoefend wordt en tot wanneer deze invloed uitgeoefend kan worden (Koning de & Sproncken, 2001). Uit interviews blijkt namelijk dat:

Opdrachtgevers moeten alleen de aspecten uitvoeren waar ze goed in zijn. Hoe meer grip (invloed) ze willen houden, hoe slechter de samenwerking zal zijn.

Een belangrijk aspect is in welke mate de opdrachtgever betrokken is bij het ontwikkelings- en bouwtraject? Waarbij de volgende vragen van toepassing zijn:

- In welke hoedanigheid wordt er invloed uitgeoefend door gemeente of omgeving?
- Waarop wordt invloed uitgeoefend: Object of project, Uitvoeringswijze Doorlooptijden, Hinder, Wijzigingen toepassen?
- Tot welk moment in het proces kan deze invloed uitgeoefend worden?
- Hoeveel invloed van de opdrachtgever is er noodzakelijk om de ambities, beleid en het concept te bewaken (Rooyen van & Rosmalen van, 2012)?

Financiële zekerheid

Bij veel invloed en betrokkenheid van de opdrachtgever zal er veel rechtstreeks contact ontstaan tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer. De opdrachtgever kan invloed houden op het hele proces. Men weet echter veel minder snel de financiële status van het project, dus ook de financiële zekerheid zal minder zijn wanneer er langer en meer invloed gewenst is. De invloed op het financiële aspect is daarbij wel weer optimaal, er kan snel geschakeld worden op het aspect financiën (Fondse, 2015). Is er echter de behoefte om snel financiële zekerheid te krijgen dan zal de invloed van de opdrachtgevende partij afnemen. Het is voor de keuze van een samenwerkingsvorm dus van belang om de wens van opdrachtgever op het gebied van financiële zekerheid en betrokkenheid (invloed) van en bij het project te achterhalen.

Relatie t.o.v. het model

Wanneer de opdrachtgever veel invloed wenst te hebben resulteert zich dit tot de linker helft van het model met het gevolg dat er pas laat financiële zekerheid ontstaat. Wanneer de opdrachtgever geen behoefte heeft aan invloed op het project resulteert zich dit tot de rechter helft van het model.

IX. Organisatie en Beleid

Beleid, belang, strategie en doel Opdrachtgever

Een aanpak van een publieke opdrachtgever omtrent haar beleid kan zijn, dat de opdrachtgever vanuit strategische overwegingen een uitbestedingsbeleid heeft ontwikkeld (van Iersel et al., 2005). Echter houdt dit criterium zich meer bezig met de beleidskaders die opgesteld zijn door de gemeente. Wat zijn de relevante en vigerende beleidskaders van de gemeente en hoe wordt hier rekening mee gehouden tijdens een herontwikkelingsproject (Volker et al., 2014)? Het maturity model van Volker et al. is hier in hoofdstuk vier gedetailleerd op in gegaan en wordt gebruikt bij de formulering van de vragen bij dit criterium.

Bij beleid gaat het voor een deel over het opdrachtgeven zelf, bijvoorbeeld aanbestedingsbeleid. Daarnaast gaat het om allerlei maatschappelijke en politieke doelstellingen die men op de een of andere manier een plek moet of wil geven in het aanbestedingstraject en keuze voor de samenwerkingsvorm. Een aantal voorbeelden van deze beleidskaders van gemeentes zijn; Werkgelegenheid, duurzaamheid, milieu, sport en welzijn etc. Als de focus van een gemeente meer op dit soort aspecten ligt, kunnen bepaalde samenwerkingsvormen hier een betere draai aangeven.

Politiek doel en draagvlak

Waar worden de beslissingen genomen en bestaat er de mogelijkheid dat een beslissing overruled wordt? Vooral bij publieke opdrachtgevers is de politieke invloed bij een project groot. Een beslissing kan pas genomen worden wanneer deze door het bestuur is goed gekeurd. De steun vanuit de politiek is nodig om een project te laten starten. Een gering politiek draagvlak kan de besluitvorming ernstig bemoeilijken en vertragen (van Iersel et al., 2005).

Draagvlak van de burgers, ondernemers en spelers in de stad is het belangrijkste.

De regel is dat de raad de budgetten toe wijst en het college over de realisatie van het college-programma gaat. Wanneer men binnen deze kaders blijft moet het goed gaan blijkt uit interviews. Echter is de invloed van een veranderende politiek hierbij wel een element dat meegenomen moet worden.

Invloed ambtsperiode

Gemeentelijke opdrachtgevers hebben een publieke functie en worden onder de categorie publieke opdrachtgevers geplaatst. Deze publieke functie brengt andere lange en korte termijn doelstellingen en belangen met zich mee dan dat bij bijvoorbeeld private opdrachtgevers het geval is.

De gemeentelijke opdrachtgever vindt het lastig om zich langer dan vier jaar vast te leggen. Dit ziet men terug in de gehele budgetsystematiek van de gemeente. Men stelt per jaar het budget bij.

De doelen en belangen moeten op een juiste manier beschreven worden om deze vervolgens meetbaar te maken zodat deze meegewogen kunnen worden in de keuze voor de samenwerkingsvorm. Voorbeelden van deze vragen kunnen zijn;

- Is er bereidheid om langer dan het ambtstermijn doelstellingen op te stellen?
- Liggen de belangen van de opdrachtgever op de korte termijn (goed voor de zittende partij) of op de lange termijn (goed voor de burger)?

De invloed van het doel en het belang van de opdrachtgever moet in ieder geval opgenomen worden in het besluitvormingsmodel om een goede afweging te kunnen maken.

Gewenste contractduur

Langere contractperiodes zijn voor veel gemeentes een moeilijk vraagstuk. Publieke opdrachtgevers willen geen beslag leggen op begrotingen van toekomstige bestuurders (van Iersel et al., 2005). Aan deze uitspraak kan per gemeente en per opdrachtgever een andere waarde worden toegekend.

Langdurigere contracten zijn een professioneler manier van werken, waarbij er vaak nagedacht is over het kwaliteitsniveau en het daarbij horende budget.

Het herontwikkelen van een object gaat men niet voor een korte periode aan, de levensduur van een object is minimaal 50 jaar, dus als eigenaar en in dit geval ook als opdrachtgever is men bekend met het onderhoud en beheer dat gedurende deze periode plaatsvindt.

Omgaan met veranderingen binnen de organisatie

Binnen de organisatie van de opdrachtgevende partij kan gedurende het project of de contractduur een verandering plaats vinden. Zo is het mogelijk dat een bepaald beleid wordt gewijzigd dat invloed heeft op het project.

Door veranderingen in de politiek (gemeente) kunnen kansen ontstaan, waardoor bepaalde aspecten wel mogelijk worden waar dit eerst niet mogelijk was. Het tegenovergestelde kan ook het geval zijn.

Het is ook mogelijk dat de werkwijze van de opdrachtgevende organisatie een mutatie ondergaat. Hoe de opdrachtgever wenst hiermee om te gaan heeft invloed op de samenwerking. Het maturity model van Volker et al. benadrukt dit aspect. Vragen die bij dit criterium ontstaan zijn: In hoeverre wil men het project/contract aanpasbaar laten voor veranderingen binnen de organisatie? En hoe creatief en zorgvuldig weet de opdrachtgever met het beleid om te gaan?

Relatie t.o.v. het model

Voor dit criterium is het van belang om te achterhalen in hoeverre de gemeentelijke organisatie een beleid en doelstellingen heeft geformuleerd. Bij een zeer uitgebreide formulering resulteert zich dit tot de linker helft van het model en bij geen formulering tot de rechter helft.

X. Proces en opgave financiering

Hoe het project gefinancierd wordt is een element dat bij vrijwel iedere geanalyseerde wetenschappelijke theorie terug komt. Waarbij er bij herontwikkeling extra aandacht voor dit criterium benodigd is.

Financiën zijn doorslaggevend bij herontwikkeling, kan men de rekensom rond maken en hoe dan?

Dit criterium kan meerdere onderdelen bevatten. Zo kan het object of de opgave de vraag naar externe financiering vergroten. Met de achterliggende gedachte om meer betrokkenheid te creëren bij de opdrachtnemers of marktpartijen, of juist om de haalbaarheid van het project te vergroten. Als er sprake is van interne financiering (gemeente financiert zelf) van het project moet er duidelijkheid

ontstaan. Zo moet er inzichtelijk worden gemaakt welke gemeentelijke programma's een bijdrage leveren en waar op het moment van marktbenadering duidelijkheid over dient te zijn (Outer den 2015). Het is hierbij van belang om te achterhalen hoe deze financiering drukt op de gemeente begroting, wanneer dit groot is wordt er eerder naar externe financiering gezocht (Loon van et al., 2014).

Gemeenten krijgen in bijna alle gevallen ondersteuning van de Bank Nederlandse Gemeenten (M. Hermans, 2012). Dit kan een belemmering veroorzaken bij het optimaliseren van een project.

Hoe kijk men naar financiering? De vraag is niet kan men geld krijgen, maar juist kan men geld inzetten als sturingsmiddel?

Een goede afweging over de hoogte en het percentage van de publieke investering kan een ander uitgangssituatie bieden voor de afweging van samenwerkingsvormen. Hoe kan de financiële investering ingezet worden als sturingsmiddel voor het project is een onderdeel van dit criterium.

Relatie t.o.v. het model

Er is bij dit criterium sprake van de volgende mogelijkheden, het delen van de financiering (opdrachtgever en opdrachtnemer), opgesplitste interne financiering (diverse programma's binnen de gemeente), interne financiering (opdrachtgever) en externe financiering (opdrachtnemer). Een deling van de financiering resulteert tot de linker helft van het model en een externe financiering tot de rechter helft van het model. De interne financiering wordt tussen beide mogelijkheden in gesitueerd.

Pijl C (externe organisatie)

Pijl C relateert zich tot de x-as, deze hoofrichting focust zich op de externe elementen die betrekking hebben op de organisatie.

XI. Risicoallocatie

De aspecten die bepalend zijn voor de afweging van de besluitvorming van de samenwerkingsvormen kunnen ook gezien worden als het omgaan met de verschillende soorten risico's tijdens een project. De verschillende risico's kunnen dus terugkomen in een aantal criteria.

Risico's

Een risico is ook wel de kans op schade of verlies. Binnen de overheid spreekt men van pure risico's en spreidingsrisico's. Pure risico's zijn bijzondere gebeurtenissen tijdens één van de projectfasen die het verwachte saldo van totale opbrengsten en totale kosten van een project negatief beïnvloeden (Zwol van, 2013). In iedere fase van het project, dus de ontwerp-, realisatie- en beheerfase kunnen zich risico's voordoen. De beheersing van de verschillende risico's wordt in principe toegekend aan de partij die deze het beste kan beheersen. In veel gevallen kan hier nog een optimalisatieslag plaatsvinden (van Iersel et al., 2005). Het maken van een risicoanalyse is van belang, zowel voor de opdrachtnemer als de opdrachtgever. Wat voor afspraken er worden gemaakt over het beheersen, delen of verdelen van deze risico's heeft invloed op de keuze van de samenwerkingsvorm.

Er moet altijd een risico-inventarisatie gemaakt worden. Deze risico's gebruikt men om de keuze voor de samenwerking te maken (Interviews, 2015).

Er zijn veel verschillende mogelijkheden om met de verschillende risico's om te gaan. Een belangrijke eerste vraag is of men de risico's wil verdelen om zo de risico's neer te leggen bij de partij die ze het beste kan dragen of juist de risico's te delen om samen verantwoordelijk te zijn voor de risico's en de eventuele winsten en/of verliezen die daar mee gemoeid zijn. De soorten risico's die er tijdens een project op kunnen treden zijn te verdelen in de volgende categorieën: 1.) Product, 2.) omgeving, 3.) uitvoering, 4.) proces, 5.) ontwikkelen en 6.) exploitatie risico's. Per risico wordt er gekeken of vanuit de organisatie en opgave er risico allocatie plaats kan vinden.

Relatie t.o.v. het model

De allocatie van risico's is bij dit criterium het belangrijkste onderdeel. Wanneer er sprake van is dat de opdrachtnemer de meeste risico's op zich neemt resulteert dit zich tot de rechterhelft van het model en wanneer de opdrachtgever de risico's op zich neemt resulteert dit tot de linkerhelft.

XII. Interactie en samenwerking met de markt

Sommige projecten vragen om een grote invloed vanuit de markt en andere projecten zijn zo erg gestandaardiseerd dat het geen verschil maakt of de markt hierbij betrokken is.

Monumentaliteit en herontwikkeling vragen om invloed van alle (deskundig) partijen, zodat iedere partij op zijn expertise zijn input kan leveren en het eindresultaat geoptimaliseerd kan worden.

Het cruciale element bij dit criterium is de 'mate waarin de markt betrokken moet worden bij het vraagstuk'. Dit kan helpen bij het aanscherpen van de vraag (scope bepaling van de opgave), maar dit kan ook betrokkenheid na gunning zijn (beste partij voor de opgave). Vraagt het object of project specifieke kennis of innoverend vermogen uit de markt, dan moet er eerder in het proces of beter gebruik gemaakt worden van de markt (Rooyen van & Rosmalen van, 2012).

Een andere benadering is, hoe een proces interessant genoeg gemaakt wordt, om spelers te triggeren en hun inbreng te geven. Het volgende principe speelt een belangrijke rol, weet men als opdrachtgever wat de opdrachtnemer wil bereiken met het proces en ben je bereid om dit te realiseren en vice versa (Frank Steller).

Meeste verantwoorde leveranciers (opdrachtnemer)

Het is mogelijk dat er een groot onderscheid gemaakt kan worden in de kwaliteit en diensten die verschillende leveranciers bieden. Sommige opdrachtgevers zouden dan ook graag met vooraf bepaalde leveranciers samenwerken. Ook het feit dat voor een nichemarkt, als het om bijzondere kennis en kunde gaat, de schaarste van het aanbod een element kan zijn om voor bepaalde leveranciers (partijen) te kiezen.

Bij iedere vorm geldt; hoe beter de leverancier weet wat hij doet, hoe beter de relatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer kan zijn en de uiteindelijke samenwerking.

De selectie van de leveranciers heeft invloed op de daadwerkelijke leverancier. Dus is de opdrachtgever in staat de selectie- en gunningseisen zo te formuleren dat de gewenste en juiste leverancier de opdracht mag voltooien. Hetzelfde geldt voor het stellen van eisen aan partners. Bij herontwikkeling en monumentaliteit heeft dit aspect extra aandacht nodig, omdat er juist met die ervaren organisaties samengewerkt dient te worden om de gewenste restauratie- en ontwikkelingskwaliteit te krijgen. Zijn er toepassingen zoals EMVI of BVP die hierbij kunnen helpen en is de opdrachtgever in staat en welwillend om dit dan ook daadwerkelijk toe te passen?

Voor publieke opdrachtgevers is het moeilijker om een partij te selecteren. De aanbestedingsregelgeving kan dit namelijk bemoeilijken.

Niveau acceptatie en betrokkenheid

De opdrachtgevers moeten alleen de aspecten uitvoeren waar ze goed in zijn. Hoe meer grip (invloed) ze willen houden, hoe slechter de samenwerking zal zijn. Als opdrachtgever moet men de toebedeelde rol pakken. Bij het kiezen voor een geïntegreerde samenwerkingsvorm moet men niet de rol terugpakken van de opdrachtnemer.

Dit criterium gaat in op hoe de verantwoordelijkheden verdeeld worden over de partijen en wat de rol en betrokkenheid van de opdrachtgever hierbij is. Het kan namelijk zijn dat de opdrachtgever helemaal niks meer met het project te maken wil hebben en het gehele project op de markt zet (G. Maas & Mars, 1997; ONRI, 2000). Wanneer de opdrachtgever toch betrokken wilt blijven dan is er

een verplichting van hun kant benodigd, waarbij er onderscheid gemaakt kan worden tussen (ONRI, 2000; Pries et al., 2006):

- Inspanningsverplichting: Gescheiden verantwoordelijkheden, opdracht geven, ontwerpen en uitvoeren.
- Resultaatverplichting: Opdrachtnemer biedt een resultaatverplichting voor eigen inbreng in het project aan voor bepaalde fases.
- Strategische samenwerking: De opdrachtgever en bouwpartners starten vaak samenwerking in zeer complexe projecten gebaseerd op gezamenlijke of wederzijdse goed gedefinieerde belangen

Relatie t.o.v. het model

Als er sprake is van de behoefte om snel en veel interactie met de markt te bewerkstelligen resulteert dit tot de invulling van de linkerhelft van het model. Wanneer dit niet het geval is resulteert dit tot de rechter helft van het model.

XIII. Omgaan met stakeholders: politiek, gebruikers en overige

Een onderdeel van het project is de uiteindelijke eindgebruiker (doelgroep), deze is één met de nieuwe functie van het object. De eisen en wensen die deze (eind)gebruikers hebben invloed op de verschillende fases van een project. Ten alle tijden moet er dus rekening met hen gehouden worden. Er moet op opdrachtgeversniveau er gekeken worden hoe zij de eindgebruiker wensen te bedienen. Hoe wenst de opdrachtgever de interactie met de eindgebruiker vorm te geven?

Hoe wens je als organisatie de eindgebruiker te bedienen en hoe wens je de interactie met hem vorm te geven? Hetzelfde geldt voor de interactie met de omgeving van de opgave.

Deze interactie kan vervolgens weer invloed hebben op het project en eventueel zelfs op het object. Het gaat er om hoe de huisvestende functie in beweging is, zowel tijdens het project als na oplevering. Kan er door het project en object geanticipeerd worden op de eisen, wensen, adaptiviteit van de gebruiker en functie?

Instanties, regels en wetten

Bij herontwikkeling is er sprake van een functiewijzing van het object. Dit heeft gevolgen voor het aanvragen van vergunningen en de juridische aspecten die een project met zich mee brengen. Monumentaliteit speelt daarnaast ook een grote rol. Rekening houden met extra wetten en regels. Bepaalde ingrepen moeten goedgekeurd worden door instanties en het realiseren van een goedgekeurd ontwerp vergt meer inspanning. Dit heeft een grote invloed op veel aspecten van een bouwproject. Tijd, geld en risico's kunnen negatief uitvallen. Ook de invloed van de omgeving (bewoners, horeca en ondernemers) is bepalend voor de samenwerking. Vragen bij dit criterium zijn;

- In hoeverre is het binnen het vigerende bestemmingsplan mogelijk om hier van af te wijken, of het bestemmingsplan aan te passen (R.P. Geraedts, 2013)?
- Hoe betreft men instanties die invloed kunnen uitoefenen op het project?

Het betrekken van instanties, brandweer, bouw en woning, monumenten etc. en al een soort van fiat op een bepaald moment realiseren, kan samenwerking ten goede komen.

Relatie t.o.v. het model

Dit criterium bepaalt uiteindelijk of er hoge of lage onafhankelijkheid van beïnvloeding door stakeholders gewenst is. Een hoge onafhankelijkheid resulteert tot de rechterhelft van het model een lage onafhankelijkheid resulteert tot de linkerhelft van het model.

5.4 Deelconclusie

Dit hoofdstuk heeft antwoord gegeven op deelvraag D en geeft hierdoor invulling aan het model door de aspecten te benoemen die de besluitvorming onderbouwen en realiseren.

De aspecten zijn verdeeld onder de vier hoofdrichtingen (pijlen) van het model. Er zijn in totaal dertien afwegingscriteria geformuleerd en zijn samengevat afgebeeld in tabel 9. De uitwerking van ieder criterium is gebaseerd op de beschreven meetbaarheid. Dus ieder criterium bevat een vraag met vier antwoordmogelijkheden gebaseerd op een kwalitatieve effectscore. Omdat er op ieder criterium meerdere elementen bepalend zijn voor het antwoord, zijn er ook deelvragen bij ieder criterium opgesteld die als ondersteunend en verdiepend gezien kunnen worden. Het antwoord op de deelvragen geeft richting aan het antwoord op de hoofdvraag van het criterium. Er is bij de hoofd- en deelvragen rekening gehouden met het voorkomen van een bias. De onafhankelijkheid van de criteria sluit samen met een standaard van 5 plus of min 1 deelvragen de bias uit.

Tabel 10 Afwegingscriteria

Pijl B (opgave)	Pijl D (object)	Pijl A (intern)	Pijl C (extern)
I. Integratie fases	IV. Complexiteit	VII. Professionaliteit organisatie	XI. Risicoallocatie
II. Invullen opgave	V. Kwaliteitsniveau	VIII. Invloed van de opdrachtgever op het proces	XII. Interactie en samenwerking met de markt
III. Wijzigingen en wijzigende uitgangssituaties	VI. Integraal meenemen financiering en exploitatie	IX. Organisatie en beleid	XIII. Omgaan met stakeholders
		X. Proces en opgave financiering	

	Project
	Organisatie
	Criteria expliciet voor monumentale herontwikkeling
	Criteria expliciet voor gemeentelijk opdrachtgeverschap

Dit alles komt terug in de vragenlijst die is opgesteld voor en uit deze afwegingscriteria. Deze is te vinden in bijlage 8.1. De vragenlijst kan gezien worden als de inhoud van het besluitvormingsmodel en is dus een essentieel onderdeel van het model. De wetenschappelijke relevantie en onderbouwing is in de vragenlijst terug te vinden. Hetzelfde geldt voor de invloed van monumentale herontwikkeling en gemeentelijk opdrachtgeverschap op de besluitvorming. Hoe de inhoud van de vragenlijst een typologisch advies genereert wordt in hoofdstuk 6 besproken.

Bij de formulering van de criteria is er ook één criterium geformuleerd die buiten de scope van het onderzoek valt, integrale afweging op project en portefeuilleniveau, deze kan echter wel in een vervolgonderzoek opgepakt worden (zie bijlage 8.9). Uiteindelijk kan er een mogelijkheid zijn om bepaalde afwegingscriteria meer kracht bij te zetten door specifieke incentives toe te gaan passen. In dit onderzoek is dit niet toegepast en hebben alle criteria dezelfde waarde gekregen. In het hierop volgende hoofdstuk zal het gerealiseerde besluitvormingsmodel beschreven en onderbouwd worden. De afwegingscriteria zijn hier een onderdeel van.

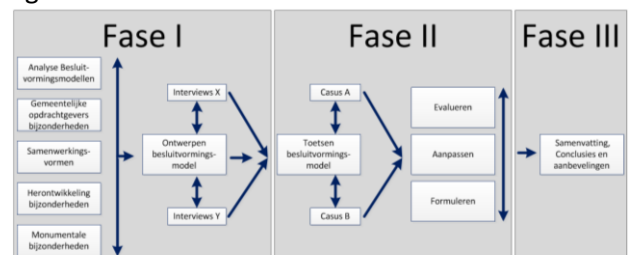
Hoofdstuk 6. Eindresultaat, Het besluitvormingsmodel

Inleiding

Dit hoofdstuk is de beschrijving van het eindresultaat van dit onderzoek, het antwoord op de onderzoeksvraag. Dit is gerealiseerd door het onderzoeksproces dat is opgesteld voor het realiseren van een besluitvormingsmodel voor de keuze van een samenwerkingsvorm bij monumentale herontwikkeling van gemeentelijk vastgoed te doorlopen. Een korte terugkoppeling naar dit onderzoeksproces wordt beschreven in paragraaf één waarna het resultaat van het besluitvormingsmodel met de daarbij horende spelregels van het en de elementen waaruit deze bestaat worden beschreven. Een kort voorbeeld van het gebruik van het model moet daadwerkelijk inzicht geven in de toepasbaarheid. In dit hoofdstuk wordt ook de praktijkvalidatie van het model toegelicht, het resultaat van de case studie en de invloed van deze case studie op het eindresultaat beschreven. Deze praktijkvalidatie onderbouwt de werking en toepasbaarheid van het eindresultaat. Dit hoofdstuk beschrijft en onderbouwt de werking en ontwerpkeuzes van het model. De criteria die in het vorige hoofdstuk opgesomd en tot de vragenlijst verwerkt zijn hebben een essentiële rol in dit besluitvormingsmodel.

6.1 Onderzoeksproces ontwerp besluitvormingsmodel

De realisatie van het besluitvormingsmodel bestaat uit verschillende fases die onderdeel zijn van het onderzoeksproces. Het onderzoeksproces, de manier waarop het eindresultaat bereikt is, dit is geïllustreerd in figuur 5 en 17. In dit schema is te zien hoe er eerst aan de hand van een literatuur- en praktijkbenadering informatie is verzameld om de ontwikkeling van het model te onderbouwen (Fase I), waarna het model aan de praktijk gevalideerd is (Fase II). De verschillende fases uit dit onderzoeksproces zijn in de voorgaande hoofdstukken uitgewerkt en komen samen in dit hoofdstuk. Hoofdstuk vijf en zes kunnen dus als fase III beschouwd worden. Fase I en II zijn de basis voor het resultaat dat in dit hoofdstuk beschreven wordt. Waar Fase I gezien kan worden als de ontwerpfase van het conceptmodel, Fase II een validatiefase door middel van een case studie en Fase III de formulering van het eindresultaat.



Figuur 17 miniatuur weergave figuur 5.

6.2 HET besluitvormingsmodel

Voorwaarden uit fase I

Op basis van de verkregen informatie uit de literatuur en de praktijk is Het besluitvormingsmodel ontworpen. De eerste aanzet voor het besluitvormingsmodel is gebaseerd op een analyse van de reeds bestaande modellen, wetenschappelijke theorieën en interviews met professionals uit de praktijk. SBR is één van de eerste partijen die is begonnen met het formuleren van besluitvormingsmodellen voor de keuze van de samenwerkingsvorm. Vervolgens zijn er meer van deze modellen gerealiseerd. Uit de analyse van de bestaande modellen is gebleken dat er sprake is van een analytisch besluitvormingsproces (Holstein van, 2004) waar voor dit vraagstuk een optimalisatiemodel het best toepasbare modeltype is (Alphen van, 2008; Burg van der, 2000; Gibcus & Hoesel van, 2003; Koster, 2008). De uitkomst van het model dient een typologische advies voort te brengen dat begrepen en toegepast kan worden door de doelgroep van dit onderzoek, Nederlandse gemeentes. Daarnaast dient het model zich zowel op de opgave als de organisatie te richten (Gibcus & Hoesel van, 2003; van Iersel et al., 2005; Veen van, 2008) en is het van belang dat er op tactische, strategische en relationele benadering naar de afweging van samenwerkingsvormen gekeken kan worden (Abdi & Auklakh, 2012; van Iersel et al., 2005).

Randvoorwaarden

Door wie en wanneer dient het model gebruikt te worden?

Het besluitvormingsmodel is bedoeld voor gemeentelijke opdrachtgevers die tijdens de verkenningsfase niet weten welke samenwerkingsvorm het meest geschikt is voor het project en de organisatie. Het model dient als een ondersteuning van dit besluitvormingsproces met als resultaat dat er een advies gegenereerd wordt voor de te kiezen samenwerkingsvorm voor de opdrachtgevende gemeente.

- Het model is ontwikkeld voor een gemeentelijke opdrachtgever en dient ook door deze gebruikt te worden,
- Het model richt zich specifiek op projecten die in het teken staan van het herontwikkelen van een monumentaal object.

De drie elementen die bij een besluitvormingsproces van belang zijn hebben de volgende toepassing in het model (Ramselaar & Keeris, 2011).

- Het moment van besluit; na de definitiefase. Zo vroeg mogelijk in het proces, om alle alternatieven tot een optie te houden.
- De beslissing nemende actoren; projectmanager of projectdirecteur van het project binnen de gemeente,
- De beslissingscriteria, deze zijn opgesteld en verwerkt in het model. Een opsomming van de criteria is in de rechtergedeelte van figuur 18 weergegeven.

Opzet ontwerp model

Het besluitvormingsmodel is in haar basis gebaseerd op het model van de Koning & Sproncken en Pries et al. In figuur 18 is de opzet van het gerealiseerde besluitvormingsmodel afgebeeld. Het linkerdeel realiseert de afweging voor de keuze van een samenwerkingsvorm en het rechtergedeelte zorgt voor de input, dit is de vragenlijst met afwegingscriteria die in bijlage 8.1 weergegeven is.

Het model bevat vier alternatieven die te onderscheiden zijn in het model doordat ieder alternatief in één kwart van het model gesitueerd is. De alternatieve samenwerkingsvormen zijn;

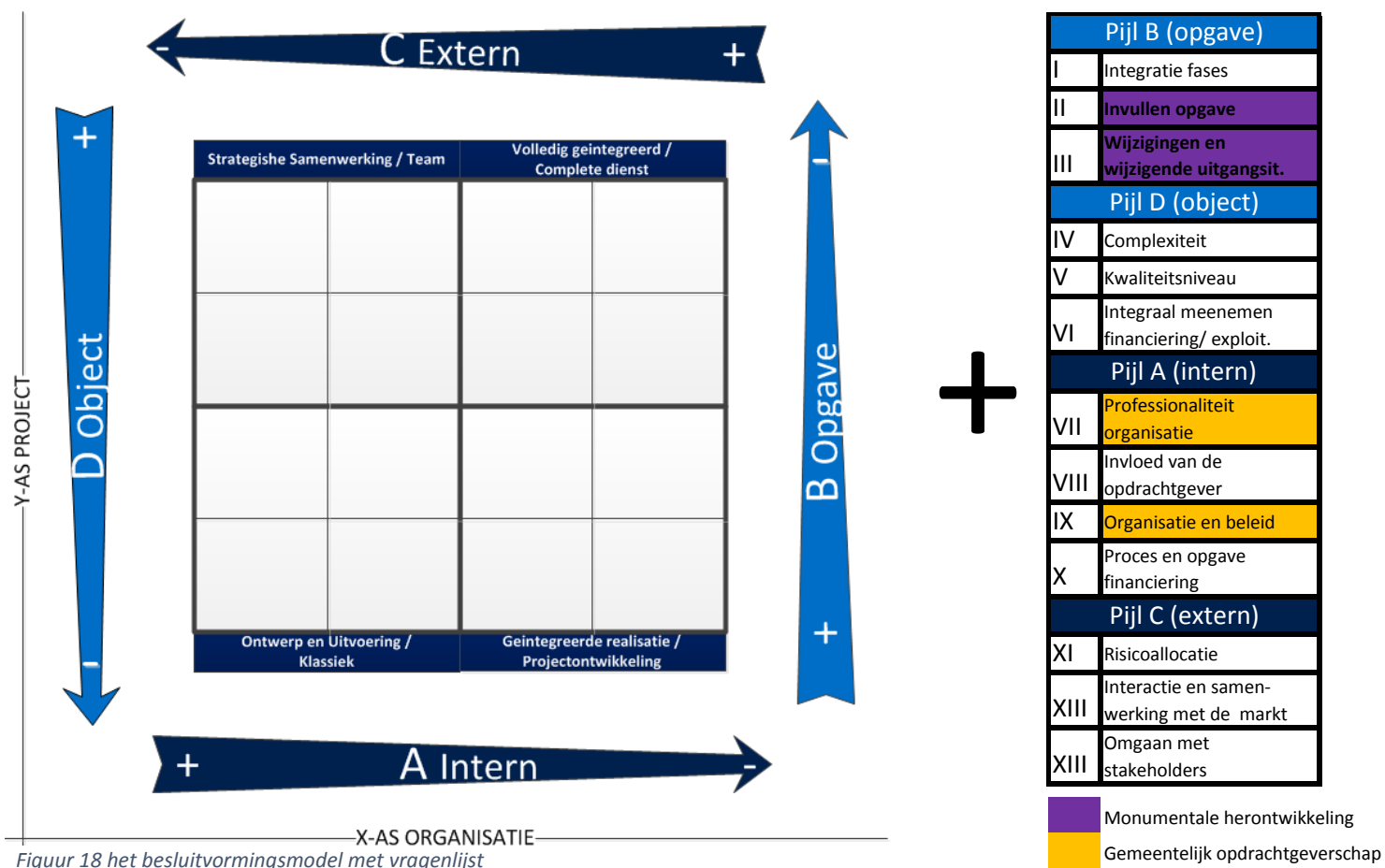
Linksonder; Ontwerp en uitvoering / Klassiek
Rechtsonder; Geïntegreerde realisatie / Projectontwikkeling
Rechtsboven; Volledig geïntegreerd / Complete dienst
Linksboven; Strategische samenwerking / Team

Het model biedt de mogelijkheid om vanuit vier hoofdrichtingen het besluitvormingsproces te benaderen. Iedere pijl in het model komt overeen met een hoofdrichting. En onder iedere hoofdrichting zijn criteria geformuleerd die het besluitvormingsproces onderbouwen en er voor zorgen dat er een uitkomst gegenereerd kan worden. Ieder criterium met haar vragen en deelvragen is beschreven in de vragenlijst die is afgebeeld in bijlage 8.1. In deze vragenlijst is duidelijk te zien hoe de criteria zijn verdeeld over de hoofdrichtingen (pijlen). De criteria die bij de pijlen horen die, aan de x-as (organisatie) zijn gerelateerd, hebben een donker blauwe kleur en de criteria die bij de pijlen horen die aan de y-as (project) zijn gerelateerd hebben een licht blauwe kleur.

De uitkomst van het besluitvormingsmodel is het volgende:

Het besluitvormingsmodel genereert een advies om een besluit te kunnen maken voor de keuze van een samenwerkingsvorm.

Deze uitkomst ontstaat doordat er een vlekkenplan gerealiseerd wordt door de antwoorden van de hoofdvraag van ieder criterium in het model op te nemen. Het antwoord staat namelijk gelijk aan een kolom of rij loodrecht op de hoofdrichting van het criterium. Nadat alle antwoorden van de hoofdvragen van de criteria in het model zijn verwerkt ontstaat er een vlekkenplan. Het kwart waar de vlek het donkerste is, staat gelijk aan de uitkomst van het besluitvormingsmodel, dus het advies voor de meest geschikte samenwerkingsvorm bij een bepaalde specifieke situatie.



Figuur 18 het besluitvormingsmodel met vragenlijst

Toelichting besluitvormingscriteria (Vragenlijst)

Voor dit onderzoek is een uitbreiding van de afwegingscriteria benodigd. Deze uitbreiding is samengevat weergegeven in figuur 18 en dit heeft geresulteerd in een vragenlijst die afgebeeld is in bijlage 8.1. De formulering van deze criteria is gebaseerd op de aspecten die in de hoofdstukken drie tot en met vijf zijn beschreven. Ieder criterium bestaat uit een hoofdvraag en verschillende deelvragen. De deelvragen kunnen gezien worden als verdieping- ondersteuning- en controlevragen voor het criterium. Achter iedere hoofdvraag is een kolom opgenomen om de referentie van het criterium weer te geven.

Door het formuleren van de juiste criteria zijn alle aspecten die betrekking hebben op de opgave, proces, project en organisatie meegenomen. Hierbij is er voor gekozen om in het model onderscheid te maken tussen de aspecten die betrekking hebben op project (opgave) en de aspecten die invloed hebben op organisatie (gemeente), waar er bij de organisatie nog gesproken wordt over een interne en externe benadering (van Iersel et al., 2005). De verschillende criteria zijn op basis van deze opdeling verdeeld over de verschillende hoofdrichtingen (pijlen) van het model. De pijlen A en C zijn op de organisatie gericht, waarbij pijl A op de interne criteria is gericht en pijl C op de externe criteria. De pijlen B en D zijn op het project gericht waarbij pijl B meer op de opgave is gericht en pijl D op het object.

Voorkomen Bias in het model

Er is bij de hoofd en deelvragen van ieder criterium rekening gehouden met het voorkomen van een bias. De onafhankelijkheid van de criteria sluit samen met een standaard voor vijf plus of min één deelvragen de bias uit. Een simulatie van mogelijke antwoorden heeft ook niet tot een bias geleid.

Anticipatie op de uitkomst door de opdrachtnemer

Het besluitvormingsmodel is in dit onderzoek gericht op de opdrachtgever. De opdrachtgever is de gebruiker van het model, echter gaat de uitkomst van het model over een samenwerking tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer. Deze sub-paragraaf beschrijft hoe de belangen van de opdrachtnemer zijn meegenomen in het model maar ook hoe deze opdrachtnemer dient om te gaan met de uitkomst van het model.

Allereerst zijn er in de ontwerpfase van het model ook opdrachtnemers geïnterviewd. Deze hebben aangegeven hoe zij tegen de situatie aankijken en wat voor hen elementen zijn die meegenomen dienen te worden in het model. De elementen zijn daadwerkelijk doorgevoerd en terug te vinden in de samenvatting van de interviews in bijlage 8.13.

Het is daarnaast voor de succesvergroting van de werking van het model belangrijk om tijdens de controleloop ook de opdrachtnemers te betrekken. De optimalisatie van de uitkomst wordt hierdoor vergroot. Na de invulling van het model dient er de mogelijkheid te zijn om de uitkomst van het model voor te leggen aan opdrachtnemers, zodat zij vanuit hun perspectief op de gekozen samenwerkingsvorm kunnen reageren. De opdrachtnemer moet zich namelijk ook prettig voelen bij de gekozen samenwerkingsvorm. Het succes ontstaat uit de relatie tussen de opdrachtnemer en opdrachtgever.

6.3 Spelregels besluitvormingsmodel

Het besluitvormingsmodel bestaat uit een vragenlijst met criteria verdeeld over vier hoofdrichtingen. De antwoorden van de criteriumvragen genereren de uitkomst van het model.

Randvoorwaarden van de spelregels en het stappenplan:

- Ieder criterium moet behandeld worden, dus de gehele vragenlijst dient doorlopen te worden.
- Het besluitvormingsmodel kan gebruikt worden tot de fase waarin de vraag gespecificeerd wordt,
- Voor de invulling van het model moet het al duidelijk zijn dat er herontwikkeling van het monument haalbaar is, de haalbaarheidsstudie is al uitgevoerd,
- Het model dient toegepast en ingevuld te worden door een projectmanager of projectdirecteur van de gemeentelijke organisatie,
- Het is verstandig om eerst informatie te vergaren over het object en organisatie. Dit aspect is specifiek benodigd voor projecten die in het teken staan van monumentale herontwikkeling. Als er een te kort is aan informatie/kennis dan is het verstandig om eerst stap 1 te doorlopen en informatie omtrent het object en de organisatie te verzamelen. Wanneer er voldoende informatie/kennis beschikbaar is kan er direct begonnen worden met stap 2.

Stap 1 (indicatie van het kennisniveau)

In stap 1 zal er door een opgave- en organisatieanalyse inzicht in de belangrijke randvoorwaarden gerealiseerd kunnen worden. Dit gebeurt voornamelijk door een risicoanalyse en een organisatieanalyse toe te passen. Hier zal ook de haalbaarheidsstudie voor de herontwikkeling, het bouwhistorisch onderzoek en monumentale waardenstelling aan toegevoegd kunnen worden. Een analyse naar de kennisbronnen, een indicatie van het kennisniveau van de gebruikers versus de kennis van de opdrachtgever is hierbij ook een essentieel onderdeel. Dit zijn stappen die voor het gebruik van het model afgehandeld dienen te zijn. Deze kunnen dus als vereisten voor het besluitvormingsmodel gezien worden. De projectmanager of projectdirecteur moet tijdens het gebruik van het besluitvormingsmodel in ieder geval over kennis van het project en de organisatie beschikken. Dus stap 1 is optioneel, enkel de haalbaarheidsstudie voor de herontwikkeling van het monumentale object is een vereiste om het model toe te kunnen passen.

Stap 2 (doorlopen vragenlijst)

Stap twee is het doorlopen van de vragenlijst (zie bijlage 8.1), waar er op ieder hoofdcriterium vier antwoord mogelijkheden zijn. De antwoorden van ieder criterium worden onafhankelijk van elkaar in het model verwerkt. Er is hierbij geen sprake van een prioritering van de criteria ten opzichten van elkaar. Iedere criterium heeft dezelfde waarde. Er is sprake van een neutraal model.

Stap 3 (Implementatie vragenlijst in het model)

De antwoorden van de criteria uit de vragenlijst worden in deze fase verwerkt in het model. Op iedere hoofdvraag van een criterium zijn vier antwoorden mogelijk. Deze antwoorden zijn geschaald aan de hand van een kwalitatieve effectscore. Waar 4 gelijk staat aan zeer veel en 1 zeer weinig tot geen. De pijlen vormen de basis voor de implementatie van de criteria in het model. In figuur 18 is te zien dat ieder criterium behoort bij één van de vier pijlen. Iedere pijl visualiseert een toe- of afname van de antwoorden op de hoofdvraag van ieder criterium. In het model is te zien dat iedere hoofdrichting (pijl) in te delen is in 4 niveaus. De kant van de hoofdrichting waar een + staat afgebeeld is de kant waar antwoord nummer 4 van het criterium zijn uitwerking heeft, aan de kant van de hoofdrichting waar een – staat afgebeeld heeft antwoord nummer 1 zijn uitwerking. Antwoord nummer 2 en 3 van de criteriumvraag bevinden zich hier tussenin waardoor er een af- of oplopende reeks ontstaat.

Het antwoord van ieder criterium heeft betrekking op de gehele rij of kolom die loodrecht op de hoofdrichting staat. Dit geldt voor ieder criterium. Dus in totaal worden er vier kolommen bij de interne hoofdrichting als relevant beschouwt, drie rijen bij de opgave hoofdrichting, drie kolommen bij de externe hoofdrichting en drie rijen bij de object hoofdrichting.

Stap 4 (genereren antwoord uit model)

Op het moment dat alle antwoorden in het model verwerkt zijn en er in totaal 7 kolommen ten opzichte van de x-as en 6 rijen ten opzichte van de y-as als relevant gekenmerkt zijn kan het model afgelezen worden. Dit vindt plaats door voor ieder $1/16^e$ blokje te tellen hoe vaak deze is geraakt door een kolom of een rij van een antwoord op een criterium uit één van de hoofdrichtingen. Hoe vaker een $1/16^e$ blokje geraakt is hoe donkerder de kleur van dit $1/16^e$ blokje wordt. Dit is toegelicht in de figuren 30 tot en met 32 van bijlage 8.2.

Nadat alle blokjes ingekleurd zijn kan de uitkomst van het ontstane vlekkenplan afgelezen worden. Het kwart van het model met de donkerste vlek wordt beschouwt als de uitkomst van het model. Dus het alternatief (samenwerkingsvorm) die hoort bij het kwart van het model met de donkerste vlek is het advies voor de meest geschikte samenwerkingsvorm voor de herontwikkeling van een specifiek gemeentelijk monumentaal object.

Stap 5 (Controle loop)

Vervolgens wordt de uitkomst van het model teruggekoppeld aan de opdrachtgevende gemeente. Dan wordt er bekeken of de gemeente wel daadwerkelijk open staat voor deze samenwerkingsvorm en of dat deze haalbaar is. Wanneer dit het geval is, is het model klaar, wanneer dit niet zo is zal de één na donkerste vlek voorgelegd worden. Door deze terugkoppeling is er sprake van een cyclisch verloop dat door de praktijk en theorie als relevant wordt beschouwd.

De reactie van de opdrachtnemer op de gekozen samenwerkingsvorm wordt ook in deze cyclische loop mee genomen. Dit draagt namelijk bij tot een optimalisatie van de samenwerking tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer.

6.4 Voorbeeld toepassing besluitvormingsmodel

Een kort voorbeeld van het gebruik van het model wordt hieronder beschreven. Een gedetailleerde beschrijving aan de hand van een stappenplan is weergegeven in bijlage 8.2.

Stap 1 Check voorwaarden start model

Voor een specifiek object X en gemeente Y is er een haalbaarheidsstudie verricht en wordt het model ingevuld door projectdirecteur Beta die zowel kennis heeft van de organisatie als het project. Men kan deze stap dus overslaan en direct door gaan naar stap 2.

Stap 2 Invullen vragenlijst

De gehele vragenlijst die in bijlage 8.1 is afgebeeld dient ingevuld te worden om een beslissing over de te kiezen samenwerkingsvorm te genereren. De invulling van deze vragenlijst wordt geïllustreerd door dit voor één criterium voor te doen, het criterium integraal meenemen financiering en exploitatie. In figuur 19 is een overzicht van dit criterium uit de vragenlijst afgebeeld. Hoe men tot een antwoord komt is in bijlage 8.2 gedetailleerder beschreven.

Hoofvraag criterium	Antwoord	Deelvragen criterium	JA	Nee	Referentie
VI Integraal meenemen financiering en exploitatie					
Wordt de financiering en de opbrengsten uit de exploitatie geïntegreerd in het proces?	4.) grote integraliteit	Vindt de exploitatie door de opdrachtgever plaats? (ja/nee)	(1 of 2)	(3 of 4)	(Koning & Sproncken, 2001) (ONRI, 2000) (Roelofs, 2005) (Geraedts, 2015) (Fondse, 2015) (Roi van, 2006)
	3.) redelijk grote integraliteit	Wil men proberen de beheer- en onderhoudskosten en of investeringskosten te reduceren? (ja/nee)	(3 of 4)	(1 of 2)	
	2.) weinig integraliteit	Kan er sprake zijn van een rendement of verlies (ver)deling? (ja/nee)	(3 of 4)	(1 of 2)	
	1.) geen integraliteit	Vraagt de opgave om het toepassen van een bepaalde beloningssystematiek? Is men bereid deze toe te passen? (ja/nee)	(3 of 4)	(1 of 2)	

Figuur 19 Criterium in vragenlijst met Hoofdvraag en deelvragen

Vervolg stap 2

Vervolgens dient voor ieder criterium hetzelfde proces doorlopen te worden als voor het criterium integraal meenemen financiering en exploitatie zoals in bijlage 8.2 is beschreven. In tabel 11 zijn de antwoorden op alle criteria van de vragenlijst weergegeven. Voor iedere hoofdrichting zijn de criteria met de antwoorden op de hoofdvraag van dit criteria weergegeven. De antwoorden van de criteria die bij de interne organisatie hoofdrichting horen zijn (3 / 4 / 3 / 2), deze kunnen nu dus in het model ingevuld worden.

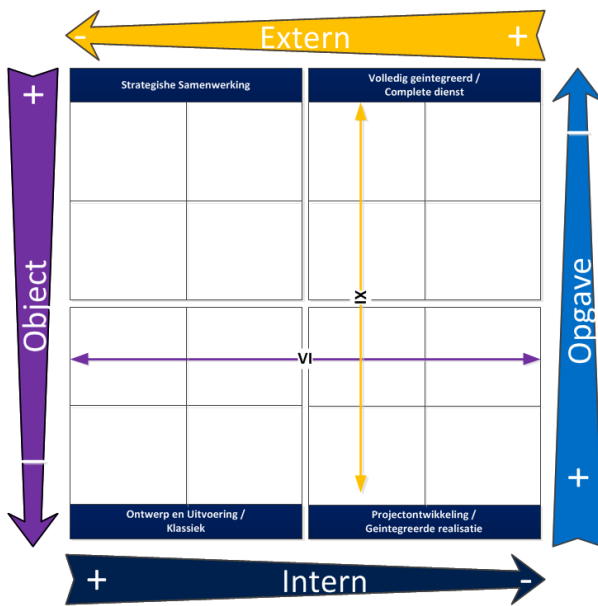
Tabel 11 Antwoorden vragenlijst Criteria

Project		Project		Organisatie		Organisatie	
Pijl B (opgave)	Antwoord	Pijl D (object)	Antwoord	Pijl A (intern)	Antwoord	Pijl C (extern)	Antwoord
I. Integratie fasen	2.) redelijke integratie	IV. Complexiteit	4.) zeer hoge complexiteit	VII. Professionaliteit organisatie	3.) redelijk professioneel	XI. Risicoallocatie	3.) verdelen opdrachtnemer
II. Invullen opgave	2.) weinig invulling	V. Kwaliteitsniveau	3.) Redelijke grip op kwaliteit	VIII. Invloed van de opdrachtgever op het proces	4.) veel invloed	XII. Interactie en samenwerking met de markt	1.) samenwerking
III. Wijzigingen en wijzigende uitgangssituaties	4.) zeer grote kans op wijzigingen	VI. Integraal meenemen financiering en exploitatie	2.) weinig integraliteit	IX. Organisatie en beleid	3.) redelijk uitgebreid geformuleerd	XIII. Omgaan met stakeholders	2.) lage onafhankelijkheid
				X. Proces en opgave financiering	2.) interne financiering		

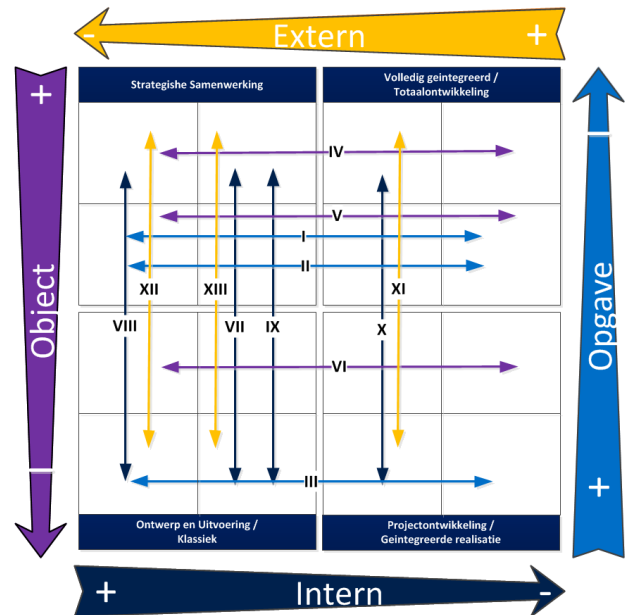
Stap 3 (Implementatie vragenlijst in het model)

Iedere hoofdrichting heeft voor de duidelijkheid zijn eigen kleur gekregen, A (Intern) is donker blauw, B (Opgave) is licht blauw, C (Extern) is Geel en D (Object) is paars. De antwoorden van de criteria die bij hoofdrichting A horen kunnen nu in de kolommen loodrecht op deze hoofdrichting ingevuld worden, er is hier sprake van twee keer een invulling van kolom 3, één keer invulling van kolom 4 en één keer invulling van kolom 2. Een illustratie van dit proces is in figuur 27 van bijlage 8.2 afgebeeld. Als dit voor hoofdrichting D wordt gedaan is er sprake van één keer rij 4, één keer rij 3 en één keer rij 2. Uiteindelijk resulteert dit in figuur 21, waarbij alle antwoorden van de criteria zijn ingevuld in het

model. Voor de duidelijkheid is eerst alleen criterium VI die een relatie heeft op een rij (integraal meenemen financiering/exploitatie) en criterium XI die een relatie heeft op een kolom (risicoallocatie) in het model opgenomen, zie figuur 20. Figuur 21 bevat alle criteria.



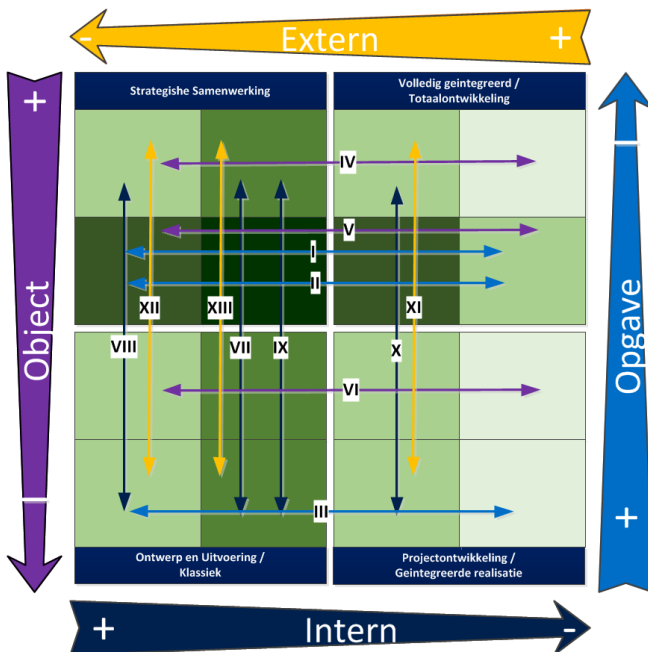
Figuur 20 Criterium VI ingevuld in het model



Figuur 21 Alle criteria ingevuld in het model

Stap 4 (genereren antwoord uit model)

Vervolgens wordt er voor ieder 1/16^e vakje bepaald hoe vaak deze geraakt wordt door het een antwoord van een criterium. Zie verdere uitleg bijlage 8.2. Dit resulteert dan uiteindelijk in een volledig ingevuld model (figuur 22), waar het vlekkenplan de uitkomst van het model is. In het geval van dit voorbeeld is te zien dat de donkere vlek zich in het kwart linksboven bevindt. De uitkomst van het besluitvormingsmodel is dan het advies om te kiezen voor het alternatief 'strategische samenwerking' bij de keuze voor de samenwerkingsvorm bij object X met gemeente Y.



Figuur 22 Vlekkenplan/eindresultaat/uitkomst besluitvormingsmodel

Stap 5 (controle loop)

De laatste stap in het gebruik van het model is de realisatie van een cyclus. Er vindt een terugkoppeling plaats waarbij er bepaald wordt of de gemeente het prettig vindt en capabel is om voor dit alternatief te kiezen. Deze controle loop kan gezien worden als een cyclisch verloop van het model, waarbij er bepaald wordt of de uitkomst van het gebruik van het model ook daadwerkelijk toe te passen is door de opdrachtgevende gemeente. Wanneer dit het geval is kan het advies omgezet worden tot een daadwerkelijk besluit. Als er twijfels zijn ontstaan kan het model opnieuw toegepast worden om een bevestiging of een optimalisatie te realiseren.

Tevens kan er tijdens dit cyclisch verloop een dialoog gestart worden met mogelijke opdrachtneemers. Met deze dialoog kan er bepaald worden of ook vanuit het perspectief van de opdrachtneemers de juiste keuze voor een samenwerkingsvorm is gemaakt. Door het advies van het model dus goed te bestuderen en een dialoog met de opdrachtneemers te starten wordt er bepaald of het advies ook daadwerkelijk omgezet wordt tot een besluit.

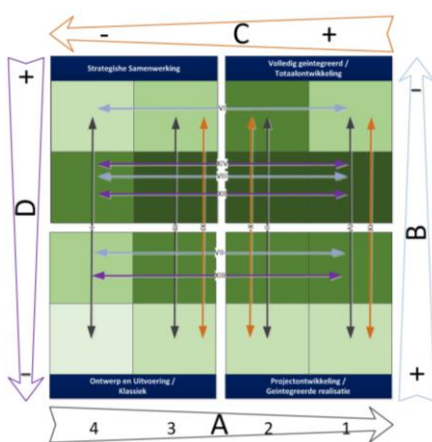
6.5 Praktijkvalidatie

De case studie is onderdeel van de tweede fase in het onderzoekontwerp. De case studie moest er voor zorgen dat het model in de praktijk getest werd. Uit de evaluatie moest blijken of er aanvullingen of wijzigingen aan het model verricht moesten worden. De volledige uitwerking van de case studie is te vinden in bijlage 8.3 Deze is ondergebracht onder het hoofdstuk empirisch onderzoek, dit is de inhoud van bijlage 8.3.

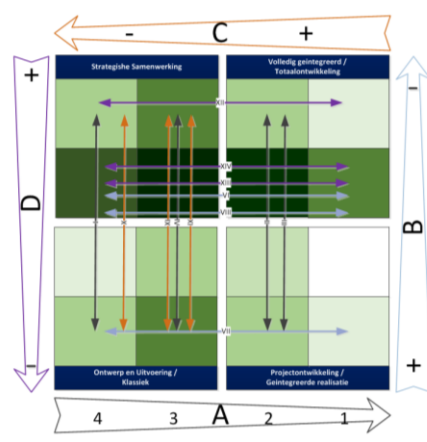
De case studie heeft er tot bijgedragen dat er duidelijkheid is over het functioneren van het model. Aanbevelingen voor het model zijn als deze relevant waren al verwerkt. In deze paragraaf wordt alleen een opsomming gemaakt van de resultaten en de belangrijke aanbevelingen die uit de praktijkvalidatie zijn gekomen en die daadwerkelijk doorgevoerd zijn in het model.

Resultaten case studie

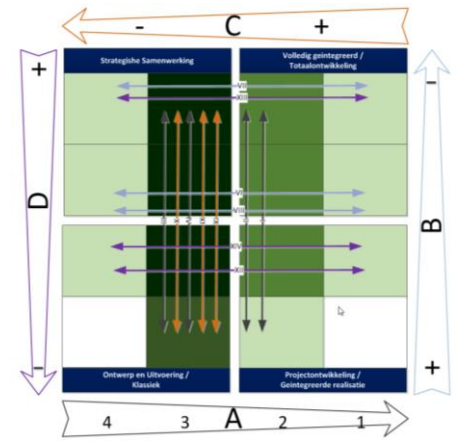
Bij drie gemeentes is er een case studie uitgevoerd waar er sprake was van een herontwikkeling van een monumentaal object. De volgende resultaten zijn hier uit voortgekomen.



Figuur 23 Gemeente Enschede (huidige beleid object, verkocht)



Figuur 24 Gemeente Apeldoorn (helemaal in de beginfase)



Figuur 25 Gemeente Rotterdam (huisvesting eigen organisatie)

- Enschede: Hypothese is dat het object in de rechter helft van het model terecht komen. Het model geeft als uitkomst de samenwerkingsvorm, Complete dienst. Zie figuur 23.
- Apeldoorn: Bij het invullen van het model zijn alle opties nog mogelijk, omdat het project zich nog in de definitiefase bevindt. De uitkomst resulteert in een advies voor het kwart in de linkerbovenhoek, strategische samenwerking. Tijdens de case studie is gebleken dat zij hier bij de gemeente open voor staan. Zie figuur 24.
- Rotterdam: Het gaat hier om eigen huisvesting, waardoor men minder snel naar de markt zal gaan. Dus de hypothese is dat het in de linkerhelft van het model terecht zal gaan komen. De uitkomst van het model blijkt een advies dat zich in de linkerhelft bevindt, waar dus zowel voor een strategische samenwerking als een klassieke samenwerkingsvorm gekozen kan worden. Omdat er bij deze case studie sprake was van een reeds voltooid project kan hier geconcludeerd worden dat het model dezelfde uitkomst heeft gegenereerd als de daadwerkelijk gebruikte samenwerkingsvorm. Zie figuur 25.

De hoofdconclusie van de case studie is dat het richtinggevend advies van de uitkomst van het model als betrouwbaar en goed kan worden beschouwd. De uitkomst van iedere case studie komt uit bij een alternatief die verwacht wordt op basis van de project en organisatie eigenschappen.

Aanbevelingen naar aanleiding van de case studie

- Meer focus op de kennis etc. die benodigd is voor iedere specifieke samenwerkingsvorm. Het kunnen checken en verifiëren van de kennis gebeurt nu door het beantwoorden van een vraag, maar dit controleert niet of dit daadwerkelijk op de werkvloer aanwezig is.
- Criterium acceptatie/ betrokkenheid heeft een dubbele lading,

- Het vergelijken van de invulling van het model door verschillende personen binnen de opdrachtgevende organisatie en vervolgens een analyse maken en zo over de gehele lijn van de opdrachtgevende organisatie en besluit voor de samenwerkingsvorm realiseren.
- Grip krijgen in plaats van sturen op kwaliteit.
- Bij heel veel van deze projecten wordt je er als overheid financieel echt ingezogen wordt. Bij monumenten is de overheid sneller te verleiden om een rol te spelen dan bij andere projecten.
- De pijlen zijn misschien ook wel te rechtlijnig.
- Op wijzigingen en wijzigende uitgangssituaties een andere schaalverdeling toepassen.
- Bij industrieel cultureel erfgoed zie je dat de tegengestelde belangen sterker worden. vanuit de cultuurhistorische waarde geldt dat ze de gebouwen willen bewaren, waar de financiële haalbaarheid hier tegen over staat en/of de objecten wel een nieuwe functie kunnen huisvesten.
- De complexiteit is juist dat je stevige ambities hebt en deze tot uitvoer brengt.
- Ard geeft aan dat ze voor de modellen en vormen die ze kennen de aspecten goed beheersen en voor de andere vormen niet, dit zal meer geverifieerd moeten worden, bij de andere case studies.
- Als een risico optreedt ligt dit eigenlijk meteen terug bij de gemeente. Als het van te voren niet destructief te inventariseren is Het behoudt van monumenten speelt hierbij een grote rol.
- Delen van risico's, kan nog niet werken, aangezien je een overheidsopdrachtgever bent, zegt Ard.
- zekerheid is niet alleen de hoogte maar ook het risico van overschrijden. Het gaat dan met name over de duidelijkheid van overschrijdingen.
- Ard ziet ketensamenwerking als, naast opdrachtgever zijn wij als gemeente ook nog steeds beleidsverantwoordelijk en verantwoordelijk voor het toetsen van vergunningen en bestemmingen. Dus als je een project wil starten moet er een conditionering van de omgeving plaats vinden, als je al dit voorbereidende werk met je partners, binnen de gemeente goed voorbereid. Het zijn namelijk andere partijen binnen de gemeente. Dit goed omlijnen voor je project kan ook als ketensamenwerking bestempeld worden.
- Voor elk criterium moet op elke as opnieuw bekeken worden hoeveel effect het criterium heeft.
- Er is gekozen voor een 4 deling i.p.v. van een vijfdeling omdat met het model een uitspraak uitgelokt dient te worden, de antwoorden niet te veel in neutraal gebied terecht laten komen.

6.6 Deelconclusie

Dit hoofdstuk bevat het resultaat van het onderzoek. De uitleg van dit resultaat is samen te vatten in het besluitvormingsmodel. Het model bestaat uit de vragenlijst met afwegingscriteria en een tool die het advies voor de keuze van de samenwerkingsvorm bewerkstelligd. Dit is gevisualiseerd in het model dat is afgebeeld in figuur 18. Het daadwerkelijke model en de vragenlijst zijn in hun volledigheid weergegeven en beschreven in bijlage 8.1 en 8.2. Het belang van dit hoofdstuk is dat de spelregels en de werking van het besluitvormingsmodel duidelijk beschreven zijn en dat het voorbeeld verhelderend werkt. De lezer krijgt een goed beeld van de werking van het model. Vanuit de case studie kan geconcludeerd worden dat het model toepasbaar is voor het beoogde doel. De uitkomst van het model kan als betrouwbaar en geschikt beschouwd worden.

Hoofdstuk 7. Conclusie en aanbevelingen

In dit onderzoek is de beantwoording van de hoofdvraag onder te verdelen in drie niveaus. Dit komt samen in de realisatie van het besluitvormingsmodel voor de keuze van een samenwerkingsvorm bij de herontwikkeling van monumentaal gemeentelijk vastgoedobject. Dit hoofdstuk bevat een korte samenvatting van het onderzoek waarbij de elementen beschreven worden die terug dienen te komen in het besluitvormingsmodel. Vervolgens wordt er geconcludeerd of deze elementen daadwerkelijk terugkomen in het eindresultaat. De bevindingen van het eindresultaat worden gerelateerd aan de hoofdonderzoeksvraag en de drie niveaus aan deelvragen. Vervolgens wordt er in de reflectie beschreven hoe het resultaat relateert aan de toepassing van het model voor monumentale herontwikkeling en gemeentelijk opdrachtgeverschap. De reflectie geeft antwoord op de vraag: waar in het model is de invloed van monumentale herontwikkeling en het gemeentelijk opdrachtgeverschap terug te vinden? De toegevoegde waarde ten opzichte van reeds bestaande modellen wordt hiermee onderbouwd. De reflectie gaat ook nader in op de sterke en zwakke kanten van het onderzoek, waardoor er een brug naar de aanbevelingen ontstaat. Tot slot zijn er aanbevelingen geformuleerd voor het model, verder onderzoek en de actoren van het herontwikkelingsproces.

7.1.1 Conclusie

Allereerst wordt een overzicht van de elementen die terug dienen te komen in het model kort beschreven. De elementen worden per niveau toegelicht. Bij ieder niveau worden per deelvraag samenvattend de belangrijkste conclusies beschreven. Het onderzoek is begonnen met het bepalen van de vorm van het model, waarna de inhoud van het model is bepaald. Er is geëindigd met een beschrijving van de invulling van het model. Met het antwoord op de hoofdvraag wordt er geconcludeerd of de elementen daadwerkelijk terugkomen in het model. Het gebruik van de niveaus realiseert een overzichtelijke structuur in de beantwoording van de hoofdvraag.

De vorm

Hoe dient het besluitvormingsmodel er uit te zien?

Uit de literatuurstudie is geconcludeerd dat het model met drie elementen rekening dient te houden: het moment van het besluit (wanneer), de beslissingnemende actor (wie) en de beslissingscriteria (hoe) (Ramselaar & Keeris, 2011).

- Het beslissingsmoment. Het moment waarop het model doorlopen wordt moet zo vroeg mogelijk in het proces plaats vinden en kan uiterlijk tot het opstellen van de vraag (definitiefase). De opdrachtgever houdt zo de mogelijkheid om alle alternatieven af te kunnen wegen.
- De beslissingnemende actor, de gebruiker van het model, dient kennis van zaken te hebben over de opdrachtgevende organisatie en de uitgangspunten en kenmerken van het project.
- De beslissingscriteria. Voor de beslissingscriteria geldt dat deze zich moet focussen op de projectomgeving, de opdrachtgevende organisatie en de perceptie van de alternatieven (Burg van der, 2000; Gibcus & Hoesel van, 2003; van Iersel et al., 2005; Veen van, 2008). Het is verstandig dat het model de mogelijkheid heeft om vanuit verschillende perspectieven het besluitvormingsproces te benaderen.

Uit de analyse van de bestaande modellen en beschikbare wetenschappelijke literatuur (tabel 5) is geconcludeerd dat een optimalisatiemodel met een controleloop, de te gebruiken typologie voor het besluitvormingsmodel is (Alphen van, 2008; Burg van der, 2000; Gibcus & Hoesel van, 2003; Koster, 2008). De analyse concludeert dat een model op basis van de Koning en Sproncken en SBR zeer geschikt is. Een aantal randvoorwaarden uit de analyse zijn voor het besluitvormingsmodel omschreven, met het doel een informatief model te realiseren dat bijdraagt aan de bewustwording en ondersteuning bij het maken van de keuze voor de meest geschikte samenwerkingsvorm bij een monumentaal herontwikkelingsproces.

De inhoud

Wat bepaalt het wezen van de samenwerkingsvorm?

Om een besluit te kunnen maken is het essentieel dat er tussen alternatieven gekozen kan worden. Een analyse naar de ordening en beschrijving van de samenwerkingsvormen heeft geresulteerd in een ordening van vier samenwerkingsvormen:

- 1.) ontwerp en uitvoering (Klassiek);
- 2.) projectontwikkeling (Geïntegreerde realisatie);
- 3.) complete dienst (Volledig geïntegreerd);
- 4.) strategische samenwerking (Team).

De karakteristieken van de samenwerkingsvormen dienen terug te komen in het model. De karakteristiek van een samenwerkingsvorm wordt mede bepaald door de toepasbaarheid op de antwoorden uit ieder criterium. Het model blijft verifieerbaar en betrouwbaar als de criteria meetbaar toegevoegd worden aan het model.

Wat is de impact van de gemeentelijke opdrachtgever en monumentale herontwikkeling?

Samenvattend zijn de aspecten die een monumentale herontwikkeling en het gemeentelijk opdrachtgeverschap kenmerken hieronder beschreven.

Monumentale herontwikkeling

Bij de ontwikkeling van het model moet er op het gebied van monumentale herontwikkeling rekening gehouden worden met de volgende aspecten:

- de investering- en realisatiekosten zijn groter dan bij nieuwbouw;
- er is meer informatie benodigd in een vroeg stadium van het project en dit kost meer tijd;
- de risico's van wijzigingen en onvoorziene omstandigheden zijn vaak vele malen groter en er ontstaan ook grotere risico's, doordat er te weinig informatie wordt verzameld in de beginfase;
- er ontbreekt kennis van oude bouwstijlen en herontwikkelingsprocessen.

Er moet tijdens deze monumentale herontwikkelingsprocessen:

- beter om gegaan worden met beperkingen, zowel functioneel, bouwkundig als juridisch;
- rekening gehouden worden dat gedurende het project men te maken krijgt met tegenstrijdigheden;
- het gehele project constant omschreven worden wat men wilt behouden;
- altijd sturing op de kwaliteit plaatsvinden, dit kan zowel door de opdrachtgever als opdrachtnemer.

Om de kenmerken en eigenschappen van een monumentale herontwikkeling op te kunnen vangen zijn de volgende aspecten richtinggevend:

- reduceren van de risico's van deze overtreffende eigenschappen;
- Nelissen beschrijft dat de Flow, de samenwerking tussen de partijen adequate en professioneel moet zijn, samen met de communicatie vraagt dit om aandacht;
- de samenwerking vraagt een andere betrokkenheid van de actoren, zodat iedere partij op zijn expertise zijn input kan leveren;
- in een vroeg stadium is informatie en kennis nodig, dit moet tijdens het proces up to date blijven.

Gemeentelijke opdrachtgever

Gemeentes hebben te maken met kenmerken en kernwaarden waar zij zich aan moeten houden. Zij moeten binnen de grenzen van de verschillende wetgevingen handelen. Eén aspect speelt een essentiële rol: voor de gemeentes bestaat de mogelijkheid om het project zelf te ontwikkelen waarbij zij in een 'dubbelrol' terecht komen of zij verkopen het object en laten het ontwikkelen door de markt. Uit de interviews en praktijkvalidatie kan worden geconcludeerd dat dit erg verschilt per gemeente en dat hier in het model rekening mee gehouden dient te worden. Elementen die van invloed zijn op het publiek opdrachtgeverschap en op het besluitvormingsmodel, zijn afgeleid uit het maturity level model (Volker et al., 2014).

Invulling model, de afwegingscriteria

Welke aspecten hebben invloed op de besluitvorming voor de keuze van een samenwerkingsvorm?

Een groslijst met elementen is uit de analyse van de bestaande modellen verkregen. Het theorie- en praktijkonderzoek heeft andere en extra elementen gevonden. Voor deze elementen is bepaald of er een match is met de elementen uit de bestaande modellen of dat de elementen niet benoemd worden. Van alle toepasbare elementen is vervolgens een lijst met afwegingscriteria opgesteld. Voor de elementen die betrekking hebben op monumentale herontwikkeling en gemeentelijk opdrachtgeverschap zijn specifieke criteria geformuleerd of er zijn specifieke deelvragen geformuleerd bij een criterium. Het ene element heeft meer invloed op het besluitvormingsproces dan het andere.



De criteria zijn verdeeld over de vier hoofdrichtingen (pijlen) van het model, die onderverdeeld zijn in twee categorieën:

- project (opgave & object);
- organisatie (intern & extern)

In totaal zijn er dertien afwegingscriteria geformuleerd en samengevat afgebeeld in tabel 12. De paars gekleurde criteria gelden specifiek voor monumentale herontwikkeling en de geel gekleurde criteria gelden specifiek voor gemeentelijk opdrachtgeverschap. Om de criteria toe te kunnen passen bij het besluitvormingsproces zijn er voor ieder criterium een hoofdvraag en deelvragen opgesteld. De hoofdvraag heeft invloed op de uitkomst van het besluitvormingsmodel en de deelvragen kunnen als ondersteunend en verdiepend worden beschouwd. De vragenlijst zorgt voor de invulling van het besluitvormingsmodel en is een onmisbaar onderdeel van het model. De volledige vragenlijst is te vinden in bijlage 8.1.

Tabel 12 Afwegingscriteria

Pijl B (opgave)	Pijl D (object)	Pijl A (intern)	Pijl C (extern)
I. Integratie fases	IV. Complexiteit	VII. Professionaliteit organisatie	XI. Risicoallocatie
II. Invullen opgave	V. Kwaliteitsniveau	VIII. Invloed van de opdrachtgever op het proces	XII. Interactie en samenwerking met de markt
III. Wijzigingen en wijzigende uitgangssituaties	VI. Integraal meenemen financiering en exploitatie	IX. Organisatie en beleid	XIII. Omgaan met stakeholders
		X. Proces en opgave financiering	

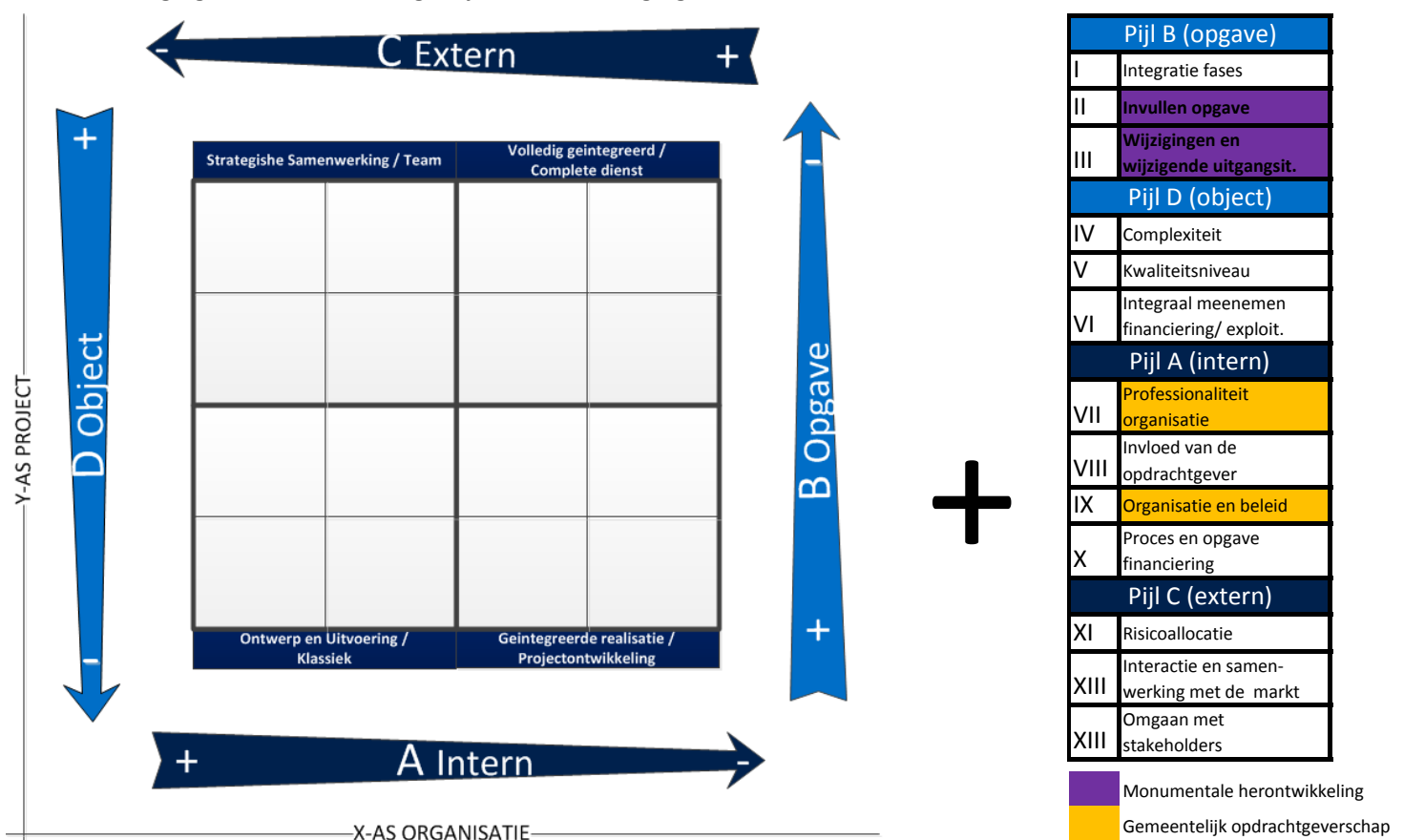
-  Criteria expliciet voor monumentale herontwikkeling
-  Criteria expliciet voor gemeentelijk opdrachtgeverschap

7.1.2 Conclusie eindresultaat

Vanuit het onderzoek zijn er conclusies getrokken die zich richten op de beantwoording van de hoofdvraag:

Hoe ziet een besluitvormingsmodel eruit voor de keuze van een samenwerkingsvorm bij een herontwikkelingsproces van een gemeentelijk monumentaal vastgoedobject in Nederland?

Het gerealiseerde besluitvormingsmodel is gebaseerd op een combinatie van de Koning & Sproncken en SBR (Pries et al., 2006), aangevuld met de typologieën van het monumentale herontwikkelingsproces en het gemeentelijk opdrachtgeverschap. Het model bestaat uit een afwegingsdeel waar het advies tot besluit uit voortkomt en de ondersteunende vragenlijst die voor de input van de afweging zorgt. De vragenlijst bevat de aanvullende typologieën van het monumentale herontwikkelingsproces en gemeentelijk opdrachtgeverschap. Figuur 26 illustreert dit. Aan de linkerkant van de plus is het afwegingsdeel afgebeeld en aan de rechterkant van de plus de afwegingscriteria uit de vragenlijst, die de afweging ondersteunen.



Figuur 26 Het besluitvormingsmodel met de afwegingscriteria uit de vragenlijst.

Volledigheid van het model

De opbouw van het onderzoek heeft bijgedragen aan het verkrijgen van informatie en randvoorwaarden omtrent de realisatie van het besluitvormingsmodel. Een overzicht van deze informatie en randvoorwaarden is in de vorige paragraaf, 7.1.1, kort beschreven. De controle van het toepassen van de opgestelde voorwaarden voor het besluitvormingsproces en het model voor monumentale herontwikkeling van gemeentelijk vastgoed, vindt in dit deel van de conclusie plaats. Het gerealiseerde besluitvormingsmodel is geen standaard model dat bij ieder project gebruikt kan worden. Het richt zich juist op een monumentaal herontwikkelingsproces en kan enkel gebruikt worden bij projecten met deze kenmerken. Dit komt voort uit het toepassen van de basisvoorwaarden die in het onderzoek bepaald zijn. Geconcludeerd kan worden dat het model rekening houdt met de drie elementen van het besluitvormingsproces:

1.) Moment van besluit

Het model is te gebruiken totdat het detailleren van de vraag plaatsvindt. Hierna kunnen niet alle alternatieven samenwerkingsvormen afgewogen worden. Dus het moment van besluit is bepaald en opgenomen in het model.

2.) De beslissingnemende actor.

De beslissingnemende actor is bepaald. Het model is geheel op het gebruik door deze actor ontworpen. De actor is de projectmanager of projectdirecteur van het project binnen de gemeente. Tijdens de case studie is het model gebruikt door de actor. Uit de case studie kan geconcludeerd worden dat de werking voor en toepassing door de actor goed is. De gebruiker van het model beschikt over voldoende kennis/informatie over het project en de organisatie.

3.) Afwegingscriteria

Het meest essentiële onderdeel van het besluitvormingsproces is de vragenlijst. De afwegingscriteria zijn in het model opgenomen om invulling te geven aan het besluitvormingsproces.

Om het model verifieerbaar en betrouwbaar te houden is er onderzocht hoe de criteria meetbaar toegevoegd kunnen worden aan het model. Dit gebeurt door de antwoorden van de vraag van ieder criterium te schalen als een kwalitatieve effectscore (Hombbergen, 2004).

De afwegingscriteria hebben ieder hun eigen invloed op het besluit (resultaat), doordat er geen individuele waarde aan een criterium verbonden is. Ieder criterium kan onafhankelijk van de andere criteria bewegen. De criteria zijn hierdoor op een relevante, wetenschappelijk onderbouwde en methodische manier tot onderdeel van het model gemaakt. Er is geen sprake van en behoefte naar om de criteria ten opzichte van elkaar te scoren.

De dertien afwegingscriteria van het model bevatten vier criteria die voor monumentale herontwikkeling en gemeentelijk opdrachtgeverschap toegevoegd zijn. Deze criteria worden normaliter niet afgewogen blijkt uit de praktijk- en theorieanalyses. Negen criteria worden als standaard afwegingscriteria beschouwd. Voor de standaardcriteria kan een voorkeur voor een antwoord zijn ontstaan door de toepassing op een monumentale herontwikkelingsopgave. Het kan zijn dat bepaalde criteria belangrijker worden geacht dan andere criteria. In de reflectie wordt er beschreven waar en hoe dit opgenomen is in het model, zodat de eventuele sterke en zwakke onderdelen worden beschreven.

Conclusies omtrent de randvoorwaarden die gesteld zijn aan het model:

Voldoet het model aan de gestelde uitgangspunten en randvoorwaarden die in het onderzoek zijn opgesteld? Over deze uitgangspunten en randvoorwaarden kan het volgende geconcludeerd worden:

- Uit de analyse van de literatuur, wetenschappelijke artikelen en bestaande modellen blijkt dat het model niet een gedetailleerd maatpak dient te genereren. De mogelijkheid om te kiezen tussen vooraf gestandaardiseerde samenwerkingsvormen, ook wel een typologische advies genoemd, is een succesfactor die in dit model terugkomt.
- Uit de praktijkvalidatie blijkt dat het model overzichtelijk en begrijpbaar te gebruiken is.
- Het model heeft de mogelijkheid om vanuit een tactische, strategische en relationele benadering ingevuld te worden. Dit komt doordat er een onderscheid gemaakt is tussen de organisatie en project context. Dit is terug te vinden in de vier hoofdrichtingen van het model.

Conclusie over de samenwerkingsvormen in het model

De karakteristieken van de samenwerkingsvormen komen terug in de vier hoofdrichtingen (pijlen) die onderdeel van het model zijn (gebaseerd op Koning & Sproncken). De hoofdrichtingen bevatten de afwegingscriteria. De uitgebreide definitie en karakteristieken van de samenwerkingsvormen komen terug in de positie van de criteria in het model. Uit deze ontwerpkeuze kan worden geconcludeerd dat het model ondersteund bij het maken van een keuze voor een samenwerkingsvorm. Dus een belangrijk onderdeel van het besluitvormingsproces van een model is

opgenomen, het is mogelijk om te kiezen tussen alternatieven. De perceptie van de alternatieven is namelijk een essentieel onderdeel van een besluitvormingsmodel (Burg van der, 2000).

De samenwerkingsvormen zijn verdeeld over de hoeken van het model. Ieder van de vier samenwerkingsvormen bevat hierdoor één kwart van het model. De vier hoofdrichtingen beschrijven de karakteristiek van iedere samenwerkingsvorm. Het detailniveau van de samenwerkingsvormen is echter niet gedetailleerd. Dit komt mede omdat de assen van het model niet heel exact zijn, om de vlekkenstructuur uit het SBR model goed tot zijn recht te laten komen.

Conclusie omtrent optimalisatiemodel

Om het besluitvormingsmodel te onderscheiden van de reeds bestaande modellen is uit de analyse gebleken dat dit besluitvormingsmodel moet voldoen aan de eigenschappen die horen bij een optimalisatiemodel. Het model maakt gebruik van dertien verschillende deeloplossingen, de onafhankelijk geformuleerde criteria. De oplossing van ieder deelcriteria wordt in het model verwerkt en er wordt door het model de optimale eindoplossing gegenereerd. De opzet van het model wordt bestempeld als een optimalisatiemodel op basis van de literatuur die hierover beschikbaar is (Alphen van, 2008; Burg van der, 2000; Gibcus & Hoesel van, 2003; Koster, 2008; Meulenbroek et al., 2007). Het nastreven van de optimalisatie draagt bij aan het onderscheiden van het model ten opzichte van de reeds bestaande modellen.

Door, nadat het model een uitkomst heeft gegenereerd, een controleloop toe te passen wordt het optimalisatiepotentieel van de eindoplossing vergroot. Over deze controleloop kan geconcludeerd worden dat het er door deze loop de mogelijkheid tot het houden van een dialoog is ontstaan. Een cyclisch verloop draagt bij aan het inbrengen van nieuwe inzichten, kennis en perspectieven. De inbreng van de opdrachtnemer kan meegenomen worden in de optimalisatie van het besluit voor de samenwerkingsvorm. De optimalisatie wordt ook gerealiseerd door de mogelijkheid van het model om als opdrachtgever te streven naar een optimalisatie. De opdrachtgever dient namelijk akkoord te gaan met de uitkomst. Als de opdrachtgever de samenwerkingsvorm niet kan of wil toepassen, kan er voor de tweede plek gekozen worden of het model kan opnieuw ingevuld worden, optimalisatiepotentieel.

Bias: Het voorkomen van een voorkeur behoort bij een optimalisatiemodel. Hierover kan geconcludeerd worden dat er bij de hoofd- en deelvragen van de criteria rekening gehouden is met het voorkomen van een bias. De onafhankelijkheid van de criteria sluit samen met een standaard van vijf plus of min één deelvragen de bias uit.

Tot slot

Het advies, dat als de uitkomst van het model gezien kan worden, doorbreekt het feit dat een traditionele aanpak voor monumenten de meest geschikte is. Het model draagt bij aan een bewustwording bij alle actoren van het herontwikkelingsproces. Men staat stil bij het feit dat er samengewerkt dient te worden. Het gebruik van het model voor het gekozen doel: monumentale herontwikkeling van gemeentelijk vastgoed, draagt er tot bij dat de opdrachtgevers nu hun weg weten te vinden in het bos van samenwerkingsvormen. Door stil te staan bij het advies van het model kan een optimalisatieslag gerealiseerd worden in deze nichemarkt. Het model is een informatief model en draagt bij aan bewustwording en ondersteuning bij het maken van de keuze voor de juiste samenwerkingsvorm tijdens een monumentaal herontwikkelingsproces van een gemeentelijk vastgoed object.

De invloed van de case studie heeft er tot bijgedragen dat er duidelijkheid is ontstaan over het functioneren en de inhoud van het model. De algemene conclusie van de case studie is dat de richting van het advies, de uitkomst van het model, als betrouwbaar en goed kan worden beschouwd. De uitkomst van iedere case studie komt uit bij een alternatief die te verwachten is op basis van de project- en organisatie eigenschappen. Dus het besluitvormingsmodel voldoet aan het beoogde doel van dit onderzoek en heeft de vorm zoals in figuur 26 is afgebeeld gekregen.

7.2 Reflectie

Het antwoord op de hoofdvraag bestaat grotendeels uit het resultaat, het besluitvormingsmodel. In deze reflectie wordt er niet ingegaan op de werking, het ontwerp of de volledigheid van het model. De reflectie beschrijft de elementen waarop het besluitvormingsmodel zichzelf onderscheidt van de reeds bestaande modellen. Aan de hand van de geformuleerde criteria wordt de invloed van monumentale herontwikkeling en gemeentelijk opdrachtgeverschap beschreven. De toegevoegde waarde van het model ten opzichte van de bestaande modellen wordt samengevat. Deze twee aspecten zijn de onderdelen waarop het resultaat gereflecteerd wordt. De sterke en zwakke punten van het onderzoek en het resultaat worden beschreven.

Toegevoegde waarde van het model

Wat is de toegevoegde waarde ten opzichte van de reeds bestaande modellen?

Een belangrijk gegeven over het besluitvormingsmodel is dat het te typeren is als een optimalisatiemodel. Door de opbouw van het model en de verwerking van de antwoorden van ieder criterium realiseert het model een optimalisatie door van alle deeloplossingen één eindoplossing te vervaardigen. De deeloplossing is het antwoord op een criterium en de eindoplossing is de uitkomst van het model. Het feit dat een bias voorkomen wordt, doordat er een standaard aan hoofd- en deelvragen gebruikt wordt die onafhankelijk van elkaar zijn, draagt bij aan het realiseren van het optimalisatiemodel.

Uit de analyse van de bestaande modellen (zie bijlage 8.12) voldoet geen enkel model volledig aan de optimalisatie typering. De enige twee modellen die in de buurt van deze typering komen, zijn de modellen van de Koning & Sproncken en de Brinkgroep. Het Brinkgroep model valt op andere aspecten af, bijvoorbeeld het gebruik van wiskundige formules.

Door het feit dat de basis van het model gebaseerd is op een model dat al deels tot optimalisatiemodel gerekend kan worden, is het mogelijk dat dezelfde zwakke punten overgenomen zijn. Echter blijkt dat een zwak punt van het Koning en Sproncken model een tekort aan afwegingscriteria is. Dit model geeft daar een betere invulling aan. Een valkuil door het gebruik van meer afwegingscriteria kan zijn dat er verwarring ontstaat over de invulling van de samenwerkingsvorm.

Het besluitvormingsmodel deelt de hoek waarin iedere samenwerkingsvorm gesitueerd is namelijk op in vier extra hokjes. Het kan zijn dat er een interpretatie over de hoedanigheid van de samenwerkingsvorm ontstaat. Een uitgebreide testfase van het model kan het tegendeel bewijzen. De verbeteringen ten opzichte van het Koning & Sproncken model hebben geresulteerd in een optimalisatie model. De enige in zijn soort, dus van grote toegevoegde waarde.

Gedurende de testfase dient het model wel gebruik te maken van de inbreng van haalbaarheidstoetsen, inventarisaties van het object en monumentale waardenstellingen. Het gebruik van deze aspecten is tijdens de praktijkvalidatie niet gebeurd, omdat het buiten de scope van het onderzoek valt. Mogelijke extra aspecten kunnen achterhaald worden. Het is ook mogelijk dat er zwakheden van het model ontdekt worden.

Het gebruik van een cyclische doorloop is niet nieuw, maar het feit dat er gedurende deze cyclische doorloop ruimte is voor zowel inbreng vanuit de opdrachtgever als opdrachtnemer kan als toegevoegde waarde bestempeld worden. Hierbij dient er wel een onpartijdige partij een controlerol op zich te nemen. Grontmij kan als een advies- en ingenieursbureau deze taak goed op zich nemen.

Samenwerkingsvorm

De uitkomst van het model is een vooraf geformuleerde samenwerkingsvorm. Dit draagt bij tot een eenvoudig en overzichtelijk model. De eenvoud en overzichtelijkheid van het model draagt er tot bij dat dit model zich van veel andere modellen onderscheidt.

Door een heldere en gebruiksvriendelijke vragenlijst en het realiseren van een uitkomst op basis van een vlekkenplan, voldoet het model aan de elementen van een overzichtelijk besluitvormingsproces. Bij elke stap die genomen dient te worden is het effect op het eindresultaat te zien. Het achterwege laten van wiskundige formules heeft dit aspect versterkt.

Doel

Het voornaamste doel van het model is dat het model een ondersteuning is voor gemeentes bij het besluitvormingsproces voor de keuze van een samenwerkingsvorm. Gedurende het ontwerpproces is er constant vanuit het perspectief van een gemeentelijke opdrachtgever ontworpen. Bij geen enkel bestaand model komt dit zo specifiek terug als in dit model, wel zijn er modellen die publiek opdrachtgeverschap hebben opgenomen in het model. De toegevoegde waarde zit in dit model vooral in het feit dat het specifiek rekening houdt met monumentale herontwikkeling en de publieke spelregels van een gemeente. De sterke en zwakke punten hiervan worden in de volgende deelparagraaf per criterium toegelicht.

Hierdoor kan er geconcludeerd worden dat dit model zich onderscheidt van de reeds bestaande modellen en daadwerkelijk als een ondersteunend besluitvormingsmodel kan worden bestempeld, omdat het als enige model rekening houdt met deze aspecten.

Invloed van monumentale herontwikkeling & gemeentelijk opdrachtgeverschap

Waar is de invloed van monumentaliteit, opdrachtgeverschap en herontwikkeling terug te vinden?

Om monumentale herontwikkeling een plek te geven in het model is er een duidelijke opdeling gemaakt tussen project en organisatie. Het is hierdoor mogelijk om de invloed van het monumentale herontwikkelingsproces en gemeentelijk opdrachtgeverschap te integreren in het besluitvormingsproces. Het model bevat dertien afwegingscriteria, waarbij negen van de criteria als standaard afwegingscriteria beschouwd kunnen worden en er vier specifieke afwegingscriteria voor de bovenstaande aspecten zijn toegevoegd. Deze criteria worden normaliter niet afgewogen blijkt uit de praktijk- en theorieanalyses. Voor de overige aspecten blijkt dat er, voor een monumentale herontwikkelingsopgave, bij de bestaande of vaker toegepaste criteria een voorkeur voor het antwoord is ontstaan. Of dat bepaalde criteria belangrijker worden geacht dan andere criteria.

De criteria gerelateerd aan het project (opgave en object) beschrijven vooral de invloed van monumentale herontwikkeling. De invloed van het gemeentelijk opdrachtgeverschap wordt beschreven in de organisatiecriteria. Uit de opdeling blijkt dat de invloed van monumentale herontwikkeling gericht is op de projectniveau van het besluitvormingsproces en gemeentelijk opdrachtgeverschap op de organisatieniveau. Per criterium wordt de invloed beschreven.

Project criteria

I Integratie van fases: speelt een grote rol bij monumentale herontwikkeling. Er is geen sprake van een criterium dat expliciet is opgesteld voor dit model, maar een criterium waar meer aandacht voor moet zijn bij een herontwikkelingsproces van een monumentaal object. Voor het herontwikkelingsproces van een monumentaal object blijkt uit de literatuur en praktijk dat het verstandig is om een hogere integratie van fases toe te passen (Interviews, 2015; Nelissen, 1999). In het model is dit terug te vinden door deelvragen 1.2 en 1.4. De voorkeur voor het antwoord is paars gekleurd en resulteert in volledige integratie. Een zwaktepunt is, dat er hierdoor wel een grotere procescomplexiteit ontstaat die door de opdrachtgever of opdrachtnemer opgevangen dient te worden.

II Invullen opgave: herontwikkeling zorgt voor een ingewikkelder en tijdrovende invulling van de opgave en het proces. Het bepalen van de scope is complexer, dit bepaalt grotendeels het invulproces van de opgave. Bij een monumentale herontwikkeling heeft men te maken met een ontdekkingsfase, waar men moet omschrijven wat men wilt behouden. Bij een dergelijk proces is er de mogelijkheid tot een informatie- en kennistekort. Gedurende het proces moet er anticipatie plaatsvinden en omschreven blijven worden (Interviews, 2015). Het grote tekort aan kennis en

informatie bij deze processen dient opgevangen te worden, daarom is dit criterium specifiek voor dit onderzoek opgesteld. Dit criterium laat inzien of er voldoende kennis/informatie beschikbaar is. Als dit niet het geval is adviseert het model een samenwerkingsvorm waar dit makkelijker opgevangen kan worden, omdat er sprake is van een grotere integratie van fases.

III Wijzigingen en wijzigende uitgangssituaties: is specifiek voor dit model en dit vraagstuk toegevoegd. Uit de literatuur en praktijk blijkt dat monumentale herontwikkeling vaak onderhevig is aan wijzigingen. Vandaar dat er voor het project de vraag naar de kans op het voordoen van wijzigingen toegevoegd is. Bij monumentale herontwikkeling blijft het feit dat er behoefte is om vrij lang te kunnen schakelen op wijzigingen. Hierdoor ontstaan grotere risico's en deze kunnen het beste gezamenlijk gedeeld worden (Interviews, 2015). Dit wordt gerealiseerd door bij een grote kans van wijzigingen de vormen open te houden waarbij alle partijen veel betrokkenheid kunnen hebben.

IV Complexiteit: dit criterium komt terug in de geanalyseerde modellen. Het feit blijft echter dat er bij herontwikkeling van monumentale objecten andere vormen van complexiteit ontstaan. Bijvoorbeeld rekening houden met de beperkingen door en van het monumentale object, is een essentieel onderdeel bij de bepaling van de complexiteit. Dit onderdeel is uniek en essentieel in dit besluitvormingsmodel en komt terug in het criterium door deelvraag 4.1. Bij het criterium complexiteit geldt dat, als deze toeneemt de opdrachtgever sneller tot een samenwerking met de markt moet komen (van Iersel et al., 2005). Monumentale herontwikkeling wordt gekenmerkt door complexiteit. Als de opdrachtgever en de haalbaarheidsstudie dit beaamen, zal dit criterium dat interpreteren in het model. Tot slot is er onderscheidt gemaakt tussen product- en procescomplexiteit, die samen tot de projectcomplexiteit gerekend kunnen worden.

V Kwaliteitsniveau: van de realisatie en het gebruik. Bij monumentale objecten is het definiëren en meetbaar maken van de kwaliteit ingewikkelder. Het realiseren van kwaliteit is belangrijk, deelvraag 5.3 gaat hierop in. Om grip op de kwaliteit te krijgen is het van belang om de aspecten die Hamden heeft opgesteld toe te passen (Hamden, 2014). Het hoogste kwaliteitsniveau kan bereikt worden door enkel een vraagspecificatie op te stellen en vervolgens het gehele project uit te besteden (Veen van, 2008). Dit aspect heeft dus niet geresulteerd in een specifiek criteria, maar deelvraag 5.5. De antwoorden van de deelvragen 5.3 en 5.5 leiden tot een geïntegreerdere vorm van samenwerking.

VI Meenemen financiering en exploitatie is bij ieder project van belang en is daarom opgenomen in het besluitvormingsproces (Koning de & Sproncken, 2001; ONRI, 2000). Geen invloed van monumentale herontwikkeling.

Organisatie criteria

Hieronder worden de organisatiecriteria beschreven. Toegelicht wordt hoe de invloed van monumentale herontwikkeling en gemeentelijk opdrachtgeverschap terugkomt in deze criteria.

VII Organisatie (professionaliteit): om de samenwerkingsvormen toe te kunnen passen moet geïnventariseerd worden of de kennis voor iedere samenwerkingsvorm in de organisatie aanwezig is. Volgens (Andriessen, 1999) is adequate en professioneel management van de opdrachtgevende organisatie een vereiste voor succes bij een herontwikkelingsproces. Dit criterium kan beschouwd worden als een criterium waarbij de deelvragen zich focussen op de aspecten van publiek opdrachtgeverschap. Een grotere professionaliteit van de opdrachtgever draagt bij aan een geïntegreerde samenwerking. De opdrachtgever heeft meer kennis van zaken en is in staat om als partner in een project mee te draaien. De dubbelrol waar de gemeente in terecht kan komen, komt in dit criterium terug.

VIII Invloed opdrachtgever: bij alle geanalyseerde bestaande modellen wordt dit toegepast. Dit is een essentieel criterium om de organisatie van de samenwerking te bepalen. In dit criterium wordt vooral bepaald of een opdrachtgever het object zelf wil ontwikkelen of juist aan marktpartijen over wil laten.

IX Organisatie en Beleid: dit criterium is speciaal opgezet voor het publieke opdrachtgeverschap en de randvoorwaarden, regels en elementen waar rekening mee gehouden moet worden. De invulling van dit criterium is gebaseerd op het maturity model (Volker et al., 2014). Bijvoorbeeld: er wordt rekening gehouden met ambtsperiodes en de spelregels van een gemeente. Een valkuil van dit criterium kan zijn dat de opdrachtgever te veel beperkingen opgelegd krijgt.

X Proces- en opgave financiering: kan bij monumentale herontwikkeling een andere invulling vragen, omdat de investeringskosten hoger zijn (Andriessen, 1999; Blom, 2012), Het deelcriterium 10.4 gaat houdt hier rekening mee. Het budget wordt hier gerelateerd aan de haalbaarheid. De invloed op de gemeentelijke begroting is hierbij ook een aspect dat meegenomen moet worden en speciaal voor het gemeentelijk opdrachtgeverschap is toegevoegd aan deelvraag 10.1 van dit criterium. Opgesplitste interne financiering is als antwoord toegevoegd. Binnen gemeentes is het namelijk mogelijk om uit meerder programma's een project te financieren.

XI Risicoallocatie: bij monumentale herontwikkeling zijn er meer risico's mogelijk. Ondanks dat dit criterium overlap heeft met de andere criteria ligt de toegevoegde waarde van dit criterium juist bij de bewustwording van de specifieke risico's van een monumentale herontwikkeling. De risico's kunnen het beste gedeeld worden. Voor dit criterium is dus een richting gevend advies opgesteld, waar de beslissingnemende actor vrij is om dit advies over te nemen.

XII interactie en samenwerking met de markt: grotere marktbetrokkenheid bij monumentale herontwikkeling is gewenst, dit blijkt uit de interviews en de literatuur. Er is tevens bij monumentale herontwikkeling behoefte aan een leverancier die kennis van zaken heeft, geschikt en verantwoord is. Omdat er altijd een mate van interactie en samenwerking met de markt plaatsvindt, is dit geen specifiek criterium. De deelvragen zijn opgesteld om de opdrachtgever bewust te maken van een gewenste grotere interactie met de markt. De vraag is hoe de gemeente tegenover interactie met de markt staat. Daarom kan dit criterium onafhankelijk van de andere criteria invloed hebben op de uitkomst.

XIII Omgaan met stakeholders: bij een monumentale herontwikkeling zijn er meer stakeholders bij het proces betrokken. De opdrachtnemer heeft hierbij in veel gevallen meer flexibiliteit dan de gemeentelijk opdrachtgever. De gemeentelijke opdrachtgever moet rekening houden met zijn publieke rol en daarbij horende regels. Dit criterium is niet specifiek opgesteld voor het onderzoek, maar bevat wel een aantal deelvragen waarin elementen van monumentale herontwikkeling terugkomen. Deelvraag 13.2 vraagt specifiek naar de instanties die druk kunnen uitoefenen. Met de reden: dat het verstandig is om de stakeholders die van belang zijn bij een monumentale herontwikkeling vroeg in het proces te betrekken. Juridische aspecten spelen bij monumenten ook een rol, deelvraag 13.4 behandelt dit.

De reflectie bevestigt samen met de output van de praktijktoets (case studie) dat de invloed van monumentale herontwikkeling en gemeentelijk opdrachtgeverschap verweven zijn met het model.

7.3 Aanbevelingen

Vanuit het verrichtte onderzoek zijn er op een aantal vlakken aanbevelingen beschreven. Zo zijn er aanbevelingen voor verder onderzoek, aanbevelingen voor het ontwerp van het model, aanbevelingen voor de gebruiker van het model en aanbevelingen voor de markt: opdrachtnemers en adviseurs.

Aanbevelingen voor verder onderzoek

Er is onderscheid gemaakt tussen het ontwerp van het model, de toepassing van het model en uitbreiding van het model

Model

Het gerealiseerde besluitvormingsmodel is gericht op objectniveau met de reden dat het onderzoekontwerp in een kader geplaatst kan worden. Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen dat in- en uitzoomen mogelijk is. Het is ook mogelijk om op portefeuilleniveau naar samenwerkingsvormen te kijken. Een onderzoek naar een integrale afweging op en tussen project- en portefeuilleniveau is een zeer interessant onderwerp voor verder onderzoek. Tijdens dit onderzoek is dit gedefinieerd als de derde dimensie van het model, de verticaal (z-as). Het verwerken van deze dimensie in een later onderzoek is één van de belangrijkste aanbevelingen die specifiek op het model gericht is.

Een tweede aanbeveling die betrekking heeft op het model is het toevoegen van de mogelijkheid om KPI's van de opdrachtgevende gemeente te verwerken in het model. Voor gemeentelijke opdrachtgevers dient het dan mogelijk te zijn om ten opzichte van hun beleid (KPI's) bepaalde criteria een hogere waarde mee te geven. Of dit nodig is en hoe dit dan verwerkt wordt in het model is wederom het onderzoeken waard.

Ook het detailniveau van de samenwerkingsvormen in het model kan in een verder onderzoek vergroot worden. Het model kan uitgebreid worden met de mogelijke contractvormen die bij een samenwerkingsvorm horen. Dit kan resulteren in een verdiepend model, waar een besluit over de meeste geschikte contractvorm gemaakt kan worden.

Toepassing model

Het is mogelijk om het model voor een ander doel toe te passen. Het is namelijk zeer interessant om te onderzoeken of er binnen een opdrachtgevende organisatie verschillen zijn tussen werknemers. Is de werkwijze van de ene werknemer hetzelfde als die van de andere tien? Het model kan gebruikt worden om dit te achterhalen. Dit is mogelijk door het model door een aantal werknemers van de opdrachtgevende organisatie in te laten vullen en de uitkomsten met elkaar te vergelijken. Een uitgebreide case studie naar de spreiding of overeenkomsten binnen een gemeentelijke organisatie komt vanuit dit onderzoek als aanbeveling naar voren. Dit is namelijk zeer goed voor de bewustwording binnen een gemeentelijke organisatie (opdrachtgever).

Hoe vullen marktpartijen het model in? Want een samenwerkingsvorm bestaat uit een relatie tussen een opdrachtnemer en opdrachtgever en vice versa. Dit is benodigd zodat beide partijen elkaar beter gaan begrijpen en de samenwerking ook daadwerkelijk verbeterd kan worden. Er is steeds meer sprake van een aanbodmarkt ten opzichte van een vraagmarkt. Het is voor marktpartijen verstandig om voor deze aanbodmarkt een besluitvormingsmodel te ontwikkelen. Een toepassing van het model bekeken vanuit het opdrachtnemersperspectief.

De invloed van de nieuwe huisvestingsfunctie van het object op de uitkomst van het model onderzoeken. Uit de case studie van dit onderzoek blijkt namelijk dat bij de situatie waarin gemeentes een eigen functie/doel huisvestte meer invloed van de opdrachtgever gewenst was. Een grotere case studie kan bevestigen of dit een juiste aanname is.

Verschillen in orde van monumentaliteit en gemeentes

Het kader van het onderzoekonderwerp richt zich op monumenten en gemeentes. Het is interessant om te achterhalen wat de verschillen zijn tussen kleinere en grotere gemeenten op hun capaciteit, kennis en ervaring na rato of op het reageren van ontwikkelingen en het toepassen van samenwerkingsvormen. Een grootschalig onderzoek naar de toepassing van het model bij verschillende gemeentes in Nederland, groot, middelmatig, en klein kan bijdragen aan een specialisatie van het model naar type gemeente

Tevens is het bepalen van het verschil tussen soorten monumenten interessant, het verschil tussen rijks-, provinciaal-, en gemeentemonumenten. Ontstaan er verschillen als er sprake is van een rijks, provincie of gemeente monument?

Incentives

Bij ieder afwegingscriterium kan gekeken worden of er een bepaalde incentive gebruikt kan worden om een beter resultaat te krijgen. De mogelijke incentives zijn beschreven in bijlage 8.10 (Jorissen, Bosman, & Vermue, 2014). De incentives kunnen als een aanvulling op het model worden gezien. Dit valt echter buiten de scope van het onderzoek en kan onderzocht worden in een aanvullend onderzoek.

Aanbevelingen voor de actoren

Aanbevelingen voor gemeentes

- Als men kennis toevoegt moet er een aanwas van projecten blijven komen, zodat de opgedane kennis niet verloren gaat. Dit is een element waar gemeentes rekening mee moeten houden.
- Gemeentes kunnen inventariseren of zij behoefte hebben aan het volgende: bij de afweging in het model is bepaald dat alle criteria dezelfde waarde hebben. Het kan echter het geval zijn dat de gebruiker van het model bepaalde criteria hoger waardeert dan andere. In dat geval zal er gebruik gemaakt moeten worden van de waardenstelling op basis van de SMART methode (Hombergen, 2004). De inventarisatie naar de waardebeoordeling van ieder individueel criterium op organisatiebeleid, is een taak voor een gemeentelijke organisatie en is voor iedere gemeente verschillend. Daarom zijn er in het model geen waarden gegeven aan de criteria. De gemeente moet zelf bepalen of men het model meer wil toespitsen op de eigen organisatie.
- De significantie van verschillende uitkomsten van het gebruik van het model binnen een gemeente. Bijvoorbeeld tien mensen uit dezelfde organisatie het model in laten vullen. Komen zij allemaal uit op hetzelfde resultaat? Zijn er een aantal hoofdrichtingen te ontdekken of is het model nu één gelijke groene vlek geworden? De optelsom van de individuele beelden en de mogelijke differentiatie hiertussen is het onderzoeken waard. Dus er is een project en tien mensen gaan bij elkaar zitten, zij zijn het allemaal ontzettend met elkaar eens, of juist op bepaalde criteria niet. Zoek dan de verschillen en overwegingen voor de uitkomst. Dit kan gezien worden als een optimalisatie. De optelsom of juist de achterliggende denkbeelden kunnen hierbij erg interessant zijn. De gemeentelijke organisatie kan hier belang bij hebben en zou dit zelf uit kunnen voeren.
- De controleloop/cyclische doorloop gaan analyseren. Hierbij in de dialoog de opdrachtnemende partijen meenemen.

Aanbevelingen voor opdrachtnemers

- Een onderzoek naar hoe marktpartijen het model invullen, zodat beide partijen elkaar beter gaan begrijpen en de samenwerking verbeterd kan worden;
- Voor marktpartijen is het verstandig om aan te geven bij welke samenwerkingsvorm zij zich het meest prettig voelen;
- Opdrachtnemende partijen meenemen in de controleloop, hierdoor ontstaat er een betere afstemming over de gewenste samenwerkingsvorm voor zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer;
- Marktpartijen moeten meer een dienstverlener worden en moeten zich bij gemeentelijke objecten die zij onder voorwaarden kopen, meer verdiepen in de 'onder voorwaarden', zodat zij hierop kunnen anticiperen;

- Marktpartijen moeten aandringen bij opdrachtgevers om te helpen bij de omschrijving van de opgave. Er is namelijk steeds meer sprake van een aanbodmarkt ten opzichte van een vraagmarkt. Dus het is voor marktpartijen verstandig om voor de aanbodmarkt een besluitvormingsmodel te ontwikkelen.

Aanbevelingen voor Grontmij (adviseurs)

Welke toegevoegde waarde heeft dit onderzoek voor Grontmij (advies- en ingenieursbureau) en hoe kunnen zij een rol spelen bij het gebruik van het model.

Het model is gericht op het perspectief van de opdrachtgever maar adviseert over de mogelijke samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Voor Grontmij is het dus mogelijk om adviesdiensten aan zowel de opdrachtgever als opdrachtnemer te geven. Dit sluit aan op klanten waar Grontmij op dit moment al opdrachten voor uitvoert.

De waarde voor en de rol van Grontmij is dus onder te verdelen in twee categorieën, ondersteuning van de opdrachtgever en ondersteuning van de opdrachtnemer.

Ondersteuning opdrachtgever

- Het ondersteunen van de opdrachtgever voor, tijdens en na het keuzeproces (gebruik van het model).
- Grontmij kan een rol spelen bij het verkrijgen van de juiste informatie en kennis die benodigd is om tot een goed besluit te komen. Hierbij kan gedacht worden aan het realiseren van een haalbaarheids-, bouwhistorisch- en omgevingsonderzoek. Als deze informatie op voorhand al verkregen is wordt het advies accurater.
- Tijdens het proces kan Grontmij assisteren bij de invulling van het model. En na het keuzeproces kan Grontmij er op toe zien dat de uitvoering van de samenwerkingsvorm op de juiste manier plaatsvindt.

Ondersteuning opdrachtnemer

- Het begeleiden van de opdrachtnemer tijdens de uitvoering van het samenwerkingsproces. Het zorg dragen voor een juiste interpretatie van de gekozen samenwerkingsvorm en de verwachtingen die de opdrachtgever daar bij heeft door de opdrachtnemer. Grontmij dient dus op een juiste manier de bedoelingen van een samenwerkingsvorm, die gekozen is door een opdrachtgever, over te brengen op de opdrachtnemer.

De grootste rol die Grontmij kan spelen in dit proces is het controleren en naleven van de eigenschappen die zowel voor de opdrachtgever als de opdrachtnemer gelden bij de gekozen samenwerkingsvorm. Hierbij moet Grontmij kennis hebben van alle samenwerkingsvormen en de verantwoordelijkheden die voor beide partijen daarbij gelden.

Literatuurlijst

- Abdi, M., & Auklakh, P. (2012). Do country-level institutional frameworks and interfirm governance arrangements substitute or complement in international business relationships&quest. *Journal of International business Studies*, 43(5), 477-497.
- Alphen van, E. (2008). *Bouwprocesadvisering bij de afweging voor bouworganisatievormen* Eindhoven University, Eindhoven
- Andriessen, J. W. (1999). *Procesmanagement van transformatie*. Delft University, Delft.
- Blom, A. (2012). *Van leegstand naar leefbaar*. Delft University Delft.
- Boer de, H. J., Kam van der, P., Reitsma, D., & Jonker, T. H. (1996). Opdrachtgevers en organisatiemodellen. Kiezen opdrachtgevers het juiste organisatiemodel? Rotterdam Stichting bouwresearch (SBR).
- Bouwstenenvoorsociaal. (2014). Herontwikkeling from www.bouwstenen.nl/?q=Definitie%20herontwikkeling
- Brinkgroep. Dealmaking. Retrieved 23-10-2015, from www.brinkgroep.nl/nl/uw-vraag-ons-aanbod/70-dealmaking
- Burg van der, V. A. M. (2000). *Heuristieken in het oplossen van managementproblemen* Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Dekker, E. M. (2010). Gebiedsontwikkeling in relatie to behoud cultureel erfgoed door de rijksoverheid; een onderzoek naar het herbestemmingsproces van rijksmonumenten. . Den Haag: Erasmus.
- Dooyeweerd, R., Dolmans-Bude, I., & Winkelaar, M. (2012). Het ontwerpen van een adequate projectaanpak *Real Estate Magazine*, November 2012, 10.
- Dorée, A. (2002). Kwellend opdrachtgeverschap. In J. D. Heijden van den & B. Spiering (Eds.), *Publiek opdrachtgeverschap. een verkenning rondom publiek private samenwerking* (pp. 22-49). Delft: Edubron.
- Flapper, H. A. J., & Witten, N. (2004). *Handboek voor complexe bouwprojecten: beheersen van het proces van programmeren, ontwerpen, contracteren en bouwen*. . Doetinchem Reed Business bv
- Fondse, P. (2015). [Interview].
- Gelinck, S., & Baptiste Benraad, J. (2011). Transformatie kantoren gaat niet vanzelf. Rotterdam Transformatieteam en SBR.
- Geraedts, R. P. (2010). Projectorganisatie en samenwerking In J. W. F. Wamelink (Ed.), *Inleiding bouwmanagement* Delft: VSSD.
- Geraedts, R. P. (2013). Adaptief vermogen *Centre for proces innovation in building & construction*. Delft University Delft.
- Geraedts, R. P. (Producer). (2015). Organization Large Complex Building Projects.
- Gibcus, P., & Hoesel van, P. (2003). De beslissende ondernemer in het MKB. Zoetermeer EIM.
- Hamden, Y. (2014). DBFMO voor decentrale overheden. Rotterdam: Rebel
- Heijer, R. (2014). *De invloed van vooronderzoek bij herbestemming & transformatie van monumenten* Delft university of technology Delft
- Hendriks, L., & Hoeve van der, J. (2009). Richtlijnen bouwhistorisch onderzoek Utrecht Rijksdients cultureel erfgoed
- Hermans, M. (2012). Geintregreerd contracteren: ontwikkelingen en kansen
- Hermans, M. (2014). Lerende organisatie essentieel voor nieuwe samenwerkingsvorm
- Hoed den, G. M., R. (2015). [Interview restuaratieaannemer].
- Holstein van, J. (2004). Eindrapportage vervolgonderzoek pairmodel Delft Delft University
- Hombergen, L. (2004). Afwegingsmethodieken, een overzicht van bestaande methodieken. Delft: Kenniscentrum Bouwprocesinnovatie
- Interviews (2015). [Samenvatting van de interviews.].
- Jansen, C. E. C. (2009). *Leidraad aanbesteden* Gouda: Regieraad Bouw.
- Jonge de, H. (2013). Pas je aan of ga ten onder *Financieel Dagblad*

- Jorissen, R., Bosman, S., & Vermue, A. (2014). Afwegingskader geïntegreerde contractvormen Hoogwaterbeschermingsprogramma PPSsupport & hoogwaterbeschermingsprogramma.
- Keijts, B. (2013). Gedragscode 'Publiek Opdrachtgeverschap'. Den Haag: Rijkswaterstaat
- Kersten, P., & Hermans, M. (2015). Samenwerkingsvormen in de bouw, vastgoed en GWW.
- Kersten, R. A. E. M., Wolting, A., Bekke ter, M. G. A., & Bregman, A. G. (2010). De Reiswijzer Marktpartijen en gebiedsontwikkeling Den Haag: VROM, Ministerie van Financien, VNG, IPO, NEPROM
- Klerk de, E. (2013). Stappenplan naar succes, nieuwe strategieën voor cultureel vastgoed. *MMNieuws*, 2013(nr. 2).
- Klerk de, E., & Worms, C. (2014). Gemeentelijk vastgoed als nieuwe beleggingscategorie? *Barometer maatschappelijk vastgoed 2014*. Assen: Hanzekenniscentra.
- Koning de, H., & Sproncken, W. (2001). *Contractering bij bouwprojecten* Amstelveen: Berenschot Osborne B.V. / Elsevier bedrijfsinformatie bv.
- Koolwijk, J. S. J., & Geraedts, R. P. (2006). *Projectalliantie procesinnovatie bij complexe bouwprojecten*. Delft: VSSD.
- Koster, C. A. (2008). *Een zorg minder voor de zorgsector, bouworganisatie keuzemodel voor de zorgsector*. Tu Delft, Delft.
- Loon van, A., Runhaar, B., & Sneijders, C. (2014). Routekaart leegstand *Bouwstenen voor sociaal*.
- Maas, G., & Mars, G. J. M. (1997). Samenwerkingsvormen in de bouw'; Karakteristieken en voor- en nadelen van de meest voorkomende bouwprocesmodellen. Rotterdam Stichting bouwresearch
- Maas, M. (2015). Restauratie van een monument moet je kunnen begrijpen. *09092015*.
- Meulenbroek, R., Kuijpers, A., & Loon van, S. (2007). *Real Estate Magazine*, 51.
- monumentenzorg, S. e. r. (2015). Restauratieladder. from www.stichtingerm.nl/restauratieladder
- Mullink, B. (2014). Marktaanpak bestaande bouw groeit lokaal
- Nelissen, N. J. M. (1999). Herbestemming van grote monumenten: een uitdaging! 's-Hertogenbosch: Stichting pandenbank Noord-Brabant.
- Nicholas, J. M., & Steyn, H. (2012). *Project management for engineering, business and technology* New York: Elsevier.
- ONRI. (2000). eerder, anders, sturender, De veranderende rol van advies- en ingenieursbureaus. . Den Haag Organisatie van advies- en ingenieursbureaus.
- Outer den , A. (2015). [Interview].
- Peek, G. J. (2006). Locatiesynergie Delft Delft univeristy
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? . *Management Journal*, 23(8), 707-725.
- Pries, F., Keizer, M., Kuypers, P., & Mooiman-Salvani, M. (2006). Haal het beste uit de bouw! Een praktische handleiding voor bouwopdrachtgevers Rotterdam Stichting bouwresearch.
- Quak, H., Klerks, S., Aa van der, S., Ree de, D., Amstel van, W. P., & Mirrienboer van, S. (2011). Bouwlogistieke oplossingen voor binnenstedelijk bouwen. Delft: TNO.
- Ramselaar, A., & Keeris, W. G. (2011). Een beslissingsondersteunend model bij projectontwikkeling. *Real Estate Magazine*, 2011(2011-12-31), 25 - 30
- Reedijk, A. (2015). [Interview restauratieadviseur.].
- Reniers, M. G. C. E. R. (2007). *Ontevredenheid in de Nederlandse Bouw; een onderzoek naar het sociaal interactieproces tussen partijen*. Delft Ponsen en Looijen B.V. .
- RijksdienstvoorhetCultureelerfgoed. (2015). Monumenten. Retrieved 07-08-2015, 2015, from www.cultureelerfgoed.nl/erfgoed/monumenten/monumenten
- Roelofs, L. A., & Reinderink, H. (2005). Bouworganisatie- en contractvormen Den Haag ONRI.
- Rooyen van, M., & Rosmalen van, M. (2012). 'Willen' en 'kunnen' bepalen de samenwerkingsvorm SBRCURnet. (2013). Bouworganisatievorm en contractvorm from www.bouwcontractenportaal.nl/portfolio-items/442/?portfolioID=20#prettyPhoto
- Schunselaar, T. (2009). Transformatie van beschermde monumenten. Delft Delft University van Iersel, C. J. A., Wenkenbach, H., Oorschot, J. H., Dorée, A. G., Kole, P., & Mulder, R. (2005). Overwegingen bij uitbestedingsstrategieën Gouda: PSIBouw.

- Veen van, C. M. M. (2008). *De organisatiewijzer: een handleiding voor beleggers bij het opstarten en inrichten van een transformatieproces van kantoorgebouwen*. Delft university Delft.
- Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, J. A. C. M. (2010). *Designing a Research project* Den Haag: Eleven international publishing
- Veuger, J. (2014). *Barometer maatschappelijk vastgoed 2014*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Volker, L., Eisma, P., & Hermans, M. (2014). Maturity model 'Publiek opdrachtgeverschap in de Bouw'. Delft: Tu Delft.
- Wamelink, J. W. F., & Geraedts, R. P. (2010). Het bouwproces *Inleiding Bouwmanagement* (pp. 21). Delft VSSD.
- Weiden van der, M. (2011). *Geïntegreerde bouwsector*. Delft University Delft.
- Wendel van, R., Kaats, E., & Opheij, W. (2013). Bouwstenen voor een samenwerkingsvaardige organisatie. (147).
- Wit, B., Mol, d. M., & Drunen van, E. (1998). *Uitbesteden en toeleveren, Motieven, trends en effecten* Utrecht: Lemma b.v. .
- Witteveen, W., & Cauvern, M. (2011). Ontwikkeling Rijkswaterstaat, terugtrekend overhied, vernieuwend in inkoopfilosofie. .
- Zwol van, R. (2013). Handleiding Publiek-Private Comparator Den Haag: Ministerie van Financien

Hoofdstuk 8. Bijlagen


8.1 Vragenlijst Besluitvormingsmodel

Tabel 13 Vragenlijst besluitvormingsmodel

Legenda

Romeinse Cijfers I tot en met XIII: De besluitvormingscriteria


Letters B, D, A en C: De vier verschillende hoofrichtingen

 : Project

 : Organisatie

 : (Onderdelen van) criteria die speciaal voor monumentale herontwikkeling zijn toegevoegd

 : (Onderdelen van) criteria die speciaal voor gemeentelijk opdrachtgeverschap zijn toegevoegd

 : criterium die buiten de scope van het onderzoek valt en geen onderdeel is van het model

	Hoofvraag criterium	Antwoord	Deelvragen criterium ondersteuning/verdieping	Ja	Nee	Referentie
B Opgave Project	I. Integratie fases					
	Wat is de gewenste orde van integratie?	4.) Geen integratie 3.) weinig integratie 2.) redelijke integratie 1.) volledige integratie	1.1) Is de doorlooptijd tot aan oplevering te krap? Is er een grote behoefte om de opgave binnen dit tijdsbestek te realiseren? (ja/nee) 1.2) Vraagt het project om een goede fasering? Is men bereid om een goede fasering toe te passen voor het object? (ja/nee) 1.3) Bereid om een lange contractduur aan te gaan? (ja/nee) 1.4) Is er een sterke samenhang tussen verschillende projectactiviteiten? (ja/nee) 1.5) Is er coördinatie bij de fasering benodigd (raakvlakmanagement)? Wie doet dit dan? (ja/nee)	(1 of 2) (1 of 2) (1 of 2) (1 of 2) (1 of 2)	(3 of 4) (3 of 4) (3 of 4) (3 of 4) (3 of 4)	(Hermans, 2012) (Koning & Sproncken, 2001) (Geraedts, 2015) (Pries et al., 2006) (Boer, 1996) (Rooyen & Rosmalen, 2012) (Interviews, 2015) (van Iersel et al., 2005) (Nelissen, 1999) (Veen, 2008)
	II. Invullen opgave					
	In hoeverre kan vanuit het project gezien de opgave ingevuld worden?	4.) Zeer goede invulling 3.) redelijk invulling 2.) weinig invulling 1.) geen invulling	2.1) Is alle mogelijke informatie omtrent de opgave bekend? Weet men nagenoeg alles van het object op het moment van besluit? (ja/nee) 2.2) Kunnen alle specificaties nu al overzien worden, zo niet kan het per fase? (ja/nee) 2.3) Weet men als opdrachtgever wat men wilt bereiken? Is de opdrachtgever in staat om de opgave op een duidelijke manier te specificeren/formuleren? (ja/nee) 2.4) Weet men als opdrachtgever wat men vraagt? En wat je van de andere partijen vraagt? (ja/nee) 2.5) Is er draagvlak (maatschappelijk/politiek) aanwezig? Is het belangrijk om hier op te kunnen sturen bij het invullen van de opgave? (ja/nee) 2.6) Is men bereid en capabel om in de beginfase informatie te verzamelen en kennis over oude bouwstijlen toe te voegen om de risico's van de herontwikkeling te reduceren? (ja/nee)	(3 of 4) (3 of 4) (3 of 4) (3 of 4) (3 of 4) (3 of 4)	(1 of 2) (1 of 2) (1 of 2) (1 of 2) (1 of 2) (1 of 2)	(Rooyen van & Rosmalen van, 2012) (Pries et al., 2006) (Interviews, 2015) (Zwol van, 2013)
III. Wijzigingen en wijzigende uitgangssituaties						
Hoe groot is de kans op wijzigingen gedurende het project vanuit de opgave en de organisatie gezien?	4.) Zeer grote kans op wijzigingen 3.) redelijk grote kans op wijzigingen 2.) kleine kans op wijzigingen 1.) geen kans op wijzigingen	3.1) Is er een grotere kans op onvoorziene omstandigheden door de aard van het object? (ja/nee) 3.2) Wil men kunnen handelen op de voorkomende wijziging, gezien vanuit de opdrachtgever en opgave? (ja/nee) 3.3) Wil men tot en met de realisatiefase de mogelijkheid hebben om wijzigingen aan te brengen of hierop kunnen sturen? (ja/nee) 3.4) Leent de opgave zich makkelijk voor functieverandering (adaptiviteit)? (ja/nee)	(3 of 4) (3 of 4) (3 of 4) (1 of 2)	(1 of 2) (1 of 2) (1 of 2) (3 of 4)	(Interviews, 2015) (Andriessen, 1999) (Blom, 2012) (Iersel van, 2005) (Outer den, 2015)	
D Object Project	IV. Complexiteit					
	Wat is de orde van complexiteit binnen het project? Meer betrokkenheid gewenst?	4.) zeer hoge productcomplexiteit/vroege betrokkenheid 3.) redelijke hoge productcomplexiteit 2.) lage productcomplexiteit 1.) geen productcomplexiteit/late betrokkenheid	4.1) Veel en grote beperkingen door het object? (ja/nee) 4.2) Ziet men complexiteit als obstakel? (ja/nee) 4.2) Ziet men complexiteit als kans? (ja/nee) 4.3) Is de productcomplexiteit groter dan de procescomplexiteit, of vice versa? (ja/nee) 4.4) Vind de opdrachtgever het lastig om met de processen omtrent het project om te gaan? (ja/nee) 4.5) Is er een optimalisatiepotentieel (reducering mogelijkheid) in relatie tot de productcomplexiteit? (ja/nee)	(3 of 4) (4) (3) (3 of 4) (4) (3 of 4)	(1 of 2) (1 of 2) (1 of 2) (1 of 2) (1 of 2) (1 of 2)	(Kersten et al., 2010) (Andriessen, 1999) (van Iersel, 2005) (Interviews, 2015) (Pries et al., 2006)

X. Proces- en opgave financiering					
Wat voor proces- en opgave financiering is van toepassing?	4.) Delen financiering 3.) opgesplitste interne financiering 2.) Interne financiering 1.) Externe financiering	10.1) Wenselijkheid private financiering? (ja/nee) 10.2) Invloed op de gemeentelijke begroting acceptabel? (ja/nee) 10.3) Wil men geld inzetten als sturingsmiddel zowel intern als extern? Intern (2 & 3) Extern (1 & 4) 10.4) Is budgetzekerheid in een vroeg stadium van het project belangrijk om te zorgen dat het project haalbaar blijft? (ja/nee) 10.5) Is men bereid en in staat om de financiering te delen?	(1 of 4) (2 of 3) (n.v.t.) (1 of 4) (4)	(2 of 3) (1 of 4) (n.v.t.) (2 of 3) (1,2, 3)	(Loon et al., 2014) (den Outer, 2015) (Andriessen, 1999) (Blom 2012) (Veen van, 2008) (van Iersel et al., 2005)
XI. Risico allocatie					
Hoe kijkt men vanuit de opgave en organisatie naar de allocatie van risico's?	4.) Opdrachtnemer risico's 3.) Verdelen Opdrachtnemer groter deel risico's 2.) Verdelen opdrachtgever groter deel risico's 1.) Delen van risico's	11.1) Wilt men het risico bij de partij neerleggen welke het risico's het beste kan dragen? (ja/nee) 11.2) Is het afstoten van verantwoordelijkheden in de verschillende fases mogelijk en gewenst? (ja/nee) 11.3) Is men in staat risico's te delen gezien vanuit de organisatie en opgave? (ja/nee) 11.4) Reduceren kans op verrassingen door meer/minder werk? (ja/nee)	(1 en 3) (1,3, 4) (1) (1 of 2)	(2 en 4) (2) (2, 3, 4) (3 of 4)	(Hermans, 2012) (Roelofs & Reinderink, 2005) (Holstein van, 2004) (Andriessen, 1999) (Veen van, 2008)
XII. Interactie en samenwerking met de markt					
In hoeverre is er (vroeg) interactie en samenwerking met de markt gewenst?	4.) geen interactie 3.) weinig interactie 2.) veel interactie 1.) samenwerking	12.1) Is de opdrachtgever afhankelijk van een gespecialiseerde opdrachtnemer (ja/nee) 12.2) Is de opdrachtgever bereid om binnen de wettelijke kaders de meest verantwoorde leverancier te identificeren en selecteren? (ja/nee) 12.3) Vraagt de opgave om vroegtijdige marktbetrokkenheid en is men binnen de organisatie bereid om volledig voor vroegtijdige samenwerking te gaan? (ja/nee) 12.4) Weet men wat de opdrachtnemer wil bereiken met het project? en kan men het proces interessant genoeg maken? (ja/nee) 12.5) Is er inzicht in de transactiekosten die gemaakt worden tijdens het proces? Vind men hogere transactiekosten acceptabel, als dit het project ten goede komt? (ja/nee) 12.6) Het duidelijk kunnen en willen inrichten van de communicatieve kant zodat iedereen weet waar hij aan toe is? (ja/nee)	(1 of 2) (1 of 2) (1 of 2) (1 of 2) (2) (1 of 2)	(3 of 4) (3 of 4) (3 of 4) (3 of 4) (4) (3 of 4)	(R. Geraedts, 2015). (G. Maas & Mars, 1997) (Rooyen van & Rosmalen van, 2012) (Interviews. 2015) (Nelissen, 1999) (Veen van, 2008) (ONRI, 2000) (Roelofs & Reinderink, 2005) (Pries et al., 2006) (Iersel van, 2005)
XIII. Omgaan met stakeholders					
In hoeverre is het gewenst om onafhankelijk te zijn van beïnvloeding door stakeholders gezien vanuit de opgave en organisatie?	4.) zeer hoge onafhankelijkheid 3.) redelijke onafhankelijkheid 2.) lage onafhankelijkheid 1.) geen onafhankelijkheid	13.1) Wenst men de eindgebruiker/ omgeving te bedienen, dus interactie laten plaats vinden? (Ja/nee) 13.2) Wilt men instanties betrekken die druk kunnen uitoefenen of van invloed zijn op de opgave? (ja/nee) 13.3) Is de invloed vanuit de politiek op korte en lange termijn groot? Vooral gericht op bewoners, horeca en overige etc. (Ja/nee) 13.4) Is de invloed van juridische aspecten, (monumentenwet etc.) groot? (ja/nee)	(1 of 2) (1 of 2) (1 of 2) (1 of 2)	(3 of 4) (3 of 4) (3 of 4) (3 of 4)	(Koning de & Sproncken, 2001) (Peek, 2006) (Interviews, 2015) (Iersel van, 2005)
Integrale afweging op projectniveau & portefeuilleniveau					
In hoeverre is er de mogelijkheid om de activiteiten in het herontwikkelingsproces te bundelen over objecten of tijdsperiodes heen? (van gebouw tot portefeuille, exploitatie binnen 5 jaar tot exploitatie binnen 25 jaar.)	4.) Zeer goed te bundelen 3.) redelijk te bundelen 2.) slecht te bundelen 1.) niet te bundelen	Is er de behoefte of ruimte voor extra mogelijkheden om het project naar een portefeuilleniveau te tillen? (ja/nee) Is er bij de opgave sprake van een repetitiefactor, in het verleden, heden of toekomst? (ja/nee) Is de individuele opgave in te bedden in de portefeuille? (ja/nee) Uniciteit om in of uit te zoomen? (ja/nee)	(4) (3 of 4) (3 of 4) (3 of 4)	(1 of 2) (1 of 2) (1 of 2) (1 of 2)	(Zwol van, 2013) (Veen van, 2008). (Hermans, 2012) (Pries et al, 2006)

C Extern Organisatie

Verticaal

8.2 Stappenplan besluitvormingsmodel

Stap 2

Er kan rechtstreeks antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van het criterium, dan dienen de deelvragen als ondersteuning en controle.

1. Antwoord op de hoofdvraag van dit criterium is 2.) weinig integraliteit
2. Controle en ondersteuning van de hoofdvraag door de deelvragen. Iedere deelvraag is te beantwoorden met een bevestiging (ja) of ontkenning (nee). Voor iedere deelvraag zijn er dus twee opties, wanneer het antwoord een bevestiging (ja) is dan bepaalt de Ja-kolom de richting die de deelvraag aan het criterium geeft. Is het antwoord een ontkenning (nee) dan bepaalt de Nee-kolom de richting die de deelvraag aan het criterium mee geeft.
3. Het gemiddelde van de antwoorden van de deelvragen bepaalt het antwoord van het hoofdcriterium; voor iedere deelvraag van dit criterium wordt hieronder aangegeven hoe er een antwoord gegenereerd wordt.

Tabel 13 Stappenplan invulling van een criterium

Hoofvraag criterium	Antwoord	Deelvragen criterium	JA	Nee	Referentie
VI Integraal meenemen financiering en exploitatie					
Wordt de financiering en de opbrengsten uit de exploitatie geïntegreerd in het proces?	4.) grote integraliteit	Vindt de exploitatie door de opdrachtgever plaats? (ja/nee)	(1 of 2)	(3 of 4)	(Koning & Sproncken, 2001) (ONRI, 2000) (Roelofs, 2005) (Geraedts, 2015) (Fondse, 2015) (Roi van, 2006)
	3.) redelijk grote integraliteit	Wil men proberen de beheer- en onderhoudskosten en of investeringskosten te reduceren? (ja/nee)	(3 of 4)	(1 of 2)	
	2.) weinig integraliteit	Kan er sprake zijn van een rendement of verlies (ver)deling? (ja/nee)	(3 of 4)	(1 of 2)	
	1.) geen integraliteit	Vraagt de opgave om het toepassen van een bepaalde beloningssystematiek? Is men bereid deze toe te passen? (ja/nee)	(3 of 4)	(1 of 2)	

Hoofvraag criterium	Antwoord	Deelvragen criterium	JA	Nee	Referentie
VI Integraal meenemen financiering en exploitatie					
Wordt de financiering en de opbrengsten uit de exploitatie geïntegreerd in het proces?	4.) grote integraliteit	Vindt de exploitatie door de opdrachtgever plaats? (ja/nee)	(1 of 2)	(3 of 4)	(Koning & Sproncken, 2001) (ONRI, 2000) (Roelofs, 2005) (Geraedts, 2015) (Fondse, 2015) (Roi van, 2006)
	3.) redelijk grote integraliteit	Wil men proberen de beheer- en onderhoudskosten en of investeringskosten te reduceren? (ja/nee)	(3 of 4)	(1 of 2)	
	2.) weinig integraliteit	Kan er sprake zijn van een rendement of verlies (ver)deling? (ja/nee)	(3 of 4)	(1 of 2)	
	1.) geen integraliteit	Vraagt de opgave om het toepassen van een bepaalde beloningssystematiek? Is men bereid deze toe te passen? (ja/nee)	(3 of 4)	(1 of 2)	

Hoofvraag criterium	Antwoord	Deelvragen criterium	JA	Nee	Referentie
VI Integraal meenemen financiering en exploitatie					
Wordt de financiering en de opbrengsten uit de exploitatie geïntegreerd in het proces?	4.) grote integraliteit	Vindt de exploitatie door de opdrachtgever plaats? (ja/nee)	(1 of 2)	(3 of 4)	(Koning & Sproncken, 2001) (ONRI, 2000) (Roelofs, 2005) (Geraedts, 2015) (Fondse, 2015) (Roi van, 2006)
	3.) redelijk grote integraliteit	Wil men proberen de beheer- en onderhoudskosten en of investeringskosten te reduceren? (ja/nee)	(3 of 4)	(1 of 2)	
	2.) weinig integraliteit	Kan er sprake zijn van een rendement of verlies (ver)deling? (ja/nee)	(3 of 4)	(1 of 2)	
	1.) geen integraliteit	Vraagt de opgave om het toepassen van een bepaalde beloningssystematiek? Is men bereid deze toe te passen? (ja/nee)	(3 of 4)	(1 of 2)	

Hoofvraag criterium	Antwoord	Deelvragen criterium	JA	Nee	Referentie
VI Integraal meenemen financiering en exploitatie					
Wordt de financiering en de opbrengsten uit de exploitatie geïntegreerd in het proces?	4.) grote integraliteit	Vindt de exploitatie door de opdrachtgever plaats? (ja/nee)	(1 of 2)	(3 of 4)	(Koning & Sproncken, 2001) (ONRI, 2000) (Roelofs, 2005) (Geraedts, 2015) (Fondse, 2015) (Roi van, 2006)
	3.) redelijk grote integraliteit	Wil men proberen de beheer- en onderhoudskosten en of investeringskosten te reduceren? (ja/nee)	(3 of 4)	(1 of 2)	
	2.) weinig integraliteit	Kan er sprake zijn van een rendement of verlies (ver)deling? (ja/nee)	(3 of 4)	(1 of 2)	
	1.) geen integraliteit	Vraagt de opgave om het toepassen van een bepaalde beloningssystematiek? Is men bereid deze toe te passen? (ja/nee)	(3 of 4)	(1 of 2)	

4. Het gemiddelde van de antwoorden op de deelvragen is (1 of 2) + (3 of 4) + (1 of 2) + (1 of 2) = 2
 Dus het antwoord op de hoofdvraag van het criterium door antwoord te geven op de deelvragen is ook 2.) weinig integraliteit. De controle en ondersteuning door de deelvragen komt dus overeen met het antwoord dat gegeven is op de hoofdvraag.

Tabel 14 Richting van de deelvragen op het antwoord criterium

Hoofvraag criterium	Antwoord	Deelvragen criterium	JA	Nee	Referentie
VI Integraal meenemen financiering en exploitatie					
Wordt de financiering en de opbrengsten uit de exploitatie geïntegreerd in het proces?	4.) grote integraliteit 3.) redelijk grote integraliteit 2.) weinig integraliteit 1.) geen integraliteit	Vindt de exploitatie door de opdrachtgever plaats? (ja/nee) Wil men proberen de beheer- en onderhoudskosten en of investeringskosten te reduceren? (ja/nee) Kan er sprake zijn van een rendement of verlies (ver)deling? (ja/nee) Vraagt de opgave om het toepassen van een bepaalde beloning-systematiek? Is men bereid deze toe te passen? (ja/nee)	(1 of 2) (3 of 4) (3 of 4) (3 of 4)	(3 of 4) (1 of 2) (1 of 2)	(Koning & Sproncken, 2001) (ONRI, 2000) (Roelofs, 2005) (Geraedts, 2015) (Fondse, 2015) (Roij van, 2006)

Vervolg stap 2

Vervolgens dient voor ieder criterium hetzelfde proces doorlopen te worden als voor het criterium integraal meenemen financiering en exploitatie hierboven is beschreven. In de tabel 15 hieronder zijn de antwoorden op alle criteria van de vragenlijst weergegeven.

Tabel 15 De afwegingscriteria met antwoorden uit het voorbeeld

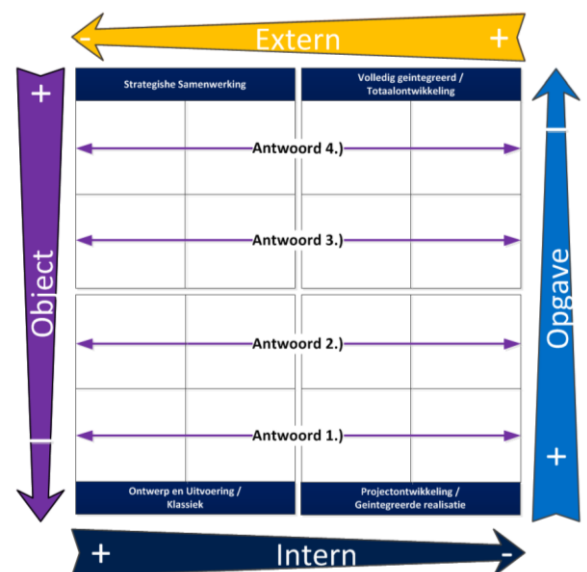
Project		Project		Organisatie		Organisatie	
Pijl B (opgave)	Antwoord	Pijl D (object)	Antwoord	Pijl A (intern)	Antwoord	Pijl C (extern)	Antwoord
I. Integratie fases	2.) redelijke integratie	IV. Complexiteit	4.) zeer hoge complexiteit	VII. Professionaliteit organisatie	3.) redelijk professioneel	XI. Risicoallocatie	3.) verdelen opdrachtnemer
II. Invullen opgave	2.) weinig invulling	V. Kwaliteitsniveau	3.) Redelijke grip op kwaliteit	VIII. Invloed van de opdrachtgever op het proces	4.) veel invloed	XII. Interactie en samenwerking met de markt	1.) samenwerking
III. Wijzigingen en wijzigende uitgangssituaties	4.) zeer grote kans op wijzigingen	VI. Integraal meenemen financiering en exploitatie	2.) weinig integraliteit	IX. Organisatie en beleid	3.) redelijk uitgebreid geformuleerd	XIII. Omgaan met stakeholders	2.) lage onafhankelijkheid
				X. Proces en opgave financiering	2.) interne financiering		

Stap 3

Ieder hoofdrichting heeft voor de duidelijkheid zijn eigen kleur gekregen, A (Intern) is donker blauw, B (Opgave) is licht blauw, C (Extern) is Geel en D (Object) is paars.

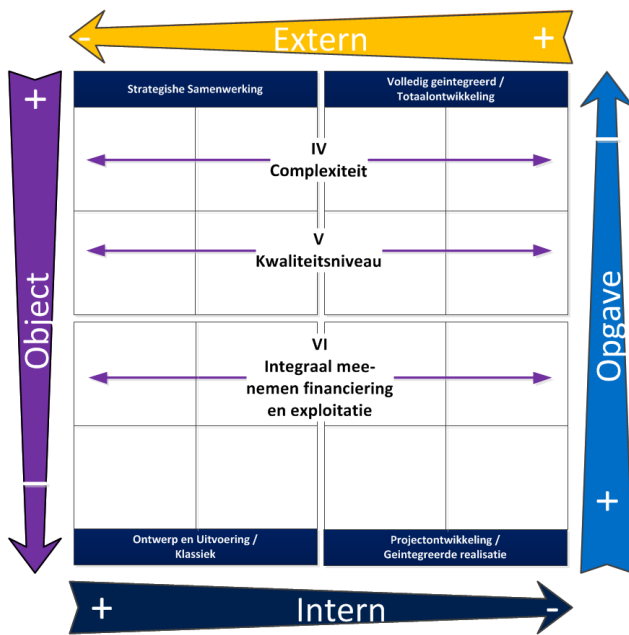
De antwoorden van de criteria die bij hoofdrichting D (object) horen kunnen nu in de rijen loodrecht op deze hoofdrichting ingevuld worden, in figuur 27 hiernaast is te zien op welk antwoord aan welke rij refereert.

Voor deze hoofdrichting D is er sprake van één keer een invulling van de rij met antwoord 4.), één keer een invulling van de rij met antwoord 3.) en één keer een invulling van de rij met antwoord 2.). Zie figuur 28 voor de invulling van de drie criteria behorend bij hoofdrichting D (object). Als dit voor hoofdrichting A (intern) wordt gedaan is er sprake van twee keer kolom met antwoord 3.), één keer kolom met antwoord 4.) en één keer kolom met antwoord 2.). Uiteindelijk resulteert dit in figuur 29, waar alle antwoorden van de criteria zijn

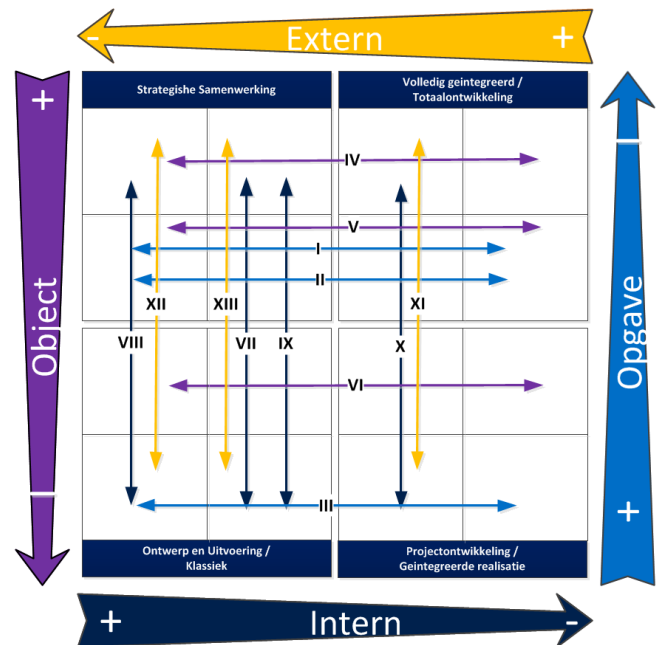


Figuur 27 verhouding antwoorden t.o.v. rij

ingevuld in het model. Voor iedere hoofrichting zijn de antwoorden van de criteria als een kolom of rij ingevuld in het model.



Figuur 28 invulling criteria behorend bij pijl



Fiauur 29 Invullina van alle criteria

Stap 4

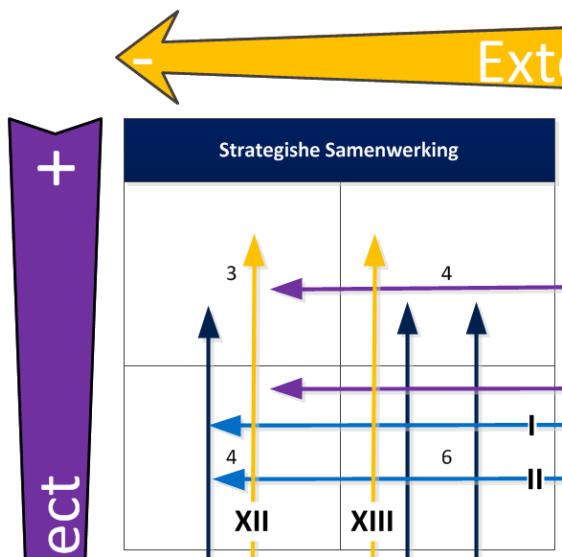
In stap 4 worden het aantal invullingen door de kolommen en rijen voor ieder 1/16^e blokje geteld, zodat er voor ieder 1/16^e blokje bepaald kan worden welke kleur deze krijgt. Wanneer het blokje 1 keer wordt geraakt door een rij of een kolom krijgt het de lichtste kleur maar wanneer het blokje 8 keer geraakt wordt door een rij en/ of kolom krijgt het de donkerste kleur (zie figuur 30).

Voor ieder 1/16^e blokje wordt dit gedaan en zo krijgt ieder blokje een kleur. In figuur 31 is er afgebeeld hoe vaak een 1/16^e blokje geraakt wordt door een antwoord van een criterium. In figuur 32 is vervolgens ieder 1/16^e blokje ingevuld met de juiste kleur.

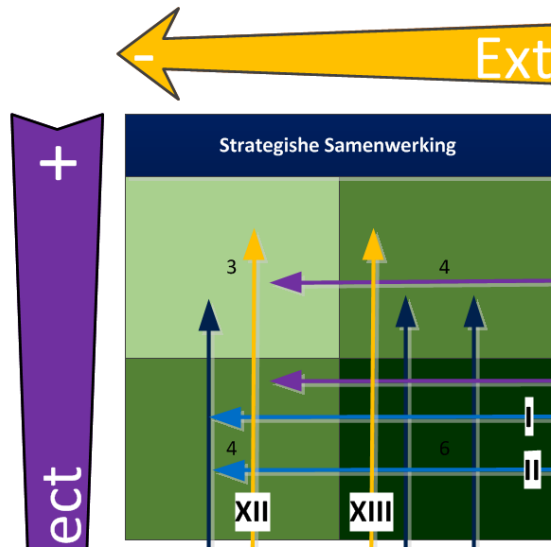


Figuur 30 Kleuren invulling 1/16e blokjes

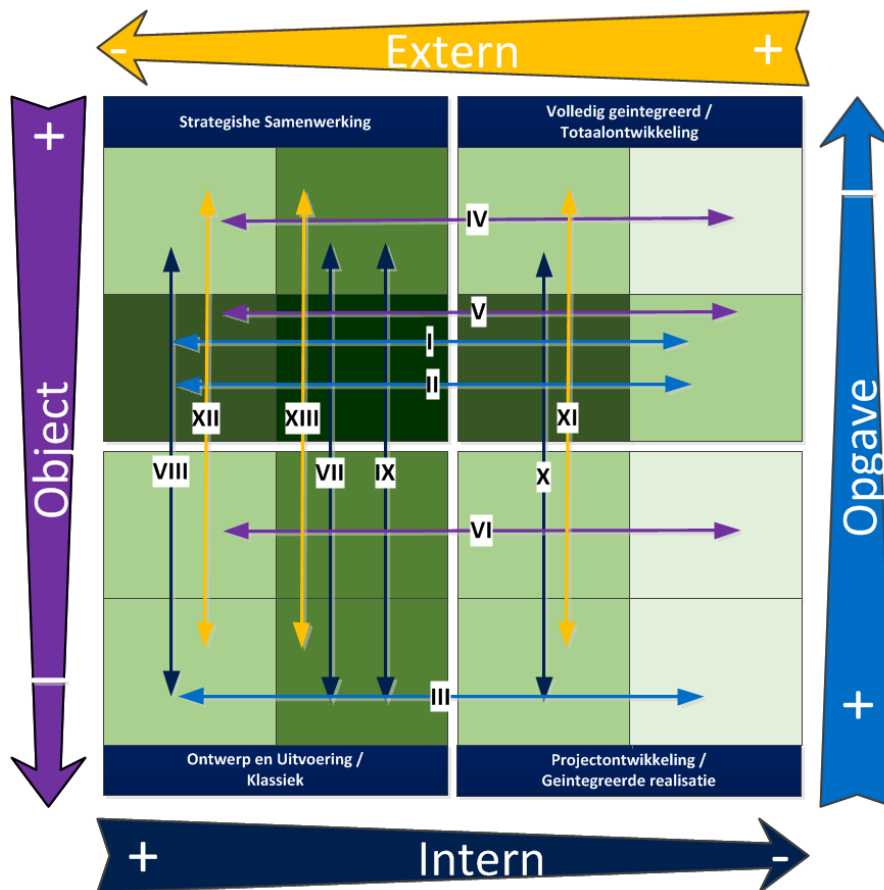
Dit resulteert dan uiteindelijk in een volledig ingevuld model (figuur 33), waar het vlekkenplan de uitkomst van het model is. In het geval van dit voorbeeld is te zien dat de donkere vlek zich in de linkerbovenhoek bevindt, de uitkomst van het besluitvormingsmodel is dan het advies om te gaan voor een strategische samenwerking bij de keuze voor de samenwerkingsvorm bij object X met gemeente Y.



Figuur 31 raken van een blokje in de hoek van een samenwerkingsvorm



Figuur 32 Invulling van ieder blokje met de juiste kleur



Figuur 33 Volledig ingevuld model

8.3 Empirisch onderzoek & toetsfase

Inleiding

Het concept besluitvormingsmodel is gerealiseerd in de eerste drie stappen van het onderzoekschema, stappen A, B en C. In deze stappen is er kennis gegenereerd uit de praktijk door gebruik te maken van Interviews, hoe dit is gebeurt wordt in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk besproken. De rest van dit hoofdstuk gaat in op het tweede deel van het onderzoekschema, in dit tweede gedeelte wordt het in de stappen A, B en C gerealiseerde model in de praktijk getoetst door gebruik te maken van case studies.

Fase 1 Interviews

Hoe zijn de geïnterviewde benadert en geselecteerd.

Tabel 16 Lijst met interviews

Persoon	Organisatie	Functie	Status
Ruth Simons	RVB		Verwerkt
Jacqueline Noteborn	Gemeente de Bilt		Verwerkt
Ard den Outer	Gemeente Rotterdam		Verwerkt
Aad Reedijk	Ingenieursbureau Rotterdam		Verwerkt
Sicco Santema	Tu Delft BVP		Verwerkt
Sander Gelinck	Specialist	herontwikkeling	Verwerkt
Matthijs Zaadnoordijk	NS		Uitgevoerd
Roel Maas	Nico de Bont		Verwerkt
Gerard den Hoed	Den Hoed		Verwerkt
Dionne Baaré	Gemeente Nieuwegein		Verwerkt
Paul Fondse	Brink Groep		Verwerkt
Hans de Vrij	Grontmij	Adviseur	Uitgevoerd
Danielle Takens	Ministerie cultureel erfgoed		Uitgevoerd
Frank Steller	Promovendus Tu Delft		Uitgevoerd
Richard Snelders	Gemeente Apeldoorn		verwerkt
Edwin Smits/ Bianca Geesink/ Nihad Mesevic	Gemeente Enschede		Verwerkt
Ard den Outer	Gemeente Rotterdam		Verwerkt

Interview vragen

De gedachte achter de interviews was als volgt:

Met de eerste bevindingen uit de literatuur zijn hypothese en stellingen opgesteld, deze hebben geresulteerd in een vragenlijst voor de interviews. Met de uitwerkingen van de interviews zijn bevestigingen en/of aanvullingen verkregen, die verwerkt zijn in de beantwoording van de hoofd- en deelvragen. Er is sprake van een open-vragen structuur in dit interview. De vragen die gesteld zijn gedurende een interviews zijn te vinden in bijlage 8.4.

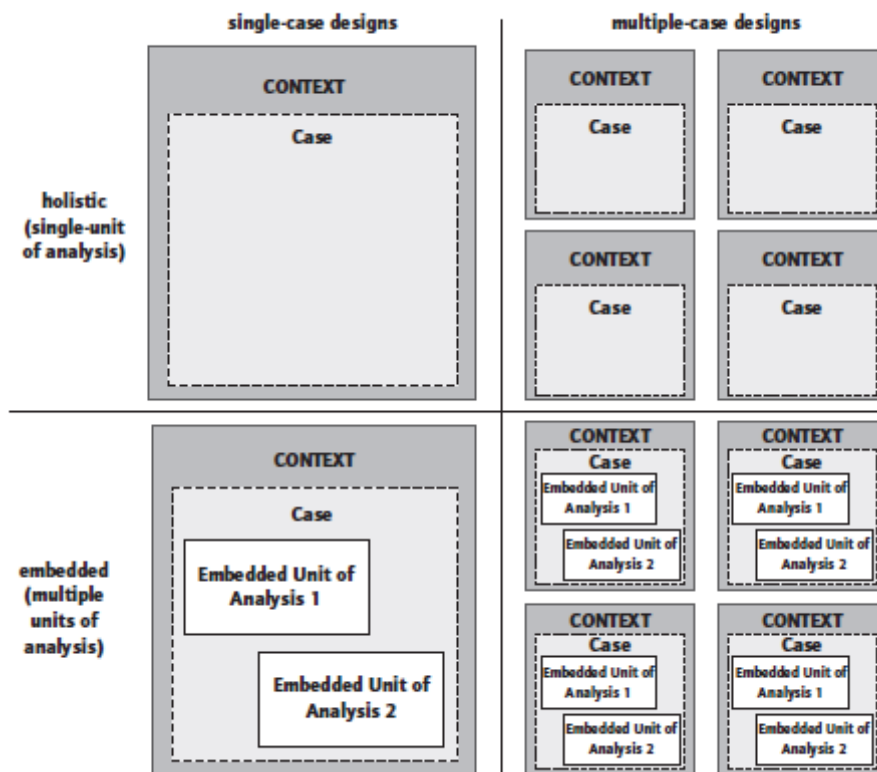
Analyse van interviews

Tijdens de interviews wordt er data verzameld, de uiteindelijke analyse van deze informatie bestaat uit een aantal stappen. De informatie die uit de interviews komt zal worden gedocumenteerd. Per interview zal er gekeken worden hoe de informatie geordend kan worden binnen de vragen die gesteld zijn, om zo de achtergrond informatie van de relevante informatie te onderscheiden. De informatie die benodigd is voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen zal hierdoor gefiltreerd worden ten opzichte van de rest.

Fase 2 (testen door middel van cases)

Deel twee bestaat uit het toetsen van het in het eerste gedeelte van dit onderzoek gerealiseerde besluitvormingsmodel. Deze toetsing vindt plaats op projecten die binnen de scope van dit onderzoek vallen. Om relaties te leggen tussen de verschillende toetsen kan er gezegd worden dat er gebruik gemaakt wordt van een case studie.

Een case studie bevat het onderzoeken van de relaties binnen de te onderzoeken projecten, objecten en personen die voortkomen uit de probleemstelling (Dooyeweerd et al., 2012). In dit onderzoek zal dit de toepassing van het besluitvormingsmodel bij een herontwikkelingsproject van gemeentelijke monumentaal vastgoed zijn. Er bestaan twee verschillende soorten case studies, een single en comparative case studie. Bij de single case studie bestaat er ook een mogelijkheid om verschillende sub-varianten te onderzoeken. Dit lijkt meer op dit onderzoek de case studie is het toetsen waarbij er gebruik gemaakt wordt van verschillende sub-varianten om dit te bewerkstelligen (Dooyeweerd et al., 2012). Deze sub-varianten zijn dan drie verschillende objecten bij drie verschillende opdrachtgevers om de daadwerkelijke case studie te onderbouwen, het testen van het besluitvormingsmodel. We spreken dan over de situatie die linksonder in de volgende afbeelding is afgebeeld. Met behulp van deze case studie zal men deelvraag D van dit onderzoek proberen te beantwoorden.



Figuur 34 ontwerptype case studie www.sagepub.com/sites/.../24736_Chapter2.

Selectie van sub-varianten in de case studie

Bij het selecteren van een variant heeft de wijze van selecteren een grote invloed. Als men gebruik maakt van een case studie wordt er gebruik gemaakt van een strategisch variant keuze in plaats van een random variant keuze. Deze strategische variant selectie moet aansluiten op de behoeftes van het onderzoek. Bij de selectie van meerdere varianten zullen deze juist in grootte of kleine mate het zelfde zijn. In het dit onderzoek zal er sprake zijn van een grootte mate van overeenkomsten tussen de verschillende varianten

In het geval van dit onderzoek en om geldige conclusies te kunnen trekken is het van belang om selectie criteria op te stellen, daarom moet een variant aan de volgende eigenschappen voldoen.

- De opdrachtgever/ eigenaar van het object moet een gemeente zijn,
- De opgave die met het object gemoeid gaat zal een herontwikkeling/ transformatie moeten zijn, het is hierbij nog prettiger wanneer het om een monumentaal object gaat,
- Binnen de gemeente zal men moeten spreken met een persoon die zowel van de organisatie als de opgave verstand heeft.

Selectie varianten

Ambachtsschool gemeente Enschede



Enschede, Ambachtsschool

Figuur 35 Casus ambachtsschool Enschede Snelderzijlstra.nl 10-07-2015 oversticht.nl

Renpart group of Companies! Heeft de ambitie om met lokale partijen te werken voor de realisatie van het project, momenteel zijn betrokken.

IAA Architecten, Gemeente Enschede, Snelder Zijlstra Makelaars

Zwitsal terrein of ambachtsschool Apeldoorn

De gemeente Apeldoorn wil als gemeente in de toetsfase deel nemen een aantal objecten die bij deze toets als casus kunnen dienen zijn



Figuur 36 Zwitsal terrein

<http://www.openmonumentendag.nl/gemeente/apeldoorn/>

Stadstimmerhuis Gemeente Rotterdam



Figuur 37 Stadstimmerhuis www.wederopbouwrotterdam.nl/

Analyse toets door casus

Gemeente Enschede

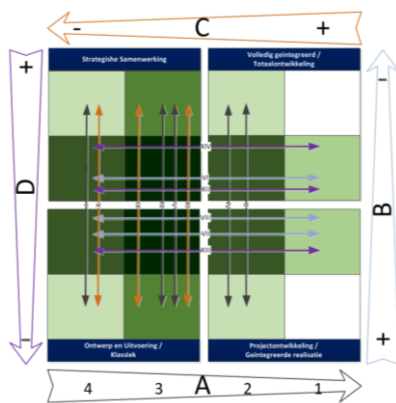
Edwin Smits

Projectmanager

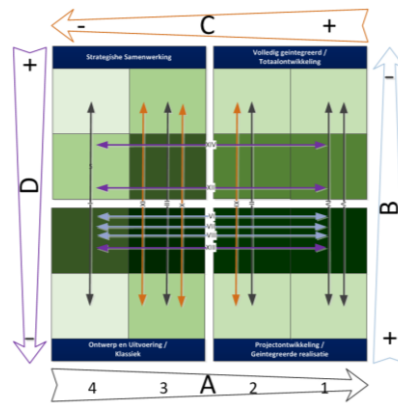
Bianca Geesink

Projectmanager Vastgoedbedrijf van de gemeente Enschede

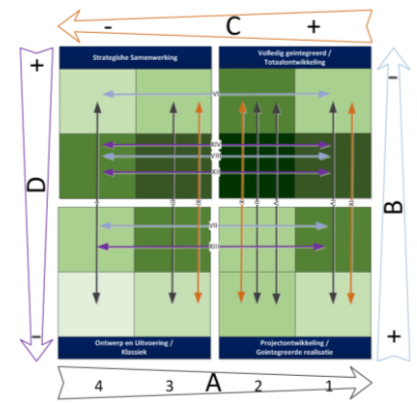
Nihad Mesevic Teamleider vastgoedbeheer & technische projecten bij de gemeente Enschede



Figuur 38 Ingevuld door projectmanager vastgoed



Figuur 39 Ingevuld door senior projectmanager ontwikkeling



Figuur 40 Invulling Ambachtsschool projectmanager

Enschede

- Op objectniveau maakt dit niet uit, dus voor de projectmanager maakt dat geen verschil, bij hem moet er vooraf alleen duidelijkheid zijn dat er financiering aanwezig is.
- Bij eigen ontwikkeling zullen ze meer naar de niveau acceptatie gaan nummer 3 en zoals het bij de ambachtsschool gaat is er sprake van het liefst 1.
- Vanuit eigen ontwikkeling kant het liefst zo integraal mogelijk en doordat het object verkocht is zal de markt het ook zo integraal mogelijk aanpakken dus daarom nummer 1.
- Bij eigen ontwikkeling zal er risico verdeeld worden op basis van kunde maar nu is er sprake van verkoop dus wordt alle risico's naar de opdrachtnemer gezet.
- Hetzelfde geldt voor de samenwerking met de markt.
- Complexiteit kan ook naar 4 maar omdat de markt alle risico's neemt wordt het drie.
- Vanuit de organisatie wordt er gewoon weinig gestuurd op kwaliteit, financiën zijn belangrijker.
- Gekozen voor een redelijke grote integraliteit, omdat het beleid is dat ze hier voor open staan en het bij de ambachtsschool volledig is.
- Bij heel veel van deze projecten zegt Bianca dat je er als overheid financieel echt ingezogen wordt. Bij monumenten is de overheid sneller te verleiden om een rol te spelen dan bij andere projecten zegt Bianca.

Apeldoorn

- Zowel intern als extern gericht voor een goede integratie van de verschillende fases.
- Op wijzigingen en wijzigende uitgangssituaties eventueel een andere schaalverdeling toepassen van de punten.
- De pijlen zijn misschien ook wel te rechtlijnig!
- Bij de risicoallocatie hebben ze zelf al heel goed berekent en achten ze de kans op risico's neembaar voor de opdrachtgever. Dus nemen ze liever zelf de risico's.
- Vroege interactie met de markt zien zij als toegevoegde waarde en willen zij graag toepassen.
- Ze geven aan veel te willen sturen op kwaliteit, en zijn bereid om daar extra voor te willen betalen. (zelf sturen op kwaliteit eventueel verplaatsen naar verticale as, maar die vraag is

eigenlijk al beantwoord met de invloed en betrokkenheid dus hoeft niet nogmaals apart meegenomen te worden.

- Het was voor Richard wel echt helemaal nieuw; het behouden van de gebouwen en dan gaan herontwikkelen. Omdat ze op dit gebied niet de kennis hebben, dus op projectmanagement niveau was/is de kennis en ervaring niet in huis.
- Bij dit industrieel cultureel erfgoed, zie je dat deze tegengestelde belangen sterker worden. vanuit de cultuurhistorische waarde geldt dat ze de gebouwen willen bewaren, waar de financiële haalbaarheid hier tegen over staat en of de objecten wel een dergelijke functie kunnen huisvesten.
- Volgens Richard is dat ook juist de complexiteit, dat je stevige ambities hebt en dat je deze veel mogelijk tot uitvoer probeert te brengen daar zit dan ook de complexiteit in.

Rotterdam

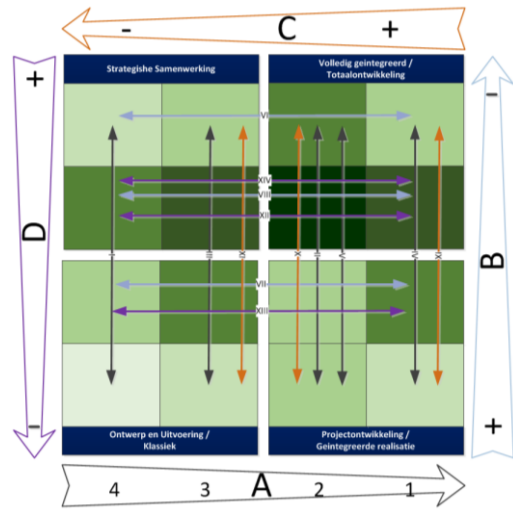
- Ard geeft aan dat ze voor de modellen en vormen die ze kennen de aspecten goed beheersen en voor de andere vormen niet, dit zal meer geverifieerd moeten worden, bij de andere case studies.
- Je moet als opdrachtgever wel de risico's van de bestaande toestand weten. Een goede formulering van de prestaties kan positieve gevolgen hebben.
- Het grensvlak object/omgeving daar zie je dat de gemeente Rotterdam niet alleen wil toetsen maar ook wilt accepteren.
- Hier is weer die splitsing in wat de omgeving wel raakt en wat niet, ze willen een behoorlijke inspanning leveren op het omgevingsmanagement en andere zaken weer minder.
- Wijzigingen wijzigende Ausgangssituaties. Als een risico optreedt ligt dit eigenlijk meteen terug bij de gemeente. Als het van te voren niet destructief te inventariseren was en het verwijderen en behoudt van monumenten speelt hierbij een grote rol.
- Ard ziet ketensamenwerking als, naast opdrachtgever zijn wij als gemeente ook nog steeds beleidsverantwoordelijk en verantwoordelijk voor het toetsen van vergunningen en bestemmingen. Dus als je een project wil starten moet er een conditionering van de omgeving, dat je dit al voorbereidend werk met je partners, binnen de gemeente goed voorbereid. Het zijn namelijk andere partijen binnen de gemeente. Er is echt een functiescheiding, dus toetsen en opdrachtgevende. Dit goed oplijnen voor je project zal ook als ketensamenwerking bestempeld kunnen worden.
- Dus het is nog niet vanzelfsprekend dat je optimaal kan kiezen op basis van de kennis die er in huis is. Het kan dus zo zijn dat na het invullen van het model men uitkomt op een vorm die niet ondersteund kan worden. Ze willen meer dan dat ze kunnen op dit moment.
- Stadsstimmerhuis, er zat een deel nieuwbouw bij, dit kan je met een functionele specificatie doen, echter ook een deel monument, met asbest etc., deels verstoort. Dit zie je pas op moment van slopen en daar begint het dan spannend te worden, ook bouwput in hartje stad. Hier is meer voorgeschreven omdat de opdrachtgever denkt meer kennis te hebben van die ondergrond en bv het monument dan de opdrachtnemer zou kunnen krijgen. Als het gaat om de kennis van de gebouwen stop het alsjeblieft in het contract, want als hij er naar moet gissen is het weer een prijsopdrijvend aspect.
- 6 zekerheid is dus niet alleen op de hoogte maar ook op de risico van overschrijden, het zit hierbij vooral op het laatste. Het gaat dan met name over de duidelijkheid van overschrijdingen.
- Als een risico optreedt ligt dit eigenlijk meteen terug bij de gemeente. Als het van te voren niet destructief te inventariseren was en het verwijderen en behoudt van monumenten speelt hierbij een grote rol.
- We letten heel nadrukkelijk op het verdelen van de risico's dat is de mind-set. Dat kan dus ook betekenen dat je voor traditioneel gaat en dat de opdrachtgever veel risico's neemt. En het delen van risico's, is gezien dat je een overheidsopdrachtgever bent, ziet Ard nog niet werken. !!!!!

- 8 Dit lag vooral aan de locatie, je hebt met geïntegreerde contracten vooral de vijf grote marktpartijen, hoe concurrerend is de markt nog.
- Je denkt over de mate invloed van deze stakeholders na.

Evaluatie toets door casus

Gemeente Enschede (huidige beleid object, verkocht)

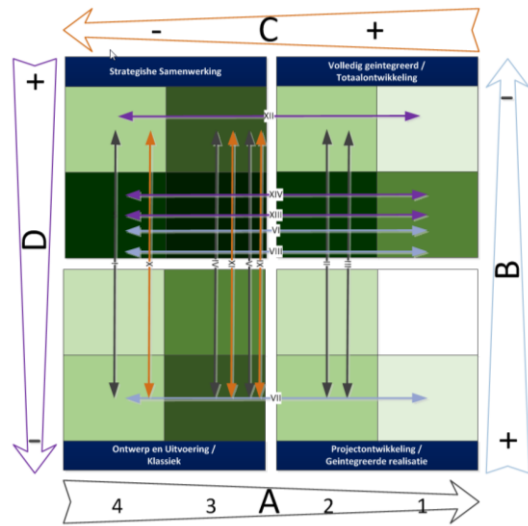
Hypothese is dat het object in de rechter helft van het model terecht moet komen, en beste is dan de rechterbovenhoek.



Figuur 41 Output model gemeente Enschede

Gemeente Apeldoorn (helemaal in de beginfase) Project in definitiefase

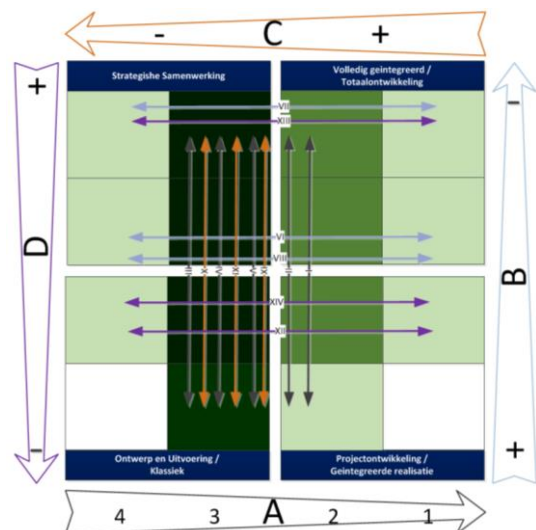
Hypothese is dat alle opties nog mogelijk zijn.



Figuur 42 Output model gemeente Apeldoorn

Gemeente Rotterdam (huisvesting van eigen organisatie) Project afgerond, ervaring

Eigen huisvesting dus minder snel naar de markt
Dus hypothese is dat het in de linker helft van het model terecht zal gaan komen.



Figuur 43 Output model gemeente Rotterdam

8.4 Interview vragen

1. *Is er binnen de organisatie behoefte aan een besluitvormingsmodel voor de keuze van samenwerkingsvorm?*
 - *Hoe wordt deze keuze op dit moment gemaakt?*
 - *Wat is het beleid omtrent uitbesteden? Wie is verantwoordelijk? Etc.*
2. *Als je naar een opgave of project kijkt welke aspecten neem je dan mee in het overwegen van de samenwerkingsvorm? Welke aspecten bepalen de keuze voor de samenwerkingsvorm?*
 - *Wat voor extra invloed heeft herontwikkeling op deze behoefte?*
 - *Wat voor extra invloed heeft monumentaliteit op deze behoefte?*
3. *Welke samenwerkingsvormen komen er binnen de organisatie voor, welke wegen jullie af?*
 - *Wanneer weeg je welke vormen af en op basis waarvan?*
 - *Wat is de invloed van herontwikkeling en monumentaliteit hierop?*
4. *Welke beslismomenten worden ingebouwd en op welke basis worden beslissingen genomen tijdens het uitbestedingstraject?*
5. *Hoeveel politiek draagvlak (steun vanuit de organisatie) is er nodig om een project te laten starten?*
 - *Wat voor invloed kan dit hebben op de keuze van samenwerkingsvormen?*
 - *Herontwikkeling en monumentaliteit extra draagvlak nodig?*
6. *In hoeverre heeft een veranderende politieke agenda (beleid van de organisatie) invloed op de korte en lange termijn afspraken?*
 - *In hoeverre weten jullie de strategie (lange termijn doelstelling) van de organisatie?*
 - *Wordt er geanticipeerd op (lange termijn) beleidsveranderingen van de organisatie bij het weg zetten van een vraagstuk?*
7. *Hoe zwaar worden maatschappelijke gevolgen mee gewogen?*
 - *Is uit ervaring gebleken dat dit van invloed kan zijn op de keuze van samenwerkingsvormen?*

Analyse organisatie

1. *Wat voor doel heeft de organisatie met de opgave?*
 - *Kan herontwikkeling of monumentaliteit van de opgave een ander doel met zich meebrengen?*
2. *Hoe zien jullie de band met de markt? Is er vertrouwen?*

Heeft dit gevolgen voor de keuze van samenwerkingsvormen?

 - *Staat de organisatie open voor een samenwerking met de markt? Is er meer behoefte aan samenwerking met de markt?*
 - *Is er behoefte aan stimulering van innovatie in de markt?*
 - *Is er een algemene strategie om de markt te benaderen? Is deze in de loop der jaren verandert?*
3. *Wat hebben jullie als organisatie zelf te bieden? Hoeveel behoefte is er om uit te besteden, hoeveel kennis en capaciteit is er in huis?*
 - *Hoe beïnvloedt dit de keuze voor een samenwerkingsvorm?*

4. *Hoe wordt omgegaan met het inventariseren van risico's en het beheersen van deze risico's?*
 - *Hoe beïnvloedt dit de keuze voor een samenwerkingsvorm?*
5. *Hoe kijkt men binnen de organisatie aan tegen financiering-, verantwoording- en risicodeling aan? Bij wie ziet men het liefst de risico's liggen?*
 - *Wat is de invloed van samenwerkingsvormen op dit vraagstuk?*
6. *Hoeveel invloed willen jullie als organisatie (opdrachtgever) houden?*
 - *Weten jullie wat voor inpakt dit heeft op de keuze van samenwerkingsvorm?*
7. *Hoe ziet de organisatie, de project- en procesopdeling voor zich? Mate van Flexibiliteit die gewenst is tijdens het project*
8. *Hoe belangrijk is de invloed van beste prijs/kwaliteit verhouding?*
 - *Hoe beïnvloedt dit de keuze voor een samenwerkingsvorm? Heeft dit invloed op de manier van wegzetten?*
 - *Kan een financiële prikkel de prestatie verhogen? Gebeurt dit al binnen de organisatie, wat heeft dit voor invloed?*
9. *Wat is jullie beleid over de verhouding transactiekosten ten opzichte van totaalkosten over de lifetime van het project?*
10. *Hoe belangrijk vind men de communicatie met alle stake- en shareholders?*

Analyse van de opgave

1. *Wat is de complexiteit van de opgave?*
 - *Wat heeft dit voor invloed op de keuze van de samenwerkingsvorm?*
2. *Hoe uniform is de opgave?*
 - *Wat heeft dit voor invloed op de keuze van de samenwerkingsvorm?*
 - *Wordt er in de organisatie wel eens gekozen voor het gezamenlijk uitbesteden van verschillende objecten? Het in en uit zoomen*
3. *Wat voor doel heeft de opgave die de organisatie weg zet?*
 - *Wat voor invloed heeft herontwikkeling op deze vraag?*
 - *Wat voor invloed heeft monumentaliteit op deze vraag?*
4. *Hoe wordt er omgegaan met de behoefte aan specifieke kennis en ervaring bij een project?*
 - *Kennis van extra juridische regels bij monumentale objecten?*
 - *Informatie tekort bij het herontwikkelen van een object?*
 - *Ambacht kennis van kleine aannemers toepassen?*
5. *Hoe wordt er omgegaan met de urgentie van een project?*
 - *Heeft dit grote invloed voor bijvoorbeeld de kwaliteit of keuze voor samenwerkingsvorm?*
6. *Hoe wordt kwaliteit geborgd en getoetst?*
 - *Heeft dit invloed op de keuze van samenwerkingsvormen?*

8.5 Behoeft publieke opdrachtgever (gemeente)

Het feit dat publieke organisaties zoals gemeentes zich mede door de crisis en gedwongen door taakstellingen richten op hun kerntaken en er vanuit de overheid de vraag komt om steeds meer geïntegreerd en met de markt uit te voeren, draagt er aan bij dat er een steeds grotere behoefte is aan ondersteuning van het bouw- en herontwikkelingsproces (M. Hermans, 2014). Bij publieke opdrachtgevers komt vooral de vraag naar boven om de samenwerking met de markt te verbeteren. Opdrachtgevers zoeken naar mogelijkheden om meer verantwoordelijkheid en initiatief bij de markt neer te leggen. Dit vergroot samen met de onduidelijkheden van het herontwikkelingsproces en monumentaliteit de vraag naar een juiste samenwerkingsvorm voor opdrachtgevers in een herontwikkelingsproces.

Het artikel van, Van Rooyen & van Rosmalen geeft ook aan dat (semi)publieke opdrachtgevers, dus ook gemeentes, steeds vaker als initiatiefnemer zoeken naar (nieuwe) samenwerkingsvormen voor specifieke opgave uit hun organisatie. Dit doen ze om de mogelijkheden van expertise uit de markt te benutten en soms om (tegelijktijd) de risico's in de ontwikkeling en de exploitatie te beperken (Rooyen van & Rosmalen van, 2012). Aangegeven wordt dat (publieke) opdrachtgevers een uitvraag doen waarbij de markt wordt verzocht om zowel de ontwikkeling, de realisatie en de exploitatie van het object op te nemen in de aanbesteding. Dit komt neer op een samenwerking waar het bij de ontwikkeling voornamelijk gaat over het onderscheiden en verbinden van de ambities, het plan en de samenwerkingsvorm (Rooyen van & Rosmalen van, 2012). Risico's, financiën en verantwoordelijkheden zijn hedendaags belangrijke onderdelen bij de besluitvorming van een te herontwikkelen object. Hoe worden deze aspecten verdeeld tijdens dit proces onder de betrokken partijen. Modern opdrachtgeverschap ligt in de wijze waarop de opdrachtgever de relatie naar de markt definieert en omschrijft (Dorée, 2002). Door een juiste omschrijving van deze relatie te maken, ook wel een keuze voor het toepassen van een vorm te maken, kan dit de risico(ver)deling, innovatiestimulering, krachtenbundeling en kwaliteit verbeteren (Weiden van der, 2011). Een besluitvormingsmodel voor de keuze van een samenwerkingsvorm bij een (monumentaal) herontwikkelingsproject zal dus voor veel opdrachtgevers een gewenst hulpmiddel zijn.

8.6 Benaderingen

Transactiekostenbenadering (tactisch)

De kosten die indirect gemaakt worden bij het vinden van de beste samenwerkingsvorm, de kosten die gemaakt worden bij het zoeken, contracteren, en controleren van de juiste samenwerking en opdrachtnemer. Volgens Wit, Mol et al. worden transactiekosten bepaald door drie factoren, Frequency; de frequentie van de opdracht, Asset specificity; specificiteit van de investering die gemoeid is met de opdracht, Uncertainty; de onzekerheid rond de opdracht (Wit, Mol, & Drunen van, 1998). De transactiekostenbenadering richt zich op de korte tot midden lange termijn efficiëntie door het optimaliseren van de keuze rondom één enkel project (van Iersel et al., 2005).

Kerncompetentiebenadering (strategisch)

De kerncompetentiebenadering benadrukt dat opdrachtgevers zich richten op de strategische kern. Hiermee kunnen opdrachtgevers zichzelf onderscheiden, zij hebben een doel en strategie binnen de organisatie en weten deze ook goed te verwoorden. Deze kan uiteindelijk leiden tot een verbeterde samenwerking met partijen, doordat er duidelijkheid ontstaat over het gevraagde en het benodigde. Deze kerncompetentiebenadering heeft veel overeenkomsten met het maturity model dat is ontwikkeld om de ervaring van publieke opdrachtgevers in kaart te brengen (Volker et al., 2014). De kerncompetentie bepaalt daadwerkelijk de kunde en de strategie van de opdrachtgevende organisatie, en houdt ook rekening met de lange termijn efficiëntie van organisatie (van Iersel et al., 2005).

Relationele benadering (sociaal)

De mate waarin de samenwerking wordt beheerst door vertrouwen, flexibiliteit, solidariteit, informatie uitwisseling, eerlijkheid en informele regels en procedures (Abdi & Auklakh, 2012; Poppo & Zenger, 2002). Dit kan ook wel gezien worden als de sociale en communicatieve invulling van de samenwerking, het sociale contract een zeer belangrijk element dat zowel terugkomt in de transactiekostenbenadering als in de kerncompetentiebenadering.

8.7 Bepalen van de scope

Hieronder wordt beschreven hoe de scope van een project bepaald wordt bij het besluitvormingsproces van het Rijksvastgoedbedrijf.

- 1.) Beschrijf het project op hoofdlijnen;
- 2.) Beschrijf op hoofdlijnen de gewenste output van het project. Welke resultaten moet het project opleveren? Stel deze output op met de publieke doelstelling in gedachten;
- 3.) Inventariseer en analyseer welke activiteiten nodig zijn om de gewenste output te realiseren. Zowel de directe- als indirecte activiteiten mee nemen, om zo de continuïteit van de kerntaken te waarborgen (toegang tot kritische databestanden);
- 4.) Specificeer de scope door bundeling van alle activiteiten die uitbesteed zouden kunnen worden

8.8 Scores en wegen van alternatieven

Tabel 17 Score mogelijkheden (Hombergen, 2004)

Rapport cijfers		Kwalitatieve effectscore		schaal met neutraal middelpunt	
10	Uitmuntend	5	Zeer veel effect	3	Zeer sterke toename
9	Zeer goed	4	Redelijk veel effect	2	Aanzienlijke toename
8	Goed	3	Weinig effect	1	Geringe toename
7	Ruim voldoende	2	Zeer weinig effect	0	Geen effect
6	Voldoende	1	Totaal geen effect	1	Geringe afname
5	Bijna voldoende			2	Middelmatige afname
4	Onvoldoende			3	Zeer sterke afname
3	Zwaar onvoldoende				
2	Gering				
1	Zeer gering				

Tabel 18 Smart model (Hombergen, 2004)

		Alternatieven			
Criteria	Gewichten	A1	A2	...	An
C1	G1	S11	S12		Sn1
C2	G2	S12	S22		Sn2
.
.
.
Cm	Gm	S1m	S2m		Snm
		m	m	...	m
		$\sum_{i=1}^m G_i \cdot S_{1i}$	$\sum_{i=1}^m G_i \cdot S_{2i}$		$\sum_{i=1}^m G_i \cdot S_{ni}$

8.9 Buiten de scope van het onderzoek, verticaal (z-as)

XIV. Integrale afweging op project en portefeuilleniveau

Eerder is vermeld dat ieder project uniek is en ook een unieke strategie nodig heeft. Toch is het mogelijk om een leer te trekken uit een project en bij een soortgelijk project de positieve aspecten over te nemen (Veen van, 2008). Zo kan ieder soortgelijk project net weer een stapje efficiënter worden. De mate van herhaling van soortgelijke projecten en functies kan de keuze voor de samenwerkingsvorm beïnvloeden, hierbij moet gedacht worden aan bijvoorbeeld het herontwikkelen van een school naar woningen.

Sommige functies hebben gewoon een hele hoge repetitiefactor, denk hierbij aan wonen.

Als een gemeente al meerdere scholen met een bepaalde samenwerkingsvorm heeft herontwikkeld, en deze samenwerkingsvorm bevalt hen, dan kan dit aspect van grote invloed zijn op de keuze voor een samenwerkingsvorm. Daarom is het belangrijk dat er bij iedere opgave bekeken wordt of er al eerder een herontwikkeling van een soortgelijk object heeft plaats gevonden.

Daarnaast zal de mate van herhaling ruimte bieden voor standaardisatie en maakt het de moeite van het ontwikkelen waard. De mate van herhaling kan dus vanuit drie verschillende invalshoeken bekeken worden (P. Kersten & Hermans, 2015).

- Ten eerste, is een soortgelijk object/project al eerder uitgevoerd, zo ja hoe is dit bevallen en is het gewenst om dit opnieuw op deze manier plaats te laten vinden,
- Ten tweede, leent dit project zich ervoor om ook toekomstige projecten op eenzelfde manier uit te laten voeren, een herhaling van een samenwerkingsvorm bij een soortgelijk project,
- Ten derde kan dit ook invloed hebben op de selectie van de opdrachtgever, met performance indicators kan aangegeven worden of er al eerder met soortgelijke projecten is gewerkt.

8.10 Incentives

(Jorissen et al., 2014)

- **Engineeringprikkel**

Ontwerp ligt grotendeels vast er is echter nog wel een optimalisatieslag mogelijk. Deze optimalisatie vindt dan plaats ten op zichten van het VO of DO ontwerp dat door de opdrachtgever al is gerealiseerd. Deze optimalisatie bevat hoogstwaarschijnlijk een optimalisatie op het gebied van kosten, hinder en overlast, planning, etc.

Deze prikkel is attractief voor een opgave waar de omgevingsituatie om een verbetering van het ontwerp vraagt aan de opdrachtgever.
- **Ontwerp prikkel**

Het combineren van het ontwerp en de constructie fase. Dit biedt vooral de mogelijkheid om deze twee fases meer op elkaar af te stemmen en zo een optimalisatie plaats te laten vinden. Deze prikkel is attractief voor een complexere opgave, beperken van de overlast aan de omgeving, en een optimalisatie in de constructiefase.
- **Plan prikkel**

Bij deze prikkel wordt naast het ontwerp en de constructie fase ook de initiatiefase (planfase) meegenomen. De vrijheid voor de opdrachtnemers is bij deze prikkel nog groter. Deze prikkel is vooral attractief op het optimaliseren van het plan, waarbij er ook gekeken kan worden naar bijvoorbeeld het bestemmingsplan, het grondbeleid, en de randvoorwaarden van het object.
- **Onderhoudsprikkel**

Het combineren van de uitvoering en de onderhoudsfases, dit kan leiden tot de optimalisatie van de levenscycluskosten.

Deze prikkel is attractief voor opgave met een behoefte aan beheersing van de onderhoudskosten en meerjarige kwaliteitsgarantie.
- **Financiële prikkel**

Het combineren van het publieke geld van de opdrachtgever met een voorinvestering van de private sector. Deze prikkel kan bijdragen aan het vergroten van de mogelijkheden in de plan en ontwerp fase.

Deze prikkel is attractief voor projecten waar de haalbaarheid van het project in gevaar komt omdat de financiering niet rond komt.
- **Aanbestedingsprikkel**

Deze prikkel is bedoeld om de opdrachtnemende partij(en) tot het uiterste te laten gaan. Naast het realiseren van deze optimalisatie, zal deze prikkel ook extra aandacht geven aan de selectie en gunning van opdrachtnemers en leveranciers.

Deze prikkel is attractief voor de keuze van de beste aanbestedingsvorm, het aantal inschrijvers, performance indicators etc.
- **Beloningsprikkel**

Deze prikkel houdt in dat de beloningssystematiek aangepast kan worden om zo de proces- en de productkwaliteit te waarborgen.

Deze prikkel is attractief voor de opgaves waar een volledige private voorfinanciering niet van toepassing is, maar er wel getracht wordt om een zo optimale proces- en productkwaliteit.

De laatste twee prikkels zullen niet expliciet een uitwerking hebben op de keuze voor een andere samenwerkingsvorm. Deze zullen allen bijdragen aan een extra optimalisatie van deze vormen en hebben aanvullende effecten.

Risico prikkel

Deze prikkel gaat uit van het schuiven met risico's naar de partij die deze het beste kan beheersen

Samenwerkingsprikkel

Deze methode is eigenlijk ontworpen om ketensamenwerking te introduceren. (verder uitwerking)

8.11 Waardenstelling

Tabel 19 Waardenstelling

NOEMER	MOTIVERING	SCORE
SCHOONHEID:		
<ul style="list-style-type: none"> Architectonische/ Kunstzinnige waarde: Historische esthetica Ontwerpdoctrine Vormtaal, expressie Toegepaste kunst 	Het pand heeft een typische uitstraling van de jaren '20 en '30. (Vergelijk bijvoorbeeld Stratumseind 49.) De erkers met glas-in-lood-bovenramen op de eerste verdieping, de baksteenversieringen en de brede overstekende dakgoot zijn typerend voor deze tijd.	+
<ul style="list-style-type: none"> Authenticiteit: Gaafheid, oorspronkelijk karakter Hedendaagse belevingswaarde 	Het pand heeft een recent vernieuwde pui. De bovenverdiepingen zijn nog authentiek uit 1927. In 1996 heeft een brand schade aangericht aan de achterzijde en het interieur. Behoudens de karakteristieke voorgevel heeft het pand verder geen monumentale waarde. Met plaatsing op de gemeentelijke monumentenlijst van uitsluitend de voorgevel van het pand, inclusief overhellende dakgoot kan volstaan worden.	+/-
<ul style="list-style-type: none"> Context: Ruimtelijke – en/of ensemblewerking 	Het pand Markt 20 vormt een ensemble met het noordelijk gelegen buurpand op nummer 21. Dit pand dateert uit 1926 en heeft vergelijkbare architectonische kenmerken, zoals de ver uitstekende dakgoot, de baksteenversieringen en de erkers. Van een vergelijkbare bouwstijl zijden de panden Markt 23a en Markt 32-33. Deze panden dateren (qua exterieur) uit respectievelijk 1925 en 1934. De overige vooroorlogse panden aan de Markt zijn: Markt 8 (1873), Markt 9-10 (1915), Markt 11 (1890), Markt 23 (1907), Markt 23b/Marktstraat 1 (1912), Markt 34 (ca. 1870), Markt 36 (1919)	+
8.11.1.1.1.1 WETENSCHAPPELIJKE BETEKENIS		
<ul style="list-style-type: none"> Architectonische waarde: Architectuur- of kunsthistorische betekenis Bijzondere constructie 		
<ul style="list-style-type: none"> Zeldzaamheid: Typologische zeldzaamheid Ecologische zeldzaamheid 		
<ul style="list-style-type: none"> Archeologische betekenis 	De stadskern van Eindhoven is aangemerkt als een archeologisch attentiegebied.	
<ul style="list-style-type: none"> Stedenbouwkundige en landschappelijke markering: Stedenbouwkundige en/of geografische betekenis 		
8.11.1.1.1.2 CULTUURHISTORISCHE WAARDE		
<ul style="list-style-type: none"> Stadshistorische betekenis: Herkenbaarheid van de historische ontwikkeling van de stad: sociaal, economisch, bestuurlijk, religieus, cultureel etc., verhaal van de plek 	De Markt is al sinds lange tijd het economische en sociaal-culturele centrum van Eindhoven. Aan de Markt hebben eeuwen lang vele herbergen/hotels gestaan. Van 1927 tot het midden van de jaren '90 heeft Markt 20 de functie van hotel-café gehad onder de naam 'Continental'.	+/-
<ul style="list-style-type: none"> Architectonische betekenis: Representatief voor een bepaalde bouwtrant/type of techniek of werk van een belangrijk architect of kunstenaar 	Het pand is in 1927 gebouwd in een traditionele bouwstijl met kenmerken uit die tijd, zoals: de erkers, het gebruik van glas-in-lood en een ver overstekende dakgoot. Het pand is gebouwd onder architectuur van de Eindhovense architect A.H. van Rijsingen.	+
<ul style="list-style-type: none"> Context: Historische samenhang met andere objecten 	Aan de Markt hebben jaren lang diverse hotels gestaan, zoals: Stad Rotterdam, De Bijenkorf (voorheen hotel Posthuis) en De Wildeman. De Bijenkorf en De Wildeman bestaan momenteel nog steeds in die hoedanigheid. Hotel Continental is in de jaren '90 van de twintigste eeuw gewijzigd in een café-eetcafé.	+/-
<ul style="list-style-type: none"> Stedenbouwkundige en landschappelijke markering: Herkenbaarheid van stedenbouwkundige ontwikkelingen en landschappelijke patronen 	n.v.t.	-

8.12 Analyse van de bestaande keuzemodellen.

SBRCURnet

heeft door de jaren heen verschillende modellen gerealiseerd.

Samenwerkingsvormen in de bouw (G. Maas & Mars, 1997)

In het model van 1997 uit de rapportage samenwerkingsvormen in de bouw spreken ze over drie organisatievormen; Delegatie modellen, onderhandelingsmodellen en koopmodellen.

- Delegatiemodellen; de opdrachtgever delegeert de ontwikkeling van het object aan een adviseur (architect, projectmanager of general contractor) en wordt slechts 'op afstand' geïnformeerd over de voortgang.
 - Traditionele bouwproces
 - Management contracting
 - General contracting
- Onderhandelingsmodellen; de opdrachtgever heeft een grote inhoudelijke betrokkenheid bij het proces. Hij is continu in onderhandeling om de ontwikkeling van het object mee te maken.
 - Bouwteam
 - Design & build
- Koopmodellen; de opdrachtgever maakt 1 heldere afspraak in het begin, hij koopt als het ware een kant en klaar product.

Keuzemodel als matrix.	ORGANISATIE-VORM	COMPLEXITEIT VAN DE BOUWOPGAVE		INVLOED OPDRACHT-GEVER			INVESTERINGSKOSTEN				TIJD				ORGANISATIE			
		Klein	groot	P.v.E.	P.v.E.+ ontwerp	P.v.E.+ ontw. + uitv.	vroegse zekerheid		afstoten realisatie		doorlooptijd		gefaseerd beslissen		contract partners		kennis opdr. gever	
							wel	niet	ja	nee	kort	lang	ja	nee	veel	weinig	veel	weinig
DELEGATIE MODELLEN	TRADITIONEEL	X				X	X		X			X	X		X		X	
	GENERAL CONTRACTING	X			X		X		X		X		X		X		X	
	MANAGEMENT CONTRACTING	X			X		X		X		X	X		X			X	
ONDERHANDELING MODELLEN	BOUWTEAM		X			X		X		X	X		X		X		X	
	DESIGN AND BUILD		X			X	X		X		X		X		X		X	
KOOPMODELLEN	TURNKEY	X		X			X		X		X		X		X		X	
	BROCHURE PLAN	X		X			X		X		X		X		X		X	

Figuur 44 SBR Maas & Mars

Opdrachtgevers en organisatiemodellen (Boer de et al., 1996)

In de rapportage opdrachtgevers en organisatiemodellen spreekt de SBR over twee belangrijke categorieën, en een onderverdeling van de samenwerkingsvormen in zes hoofdmodellen.

Scheiding tussen de verantwoordelijkheid voor ontwerp en uitvoering (traditioneel, bouwteam, management contracting)

De combinatie van verantwoordelijkheden voor ontwerp en uitvoering (general contracting, design & build en brochureplan.

Voor de keuze van het optimale bouworganisatiemodel zijn er verschillende criteria op een rij gezet. Dit model geeft aan welke samenwerkingsvormen voldoen aan deze criteria en in welke mate.

De inbreng van de opdrachtgever is niet verwerkt, omdat de samenwerkingsvormen zijn gerangschikt op inbreng van de opdrachtgever (traditioneel met de meeste inbreng en brochureplan met de minste inbreng).

Brochureplan; zijn het ontwerp en het programma van eisen al in standaardbouwplannen uitgewerkt, zodat reeds in het allereerste stadium van het bouwproces de functioneel eisen duidelijk en gespecificeerd moeten zijn opgesteld. Dit is niet van toepassing bij monumentale herontwikkeling, is gewoon onmogelijk.

De bouworganisatiemodellen vergen vooral een grote mate van voorbereiding in de eerste procesfasen, waardoor overigens de volgende fasen van het bouwproces beter beheerst kunnen worden.

Criteria	Bouworganisatiemodellen					
	scheiding ontwerp en uitvoering			combinatie ontwerp en uitvoering		
	traditioneel	bouwteam	management contracting	general contracting	design & build*	brochure plan*
investeringskosten						
- vroege zekerheid	5	4	4	2	2	1
- optimale kosten/kwaliteit**	2	2	2	3	4	3
- afstoten realisatierisico	3	3	3	2	1	1
- maximale marktconformiteit	1-5	1-5	1-5	1-5	1	2
kwaliteit						
- gefaseerd vaststellen/ permanent beheersen	1	1	1	4	5	5
- marktconform vastgoed	1-5	1-5	1-5	1-5	1	2
- afstoten uitvoeringsrisico	5	2	2	3	1	1
- afstoten exploitatierisico	5	4	4	2	1	4
- conform bestaand planaanbod					1-5	1
- afstoten ontwikkelingsrisico	5	3	3	3	1	1
- afstoten prestatierisico	3	2	2	1	1	3
tijd						
- kortste doorlooptijd	5	2	5	2	2	1
- gefaseerd beslissen	1	2	2	2	4	5
organisatie						
- beperken aantal contractpartners***	5	4	4	2	1	1
- weinig kennis van opdracht- gever vereist	4	4	3	2	2	2
- duidelijkheid verant- woordelijkheid partijen	1	3	3	2	1	1

Figuur 45 SBR Boer de et al.

Haal het beste uit de bouw (Pries et al., 2006)

Een meer up to date versie van SBR is beschreven in deze rapportage

Veel bouwopgaven zijn niet geschikt voor een bestek en tekeningen- aanpak. Het gevolg is een vaak matige procesgang en kwaliteit en veel gedoe, dit is slecht voor het imago van de opdrachtgever.

Waarom is het belangrijk om een goede bouworganisatievorm te kiezen?

- Opdrachtgevers willen geen risico's lopen, als het niet goed functioneert dan moet er 1 partij zijn die het regelt, opdrachtgevers willen geen juridisch gedoe.

- Opdrachtgevers zoeken het juiste proces voor de bouwopgave.
- Het zoeken van het juiste proces bij de wensen van de opdrachtgevende organisatie.
- Opdrachtgever wil snel zekerheid over het budget en de bouwtijd.
- De onderhoud- en beheerkosten zijn belangrijk voor de opdrachtgever
- De opdrachtgever wil bovenop het proces zitten
- De opdrachtgever wil niks te maken hebben met het proces, zolang het maar goed en betaalbaar is.
- De opdrachtgevende organisatie is veranderd, vroeger deed de organisatie het zelf nu kan dat gewoon niet meer.
- Er zijn kansen voor innovatie en slimmer werken, daar word ik zelf beter van.
- De opdrachtgever heeft geen zin om vijf adviseurs in te huren, hij wil met 1 partij zakendoen.
- Vormgeving is voor de opdrachtgever belangrijk, hij wil een uniek object.

In dit rapport worden er vier hoofd-bouworganisatievormen onderscheiden.

De mate van integratie is hierbij van belang, welke taken zijn bij één partij te clusteren, hierbij zijn de volgende overwegingen van belang.

- De hoeveelheid overdrachtsmomenten, hoe meer afzonderlijke fasen door partijen worden uitgevoerd, hoe groter de taak van de coördinator om het af te stemmen.
- Specifieke benodigde kennis. Een bepaalde taak kan specifieke kennis vergen, waarvoor een specifieke partij benodigd is.
- Posities op basis van grond, geld of andere procesbenodigdheden.

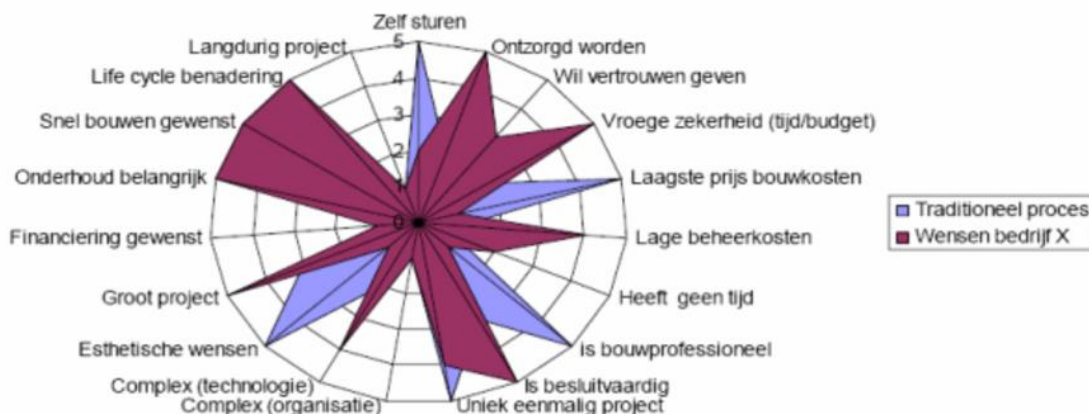
Traditioneel; de opdrachtgever vertaalt zijn vraag, vaak met ondersteuning van architecten/ adviseurs, naar bestek en tekeningen. Dit wordt vervolgens aanbesteed, beste aanbieder mag het werk doen.

Teamvarianten; Opdrachtgever vertaalt zijn vraag, vaak met ondersteuning van adviseurs, naar een ruimtelijk ontwerp. Bij de vertaling van een ruimtelijk naar een technisch ontwerp wordt men bijgestaan door een bouwbedrijf dat specifieke uitvoeringskennis in het proces inbrengt (als adviseur)

Geïntegreerde bouworganisatievormen; De opdrachtgever formuleert eisen (eventueel voor- of schetsontwerp). Marktpartijen bieden een concept aan, ontwerprisico's liggen bij de aanbieder, exploitatierisico's bij de klant of aanbieder. Combinatie met onderhoud mogelijk.

Strategische samenwerking; de opdrachtgever en bouwpartners starten vaak samenwerking in zeer complexe projecten gebaseerd op gezamenlijke of wederzijdse goede gedefinieerde belangen. In vroege projectfasen is er zeker bij complexe projecten vaak nog geen sprake van exact gedefinieerde projectoutput (geld, tijd, kwaliteit).

Er zijn nog ontelbare varianten hierop te bedenken, deze variëren op aanbestedingsprocedure, gunningscriteria, aanbestedingsmoment, incentives en de overdracht van het object.



Figuur 46 SBR Pries et al.

Tabel 20 SBR Pries et al, afwegingscriteria

Bouworganisatievormen/criteria	Traditioneel	Team	Geïntegreerd	Strategische samenwerking
Opdrachtgever				
Zelf sturen	5	4	3	3
Ontzorgd worden	2	3	5	4
Wil vertrouwen geven	2	3	4	5
Vroege zekerheid (prijs/budget)	2	2	5	1
Laagste prijs bouwkosten	5	2	3	2
Lage beheerskosten	1	3	4	4
Heeft geen tijd	1	1	4	2
Is bouwprofessional	5	5	5	5
Is besluitvaardig	3	4	5	5
Bouwopgave				
Uniek eenmalig project	5	3	4	5
Complex (organisatie)	1	4	4	5
Complex (technologie)	2	3	4	5
Esthetische wensen	5	5	4	3
Groot project	3	3	3	3
Financiering gewenst	1	3	4	5
Onderhoud belangrijk	2	3	5	5
Snel bouwen gewenst	3	4	5	5
Life cycle benadering	1	4	4	5
Langdurig project	1	5	4	5

In dit rapport wordt de keuze gemaakt door de scores van de opdrachtgever wat hij wil en kan en de scores van de bouwopgave te vergelijken met de vier hoofdbouworganisatievormen.

ONRI 2000 en van Alphen 2008 (Alphen van, 2008; ONRI, 2000)

Er zijn volgens ONRI drie elementen bepalend voor de categorisering van de bouworganisatievormen. Deze zijn, beslissingsaansprakelijkheid, inspanningsverplichting en de resultaatverplichting,

De categorisering van de samenwerkingsvormen zorgt voor de volgende indeling;

- Inspanningsverplichting
Deze contractvormen worden volgens Van Huizen (2007) gekenmerkt door gescheiden verantwoordelijkheden voor opdracht geven, ontwerpen en uitvoeren.
- Resultaatverplichting
Bij deze vorm biedt de aanbieder zijn diensten aan op basis van een resultaatverplichting voor de eigen inbreng in het project, voor het totale ontwerp- en engineeringtraject, en voor het totale ontwerp- en engineeringtraject met een zeker garantstelling voor het aanbestedingsresultaat.
- Geïntegreerd ontwerp en uitvoering
Deze vorm wordt gekenmerkt door het feit dat er steeds 1 opdrachtnemer is die een totaaloplossing (ontwerp en uitvoering geïntegreerd) aanbiedt voor het probleem van de opdrachtgever.
- Totaaloplossingen
Deze contracten worden volgens Van Huizen (2007) gekenmerkt door een tweetal punten. Ten eerste doordat de opdrachtnemer een direct financieel belang heeft bij het exploitatieresultaat van het bouwwerk; dit zijn alle soorten PPS-formules. Als tweede kenmerk onderscheiden deze contracten zich van andere contracten vanwege het integraal meenemen van de volledige financiering en exploitatie (inclusief onderhoud) voor een langere termijn.

Het rationele besluitvormingsproces doorloopt de volgende stappen:

- Definiëren van het probleem

- Bepalen van de relevante criteria
- Bepalen van de waarde van de criteria
- Bepalen van de alternatieven
- Evalueren van de alternatieven aan de hand van de criteria
- Kiezen van het beste resultaat
- Model is gebaseerd op een aantal aannames, O-33. & bijlage T & U.

Theoretisch	
<ul style="list-style-type: none"> • Geschiktheid van de opdrachtnemer • Volkomenheid van het contract • Onvoorziene gebeurtenissen • Doelen, belangen en gedrag van de opdrachtnemer (opportunisme) • Informatieverdeling (asymmetrie) • Selectie van de opdrachtnemer (adverse selection) • Duur en frequentie van contractrelatie met opdrachtnemer. 	
Praktisch	Strategisch
<ul style="list-style-type: none"> • Kerncompetentie • Kennis • Kostenbesparing • Kwaliteit • Operationele flexibiliteit • Financiële flexibiliteit en Beheersing • Organisatorische complexiteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Risicobeheersing • Afnemende beheersbaarheid • Toenemende afhankelijkheid • Afnemende strategische flexibiliteit • Taakverandering • Onomkeerbaarheid
Praktisch	Tactisch - Intern
<ul style="list-style-type: none"> • Organisatie (structuur en cultuur) • Financiën (Private financiering, begrotingssystematiek) • Beleid (uitbestedingbeleid, belang innovatie, voorgeschreven producten leveranciers of adviseurs) • Kennis, ervaring en capaciteit 	
Praktisch	Tactisch - Extern
<ul style="list-style-type: none"> • Markt • Politiek en Maatschappij • Wet en Regelgeving 	
Praktisch	Tactisch - Project
<ul style="list-style-type: none"> • Geld • Tijd • Kwaliteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Invloed • Complexiteit • Risico's

Figuur 47 ONRI Afwegingscriteria

Willen en kunnen bepalen de samenwerkingsvorm (Rooyen van & Rosmalen van, 2012)

Samenwerken gaat over het (ver)delen van invloed en risico's, Er is hierbij vastgesteld dat bij de ontwikkeling van het object, drie fases zijn en dus primair drie onzekerheden: de ontwikkelrisico's, de realisatierisico's en de exploitatierisico's. Door de primaire onzekerheden op twee assen te plaatsen hebben Rooyen van & Rosmalen van een viertal archetypische samenwerkingsvormen gekarakteriseerd.

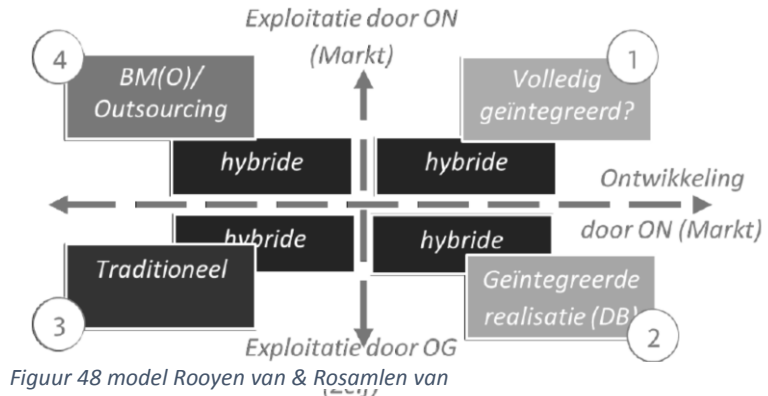
Variant 1. Is de volledig geïntegreerde strategie waarbij de opdrachtgever het project na het initiatief volledig, dus vanaf de ontwikkeling tot en met de exploitatie, in de markt brengt.

Variant 2. Brengt de opdrachtgever de ontwikkeling van het project op de markt met de bedoeling de exploitatie zelf ter hand te nemen. De voorbereiding voor deze variant is relatief kort

omdat de marktpartijen slechts de realisatiefase hoeven te overzien. Voor de opdrachtgever geldt dan dat zij alleen voor die fase hoeft te specificeren.

Variant 3. Is de 'klassieke' strategie waarbij de opdrachtgever zelf ontwikkelt, realiseert en exploiteert.

Variant 4. Is de strategie waarbij de opdrachtgever zelf ontwikkelt maar waarbij vooraf de opzet is de exploitatie daarna door marktpartijen te laten uitvoeren.



Criteria voor de keuze

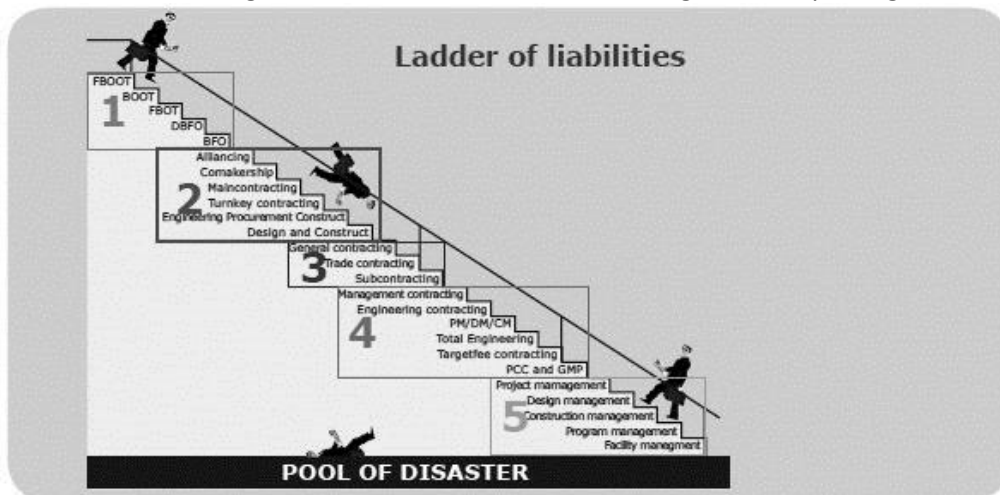
- 1.) Hoe urgent is de voortgang? Is er grote druk op de planning en fasering, moeten we snel door kunnen of is eerst tijd om zekerheden zoeken;
- 2.) Wat kunnen we aan? Hebben we de tijd en expertise om alles zelf te doen en het vermogen het werk van anderen te regisseren?
- 3.) Kunnen we alle specificaties nu al overzien en zo niet, lukt dat wel per fase? Kunnen we zelf wel specificeren is de expertise daarvoor in huis?
- 4.) Willen we gebruik maken van de kennis en ervaring uit de markt en welke verwachting hebben we daarvan? Kunnen de gewenste toegevoegde waarde meetbaar maken? Willen en kunnen we ruimte geven aan invloed op het project door de opdrachtnemer?
- 5.) Hoeveel invloed wil de opdrachtgever houden? Hoeveel is noodzakelijk voor het bewaken van de ambities en het concept?
- 6.) Hoeveel procesflexibiliteit is gewenst: optimaal tot en met gebruik of 'slechts' tot aan de eerste aanbesteding?
- 7.) Naar welk juridisch kader streeft de opdrachtgever? Zijn complexe contractvormen mogelijk of moeten we streven naar eenvoud. Streven we naar 1 contract ('single party' of meerdere opdrachtnemers. Willen (of moeten) we zoveel mogelijk 'Europees' of willen we dat juist vermijden? Zijn eventuele bestaande contracten uitgangspunt of kunnen we opnieuw beginnen?
- 8.) Hoe kijken we naar het (ver)delen van risico's en rendement: welke garanties zijn in welke fase mogelijk? Hebben we voldoende inzicht in de zekerheden die we al hebben?
- 9.) Kunnen of willen we alles zelf financieren of zijn we (grotendeels) afhankelijk van externe financiering?
- 10.) Welke allianties willen we sluiten? Eisen we commitment van partijen alleen door mee-investeren of kan dat ook op andere manieren?

Bouworganisatie- en contractvormen; Ordening, standaardisering en toepassing. (Roelofs & Reinderink, 2005)

Een andere ordening die gebruikt wordt voor samenwerkingsvormen komt van Roelofs en Reinderink, zij beschrijven in hun rapport een opdeling in vijf verschillende categorieën. Zij beschrijven dat elke categorie dat gelijk staat aan samenwerkingsvorm meerde contractvormen herbergt. De verdeling van samenwerkingsvormen is als volgt;

- 1. Gefinancierde geïntegreerde contracten; twee partijen, opdrachtgever en totaalaanbieder. Financiering, ontwerp, uitvoering, onderhoud en/of exploitatie
- 2. Geïntegreerde aannemerscontracten; twee partijen, de opdrachtnemer biedt een geïntegreerd contract aan. Een complete oplossing op basis van een integraal ontwerp- en uitvoeringsproces.
- 3. Traditionele contracten; gescheiden verantwoordelijkheden voor opdracht geven, ontwerpen en uitvoeren.
- 4. Geïntegreerde engineeringcontracten; achterwaartse integratie van adviseurs.
- 5. Management contracten; een specialist voor de verschillende taken in het bouwproces, adviesbasis.

Omdat elke samenwerkingsvorm meerdere contracten herbergt ziet de opdeling er als volgt uit.

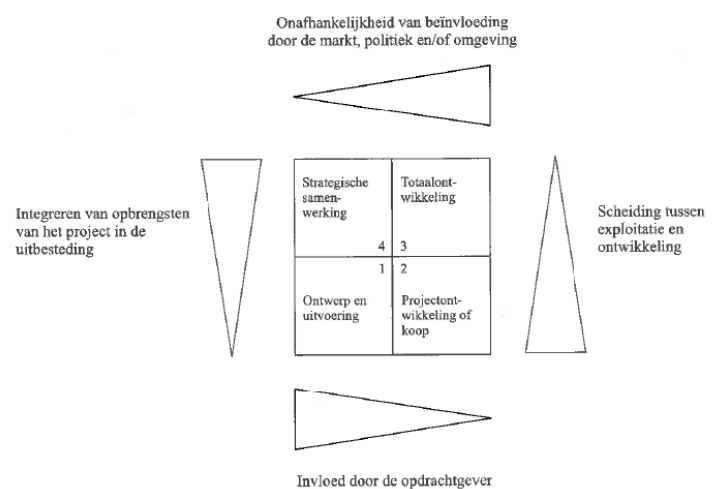


Figuur 49 model Roelofs et al.

Contractering bij bouwprojecten (Koning de & Sproncken, 2001)

De koning en Sproncken verdelen de samenwerkingsvormen aan de hand vier organisatiemodellen in het boek, contracteren bij bouwprojecten (Koning de & Sproncken, 2001). De vormen kunnen gepositioneerd worden aan de hand van deze vier organisatiemodellen (ontwerp en uitvoering, projectontwikkeling, totaalontwikkeling en strategische samenwerking) (R.P. Geraedts, 2010).

Het bovenstaande figuur gebruikt vier onderdelen om de samenwerkingsvormen in op te organiseren; 1.) De invloed van de opdrachtgever, 2.) Indeling naar mate van integratie, 3.) De invloed van stakeholders: markt, politiek en omgeving, 4.) het integreren van de opbrengsten in de uitbesteding. Deze vier onderdelen kunnen ook gebruikt worden om de samenwerkingsvormen in te ordenen.



Figuur 50 Model de Koning & Sproncken

Hermans Bouworganisatie scan Brinkgroep

De drie hoofdkenmerken die een samenwerkingsvorm bepalen volgens Hermans zijn:

- De mate van integratie over de fases van het proces en de benodigde disciplines heen;
- De schaal van contract: de mate waarin activiteiten in het huisvestingsproces worden gebundeld over objecten heen (van gebouw tot portefeuille) De wijze van het omgaan met risico's in de samenwerkingsvorm: is er sprake van risicoverdeling (ieder draagt zijn eigen specifieke risico's of risicodeling (partijen dragen gezamenlijk bepaalde risico's) (M. Hermans, 2012).

Projectkenmerken

1. Type project
2. Wat is de omvang van uw project (klein, middelgroot, groot en zeer groot.
3. In welke fase bevindt het project zich nu?
4. Wat is de gewenste opleverdatum

Wat voor type opdrachtgever bent u?

Financiële aspecten

1. Sturen op totale levensduurkosten
2. Gelijmatige periodieke vergoeding
3. Prijszekerheid

Risico's

Grote kans op wijzigingen in uitgangspunten en gebruikerswensen

Grote bestuurlijke complexiteit

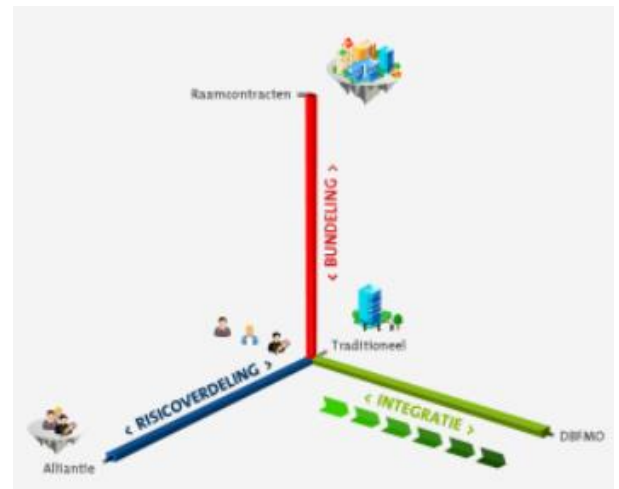
Multi-opdrachtgeverschap

Niet halen van planning

Hoge onderhouds- en exploitatiekosten

Grote technische en organisatorische complexiteit

Uitkomst is de mate van geschiktheid van alle bouworganisatievormen



Figuur 51 Model Brinkgroep

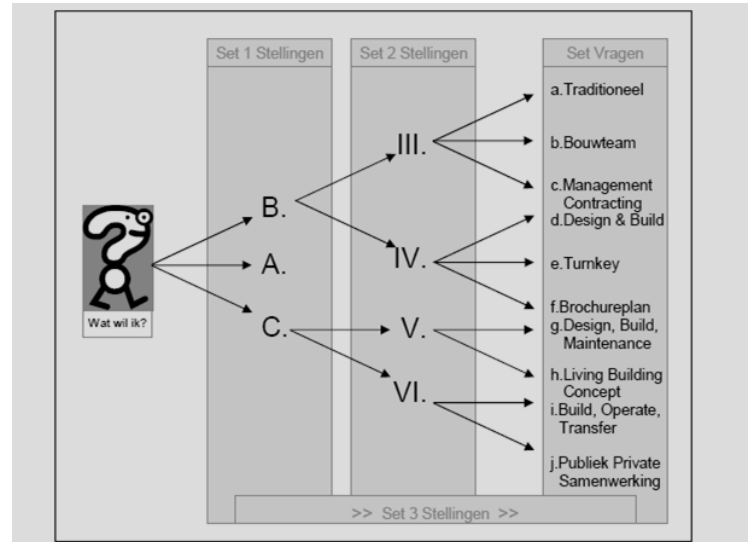
Bouworganisatie keuzemodel voor de zorgsector. (Koster, 2008)

Clustering in vier delen bouworganisatievormen.

- I Scheiding ontwerp en uitvoering
De opdrachtgever vertaalt zijn vraag, vaak met ondersteuning van architecten/ adviseurs, naar bestek en tekeningen. Deze worden vervolgens aanbesteed. De bouwer met de laagste prijs mag het werk maken.
- II Integratie ontwerp en uitvoering
Opdrachtgever vertaalt zijn vraag, vaak met ondersteuning van adviseurs, naar output specificaties (prestaties). De vertaling van de output specificaties naar een ruimtelijk en technisch ontwerp wordt door een bouwbedrijf gedaan die het ontwerp en de uitvoering voor zijn rekening neemt.
- III Ontwerp & exploitatie excl. financiering

De opdrachtgever formuleert eisen (eventueel een voorontwerp of een schetsontwerp). Marktpartijen bieden een concept aan (ontwerp en uitvoering) voor een richtprijs. Ontwikkeling en exploitatie risico's liggen bij de aanbieder, financieringsrisico's liggen bij de klant.

IV Ontwerp & exploitatie incl. financiering
De opdrachtgever formuleert eisen (eventueel een voorontwerp of een schetsontwerp). Marktpartijen bieden een concept aan (ontwerp en uitvoering) voor een richtprijs. Ontwikkeling en exploitatie en financieringsrisico's liggen bij de aanbieder.



Figuur 52 model zorgvastgoed

PSIBouw Overwegingen bij uitbestedingsstrategieën (van Iersel et al., 2005)

Heeft het over een uitbestedingsvorm en een bouworganisatievorm.

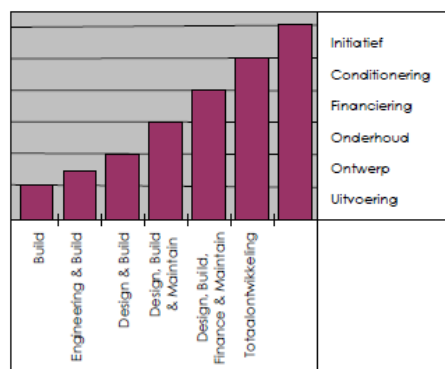
Uitbestedingsvorm; Als er besloten is om een bepaalde activiteit niet zelf uit te voeren maar deze aan de markt overlaat, moet besloten worden op welke manier invulling wordt gegeven aan de opdracht. De invulling van de opdracht omvat een omschrijving van de werkzaamheden die aan de markt worden uitbesteed (het uitbestedingspakket), de taak- en functieverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (bouworganisatievorm) en de wijze waarop een opdrachtnemer beloond wordt (de belonings-systematiek). Het uitbestedingspakket, de bouworganisatievorm en de beloningsystematiek vormen samen de uitbestedingsvorm.

Bouworganisatievorm

De wijze waarop de taken en functies tussen partijen verdeeld zijn over de fasen in de levenscyclus van een project en de wijze waarop zij samenwerken. De indeling van de verschillende vormen vindt ook plaats op basis van deze twee principes.

Het uitbestedingspakket is het totaal van werkzaamheden en activiteiten dat binnen één opdracht aan de markt wordt aangeboden. De volgorde van de verschillende uitbestedingsvormen is gebaseerd op de grote van het uitbestedingspakket:

Bij het principe van de bouworganisatievorm is vooral de wijze waarop de partijen met elkaar samenwerken onderscheiden



Figuur 53 Model en criteria van Iersel

Overwegingen			
Aspecten die van invloed zijn op de keuze van de uitbestedingsvorm			
Interne context	Organisatie	1 Organisatiestructuur 2 Organisatiecultuur	
	Financiën	3 Wenselijkheid private financiering 4 Toegepaste begrotingsystematiek binnen de organisatie	
	Beleid	5 Uitbestedingsbeleid 6 Behoeft tot stimulering innovatie in de markt 7 Voorgescreven producten, leveranciers of adviseurs	
	Kennis, Ervaring & Capaciteit	8 Kennis, ervaring en capaciteit binnen de organisatie om de werkzaamheden zelf uit te voeren	
		9 Kennis, ervaring en capaciteit binnen de organisatie om de uit te besteden werkzaamheden te controleren en te sturen	
	Externe context	Markt	10 Kennis en ervaring in de markt 11 Capaciteit in de markt 12 Vertrouwen in de markt 13 Bouwcultuur
		Politiek en Maatschappij	14 Politiek en maatschappelijke draagvlak 15 Besluitvormingstraject 16 Politieke dynamiek
		Wet- en Regelgeving	17 Ruimtelijke ordeningsprocedures 18 Aanbestedingsregelgeving
		Projectcontext	Prijs
Tijd			24 Fasering van het project 25 Doorlooptijd tot aan oplevering 26 Gewenste tijdszekerheid 27 Fase waarin project zich bevindt 28 Gewenste contractduur
Kwaliteit			29 Kwaliteitsgarantie
Invloed van opdrachtgever	30 Detailniveau van de vraagspecificatie 31 Invloed op het project 32 Bevoegdheid van de projectorganisatie binnen de eigen organisatie		
	Complexiteit		33 Productcomplexiteit 34 Procescomplexiteit 35 (Gewenste) scope van het project 36 Optimalisatiepotentieel
Risico's	37 Risicobeheersing		

Regieraad Leidraad aanbesteden

Daarnaast heeft de bouwbranche zelf ook nog een leidraad geïntroduceerd, genaamd leidraad aanbesteden in de bouw (DDS). Deze leidraad wordt hier ook even kort toegelicht. De DDS kan herleid worden op de volgende vier kernvragen: (i) wat wil de aanbesteder? (ii) wat kan de aanbesteder? (iii) wat mag de aanbesteder?; en (iv) wat vraagt de bouwopgave? (Jansen, 2009) BLz 390

Wat is het belang van motiveren van beslissingen in de context van een aanbesteding?

- Een adequate motivering van een beslissing geeft inzicht in de feiten waarop die beslissing is gebaseerd, dat er een behoorlijke afweging van de betrokken belangen heeft plaatsgevonden en dat de gestelde feiten de inhoud van de beslissing kunnen dragen.
- Het deugdelijk motiveren van beslissingen is allereerst van belang voor de gegadigden en inschrijvers die deelnemen aan de aanbestedingsprocedure. Zij worden daardoor immers in staat gesteld na te gaan of de aanbesteder zijn beslissingen heeft genomen met inachtneming van de daarvoor geldende juridische randvoorwaarden. In het verlengde daarvan kunnen die gegadigden en inschrijvers vervolgens zelf een geïnformeerde beslissing nemen terzake het al dan niet maken van bezwaar tegen een door de aanbesteder genomen beslissing.
- Een deugdelijk gemotiveerde beslissing prikkelt ook de aanbesteder tot het rationaliseren van de gronden daarvan. Aldus bezien bevordert het doordacht motiveren van beslissingen dat die beslissingen op een professionele manier worden genomen.

Interne context		Externe context		Projectcontext	
Invals-hoek	Aspect	Invals-hoek	Aspect	Invals-hoek	Aspect
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> Organisatiestructuur Organisatiecultuur 	Markt	<ul style="list-style-type: none"> Kennis en ervaring Capaciteit Vertrouwen Bouwcultuur 	Geld	<ul style="list-style-type: none"> Belonings-systeem Prijs/kwaliteit-verhouding Prijszekerheid
Financiën	<ul style="list-style-type: none"> Wenselijkheid van private financiering Toegepaste begrotings-systeem Lage beheerkosten 	Politiek en maatschappij	<ul style="list-style-type: none"> Draagvlak voor project Invloed politieke dynamiek Invloed besluit-vorming Grondpositie 	Tijd	<ul style="list-style-type: none"> Fasering Gewenste door-looptijd Tijdzekerheid Fase waarin project zich bevindt Gewenste contract-duur
Beleed	<ul style="list-style-type: none"> Uitbestedingsbeleid Behoeft stimuleren innovatie Voorgescreven producten, leveranciers, adviseurs 	Wet- en regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> Ruimtelijke ordening Aanbesteding 	Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> Kwaliteitsgarantie Architectonische en ruimtelijke kwaliteit Belang van onder-houd
Kennis, ervaring en capaciteit	<ul style="list-style-type: none"> Werkzaamheden zelf uitvoeren Werkzaamheden controleren en sturen 			Invloed op het project	<ul style="list-style-type: none"> Detailniveau vraag-specificatie Gewenste invloed Bevoegdheid projectorganisatie
				Complexiteit	<ul style="list-style-type: none"> Product Proces Gewenste scope Uniciteit Optimalisatie-potentieel
				Risico's	<ul style="list-style-type: none"> Risicobeheersing

Figuur 54 Leidraad aanbesteden

Decison support system

- 1.) *Traditioneel*; de aanbesteder voert alle functies binnen de eigen organisatie uit, alleen de uitvoeringsfuncties worden door middel van een aanbesteding aan een marktpartij uitbesteed.
- 2.) *Traditioneel+*; idem aan traditioneel, echter wordt ook de verantwoordelijkheid voor de vergunningen en het meerjarig onderhoud uitbesteed.
- 3.) *Design&Construct (DC)*; geïntegreerde vorm waarbij aanbesteder alle functies binnen eigen de organisatie uitvoert, met uitzondering van ontwerp, uitvoering en verantwoordelijkheid van vergunningen. Deze worden aan de markt uitbesteed.
- 4.) *Design&Construct+ (DC+)*; idem aan DC, echter wordt ook het meerjarig onderhoud

bouworganisatievorm* en taakverdeling		functie							
bouworganisatievorm	taak	Initiatief nemen (I)	projectfinanciering verwerven (F)	grond verwerven (G)	publiek- en privaatrechtelijke belemmeringen (V)	ontwerp maken (D)	uitvoering (C)	meerjarig onderhoud (M)	exploitatie (E)
*overeenkomstig Sleutelpublicatie RRB									
traditioneel	aanbesteder marktpartij	A	A	A	A	A			A
traditioneel +	aanbesteder marktpartij	A	A	A	X	X		M	A
geïntegreerd (D&C)	aanbesteder marktpartij	A	A	A			M	M	A
geïntegreerd (D&C+)	aanbesteder marktpartij	A	A	A			M	M	X
geïntegreerd (D&C&M)	aanbesteder marktpartij	A	A	A			M	M	M
geïntegreerd (PPS)	aanbesteder marktpartij	A		A			M	M	M

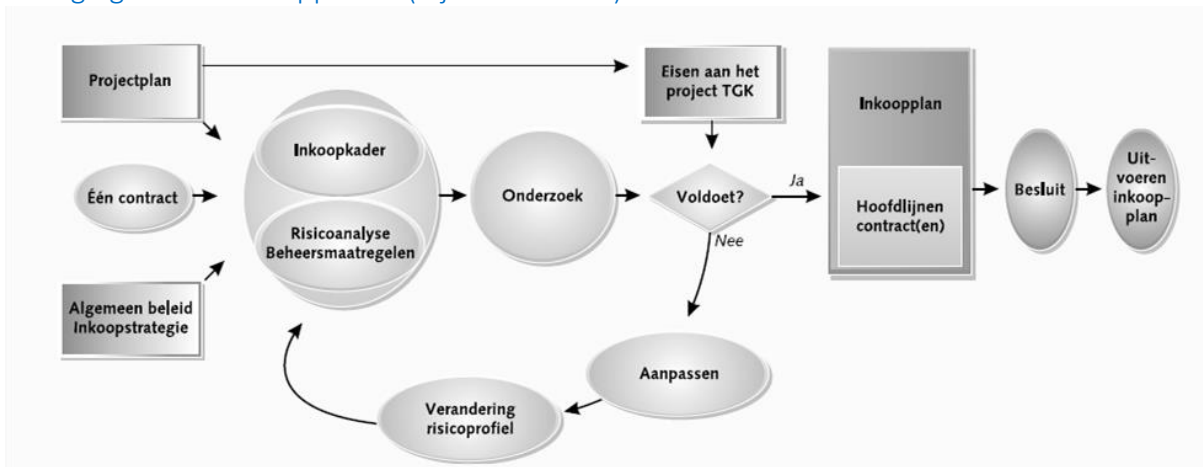
Figuur 55 DSS model

uitbesteed aan een externe deskundige.

5.) *Design, Construct, Maintain (DCM)*; idem aan DC, echter wordt ook het meerjarig onderhoud aan een marktpartij uitbesteed.

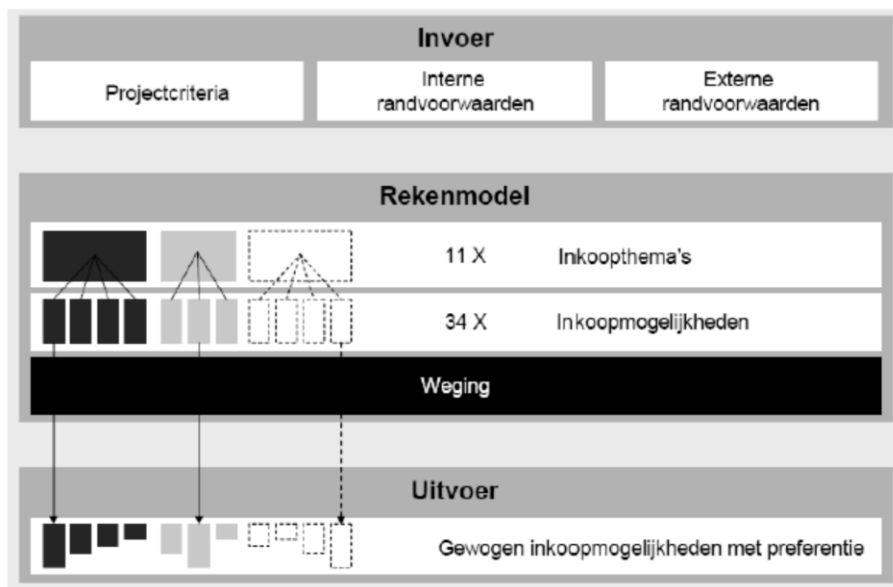
6.) *Publiek Private Samenwerking (PPS)*; aanbesteder neemt alleen initiatief en brengt eventueel grond in, rest wordt uitbesteed aan een marktpartij.

Afwegingsmodel inkoopproces (Rijkswaterstaat)



Figuur 56 Model Rijkswaterstaat

Beslissingsondersteunend model (RVB) (Holstein van, 2004)



Figuur 57 Pair model (holstein)

8.13 Samenvatting interviews

Tabel 21 Samenvatting interviews

Vragen	Conclusies uit de interviews die afgenomen zijn.
<p>1 Is er binnen de organisatie behoefte aan een besluitvormingsmodel voor de keuze van samenwerkingsvorm?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alle geïnterviewde geven aan dat er behoefte is aan een besluitvormingsmodel of aanpassingen van het huidige beleid. • De ene gemeente zal er meer behoefte aan hebben dan de andere. <p>Redenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorkant een goede brede afweging maken en niet met beperkte info een pad in rollen. (Ard) • Wettelijk gedreven, je wordt als OG steeds meer verplicht om een goede motivatie neer te leggen voor de keuzes die je maakt. • afwegingsmodel is bedoeld om met een tafel van deskundigen over de breedte van de afweging, (bestuurlijk t/m operationeel), deze afweging in te vullen. • De kleinere gemeentes geven aan dat vastgoed geen core business is • Er is behoefte aan een te handhaven strategie (één lijn doorzetten) (Nieuwegein, Rotterdam) • Wat voor te doen met hun leegstaande vastgoed portefeuille (De Bilt) • Besluitvormingsmodel met de gedachte dat er sneller voor een geïntegreerd contract wordt gekozen (Ruth) • Aannemers kunnen zich ook in deze afweging vinden. • In de beginfase bekijken, welke soort samenwerkingsvorm toegepast moet worden, dit wordt te vaak niet gedaan. (Paul) • Er wordt te weinig tijd besteed het bepalen van de opgave en daarbij passende strategie en uiteindelijk samenwerkingsvorm (Paul) • Bij restauratie projecten is de benodigde expertise om goed de specificaties en opgave te omschrijven, en de koppeling naar de samenwerkingsvorm niet aanwezig (aad) • Opdrachtgevers kunnen nog moeilijk bepalen welke plek zij in moeten nemen bij herontwikkelingsvraagstukken. • Bij alle opdrachtgevers, Gemeenten, RVB geldt dat men niet zomaar overstapt naar een andere vorm, hier is het model ook voor nodig.
<p>Hoe wordt deze keuze op dit moment gemaakt? Wat is het beleid omtrent uitbesteden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planontwikkeling, het planologisch geven van een nieuwe bestemming kost al veel tijd. De stand van de • Vaak is er één persoon verantwoordelijk voor de beslissing • De persoon lijken ervaring of voorkeur van een projectmanager. • Bij grotere projecten heb je bij organisaties als Rotterdam en RVB afdelingen en adviseurs die een advies geven over deze afweging. Bij kleinere gemeenten is dit niet zo. • kleine gemeente als de bilt heeft te weinig capaciteit en kennis in huis om zelf te ontwerpen, uitwerken en berekenen • als overheid moet je alles open en transparant doen. • Doordat er vaak al veel werk is verricht, kan er impliciet al een keuze gemaakt zijn voor de samenwerkingsvorm. • Beleg risico's die bij de markt weggelegd kunnen worden, ook echt daar neer. (Ruth) • Beleid is zo geïntegreerd mogelijk uitbesteden bij RVB, dit verschilt met bijvoorbeeld gemeentes, die nog vaak een traditioneel aanpak hebben.
<p>2 Als je naar een opgave of project kijkt welke aspecten neem je dan mee in het overwegen van de samenwerkingsvorm? Welke aspecten bepalen de keuze voor de samenwerkingsvorm?</p>	<p>Selectie partner</p> <ul style="list-style-type: none"> • welke opdrachtnemer (partner) is de juiste? • De technische en inhoudelijke kennis van de leverancier. Performance indicators • In alle contract omren geldt hoe beter de leverancier weet wat hij doet, hoe beter de relatie tussen OG en OPN kan zijn en de uiteindelijke samenwerkingen. • Bij een restauratie is het complex om aan te geven welke partij het zou moeten uitvoeren. • in de strategie (grondbeleid) moeten deze standaard waarden waar een opdrachtnemer aan moeten voldoen opgenomen worden. • Spagaat van een gemeentelijke opdrachtgeer, en de aanbestedingsregelgeving die selectie kan bemoeilijken. <p>Opgave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is meer ruimte voor specifiekere gevallen en gedetailleerde invulling van de opgave nodig. <p>Informatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weten wat je van een ander vraagt, bekijken wat je wil bereiken, de vraag achter de vraag verkrijgen, dit goed formuleren is een kritische succesfactor. RVB • Het gaat om welke informatie ze hebben en hoe zij deze informatie gebruiken, kijk bijvoorbeeld naar een bouwhistorisch onderzoek (of een monumentale waardestelling) van een monumentaal object. Als een gemeente bijvoorbeeld niet van plan is om eerst een bouwhistorisch onderzoek uit te voeren maar dit meteen op de markt te zetten, dan gaan straks acht aannemers dit doen, of het risico afrijzen. En wie betaalt er dan voor? De gemeente. Er wordt geadviseerd om als opdrachtgever dit vooraf te doen, en alle info die er mogelijk is in huis te hebben. (Sicco en Aad) • Het soort gebouw, de complexiteit van het gebouw en de mogelijkheid om het goed genoeg te omschrijven • het is moeilijk om een goede balans te vinden in het omschrijven van de specificaties en de opdracht, en vervolgens het goed keuen vertalen door de markt. (Aad ziet vanuit de vakdiscipline hier de grootste problemen. • Welke kwaliteit wil je hebben en hoe kan je dit controleren? <p>Waar en wanneer begint het project (start) concreet te worden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risico lopen dat je de toets in de breedte mist, als mensen denken dat het helder is, gaan ze stappen overslaan, gewoon een vaste structuur aanhouden (Ard) • De ontwikkelingen moet je begrootbaar kunnen omschrijven, anders worden risico's veel te veel afgeprijsd. <p>Specificeren</p> <ul style="list-style-type: none"> • De gemeente moet niet de opdracht specificeren. De gemeente kan heel goed formuleren bij een ontwikkeling van het doel en de bedoeling is. (Sicco) • De wat door gemeente (bestemmingsplanachtige doelstellingen), de hoe door een aannemer of ingenieursbureau (Ard, Sicco) • De vertaalslag van de wat naar de hoe en de specificaties, moet door een professional gedaan worden, als de gemeente dit doet wordt de samenwerking verhindert. <p>Wijzigingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Je komt tijdens het stippingsproces altijd verassing tegen. 9 van de 10 keer in het begin van het proces. Goede oplossing is om het project in twee fases op te delen strippen en bouwen en dit ook in het contract verwerken. (Gerard) • Rekening houden veranderingen, hierop kunnen sturen ook budgetwijs. Wijzigingen in het pand kom je tijdens de uitvoering tegen die in de voorbereiding niet kon inschatten. (Aad) • Welke wijzigingen en wijzigende omstandigheden kunnen zich voordoen op de huidige horizon, initiatief, uitvoering, exploitatie etc. Wat zijn de wijzigingen? Beleid, ontwerp, etc. • Er is behoefte om vrij lang in het voorbereidingstraject te kunnen schakelen op wijzigingen. Tot in welke fases mogen er nog wijzigingen gedaan worden? • Waar kunnen wijzigingen uit ontstaan; Beleid, Omgeving <p>aspecten die een rol spelen op wijzigingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe stabiel en toekomstvast is de huisvestende organisatie, functies, voorzieningen etc., • Het tempo van bewegen van de huisvestende organisatie • wijzigingen moeten in een normale samenwerking kunnen, de wijzigbaarheid van het contract speelt hierbij wel een grote rol en wordt veelal vergeten • Je moet de veranderbaarheid mee nemen in de vorm. • Als je weet dat wijzigingen optreden, zal dit mee moeten worden genomen in de inschrijving, Hoe moet er dan alleen gegund worden? Gemeentes vinden dit eng. • Bij een bestaand object is de kans o een wijzigende uitgangssituatie ongeveer 100%. Hier moet je rekening mee houden en vooruit denken over hoe hier mee om te gaan. • Nieuwbouw kan je alles van te voeren uitwerken en strakker sturen en inkopen. Terwijl je bij een bestaande object aspecten tegen komt die je niet had voorzien (Roel)

	<p>Betrokkenheid Opdrachtgever (invloed)</p> <ul style="list-style-type: none"> In welke mate wil de opdrachtgever betrokken zijn bij het hele ontwikkelingstraject en bouwtraject? Hoeveel invloed wil hij daarin hebben? Bij hoeveel beslissingen wil hij echt in betrokken zijn. Gemeentes willen graag invloed behouden, daarbij dus geen volledige overlevering aan externen. de gemeente wil de verhouding behouden (de Bilt) <p>Financiële zekerheid</p> <ul style="list-style-type: none"> Hoe snel wil je financiële zekerheid? Wil je grip houden op de financiën? Gemeentes zijn geïnteresseerd in de financiële opbrengsten en de maatschappelijke baten? (Sander) Prijs speelt altijd mee, Wat voor grondexploitatie onder de grond ligt. (dionne) <p>Doelgroep en Functie</p> <ul style="list-style-type: none"> Los van alle reguliere criteria is de doelgroep belangrijk omtrent het realisatiepotentieel De functie die er aan toe wordt gekend heeft invloed op de haalbaarheid en de grondexploitatie, dus op sommige plekken is het makkelijker om voor een doelgroep. Funcctieverandering is het meest moeilijk (Aad) Je moet een functie vinden bij een object is precies de andere benadering (Roel) Zo snel mogelijk de interesse uit de markt in beeld brengen, en zo meer betrokkenheid uit de markt realiseren. <p>Scope</p> <ul style="list-style-type: none"> Wat wil je als Og dat er graag in komt, scope in beeld dan kan je het eerste voorstel bedenken en bekijken welke raakvlakken dit kunnen bedreigen en welke samenwerkingsvorm hier het beste bij past (Ruth) En zo stap voor stap verder inzoomen en risico's inventariseren. <p>Verhouding Financiën/maatschappij en zekerheid en invloed</p> <ul style="list-style-type: none"> Invloed betrokkenheid bij het ontwerp, keuzes die je wilt maken en het moment dat je de aanneemsom weet. (Paul) <p>Risico's</p> <ul style="list-style-type: none"> Risico's laten dragen door de partij die dit het beste toe in staat is Overheden zijn de partijen die de onmogelijke risico's moeten dragen (Sander) Risico's die je wilt beheersen in beeld brengen (Ruth)
Wat voor extra invloed heeft herontwikkeling op deze behoefte?	<ul style="list-style-type: none"> Bij herontwikkeling speelt natuurlijk dat je te maken hebt met een bestaand object en dat geeft beperkingen, hoe moet er met deze beperkingen omgegaan worden? • Bestemmingsplan, wet geluidshinder, bouwvergunningsonderdelen (omgevingsrisico) • Als het officieel geen monument is, is het ook moeilijker om herontwikkeling plaats te laten vinden. (dionne) • Tijdens het proces constant blijven omschrijven wat je wilt behouden • Wat voor positie wil de OG staan bij wijzigingen, aanspreekpunt of juist niet.
Wat voor extra invloed heeft monumentaliteit op deze behoefte?	<ul style="list-style-type: none"> Bij monumenten kan je nog veel meer voor verrassingen komen te staan. Bij monumentale objecten is het omgaan met die beperkingen en wijzigingen lastig omdat er niet zo veel mag Bestaand gebouw brengt andere risico's met zich mee (klimatologisch, installatietechniek, Bij een bestaand gebouw wordt wel meer geaccepteerd. Monumentenwet, en de cultuurhistorische waarde kan je opnemen in het PVE of vraagspecificatie Inspecteren van een binnenstedelijk monumenten kan eigenlijk pas bij uitvoering, als stijgers aanwezig zijn.
3 Welke samenwerkingsvormen komen er binnen de organisatie voor? A. Wanneer weeg je welke vormen af en op basis waar van?	<p>Opdrachtgevers</p> <p>Aannemers</p> <ul style="list-style-type: none"> Alliantie beste uitkomst, of een goed geformuleerde bouwteam. Bi het herontwikkelen van monumenten is het meest voorkomende een bouwteam, een bouwteam kan je in verschillende vormen hebben. Traditionele werkt eigenlijk per definitie niet bij dit soort vraagstukken volgens Roel, je krijgt het beste resultaat alleen door samen te werken met deskundige, partijen met de nodige ervaring. <p>Bij een traditioneel proces maak je hier eigenlijk geen gebruik van. Het moment van samenwerken start hierbij veel te laat. Begint pas bij het contract moment, en dat wil je veel eerder hebben.</p> <ul style="list-style-type: none"> Een Design en built of een design en construct komt ook voor. En hier halen ze soms ook werk door binnen. Het open boek principe is zeker belangrijk, hij gelooft ook echt in ketenintegratie in samenwerkingsvormen en het mooiste is ook als de opdrachtgever hier ook in mee doet en waar iedereen open en bloot alles op tafel legt. Afspraken hoe risico's verdeeld worden en winsten verdeeld worden. En als je zegt dat je ook nog een financieel component wil toevoegen en als aannemer of opdrachtnemer ook nog met een risicodragend component gaat mee spelen dan wordt het eigenlijk nog mooier omdat dan de belangen anders liggen en hij meer betrokken zou zijn. De toekomst van dit soort opgaven ligt in het vroegtijdig met elkaar samen werken. En als dit nou in een bouwteam gebeurt of integratie of etc. Met zo'n opzet zal je het beste er van af komen. <p>Adviseurs</p>
4 Welke beslismomenten worden ingebouwd en op welke basis worden beslissingen genomen tijdens het uitbestedingstraject?	<ul style="list-style-type: none"> Functie vinden en bestemmingsplan technisch, en gebruiker ook wel haalbaarheidsonderzoek, Financiën en budget, momenten waarop dit bepaald moet worden is heel bepalend wordt gezegd door de aannemers en adviseurs. Op welk moment breng je in deze fasering de partijen bij elkaar? Vroeg mogelijk het beste? welke samenwerkingsvorm leent zich hier het beste voor? samenwerking start veel eerder dan het moment van contracteren, dus dat is belangrijk om te benoemen. operationele praktijk als evaluatiecriterium en verbeter criterium gebruiken. in 9 van de 10 gevallen zijn overschrijdingen terug te voeren naar de fase waarin informatie verkregen, specs bepaald moesten worden. Besluit op dat moment niet goed en doorgepakt op ontoereikende info. Er is soms tijd nodig om draagvlak te realiseren, dit wordt soms ook onterecht genomen betrekken van instanties, brandweer, bouw en woning, monumenten etc. en al een soort van fiat op een bepaald moment realiseren, kan samenwerking ten goede komen. afhankelijk van de situatie zou je langer beslissingen over wijzigingen willen maken, nadeel dat je beslissingen uitstelt. Moment van marktbenadering uiterste moment, dus vrij vroeg in het proces de keuze maken. (vraagspecificatie bij een groot project kan namelijk zo een jaar duren)
5 Hoeveel politiek draagvlak (steun vanuit de organisatie) is er nodig om een project te laten starten?	<ul style="list-style-type: none"> Als het gaat over functies en bestemmingen, is het wel prettig om te weten hoe dit politiek gezien leeft in de gemeente. Bepaald de haalbaarheid van de opgave. Roel het proactief maken van de mogelijkheid is belangrijk om de haalbaarheid te vergroten, het politieke draagvlak is van belang om de herontwikkeling op een eenvoudiger manier tot stand te laten komen. Is de gemeente bereid om dat extra stapje te doen? (Sander) Hierbij is goed om te zien dat draagvlak van de omgeving, dus draagvlak van Nieuwegeiners, burgers, ondernemers en spelers in de stad het belangrijkste is. Dit is al een proces anzich De regel is, de raad wijst de budgetten toe, en het college gaat over de realisatie van het collegeprogramma, wanneer je deze kaders blijft moet het eigenlijk goed zijn volgens Ard. politiek draagvlak is er wel maar ze vinden het lastig om zich voor een lange periode vast te leggen.
Wat voor invloed kan dit hebben op de keuze van samenwerkingsvormen?	<ul style="list-style-type: none"> Bij geïntegreerde contracten ga je meestal oer de ambtsperiode van 4 jaar heen. Je werkt echter niet samen met politieke niveau van de gemeente, maar met de ambtenaren. Deze zijn van langduriger aard. De politiek vind het lastig om zich langer dan 4 jaar vast te leggen, dit zie je terug in de gehele budgetsystematiek van de gemeente. je stelt alleen per jaar het budget wat bij. Ard. Leverancier en Opdrachtnemers zijn bijna gek om iets vast aan te bieden, want je weet zeker dat de politiek wijzigt, misschien niet in de gemeente maar wel landelijk. Sicc Vooraf invloed op de specificaties en PVE minder op de keuze volgens Dionne. Langdurigere contracten is wel een professioneler manier van werken, je hebt hierbij vaak ook nagedacht over het kwaliteitsniveau en voor welke prijs je wat wilt krijgen. Rotterdam 1,5 miljard aan vastgoed, wanneer je lange termijn contracten hebt dan is moeilijker te sturen op beleidsveranderingen. Normaal kan je elk jaar een beslissing maken bij langdurige contracten is dit niet het geval. Rijkswaterstaat heeft hier wel een oplossing voor. Ard
Herontwikkeling en monumentaliteit extra draagvlak nodig?	<ul style="list-style-type: none"> Als monumenten leeg komen te staan wil men politiek gezien eerst niet aan een andere functie denken. Naar verloop van tijd verandert dit en komt het besef dat er geen geld is om monumenten op een andere manier overeind te houden. (Roel Maas) Bij monumenten heb je te maken met andere instanties en invloeden in het politieke krachtveld. Groepen die veel gevoel hebben bij dit aspect kunnen dit politiek uitspelen Bij monumenten is er makkelijker draagvlak te vinden, omdat de gemeente maar ook de omgeving de objecten wil behouden en omdat ze het afzetten tegen het bouwen in het groen. Sander Dionne
6 In hoeverre heeft een veranderende politieke agenda (beleid van de organisatie) invloed op de korte en lange termijn afspraken?	<ul style="list-style-type: none"> Er kunnen kansen ontstaan, politiek gezien kunnen er andere gedachtes ontstaan waardoor bepaalde keuzes / aspecten wel mogelijk zijn waar dit eerder niet mogelijk Heel veel invloed op de korte en lange termijn afspraken, hetgene wat je hebt opgebouwd moet je weer compleet heroverwege, een nieuw college drukt een grote stempel. Bij een kleine gemeente als de Bilt, kan je wanneer er beleidsveranderingen aan komen , deze zien aankomen en hier op anticiperen. (Jacqueline) Andere prioriteringen en accenten (Dionne) Sander sprak hier ook over het moment van contracteren in de ambtsperiode, je wilt uit et politieke domein blijven, omdat anders bepaalde samenwerkingsvormen ntpgkw. Lange termijn plan wordt gevat in toekomstvisie. Het is geen uitvoeringsstrategie, een visie op hoofdlijnen, dus moet scherp genoeg zijn zodat je in de toekomst keuzes kunt maken die hierop afgewogen worden. Het kan zijn dat een wethouder, een ontwikkeling totaal anders gaat invullen, dit is desastreus, kost veel geld, onzekerheid en tijd, het gebeurt echter wel in de praktijk. Sicc Gescheiden potjes en afdelingen zorgen voor problemen bij de besluitvorming, er moet een integrale afweging komen binnen de gemeente of er bezuinigd moet worden of niet. als er veranderingen optreden door politieke besluiten, dan heeft dit een grote impact en kost het veel energie om dit weer goed te krijgen, er is nu nog niet genoeg volwassenheid binnen de gemeente Rotterdam om binnen contractsduren te bekijken of beleidsveranderingen uit kunnen. De kosten van een beleidsverandering worden niet afgewenteld op de partij die de veroorzaker is.

Hoe komt de strategie terug in de afweging, en is dus van invloed op de keuze van de samenwerkingsvorm?	<ul style="list-style-type: none"> • Bij kleinere gemeentes zijn de budgetten en contracten wat kleiner dus je wilt niet onnodig lang aan een partij vast zitten. • Je wilt flexibiliteit en grip houden op je budget, 2 belangrijke strategiecriteria. • Je contractpartner ook scherp houden door de contractduur niet te lang te maken. • Bij kleinere gemeentes zou sneller voor een kortere contractperiode gekozen worden dan bij een grotere gemeente, je moet je organisatie er ook op in kunnen richten. • Door een samenwerking tussen meerdere gemeentes, kan je een groter draagvlak krijgen en risicospreiding, om de totale vastgoed portefeuille in 1 overzicht te krijgen. • Dit heeft te maken met de beleidsvrijheid van de gemeente, bij de regelgevende en toetsende kant van de gemeentes zie je veel verschillen ontstaan. (Sander) • Kijk naar de opgave om te bepalen welke onderdelen kunnen meewegen in de bepaling van de samenwerkingsvorm. Zie voor de voorbeelden interview Ruth.
7 Hoe zwaar worden maatschappelijke gevolgen mee gewogen?	<ul style="list-style-type: none"> • Bij bepaalde doelgroepen of maatschappelijke functies / doelen rollen er vaak makkelijker doorheen dan commerciële functies. • Draagvlak van de maatschappij is zeer belangrijk, hierboven ook al vermeld. <i>Voorbeeld de Hallen in Amsterdam.</i> • Voor sommige doelgroepen zijn de maatschappelijke gevolgen belangrijker dan de opbrengsten (dionne). Dit blijft echter wel locatie en object afhankelijk, zie verdere uitleg. • Elk college stuurt op bepaalde effecten en aspecten, milieu, duurzaam, werkgelegenheid, lokale economie. Ard • De gemeente Rotterdam vind bijvoorbeeld klachtenafhandeling erg belangrijk en wil hierbij graag het eerste aanspreekpunt zijn.
1 Wat voor doel heeft de organisatie met de opgave?	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeente is heel exploitatie gericht bij de monumentale panden, dus willen ze huuropbrengsten krijgen. Er ontstaat hier een confrontatie, aannemer werkt van bui-binn en OG vicevers • het doel hang voornamelijk af van de opgave en kan dus ook wisselen, • Bij monumenten blijft het doel echter wel op het monument in stand te houden, de monumenten liggen vaak ook op locaties waar iets kan, vooral binnenstedelijk. Past goede functie in. • Herontwikkeling en monumentaliteit zijn ook vaak al doelen op zichzelf. • Paul bespeurt vanuit de adviserende rol dat je de overheid, in een vroeg stadium duidelijk te scheppen richting de raad. Dus x voor x op x. • met meer visie in de hand binnen een gemeente zal er vaker en meer 1 overkoepelend doel zijn, (Dionne)
2 Hoe zien jullie de band met de markt? Is er vertrouwen?	<ul style="list-style-type: none"> • In de basis is er altijd vertrouwen, zeggen de oG, ON en adviseurs. Gemeentes zijn echter bang voor politieke blunders, Bij monumenten tegengestelde doelen, het probleem is eerder pragmatische en gewoonte gedrag dan wantrouwen. Er wordt nog te veel dichtgeleigd in bestekken, opdrachtneemers moet ook met een goed onderbouwd plan komen. We zitten in een situatie waar OG te hoge verwachtingen heeft en ON snapt niet goed wat de OG vraagt. • Het is ook een hele omwenteling voor de ON, je ziet wel een groot verschil tussen de verschillende partijen. Dus deze band is wisselend. • Eerder vanuit oplossingen denken en dan pas bekijken wat voor consequenties dit heeft op tijd en geld. • De wettelijke aanbestedingsregels (Europees) die botsen met de manier waarop we eigenlijk willen samenwerken. Gemeentes willen vaak wel maar kunnen niet. • Er is een toekomst voor bedrijven die goed zijn in hun vak en zich bevinden in een niche branche, deze kunnen de klant goed bedienen en ontzorgen. Er zijn misschien wel meerder samenwerkingsvormen mogelijk maar alleen voor een beperkte groep van leveranciers. • Voor de gemeente is het belangrijk om een inschatting te kunnen maken van de prof, degelijkheid, betrouwbaarheid van de opdrachtgever, Voor de samenwerking en het vertrouwen. • Het karakter van de gemeente is hier ook erg bepalend voor, Nieuwegein is voorbeeld van een erg faciliterende Gemeente (algemeen van de gemeentes.) • Instanties die betrekking hebben op restauratie van monumenten, vind vaak vooroverleg plaats om de band te versterken. Deze zijn terughoudender voor afstandscontracten. Aad • Hoe richt je de informele en communicatieve kant in zodat iedereen weet waar hij aan toe is. Invloed op vertrouwen en samenwerken. • Soms storten opdrachtgevers zich zo maar ergens in, keuze voor een bepaalde vorm, dat is voor het vertrouwen natuurlijk niet goed. (Ruth)
Is er behoefte aan stimulering van innovatie in de markt?	<ul style="list-style-type: none"> • Er is best innovatie in de markt, hier mag echter wel meer op gestuurd worden. Partijen weten vaak hun innovatie ook niet te onderbouwen. Maar soms wordt er ook heel erg expliciet aan innovatie gedaan. Kijk bijvoorbeeld naar Nieuwegein. • Deze samenwerkingsvormen, kan al gezien worden als proces innovatie. Op een innovatieve manier samenwerken, alles wat niet traditioneel is valt hieronder.
Is er een algemene strategie om de markt te benaderen? Is deze in de loop der jaren verandert?	<ul style="list-style-type: none"> • De RVB probeert de marktontmoetingen of markt cafés zoals Rijkswaterstaat deze ook noemt de markt te laten zien wat de manier van werken van het RVB is. Waarin zij laten zien hoe zij het zien en dan vervolgens de vraag stellen hoe de markt dit ziet? • Systeem gericht contractbeheersing dit is gericht op de behoefte van de OG dat de ON een klantgericht servicebedrijf worden. Dienstverlener, kennis bedrijf, jullie moeten van alles kunnen, verifiëren, system engineering • Ruth heeft in het jaar dat ze bij de bouwcampus een aantal opdrachten heeft gedaan gemerkt dat er een groot verschil is tussen OG en ON, de 1 spreekt Russisch en de ander chinees. Er zit echt wel een gat tussen hoe de OG en ON werken en beslissingen nemen, dit ligt best wel ver uit elkaar. • Per project bekijken om zo de optimale situatie per project te realiseren. • De kleinere gemeente moet zich als regisseur zien, in grote lijnen aangeven wat ze willen maar niet zelf de capaciteit hebben om dit uit te werken. • Als de gemeente eigenaar is van het object ben je als gemeente zelf regisseur. Waar men in 1e instantie moet denken aan de maatschappelijke doelen. ze hebben een dubbelrol, waar zij eigenaar zijn, hebben ze een opdrachtgevende en sturende rol en ze hebben de algemene publiek rechtelijke rol.
3 Wat hebben jullie als organisatie zelf te bieden? hoeveel kennis en capaciteit is er in huis?	<ul style="list-style-type: none"> • het zit hem vooral in de schaalgrootte van deze gemeentes, en dan vooral de verhouding tussen kennis en verschillende schijven. (Sander) Net groot genoeg om alle kennis in huis te hebben, maar niet te veel verschillende afdelingen en personen waar mee gecommuniceerd moet worden. • Vanuit de opdrachtgevende als opdrachtnemende kant wordt gezegd dat ze niet afhankelijk moeten zijn van derden (ingeleende) Moet betrokkenheid en loyaliteit zijn. als enige een top perspectief over de gehele opgave. • Operationaliteit van de gemeente is zeer belangrijk. (medurity level 1 veel zoals voorheen medurity level 5 ambtenaar denkt mee over de bedoelingen) • Om een samenwerkingsvorm aan te gaan moet je zelf die kennis in huis hebben, je zal er echter wel 1 keer ontwikkel kennis nodig hebben, probeer met pilots en combinaties met interne deze kennis binnen gemeentes te halen. • Er moet dan wel een aanwas van deze projecten blijven komen anders heeft het geen zin. Zodat opgedane kennis niet verloren gaat.
4. Hoe wordt omgegaan met het inventariseren van risico's en het beheersen van deze risico's?	<ul style="list-style-type: none"> • Er moet altijd een risico inventarisatie gemaakt worden, en dit wordt ook bij alle geïnterviewde gedaan of aangegeven • Deze risico's gebruik je om de keuze voor de samenwerking te maken. (ruth) Het gaat niet zozeer om het inventariseren, maar meer om het beheersen van deze risico bij de keuze v vorm. • Bij een monumentale herbestemming vind dit van groot naar fijn plaats, je probeert de risico's steeds meer te benoemen. Aannemers die ervaring hebben zijn wel in staat om op basis van simpele ontwerpen op 10% nauwkeurig aan te geven wat het gaat kosten. • her inventariseren van de risico's blijft een continu proces. periodiek blijven herhalen. • Je hebt risico's die specifiek zijn voor herontwikkeling, casco onderhoud speelt bij monumenten grote rol. • het afwegingsmodel moet ook realiseren dat er op een juiste manier naar alle risico's gekeken wordt. (in ieder geval die met de keuze van de samenwerking te maken hebben) • Bij geïntegreerde contracten worden de risico's wel vaak allemaal afgeprijsd. Je betaalt dus voor risico's die niet eens optreden. De risico's liggen dan wel allemaal bij de markt.
5. Hoe kijkt men binnen de organisatie aan tegen financiering-, verantwoording- en risicodaling aan? Bij wie ziet men het liefst de risico's liggen?	<ul style="list-style-type: none"> • Publieke opdrachtgevers willen graag vooraf weten waar ze financieel aan toe zijn ivm het verantwoordelijkheden van de burger. Roel denkt dat je dit juist kan voorkomen als je dit in de goede samenwerking doet. • Financiën zijn doorslaggevend bij herontwikkeling, kan je het rekensommetje rond maken en hoe dan? • De risico's die je niet met een redelijke inspanning kan beheersen die legt de RVB, als de gemeentes niet weg. (redelijkheid en billijkheid) • makkelijkste voor gemeentes is natuurlijk verkopen, hierbij speelt deze vraag geen rol. • in het geval van de meeste projecten is het een verdeling en geen deling., je hebt een OG en ON. • Bij PPS wel delen, dan heb je nog concessie en 2 alliantie. Ard heeft het over de hybride vorm gehad. • Bij RVB wordt er boven de 25 miljoen, risico's ook echt afgeprijsd. Daaronder wordt het kwaliteit bekeken. Is het voordeliger om de risico's bij de markt neer te leggen? • Delen van risico's etc. alleen toepassen wanneer voor alle partijen wat oplevert. • het blijft afhankelijk van de gemeente kenmerken, want bij Nieuwegein wordt bijvoorbeeld flink gestuurd op het delen van deze aspecten. • Bij de vraag of dit gebeurt is het wel verstandig om ook de partij te filteren die dit ook kan en de visie en ervaring mee heeft.
6. Hoeveel invloed willen jullie als organisatie (opdrachtgever) houden? 5/8	<ul style="list-style-type: none"> • Het gaat hier om 2 onderdelen, de invloed die de gemeente wil houden en de invloed van de omgeving (het kunnen reageren op de belangen van de omgeving, wanneer in het proces). • Hoe beweeg je als gemeente mee op de invloed op het product, uitvoeringswijze, doorlooptijden, hinder etc. • Een opdrachtgever zou altijd invloed moeten houden, daar is hij eenmaal opdrachtgever voor. De vraag is meer waarop en hoeveel invloed moet de opdrachtgever houden. Er moet hier een opdeling gemaakt worden tussen betrokkenheid en invloed. Uit de interviews is namelijk gebleken dat de opdrachtgevers, alleen de aspecten moeten uitvoeren waar ze goed in zijn. En hoe meer grip ze willen houden, hoe slechter de samenwerking zal zijn, (adviseurs). Betrokkenheid is echter wel goed, als OG weet dat je overal bij betrokken wordt, en weet wat er speelt. • Algemene antwoord is ook dat dit weer project, opgave, locatie, opdrachtgever etc. afhankelijk is. • Je moet als opdrachtgever ook je rol pakken als je bijv. kiest voor een geïntegreerde samenwerkingsvorm. En deze niet terug pakken van de opdrachtnemer. Hierbij is het selecteren van de ON ook erg belangrijk • Veel invloed en regie houden zegt menig een dat je toch bij traditioneel uit komt. En hier komen dan ook weer je verantwoordelijkheden bij en vice versa. • Monumentaliteit en herontwikkeling vragen eigenlijk om een invloed van alle partijen, zodat iedere partij op zijn expertise zijn input kan leveren zodat het uiteindelijke eindresultaat geoptimaliseerd worden. Hierbij ga je meer richting bouwteams (traditioneel) of allianties, vroege betrokkenheid van alle partijen die invloed kunnen hebben op het eindresultaat. Verder uitwerken • IN een dicht bebouwde omgeving is de behoeften en het proces en de uitvoering te volgen groot, zeg Ard. De wet markt en overheid stuurt hierop, als je iets door een ander (markt) kan laten doen, dan moet je dit ook doen. (efficiënte en prijs speelt wel een rol)
7. Hoe ziet de organisatie de project-procesopdeling voor zich?	<ul style="list-style-type: none"> • je zit met een andere rol aan tafel bij de verschillende samenwerkingsvormen Bij een meer traditionele vorm neem je echt deel aan het proces. • Het contractmanagement ziet er heel anders uit bij geïntegreerde contracten, ook de communicatieve kant hierbij is erg belangrijk. • ???
8. Hoe belangrijk is de invloed van beste prijs/kwaliteit verhouding	<ul style="list-style-type: none"> • Die kwaliteit is voor opdrachtgevende partijen vaak moeilijk vast te leggen. Zeker voor gemeentes, dan gaan ze naar URL's en BrI's. • Het definiëren van de kwaliteit en de mogelijkheid om dit te vertalen van zowel de OG als de ON. • Dus biedt de opgave de mogelijkheid om meer kwaliteit te realiseren en daardoor daar ook meer geld voor uit te trekken, bijvoorbeeld door het toepassen van een incentive. • Hoeveel vrijheid zit er in de opgave en wat kan het opleveren voor de opdrachtgever, dat kan ook de samenwerkingsvorm bepalen. De OG betaalt natuurlijk voor die extra kwaliteit. • EMVI alleen toepassen wanneer de markt echt onderscheidend kan zijn (ruth en Roel)
Hoe beïnvloedt dit de keuze voor een samenwerkingsvorm? Heeft dit invloed op de manier van wegzetten?	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe krijg je de goede partijen aan tafel, binnen de regels van de aanbestedingswet van publieke opdrachtgevers. • Zij maken ook regelmatig mee bij restauraties dat overheden zeggen, we zullen het heel graag met jullie doen maar we zitten aan de aanbestedingsregels. Dan proberen ze met EMVI nog wat te sturen maar dat is dan heel subjectief. • Je merkt wel dat overheden graag een keuze door willen drukken en dat ze ook meestal wel lukt, emvi criteria die dan allemaal op het randje liggen. Hier kunnen ze wel een beetje mee sturen. • incentives, concurrentie gerichte dialoog, voorbeeld van de woningcorporatie in Nieuwegein. • Bij traditionele vormen is heel lastig om een prikkel in te bouwen, om dat de aannemer voor heel weinig aspecten verantwoordelijk is. Alleen uitvoeringstijd is mogelijk. • geïntegreerde contracten zoals DB waar de aannemer veel meer verantwoordelijkheden heeft kan je daar ook veel meer prikkels op leggen • als je een levensduur hebt en je streeft iets na dat zich in de exploitatiefase bevindt dan kan het gunstiger zijn om dbm of dbmo te doen.

9. Wat is jullie beleid over de verhouding transactiekosten ten opzichte van totaalkosten?	<ul style="list-style-type: none"> • Het is verstandig om vooraf al te filteren op partijen zodat er grote transactiekosten bij de verschillende partijen voorkomen worden. Je ziet dat de plankosten voor veel trajecten heel hoog zijn. Marktpartijen zien dat niet echt zitten. • Hoe beperken ze de inschrijfproducten? om deze kosten op het projectbudget te minimaliseren • Iedereen is van mening wanneer je meer eisen stelt moeten aannemers meer transactiekosten maken en dan moet je als OG dit redelijkerwijs vergoeden, er zijn hier echter geen harde regels voor, het zou wel goed zijn als dit er zou zijn. • Het is hier voor Publieke opdrachtgevers erg belangrijk dat je iedereen op een gelijkwaardige manier behandelt en de informatiestroom die hier bij komt kijken ook duidelijk hebt. • Er wordt ook aangegeven dat bijvoorbeeld de transactiekosten bij een concurrentiegerichte dialoog te hoog zijn, echter kan je wel zeggen dat er nu een dialoog is. alleen is deze te duur. • Voor alle deelnemers in het orices moet het rendement opleveren, ander kom je er niet uit. • Wat is de waarde van BVP
10. Hoe belangrijk vind men de communicatie met alle stake- en shareholders?	<ul style="list-style-type: none"> • Het is gewoon heel belangrijk, als je ze er niet bij betreft dan kom je dit later weer tegen. • De inwoners, ondernemers andere belanghebbende deze communicatie wordt steeds moeilijker, er kunnen zelfs bewoners aan de ontwerptafel zitten. Politiek gezien ontcom je hier gewoon niet meer aan. • De stakeholders ook zo vroeg mogelijk proberen in beeld te brengen in de eerste fase, en dan bekijken welke van deze partijen je er wel of niet bij gaat betrekken. • De relatie van de gemeente naar de stakeholders is een formeel wettelijke, vooral informeren. Andere partijen kunnen bij sommige omstandigheden beter om gaan met bepaalde situaties
1. Wat is de complexiteit van de opgave?	<ul style="list-style-type: none"> • De initiatiefnemer is de leider, hij bepaald hoe hij met e complexiteit om wil gaan. Wat is complexiteit? de 1 vind samenwerken complex en de andere de technische aspecten • De complexiteit van het project is alleen maar bevorderlijker voor BVP omdat je door referentie projecten moet aantonen dat je de kwaliteit kan leveren. Monumenten • Bouwfysische aspecten zijn ondergeschikt, • Het pand is bedoeld in zijn oude context. • Dat is de gebouwcontext, dus in het begin is die studie goed om te bepalen welke invulling het meest geschikt is voor dit object. Deze studie is goed om de uitgangssituatie te bepalen, je moet toch een ontwikkelmatrix er over heen gooien • liep hier vooral tegen maattoleranties aan. Bij de realisatie kom je er pas achter de daadwerkelijk maten. • In 3 weken calculatie kan je niet het gehele project op detailniveau gaan uitrekenen en controleren. Dus het zal altijd bij een soort van schatting blijven en hoe meer ervaring je hier in hebt hoe makkelijk dat zal gaan
2. Hoe uniform is de opgave?	<ul style="list-style-type: none"> • Sommige functies hebben gewoon een hele hoge repetitiefactor, denk hierbij aan wonen. • Ieder monument is uniek, dus het is moeilijk om uniformiteit in de verschillende objecten te vinden. • Toch geldt er voor de aannemers dat ze elke keer weer hun leer trekken uit een project en dit mee brengen naar de volgende. • de voordelen die je behaald door seriematig vragen misschien wel een grotere invloed van een opdrachtgever. • Hoe groot en hoe complex is het, pak een spoorzone gebied (wordt veel gebouwd in de gemeentes tegenwoordig) waar vaak monumentale objecten staan en waar ook nieuwbouw wordt gebouwd, dit hoeft je niet bij elkaar in te kweken, dit kan best wel los van elkaar gezien worden. Hoe complex is een herontwikkelingsvraagstuk? Dus project en object afhankelijk, is de verwevenheid aanwezig dan moet dit niet los gekoppeld worden. • Het verschil zal hem zitten in de functie dit het object of de opgave huisvest. Bij het klooster was het allemaal 1 functie maar bijv. bij een spoorzone kunnen er meerdere functies gehuisvest worden. Waarbij het aantal opdrachtgevers ook weer afhankelijk is, meerdere opdrachtgevers kan een opdeling meer voor de hand liggen. • Er moet altijd opgepast worden als men zaken uit een bestek gaat halen of gaat opdelen, een gebouw is een eenheid, en wanneer je een eenheid uit elkaar haalt moet er gecontroleerd en gecoördineerd worden. Wie coördineert dat het object een eenheid blijft en wie stuurt alle betrokkenen aan en controleert alle raakvlakken.
Wordt er wel eens gekozen om verschillende objecten samen uit te besteden?	<ul style="list-style-type: none"> • Als je als gemeente soortgelijke gebouwen wilt herontwikkelen kan je pilots starten en van ieder object een project leren. Je bouwt de kennis en ervaring op, wat je kunt en wat je tegen kan komen dus je zal steeds beter besluiten kunnen maken en oplossingen kunnen bedenken. • De gemeente Rotterdam heeft 300 tot 350 basisscholen. Gemeente is economisch eigenaar, schoolbestuur is juridisch eigenaar. • Je weet als gemeente dat de school toch terug komt in jullie handen, dus je bent niet 10 jaar aan die school verbonden maar 40 of 50 jaar, want je kan gezien worden als de vastgoedeigenaar. Dus zorg dan dat je een soort van risico dekking geeft aan die scholen. • planontwikkelaars maken het plan en moeten het terugverdienen in 5 jaar tijd, terwijl de duurzaamheidsaspecten betrekking hebben op de partijen de beleggers die er 30 jaar aan vast zitten. • Bij geïntegreerde contracten ga je een lange termijn aan, als je dit wil realiseren moet je eigenlijk een probleemeigenaar hebben. en Ard denkt dat dit de overheid moet zijn, • De gemeente Rotterdam heeft 1,5 miljard aan vastgoed dan kan je het toch niet per project gaan bekijken.
Wat voor doel heeft de opgave die de organisatie weg zet?	<ul style="list-style-type: none"> • In veel gevallen is dit dus het verminderen van de leegstand en het bewust omgaan met het vastgoed binnen de gemeentelijke portefeuille. • Je moet dit doel kunnen operationaliseren, hoe wil je dit doel dan gaan realiseren. De criteria moeten meetbaar gemaakt worden. (Meetbaar maken anders kan je alsnog de onderbouwing niet goed genoeg maken.
4. Hoe wordt er omgegaan met de behoefte aan specifieke kennis en ervaring bij een project?	<ul style="list-style-type: none"> • Je moet alle specifieke kennis en ervaring hebben om die juiste prijs/kwaliteit verhouding te krijgen. Deze kennis zit ook nooit bij 1 partij alleen, Dus daar heb je meerdere mensen en partijen voor nodig. Dit kan worden bewerkstelligd door het toverwoord, samenwerken. • Voor veel kleinere gemeentes kan dit een issue zijn dat ze dan niet in huis hebben, dus is meer afhankelijk van de grote van de opgave en van de gemeente dan of je dat wel of niet moet hebben.
5. Hoe wordt er omgegaan met de urgentie van een project?	<ul style="list-style-type: none"> • Urgentie is het negatief geformuleerd, draagvlak is eigenlijk de positieve kant en is eigenlijk hetzelfde. • als er geen urgentie was geweest dan had de gemeente niets gedaan • Er moet urgentie zijn bij een herontwikkeling en dat is dan ook de basis voor de financiën. Bij monumenten werkt dit sterker • Flexibiliteit in die structuur en in die samenwerkingsvorm is ook belangrijk. Wat voor de ene opgave goed is kan voor de andere opgave heel anders liggen. • Als je in feite de juiste structuur en volgorde aan houdt en de juiste informatie bemachtigd en verstrekt dan kan je de urgentie van een project halen. bij monumentale herontwikkeling is hierbij niet meer ruimte dan bij een nieuwbouw project.
6. Hoe wordt kwaliteit geborgd en getoetst?	<ul style="list-style-type: none"> • Definieren en dan meetbaar kunnen maken dat is het belangrijkste om kwaliteit te kunnen borgen en toetsen. • Je moet ontzettend goed blijven nadenken, ik ga wat beoordelen, heb ik nou vastgelegd wat ik ga beoordelen en heb ik daar argumenten voor. In Rotterdam is er het probleem met het integraal afwegen van het beleid. Omdat ze een hele grote organisatie zijn en ieder over een klein stukje wat te zeggen heeft terwijl bij kleinere gemeentes personen een veel bredere portefeuille hebben. • Alles wat je naar de markt zet is moeilijker om op detail te sturen op de kwaliteit. Dat kan je bij traditioneel wel, je geeft het uit handen. Je kan wel steekproeven en toetsmomenten invoeren, maar je blijft altijd op afstand. • Je kan niet op detail sturen, en als je als dat stukje monumentaal en restauratie heel belangrijk vind dan moet je dat kunnen. • De aannemers zeggen door vroeg met elkaar in dialoog te gaan en in een vroeg stadium aan te schuiven, bouwteam. want mensen nemen geen tijd voor elkaar. als je elkaar begrijpt zal er een betere samenwerking en kwaliteit ontstaan. Eventueel een onafhankelijke tussenpersoon.

8.14 Verslagen case studies

Gemeente Enschede

Organisatie (Je denkt hierbij gauw in benchmarks, vergelijken met andere gemeenten)

- Enschede is één van de grootste gemeenten in het oosten van het land, we hebben een eigen bureau inkoop, eigen vastgoedbedrijf, mensen die verstand hebben van monumenten. Hierbij kan dus wel gezegd worden dat ze een redelijk tot zeer professionele organisatie zijn.
- Edwin denkt dat ze redelijk flexibel zijn en zowel ambtelijk als bestuurlijk wel willen meebewegen met nieuwe initiatieven.
- 2 Ze zijn bereid om extra kennis binnen te halen, hangt er natuurlijk wel van af hoeveel geld er beschikbaar is.
- 4 Als gemeente moet je aan de voorkant helder hebben wat die monumentale aspecten zijn; dat kan je niet alleen aan de markt over laten
- Als je professionaliteit wilt uitstralen moet je als Gemeente Enschede wel kennis en dus ook personen inhuren.
- Gemeente Enschede heeft vooraf een cultuurhistorische waardebeoordeling voor het ontwerp gemaakt. Vooraf dus informatie verzameld
- 6 toepassen van professioneel project management is een vorm van innovatie, Innovaties zijn er wel maar het gaat meer om de slagvaardigheid hier van, en daar moeten ze wat aan doen.
- Dit heeft echt met de cultuur en grote van de gemeente te maken, concluderend. Bianca zegt daarbij dat het opleidingsniveau van de ambtenaren hier ook een grote rol in speelt.

Invloed Opdrachtgever op het proces (vraag specifieker maken volgens Bianca, wat wil ik te weten komen met de beantwoording van deze vraag)

- Het gaat hierbij meer om de kaders dan om het plan.
- Liever hebben ze geen invloed en sturen ze op basis van functionele eisen. Een paar randvoorwaarden en dan naar de markt gaan.
- Je neemt een aantal uitgangspunten, een aantal KPI's vastleggen/ prestatie indicatoren waar het project aan moet voldoen. Deze worden bepaald door het beleid van het gemeente. Snel de markt op, zodat je snel een financiële zekerheid realiseert.
- Projectmanagement haalt aan de voorkant bij het bestuur naar boven wat nou de randvoorwaarden zijn als zo pand ontwikkeld of in de verkoop wordt gezet en welke ruimte krijgen we daarbij.
- Bij een monument heb je specifiekere eisen vooral door de monumentale waarde
- Dus de ligging van het object en de betekenis voor de omgeving zijn belangrijk, het is altijd maatwerk, ze maken ook een strategie per project. detailniveau is hier van afhankelijk.
- Je beweegt ook mee met de marktsituatie
- Als het een constante lijn is en dan gaat het prima, maar soms gaan andere dingen/ agenda's spelen. Het scheelt soms heel erg veel wie het is binnen het bestuur.
- Dit ligt vaker op het niveau van Edwin en Bianca dan op het niveau van het bestuur, en dan hebben ze gewoon te maken met de richtlijnen over hoe besluitvorming is opgesteld.
- Ambachtsschool Als je weet dat er nog veel gedaan moet worden, moet je de markt ook de ruimte geven om hierop in te kunnen springen, ook programmatisch, dit was de vorige ambtsperiode namelijk niet het geval. Je zag dat er bij een nieuw college pas ruimte kwam voor ene breder programma invulling, mede omdat de eerste aanbesteding niet zo groot succes was geworden. En het kost gewoon bakken met geld, het onderhoud, het is dus ook wel soms gedreven door met de rug tegen de muur aan staan principe.
- Je ziet bij het zelf ontwikkelen en rendabel maken voor de toekomst het verschil in lange en korte termijn politiek. Ze kijken niet echt naar de langere termijn in deze ambtsperiodes.
- 1 detailniveau is vrij laag, niet op bestek en uitgebreid niveau
- 2 Nee, dit is eigenlijk vast gelegd in de KPI's, deze eisen zijn afgeleid van het beleid

- 3 de opdrachtgever laat zich beïnvloeden door de omgeving dus is niet speciaal belangrijker. wordt steeds belangrijker en je hebt meestal een gebruiker/ klant die het pand gaat gebruiken en die neem je mee
- 5 het beleid is om zo veel mogelijk uit te besteden, inclusief het beheer en technisch beheer.
- 7 ja het is heel lastig om die risico's op dit gebied te verleggen naar de markt. Dat moet je gezonde transparantie en gezond verstand hier een besluit over nemen tijdens het proces. Ook op het gebied van de risico's en scope van het project.

Organisatie en beleid

- Ze hebben binnen de gemeente Enschede behoorlijk opgetuigd hoe je projectmatig moet werken.
- Er zit niet veel rek in, afwijken is eigenlijk niet aan de orde, er kan wel inhoudelijk.
- Programmatische discussies leg je bij het bestuur neer.
- 1 lange termijn is 10 jaar, nee dat denken ze niet, altijd afhankelijk van de ambtsperiode dus Er zijn wel toekomstvisies. Er zijn wel beleidsprojecten die langjarig zijn.
- 2 bestuur is aan veranderingen onderhevig
- 4 dat is niet de eerste insteek, kijk je moet ook een betrouwbare overheid zijn en dat uitstralen. Ze zijn aan spelregels verbonden.
- Het heeft echter twee kanten. Er zijn ook bestuurders die daar gevoel voor hebben, want het realiseren van een project kan zo lang duren dat de werkelijkheid buiten (in de markt al weer anders ligt.) dit kan dus ook een soort verstarring geven. Je moet flexibiliteit hebben
- 5 je moet de integriteit en spelregels van de overheid voldoen maar daarbij wel met een schuin oog naar de markt kijken.

Proces opgave en financiering

- Dat maakt object niveau niet zo veel uit eigenlijk, als je van te voren maar weet wat voor middelen je beschikbaar hebt en waar deze vandaan komen valt dan buiten de uitvoering invloed. Wij vragen altijd voor dat het project begint aan het bestuur wat voor middelen daar voor beschikbaar zijn. En dit is dan in te kaderen in het project.
- Bij de ambachtsschool gaat het om externe financiering omdat het verkocht is.
- Gemeente breed wordt het ingewikkeld hoeveel geld er naar een object toegaat en wat voor financieringsmogelijkheden er mogelijk zijn. Afhankelijk van doelen van de programma's
- 1 wenselijk private financiering is in deze periodes gewoon gewenst bij de gemeente
- 2 ze willen dat het object eigenlijk zo snel mogelijk van de gemeentelijke begroting af gaat en dat er weinig invloed van het project op de begroting komt. (boekwaardes een probleem)
- Dat kan maar dan zijn dat beleidsstukken, dit heeft meer betrekking op het beleidsniveau wat voor keuze hier gemaakt worden dan op operationeel niveau.
- 3 je ziet dat er wishvol thinking dat de boekwaarde als sturingsmiddel intern wordt gebruikt en dat er daardoor minder mogelijk is omdat het de boekwaarde is gedaald.
- Alle aanbestedingen op basis van EMVI weg waardoor je alle kwaliteitseisen vastlegt en aantal euro's aan korting weg geeft en deze zijn heel vaak gekoppeld aan je beleid.

Niveau acceptatie (betrokkenheid, is afhankelijk van het project)

- Het bestuur gaat niet iets vinden van het ontwerp en realisatie. Dit gaat dan gewoon via de lijn van de organisatie en dit hoort ook niet zo te zijn.
- Bij een project waar je weinig van te voren kan vastleggen of inschattingen van kunt maken, bijv. grootschalige asbestsanering (waar je vooraf dus niet de omvang van sanering kan inschatten) dan gaan ze heel vaak in een bouwteam werken. Dus als je hele project duidelijk hebt dan gooi je het in 1 keer op de markt en wanneer dit niet het geval is ga je in teams werken.
- Bij een monumentaal pand kan je af en toe de werkzaamheden ook erg goed omschrijven en in sommige gevallen minder goed. Maar bij monumentale komt dit wel vaker voor.
- 1 Vooral betrokkenheid en informatie op de kerntaken en de KPI's die je hebt uitgevraagd

- je stuurt niet op de uitvoering maar meer op de KPI's die je hebt afgesproken en daar wil je dan ook wel je betrokkenheid in hebben. de verantwoordelijkheden worden vaak naar de uitvoerende partij verlegd en stuur je vooral op de praktijk op de KPI's die in het contract geboden zijn.
- 2 Op bestuurlijk niveau is het afhankelijk van de wethouder, en sommige projectmanagers zie je ook een verschil sommige willen zich met elk detail bemoeien en andere weer helemaal niet. Dit is persoonlijke werkwijze terwijl er gestreefd wordt naar een uniforme aanpak.
- 4 er zijn uitstekende marktpartijen en partijen die je absoluut mijdt, bij de ambachtsschool zie je dat er een aantal partijen in de markt heel behoudend zijn.
- 5 De communicatie proberen ze altijd naar de drie organisatie niveaus te spreiden, strategisch tactisch en operationeel niveau. Zodat je vanuit elk niveau de juiste mensen aan tafel hebt zitten, want op elk niveau wordt een andere taal gesproken.
- 6 we hebben redelijk inzichten in de kosten van bepaalde zaken.
- soms wordt er een bepaald bedrag hier voor uitgegeven zeker als er meer uitgetekend moet worden of het vergt meer tijd. Dan wordt er gekeken wat reëel is. je moet bij deze projecten een heel goed verrekenmodel vaststellen, zodat je weet hoe je om moet gaan met onverwachte aspecten. Er moeten geen geschillen ontstaan, de transactie moet korter zijn, en moet alle partijen een voordeel opleveren.
- 7 we hebben een eigen projectmanagement bureau, en wij worden geacht om met complexe processen om te kunnen gaan. En zij denken dit nog steeds beter te kunnen dan menig adviesbureau. Om complexiteit te beperken. Nee we proberen juist om met 1 partij af spraken te maken en richting 1 partij te communiceren en die mag dan naar andere aannemers spreken. Je probeert een hoofdaannemer aan te stellen die de verantwoordelijkheden op zich neemt.

Integratie fases

- Wij bepalen de kaders en de ruimte van de opdrachtnemer.
- Het liefst willen ze een volledige integratie van fases hebben. het lukt niet altijd, de functionele risico's willen ze beperken.
- Financiën kan mee spelen. Maar dit is echt project afhankelijk van de schaal en grootte. Wij zijn wel bereid om daar in mee te gaan. Beleid is alles wat door de markt gedaan kan worden ook daadwerkelijk door de markt laten doen.
- 1 nee dat moet niet de beweegreden zijn,
- 3 ja ze staan open voor lange termijn contracten, vanuit het ambtelijk apparaat, er moet dan wel een flexibiliteit ingebouwd worden dat je er ten alle tijden van af kan , je moet kunnen bijstellen, want je kan moeilijk je beleid voor 20 jaar bepalen, bestuurlijke knopjes waar aan je kan draaien.
- Voor beheer en onderhoud gaan ze makkelijk contracten voor 20 jaar aan.

Invullen opgave

- Er wordt alleen afgesloten, als er geen programma doel meer is. wens van een kleinere overheid, het moet allemaal kleiner
- En er zijn natuurlijk risico's die je in het verleden nog kon nemen kan je dus niet meer nemen.
- En kan je de functionele eisen duidelijk omschrijven dan zet je dit anders in de markt weg want dan is de prestatie ook anders.
- Je moet goed kijken bij een opgave naar de risico's. vaak gaan de risico's van de opdrachtgever naar de opdrachtnemer. Je moet eigenlijk verdienmodellen inbouwen dat je niet onnodig risico's gaat afkopen. Afkopen van risico's hebben we niks aan, dus dingen die we niet kunnen voorzien, dan ga je bepaalde groeimodellen met elkaar aan gaan.
- 4 grootste probleem bij innovatief opdrachtgeverschap is dat partijen iets van elkaar vragen wat ze eigenlijk niet waar kunnen maken. Dat je daardoor het vertrouwen van elkaar niet hebt en dat het contract niet goed loopt. En als je het met goed verstand weg zet en weet wat er men van elkaar vraagt dan heb je een grotere kans om er een succes van te maken.
- 5 binnen politiek organisatie is dit zeker belangrijk, als dit er niet is komt het project niet van de grond. Politieke draagvlak wordt door veel factoren bepaald waar Nihad geen invloed op heeft.

Wijzigingen en wijzigende uitgangssituaties

- Dan gaat het meer in de lijn van de organisatie terecht, dat is een situatie die dan moet worden beoordeeld. Naar bevind van zaken wordt er dan gehandeld. En wat politieke gevolgen heeft dit zo dat er door het bestuur snel op gehandeld zal gaan worden.
- 1 Grotere kans op onvoorziene omstandigheden dan bij nieuwbouw projecten
- 2 Het hierop kunnen handelen is afhankelijk van het project, de scheidingslijn ligt meer bij het uitvoeringsvak kijkt en dat je daar de risico's verplaatst. de kaders tussen politiek en uitvoering moet vooraf heel duidelijk vastgelegd worden. bij de uitvoeringsfase van het project moet je de politiek eigenlijk buiten de deur houden.
- 3 na opdrachtverlening zie je weinig wijzigingen, dit kan gebeuren maar dat is heel beperkt en gaat dan meer over de technische status. Zulke risico's leg je ook naar de markt, dat zij een betere inschatting moeten maken.

Risico allocatie

- We zijn gericht om zo veel mogelijk risico's bij de ontwikkelaar neer te leggen. Publiek rechtelijke functies, die risico's liggen bij de gemeente. Risico's die alleen door het publieke orgaan geregeld kunnen worden moeten door de gemeente gedaan worden de rest bij de markt.
- De risico's die bij de markt neergelegd kunnen worden daadwerkelijk bij de markt neerleggen.
- De risico's die je niet bij de markt neer kan leggen gaan we op basis van een groeimodel neerzetten. Bijvoorbeeld geen inzicht in energieverbruik en dan afspreken dat je elk jaar 3% energie bespaart per jaar.

Interactie en samenwerking met de markt

- Bij een herontwikkeling kies je echt voor een samenwerking, je moet hierbij een duidelijke scheiding maken, wanneer de invloed op houdt. zo vroeg mogelijk partijen betrekken.
- Bij een aantal projecten, marktpartijen in groepen uitgenodigd dat werkt niet, 1 op 1 wel. Intentie is er wel, wat de markt kan door de markt laten doen.
- 1 Speciale opdrachtnemer is benodigd dus kiezen daar ook voor. Of je formuleert het zo goed dat er clubs die het niet aan kunnen ook niet kunnen inschrijven of gekozen kunnen worden.
- Ja, meer in onder aannemingen komen zulke partijen, je zoekt zekerheid voor de toekomst dus je zoekt naar partijen waar je afspraken kan maken voor zo groot mogelijk deel van de opdracht en niet voor de kleine onderdelen. De opdracht zo integraal mogelijk weg zetten
- 2 Ze zijn bereid en in staat, **in staat** is hierbij belangrijk
- 5 ketensamenwerking moet meer vanuit de markt komen en niet vanuit het opdrachtgeverschap. Dus de opdrachtgever zet 1 opdracht weg, als opdrachtgever zijn wij bereid om integraal een opdracht weg te zetten, maar die ketensamenwerking moet door de markt gedaan worden en wordt niet gezien als een taak van de opdrachtgever. En hierbij zijn ze wel bereid om bepaalde technieken of dingen toe te passen om dit te versterken het moet hierbij wel een voordeel voor zowel de opdrachtgever als opdrachtnemer opleveren.
- 6 we rouleren tussen informatie deskundigen en ze willen vroegtijdig informatie verzamelen.
- Dit is heel lastig, wanneer dit onvoldoende is wordt dit in een vroeg stadium in een soort van samenwerking opgepakt.
- 7 ja uiteraard, groot gebouw, je zou meerdere functies hier in kwijt kunnen, uiteindelijk is dit gebeurt terwijl het bestuur dit eerst niet wilde. Dit is gebeurt doordat de markt dit inbracht.

Omgaan stakeholders.

- We zijn een politiek gestuurde organisatie, dus les 1 is, altijd bij het bestuur en de raad ophalen welke ruimte ze nu krijgen
- Het gaat hier vooral bij de overige, bij een normaal project, gebiedsontwikkeling zijn ze heel erg gericht op de omgeving, stakeholders en dergelijken, bij verkoop en hoogste opbrengst generen dan kun je zeggen dan het niet handig is om zo veel invloed van deze stakeholders te krijgen en dat is nog wel lastig om daar een balans in te vinden

- Bij de ambachtsschool heeft Edwin aan de voorkant bij de buurt geïnformeerd wat er gedaan gaat worden, de wijkraad en stappen is meegenomen
- Marktpartijen zeggen dat ze niet de publieke doelstelling van de gemeente hoeven te bewerkstelligen.
- Samenwerkingen zijn vooral intern in de organisatie, mag er iets anders allemaal beleidsfiguren die je daar over moet informeren en consulteren. Intern heb je de collega's nodig om een goed beeld te krijgen
- Bij elk afzonderlijk object moet je weer opnieuw kijken. Ieder situatie en object is uniek

Complexiteit

- Bij de ambachtsschool zijn beide complex geweest, enorm project ruim 9000 m2 BVO, het kwam eigenlijk leeg te staan toen de vastgoedcrisis uit brak, politiek gezien zaten we in een koers waar heel veel programma geschrapt is. er is heel veel in programma gekort. Als er een programma gaat landen dan zie je wel dat dit gebeurt in.
- 4 vaak ben je er net zo druk mee als je het wilt optimaliseren en door een marktpartij het uit te laten voeren.
- 5 hij kan het zich wel voorstellen dat dit kan gebeuren, hij weet zo in Deventer dat er bij het oude ziekenhuis zo iets plaats heeft gevonden.

Kwaliteit

- Altijd bij de markt, de kwaliteit gaan wij zelf niet bepalen, wij bepalen de functionele eisen en onze wensen. De markt heeft daarbij de kennis van de kwaliteit en wij als opdrachtgever niet.
- Hier zoeken ze wel professioneel partijen bij zoals een Oversticht. Maar je moet als gemeente ook wel reëel blijven denken, en mogelijkheid voor keuzes open laten zodat er ook daadwerkelijk herontwikkeld kan worden, anders zal dit echt never nooit plaats gaan vinden.
- Dit blijft echter wel een grijs gebied, bij het bepalen van de kwaliteit van het herontwikkelingsontwerp en de mogelijkheden van de monumentenwet en dergelijken
- Incentives worden wel gebruikt, dit zijn vaak financiële prikkels, nu is dat wel heel beperkt.
- 2 als je de KPI's hebt opgesteld zijn ze dan in staat deze meetbaar te maken en te toetsen.
- Er worden altijd steekproeven gedaan door derden

Integraal meenemen van de financiering en exploitatie

- Als de markt het beter kan staan ze hier voor open, dit betekent niet dat je alles moet weg zetten.
- Exploitatie bij de markt, wel vooraf een berekening gemaakt wat de marktwaarde zal worden van bepaalde functiewijzigingen.
- 3 ja beheer en onderhoud, tegenvallers worden ook verdeeld, als ze kunnen onderbouwen dat ze hier geen invloed op hebben gehad het zelfde geld eigenlijk voor de beheer en onderhoud winsten, deze worden gedeeld. Bij zulke overeenkomsten moet je elkaar niet laten omvallen, er moet een gezonde sturing zijn met een bonus malus systeem. En samenwerking als basis nemen.

Integrale afweging

- Dit wordt alleen vanuit het beleid gedaan, vanuit het beleid wordt gekeken naar de clustering van activiteiten. Bij de uitvoering wordt er echt gehandeld binnen de opgestelde kaders.

Gemeente Apeldoorn

Organisatie (professioneel en flexibiliteit)

- Richard geeft aan dat zij een echte professionele organisatie hebben, grote organisatie met veel specialisme daarin. Er lopen veel specialisten die hun kennis kunnen inbrengen, dit gaat ook goed en dat is een kwestie van goed organiseren. Dit gebeurt ook in projectgroep verband.
- Dat er uiteindelijk een besluit wordt genomen, maar wel met zoveel mogelijk draagvlak uit de lijn van de organisatie. Er komen hierbij wel eens tegengestelde belangen om de hoek kijken.

- Bij dit industrieel cultureel erfgoed, zie je dat deze tegengestelde belangen sterker worden. vanuit de cultuurhistorische waarde geldt dat ze de gebouwen willen bewaren, waar de financiële haalbaarheid hier tegen over staat en of de objecten wel een dergelijke functie kunnen huisvesten.
- Vanuit iedere vakdiscipline is er absoluut veel kennis in huis. Dat is ook geen reden om het project buiten de deur zetten. Het is daarbij wel dat kennis kwetsbaar kan zijn, want een overheid opereert en heeft een andere verantwoordelijkheid dan publieke partijen.
- Omtrent flexibiliteit geldt dat ze dit zeker zijn maar dat dit wel door **standvastigheid** mede van Richard ontstaan is. Het is namelijk een heel gevecht geweest om uiteindelijk alle neuzen de zelfde kant op te krijgen. Creatief in het verleiden van de wethouder, om hem te laten zien wat voor iets moois er zou kunnen komen op die locatie. Toekomst perspectief laten zien.
- 2 Ja en dit doen we ook. Als er capaciteit over kennis te kort is.
- 3 moet inherent aan het transparantie concept zijn, blijft mensen werk natuurlijk. Zo open en transparant mogelijk houding hebben dit is belangrijker dan een eigen mening door drukken.
- 6 ja ze willen zelfs met de nieuwste technieken gaan werken, zien dit als impuls voor het gebied. Soort van kraamkamerfunctie op dit gebied, één van de spaken van de opgave is ook om een clean Tech te realiseren, staat ook in het collegeprogramma.

Invloed opdrachtgever op het proces.

- Niet zelf opstellen wel aansturen. Het ontwikkelen is echt iets dat bij het bedrijfsleven thuis hoort en daar zullen ze zich ook niet te veel mee gaan bemoeien. De rol die zij houden is echt faciliterend. Ze willen hier ook niet risicodragend in deelnemen eigenlijk.
- Een ambitieniveau vaststellen en dan echt een faciliterende rol behouden.
- Er is nu een discussie gaande of ze zelf eigenaar moeten blijven of dat ze het door de markt willen laten exploiteren. Er is een hele lijst met vastgoed waar ze vanaf willen maar Zwitsal is er daar niet één van.
- Er kunnen zich een aantal scenario's voordoen; Verkoop maar dan weet je niet hoe het terrein er over 20 jaar uit ziet en dan zal het profiel verwateren en zie je het niet meer terug. Alles zelf houden. Of totaal op de markt zetten met een aantal voorwaarden.
- 1 ze weten wel wat ze er mee willen maar het detailniveau van de vaag is nog zeer laag. Ze willen nog zeggenschap hebben daarom blijven ze ook nog eigenaar.
- 2. Er is nu nog veel invloed nodig om de ambities en het beleid te bewaken.
- 3. Ja want de burgers zijn ook betrokken bij de ontwikkeling en Richard merkt ook dat dit steeds belangrijker wordt. Burgers vinden het belangrijk en interessant om te zien. De stakeholders door de stad heen zijn ook goed gekozen.
- 4 Bij raadsleden zie je dat er bovengemiddelde interesse in het project is, je hebt er altijd mee te maken en eigenlijk in de verhouding van de beschreven driehoeksverhouding.
- 6 Er zijn financiële kaders opgesteld en we kunnen ons als gemeente niet permitteren om hele rare streken uit te halen. Ze gaan voor een financieel neutrale ontwikkeling. Ze hebben veel steun van het rijk en de provincie gekregen dus hij maakt zich hier dus ook minder zorgen over.

Organisatie en beleid.

- Voor de oude herontwikkelingen zijn er wel een beleidsdocumenten en bestanden opgesteld. De manier waarop het nu bij de zwitsal gaat is eigenlijk niets voor opgesteld. Werkenderwijs moeten ze hier kijken wat ze tegen komen. Het zal misschien minder strak/ formeel gaan maar ze zouden zich hier wel aan bepaalde spelregels moeten houden. Transparant etc.
- 1 voor deze locatie zal het meer over middellang tot lange termijn gaan.
- 2 er gaat zeker wat veranderen, de driehoek zal steeds veranderen.
- 3 er zullen wat accentverschillen ontstaan dit zal niet met grote schokken gaan. Het draagvlak is zowel vanuit de politiek en de maatschappij te groot om grote wijzingen toe te passen.

Proces & Opgave financiering

- Nu is het geval dat de financiering intern is en dat zal volgens Richard ook grotendeels zo blijven. Dit heeft vooral te maken met de financiële afspraken die gemaakt zijn met het rijk en de provincie. Met de provincie zijn prestatieafspraken gemaakt.
- Het doel is dat ze het willen aanbieden waardoor er een gezonde ontwikkeling kan plaats vinden. Dat is eigenlijk het belangrijkste doel van dit project, Dus een maatschappelijk functie en de kwaliteit is belangrijker. Je zal financieel misschien wat moeten laten gaan om de herontwikkeling mogelijk te maken.
- 3 Dit gebeurt soms al, en Richard denkt dat de waarde de objecten zal gaan stijgen door de herontwikkeling.

Niveau acceptatie/ betrokkenheid

- Zelf het ontwerp met architect maken en bestek schrijven zal het niet worden.
- Richard kan heel goed indenken date r een vorm wordt gekozen waar je samen optrekt, komt tot een waardebeoordeling van het object maar dat je dan nog wel invloed op de aard van de ontwikkeling van de uitstraling. De gemeente heeft bepaalde wensen, en om dit realiseerbaar te maken moet je dan financieel misschien meer in de buidel tasten om het maatschappelijk effect door te voeren.
- Voor de herontwikkeling van een gebouw willen ze nog wel een redelijke vinger in de pap houden. Open begroting houden. We selecteren partijen die ervaring met deze industriële gebouwen hebben. nadruk dat de kwaliteit van het gebouw overeind blijft.
- 7 Ze denken dat ze de expertise in huis hebben en dat ze intern deze procescomplexiteit aankunnen. Er is hier wel een verdeeldheid over binnen de organisatie.

Integratie van fases

- Proces is het volgens Richard volledig geïntegreerd, zit goed geïntegreerd in het systeem en in het projectmatig werken van de organisatie. Dit is de manier van werken van de gemeente Apeldoorn en dit zouden ze graag ook bij een private partij willen herkennen en terug zien.
- Er is een hele grote doorlooptijd, dat is nu 15 jaar en dat moet ook wel als je het juiste en goede wilt gaan doen. DE TIJD IS ER.
- 3 Bij lange termijn contracten zal er echt gekeken worden wat de voordelen hiervan zijn en Richard weet wel dat er nu ook al van deze lange termijn afspraken gemaakt worden. Het zal echter projectmatig bekeken worden. bekijken wat de winst voor de organisatie is.
- 4 Er is veel samenhang.

Invullen van de opgave

- In de inventarisatiefase hebben ze dit werk eigenlijk goed uitgevoerd en ze hebben ook een idee over de invulling van de opgave, dus wat voor soort appartementen. Op het moment dat er een besluit genomen moet worden is alles ook bekend, dit zit echt in de inventarisatiefase van de gemeente opgesloten.
- Als er dan bijvoorbeeld iets onverwachts tegen komt dan zal er iets mis gegaan zijn in deze eerste fase.
- 4 Je schrijft een projectopdracht, dit is de verantwoordelijkheid voor de projectleider.

Wijzigingen en wijzigende uitgangssituaties

- De kans op wijzigingen is op deze locatie minder groot, het gaat hierbij echt op een industrie locatie hier vind je toch echt minder monumentale aandachtspunten, er is echter wel één wandschildering gevonden en hier is ook zorgvuldig op gehandeld en dan ook vooral door de opdrachtgever zelf.
- 2 Ze willen zelf ook anticiperen, doen ze ook en nemen dan zelf de extra risico's voor hun rekening. Opdrachtgever hecht veel waarden aan deze monumentale waarde.
- 4 In de haalbaarheidsfase hebben ze hier wel een studie naar gemaakt, en ze hebben hier aannames voor gemaakt. Het is wel reuze complex natuurlijk.

Risico allocatie.

- Binnen de organisatie proberen ze zo goed mogelijk alle risico's te ontdekken en te kwantificeren. Alle risico's benoemen, en dan af te pellen, proberen aan te geven wat de bandbreedtes zijn. Dit ligt nu nog helemaal bij ons,
- Want bij risico allocatie naar de markt is er te concluderen dat de gemeente Apeldoorn daar al dicht tegen aan zit en de markt deze risico's dus alleen zal gaan afprijzen.

Vroege interactie en samenwerking met de markt.

- Samen op trekken, daadwerkelijk kiezen voor een vorm die gericht is op een vroege samenwerking. Door de samenwerking in een vroeg stadium aan te gaan zal tot het beste resultaat leiden.
- 2 Ze zijn in staat om het kaf van het koren te scheiden door op basis van ervaring offertes aan te vragen. Dus gaat volgens hem goed.
- 3 Ze zijn nu bezig met de waardeontwikkeling en -bepaling van de locatie dit gaat volgens Richard aardig hand in hand.
- 6 ja ze hebben het specialisme ook echt in huis, dat is ook wel echt een grote luxe en is bijzonder.
- Ze hebben ook met de Apeldoorns monumenten vereniging afgesproken dat ze de eerste 10 jaar sowieso het bestemmingsplan zullen handhaven en niet overgaan tot slopen om zo die monumentale waarde te handhaven.
- 8 ja want ze hebben ook beeldvormingen gemaakt om partijen te interesseren over de mogelijkheden van een pand.

Omgaan met stakeholders: politiek, gebruikers overige

- We hebben ze nodig, bij het bestemmingsplan hebben ze de horeca bijvoorbeeld ook betrokken omdat de horeca het zwitsalterrein als grote bedreiging zag. Ze hebben wel invloed maar zitten niet aan de kant van de besluitvorming, Dit geldt eigenlijk ook voor de burgers.
- Ook de clubs zoals de stichting Apeldoornse monumenten en de brandweer willen ze vroegtijdig betrekken bij deze projecten om het soepel te laten verlopen.

Complexiteit

- De gebouwen zijn ontzettend lastig dus de productcomplexiteit is groot.
- Veel bemoeienis, veel druk uitoefenen veel belangen die meespelen dus de procescomplexiteit wordt daardoor ook groter en is dus ook groot.
- De complexiteit is een werkelijkheid waar je rekening mee zou moeten houden. Het is daarbij een kans om het gebouw te behouden en daar is de complexiteit mee gemoeid. Met het toekomst perspectief dat het hartstikke mooi kan zijn en voor toegevoegde waarde kan zorgen.
- 4 Volgens Richard is dat ook juist de complexiteit, dat je stevige ambities hebt en dat je deze veel mogelijk tot uitvoer probeert te brengen daar zit dan ook de complexiteit in.
- 5 Er wordt nu vooral gekeken om de samenhang te realiseren tussen de verschillende objecten en activiteiten.

Kwaliteit

- Hier in Apeldoorn hebben we een stevig ambitieniveau. Dat is volgens Richard ook goed als vertrekpunt en dat is ook de toegevoegde waarde van de projectgroepen.
- Ze willen dan ook echt een hoge kwaliteit realiseren, bijvoorbeeld dat bepaalde functies heel erg belangrijk zijn en dat ze deze ten koste van meer financiële input willen toevoegen. Dit varieert van harde criteria naar zachte criteria. Maatschappelijk belang kan ook heel erg ambitieus zijn
- 2 zeker in staat om het te definiëren, wat misschien wel lastig is om het financieel haalbaar te maken. De gemeente legt zichzelf wel vaak veel ambities op, je kunt niet alles verwezenlijken, hier is wel een bepaalde nuchterheid van aanwezig.
- 4 uit ervaring doen ze dit ook wel, ecofactory, als je meer scoort op duurzaamheid bijvoorbeeld. Dus kan zeker mee spelen. Het is hier voor te stellen en dus een optie.

Integraal meenemen financiering en exploitatie.

- Proberen om dit toch zo veel mogelijk bij de marktpartijen neer te leggen.
- 2 Bij voorkeur wel de beheer en onderhoudskosten reduceren, dit is wel afhankelijk van de exploitanten.
- 3 Bij afstoten; alle risico's bij de markt neer leggen, voordat je zover bent moet je al wel hele serieuze afspraken met elkaar gemaakt hebben. Om de risico's in kaart te brengen en de waarde van het object te bepalen.
- 4 Beloningssystemen zien ze niet echt zitten en is niet zo van toepassing.

Gemeente Rotterdam

Organisatie en beleid

- De afweging van de samenwerkingsvormen, aantal vormen en de mogelijkheden hierin lopen eigenlijk voor op wat de organisatie kan, dus hij is hier niet zeer positief over de professionaliteit van de organisatie. Er ontstaat wel steeds meer kennis bij bepaalde takken van sport.
- Dus het is nog niet vanzelfsprekend dat je optimaal kan kiezen op basis van de kennis die er in huis is. Het kan dus zo zijn dat na het invullen van het model men uitkomt op een vorm die niet ondersteund kan worden. Ze willen meer dan dat ze kunnen op dit moment.
- Het echt sturen vanuit de organisatie dat deze kennis in de organisatie komt is nog niet aanwezig, enkel en alleen persoonlijk.
- De oplossing zal dus moeten afhangen van de beperking van de opdrachtgevende organisatie.
- 2 Tussen de oren ja, dit is echt alleen wanneer dit persoonlijk gewild is, vanuit de organisatie wordt hier niet op gestuurd.
- 4 De zaken die ze binnen de gemeente Rotterdam kunnen, die kunnen ze gewoon professioneel en goed. Dat is binnen de organisatie ook belegd, de individuen zijn de dragers van de kennis.
- Ze hebben de RSPJ, dit is een procestool die stuurt op traditioneel werken en projecten. Die leidraad is nog steeds geënt op de niet geïntegreerde vormen.
- 5 De cultuur binnen de organisatie is nog helemaal niet toe aan vernieuwing, de cultuur zijn de mensen binnen de organisatie. Ik ga het zelf op zoeken of ik weet het al, dus de nieuwsgierigheid en verkenning, met elkaar verder komen, ondernemende cultuur dat zie je veel te weinig. Daarom stagneert het ook binnen de gemeente Rotterdam, als de cultuur gericht is op vernieuwen en blijven dan zal je dit probleem niet hebben.
- 6 Binnen de modellen waar we dat langer doen, daar beheersen we dat goed/ goed vastgelegd.
- 7 Dit hangt af van de mensen en niet van de organisatie.

Invloed Opdrachtgever op het proces

- De ervaring van invloed met financiële zekerheid is een opvatting, en Ard geeft aan dat dit ook wel anders kan zijn, kijk dan vooral naar meer en minder werk. Uitgangspunt is de opdracht en de wijze van samenwerking waar je mee op de markt gaat in de basis goed moet zijn om dit te kunnen realiseren.
- Er zal hier een belangrijk onderscheid gemaakt moeten worden tussen bestaande toestand en nieuw. Bij vastgoed, kom je veel tegen waar je oorspronkelijk niet van wist dat het er zou zijn, dus het is moeilijk om dat op een hoog abstractieniveau uit te vragen. Aan de andere kant bij, als je het hebt over prestatiecontracten, dan is dat best wel mogelijk.
- De precieze toestand weten we niet, maar als de prestatie zo is gedefinieerd dat de markt denkt, daar durf ik mij aan te verbinden, dan maakt het ook niet meer zoveel uit wat daar dan onder zit. Dat is dan weer de professionaliteit van de markt maar je moet als opdrachtgever wel weten wat die risico's dan zijn van de bestaande markt. Geldt ook voor kennis, organiseren of hebben.
- Stadstimmerhuis, er zat een deel nieuwbouw bij, dit kan je met een functionele specificatie doen, echter ook een deel monument, met asbest etc., deels verstoep. Dit zie je pas op moment van slopen en daar begint het dan spannend te worden, ook bouwput in hartje stad. Hier is meer

voorgeschreven omdat de opdrachtgever denkt meer kennis te hebben van die ondergrond en bv het monument dan de opdrachtnemer zou kunnen krijgen. Als het gaat om de kennis van de gebouwen stop het alsjeblieft in het contract, want als hij er naar moet gissen is het weer een prijsopdrijvend aspect.

- 3 in de bebouwde stad speelt dit natuurlijk mee, en een cruciaal verschil met het rijk, impact op de burgers en hoe dit via de bestuurders weer terug komt, de lus hier naartoe is veel kleiner. Er is hier dan sprake van omgevingsmanagement. De stad/ gemeentes hechten hier meer waarde aan.
- 4 Stadstimmerhuis staat achter het stadshuis en er was contant beïnvloeding vanuit het gemeentelijk apparaat, ook tijdens de uitvoering. Het gaat hierbij ook om eigenhuisvesting.
- 5 Gaat niet echt om een fase maar om het naar binnen ontwerpen van het gebouw, je hebt een specificatie, markt ga je gang.
- Het grensvlak object/omgeving daar zie je dat de gemeente Rotterdam niet alleen wil toetsen maar ook wilt accepteren.
- 6 zekerheid is dus niet alleen op de hoogte maar ook op de risico van overschrijden, het zit hierbij vooral op het laatste. Het gaat dan met name over de duidelijkheid van overschrijdingen.
- 7 juridisch zijn hier kaders voor, omdat het bijzonder is komt iedereen in een andere stand en denkt iedereen ook dat ze er samen uit moeten komen.

Organisatie en Beleid

- Op directieniveau is dat vastgesteld met uitgangspunt wij willen tussen het palet aan samenwerkingsvormen kunnen kiezen en wij moeten daar dan ook een goede keuze en afweging voor kunnen maken.
- Rotterdam heeft een aantal doestellingen en uitgangspunten deze zijn ook zeker uitgezet, duurzaamheid, lokale economie etc.
- Een eigen ingenieursbureau, daar zit je niet aan vast, je ziet wel dat zij hun kennis hebben opgebouwd aan traditioneel en daar houden ze vaak aan vast.
- 1 ze durven wel contracten aan voor 10 jaar, bijv. energieprestatie contracten,
- Stadstimmerhuis zit nu 5 jaar onderhoud, hier was te zien dat dit wel moeilijk was en ging.
- 2 bestuurlijke invloed vanuit de politiek, (sport cultuur, etc.) daar heb je impact op je project,
- Stadstimmerhuis van 25 locaties naar 6 locaties, beslissing binnen het ambtelijk apparaat genomen dan wordt daar op gestuurd. Dit ligt voor eigen huisvesting nog wel iets anders dan waar het direct weer die buitenwereld raakt, daar ligt het nog gevoeliger.
- 4 ja vooral voor prestatieverbeteringen
- 5 Over gemeentelijke strategieën kan nog wel eens een beetje ongewis ontstaan, aan die andere elementen wordt goed aan voldaan.

Proces en opgave financiering

- Stadstimmerhuis, geld was gewoon eigen geld want het ging hier om eigen huisvesting. Het is wel een belangrijk aspect, want er zijn zelfs projecten waar een mengvorming van toepassing is. Soms omdat het om prestatiecontracten gaat. Met eigen vastgoed kan dit nog wel, maar met besturen van scholen is dit bijvoorbeeld wel moeilijk.
- 2 Bij de gemeente Rotterdam zijn ze in staat om in business cases te denken en te rekenen, dus het langer termijn denken is er wel. Ze maken dus afwegingen, bijv. eigen investering of huren van een ontwikkelaar. Lange termijn denken over de financiën is er wel.
- 3 Er word vanuit efficiency gekeken, de vrijheid van het beslissen over geld is niet zo groot.

Niveau acceptatie/ betrokkenheid.

- Hier is weer die splitsing in wat de omgeving wel raakt en wat niet, ze willen een behoorlijke inspanning leveren op het omgevingsmanagement en andere zaken weer minder.
- Stadstimmerhuis binnen de bouwvlek een zeer beperkte betrokkenheid daaromheen (omgeving) wel. Omgevingsmanagement was ook extreem complex, en hier zie je dan ook wel dat ze dit meer bij hun willen houden.

- 3 Hier zitten twee elementen aan, er wordt door de markt wel vaak gezegd dat er meer samengewerkt moet worden. Maar het gaat hierbij niet alleen dat je een opdrachtgever bent, je bent als gemeente een overheidsopdrachtgever,
- Risicodeling zoals alliantie, dat is lastig vanuit de overheid en dat wordt dus niet echt gebruikt. Als partners, met de intentie om er samen uit te komen, dat is er zeker wel en dat heeft dan ook erg de voorkeur.
- Gedeelde verantwoordelijkheden is volgens Ard een stap te ver en dat moet dus ook niet onder echte samenwerking verstaan worden.
- 5 de communicatie is behoorlijk, ze werken wel ICT programma's om dit te regelen. Het gaat niet alleen om de inhoudelijke kant maar ook om de relationele kant, je zorgen kunnen uiten.
- 6 Ze hebben niet de illusie dat geïntegreerde contracten ook betekent dat het goedkoper zal worden op de transactie en voorbereiding aan de opdrachtgeverskant, ze zijn daarbij ook bereid om dialogen te voeren en zijn dan bewust dat je de markt daarbij met bepaalde kosten opzadelt, maar als het nodig is dan is het nodig.
- 7 Ze willen juist met die omgevingscomplexiteit omgaan.

Integratie fases

- Er is altijd de knip tussen omgeving en project. Klachten en toetsen houdt Rotterdam bij zichzelf.
- Bovenbouw geïntegreerd contract
- Ze hebben hierbij wel gestuurd op kwaliteit, ze hebben het ontwerpteam van de VO mee gecontracteerd. Alle deskundigheid & kennis is mee gegeven aan de marktpartij dit is wel een innovatieve vorm. Wordt niet veel gedaan en is goed bevallen. Ze vroegen daarbij ook de handtekeningen van constructeurs en architecten uit het ontwerpteam op alle documenten, je introduceert hierbij wel een risico voor de opdrachtnemer.
- 4 Nieuwbouw en herontwikkeling monument was ook veel overlap en ook in één keer uitbesteed.

Invullen van de opgave

- Er is op basis van een business case gekeken naar welk programma haalbaar was voor het object.
- Ze realiseren zich nu ook dat ze niet alles hoeven uit te werken tot een bestek, een Vo kan dan ook een contractstuk zijn.
- 3 Er is een vraag aan de markt gesteld die zij goed aankunnen en die qua risicoverdeling reëel is.

Wijzigingen wijzigende uitgangssituaties.

- Als een risico optreedt ligt dit eigenlijk meteen terug bij de gemeente. Als het van te voren niet destructief te inventariseren was en het verwijderen en behouden van monumenten speelt hierbij een grote rol.
- 1 Dat het er zat was niet de verrassing meer de grote van de verrassing.
- 4 Het is ontworpen om nog wijzigingen toe te kunnen passen. Dit was wel meer toepasbaar op de nieuwbouw dan op de herontwikkeling van het monument.

Risico allocatie

- We letten heel nadrukkelijk op het verdelen van de risico's dat is de mind-set. Dat kan dus ook betekenen dat je voor traditioneel gaat en dat de opdrachtgever veel risico's neemt. En het delen van risico's, is gezien dat je een overheidsopdrachtgever bent, ziet Ard nog niet werken. !!!!!
- Hij heeft het ook weer over GEO impuls over de onzekerheid van informatie in het begin.

Interactie en samenwerking met de markt

- Project en omgeving. bij dat raakvlak is er gewoon veel interactie.
- Ard ziet ketensamenwerking als, naast opdrachtgever zijn wij als gemeente ook nog steeds beleidsverantwoordelijk en verantwoordelijk voor het toetsen van vergunningen en bestemmingen. Dus als je een project wil starten moet er een conditionering van de omgeving, dat je al het voorbereidend werk met je partners binnen de gemeente goed voorbereid. Het zijn namelijk andere partijen binnen de gemeente. Er is echt een functiescheiding, dus toetsen en

opdrachtgeven. Dit goed op lijnen voor je project zal ook als ketensamenwerking bestempeld kunnen worden.

- Beleidsverantwoordelijke dienst moet ook wel gelijnd blijven en dus niet in 180 graden draaien.
- 8 Dit lag vooral aan de locatie, je hebt met geïntegreerde contracten vooral de vijf grote marktpartijen, hoe concurrerend is de markt nog.

Omgaan met stakeholders.

- We denken dat er een hoge afhankelijkheid is. dat betekent niet dat we aan de leiband lopen van.
- De politiek en dergelijke geeft dit gewoon aan, dus beleidsmatig is dit van toepassing.
- Je hebt als gemeente te maken met Jan en alleman.
- Je denkt over de mate invloed van deze stakeholders na

Complexiteit

- Product boven de grond beperkt en ondergrond en in monument was deze wel complex.
- En Proces is meer de omgeving en het management hiervan.
- Daar waar het complex was hebben ze het echt omschreven.

Sturen kwaliteit

- We willen een top architect voor deze locatie en die contracteren we mee naar de aannemer.
- Traditioneel karakter breken we open om die extra kwaliteit toe te voegen op deze locatie.
- Ze zijn echt wel bereid om te sturen op kwaliteit, moet wel met een bepaald doel gedaan worden, raakvlak hebben met het beleid van de gemeente.
- 2 Dit was het lastige omdat het vooral om architectonische kwaliteit ging, en deze is moeilijk te definiëren. Ze wilden hier echt een eyecatcher realiseren.
- 4 De incentive was de prijsvraag, door de kwaliteit apart in de prijsvraag te zetten.

Integraal meenemen financiering en exploitatie.

- Exploitatie lag in dit geval bij de opdrachtgever zelf omdat ze het zelf gaan gebruiken. En er is niet over de exploitatie bij de keuze samenwerkingsvorm gekeken, enkel en alleen BREAM excellent.
- 3 Ja er was ook een mogelijkheid tot woningbouw, dit hebben ze aan de markt gevraagd en de ontwikkeling hiervan is dus ook aan hen gevraagd waardoor het risico voor de markt is.

8.15 Maturity model

Maturity model publiek opdrachtgeverschap (Volker et al., 2014).

	Aspect	Deelaspect	Vragen per deelaspect
	1. Organisatie & beleid	Doelstellingen & beleid Verbeteren & vernieuwen Veranderstrategie	In hoeverre heeft de opdrachtgever op organisatieniveau doelstellingen en beleid geformuleerd op het gebied van sourcing, marktbenadering, intern en extern opdrachtgeverschap en inkoop? In hoeverre is de opdrachtgever bewust bezig met verbeteren en vernieuwing (innovatie) op het gebied van opdrachtgeverschap? In hoeverre heeft de opdrachtgever een veranderstrategie voor de professionalisering, verbetering of vernieuwing van het opdrachtgeverschap binnen zijn organisatie (inhoudelijk en
	2. Cultuur en leiderschap	Sturing & Beoordeling Cultuur t.a.v. Innovatie en professionaliteit	In hoeverre is er binnen de organisatie sprake van leiderschap op het gebied van professioneel opdrachtgeverschap? In hoeverre wordt er binnen de organisatie daadwerkelijk gestuurd en beoordeeld op basis van de kwaliteit (governance) van de opdrachtgevende rol? In hoeverre is de cultuur binnen de (opdrachtgevers)organisatie gericht op innovatie en vernieuwing?
	3. Mensen & competenties	Kennis, capaciteit & competenties Teams Lerende organisatie	In hoeverre is er binnen de organisatie voldoende capaciteit (kwalitatief en kwantitatief) beschikbaar om het opdrachtgeverschap nu en in de toekomst goed in te kunnen vullen? In hoeverre worden mensen opgeleid (kennis etc.) en hebben zij toegang tot de juiste kennis om hun rol op het gebied van opdrachtgeven goed in te (kunnen blijven) vullen? In hoeverre wordt er binnen de organisatie op de teamsamenstelling van een opgave af te stemmen op teamkwaliteit, kenmerken van de opgaven en samenwerkingskwaliteiten met In hoeverre worden mensen opgeleid (kennis etc.) en hebben zij toegang tot de juiste kennis om hun rol op het gebied van opdrachtgeven goed in te (kunnen blijven) vullen?
	4. Integrale afwegingen op portefeuilleniveau	Keuzemenu & afwegingskader samenwerkingsvormen TCO / LCC Opgave vs. Portfolio	In hoeverre heeft de opdrachtgever een goed beeld van de opgaven over zijn totale portefeuille en manier waarop hij die 'in de markt' wil en kan zetten op middellange en lange termijn? In hoeverre is er een afwegingskader beschikbaar om voor een specifieke opgave de keuze van de best passende samenwerkingsvorm te maken? In hoeverre is er bij de keuze van samenwerkingsvormen sprake van beschouwingen over de gehele levensduur van de portfolio en van objecten en TCO-achtige benaderingen? In hoeverre is de opdrachtgever in staat (de doelen van) een individuele opgave in te bedden in en te relateren aan portefeuillebrede doelstellingen?
	5. Omgaan met stakeholders: politiek, gebruikers & overigen	Consequenties politiek context Belangen & positie gebruikers & stakeholders Trends & ontwikkelingen	In hoeverre heeft de opdrachtgever de consequenties van zijn politieke context geborgd bij het opdrachtgeven? In hoeverre is de organisatie in staat om de belangen van externe stakeholders (politiek, derden) te duiden, expliciteren en te borgen bij het opdrachtgeven in het algemeen en bij specifieke opgaven in het bijzonder? In hoeverre is het beleid van de opdrachtgever op het gebied van marktbenadering bekend bij stakeholders (politiek, gebruikers, overige externe stakeholders)? In hoeverre is de organisatie in staat om ontwikkelingen bij gebruikers en externe stakeholders te voorzien en te duiden ten aanzien van het belang bij opdrachtgeven?
	6. Invulling maatschappelijke rol	Maatschappelijke belangen integreren in het opdrachtgeven Voorbeeldrol	In hoeverre is de opdrachtgever in staat zijn maatschappelijke waarden (b.v. duurzaamheid, cultureel-maatschappelijke waarden, ruimtelijke kwaliteit, ...) onderdeel uit te laten maken van het opdrachtgeven? In hoeverre geeft de opdrachtgever actief zijn voorbeeldrol op het gebied van maatschappelijke waarden en opdrachtgeverschap vorm?
	7. Omgaan met publieke spelregels	Vormgeven van integriteit, transparantie, doelmatigheid, rechtmatigheid Aanbestedingsregels	In hoeverre weet de opdrachtgever zorgvuldig maar creatief om te gaan met 'spelregels' op het gebied van integriteit, transparantie, betrouwbaarheid, doelmatigheid, rechtmatigheid, ethiek e.d.? In hoeverre weet de opdrachtgever goed gebruik te maken van het aanbestedingsbeleid en -reglement?
	8. Interactie met en ruimte voor de markt	Marktkennis Doelgericht selecteren Benutten innovatiekracht & kennis Interactie, partnership, samenwerking	In hoeverre heeft de opdrachtgever goede marktkennis (over bestaande leveranciers, totale leveranciersmarkt (wie het zijn, wat ze doen, wat ze kunnen, welke belangen er zijn) en lopende contracten)? In hoeverre is de opdrachtgever in staat de juiste leveranciers (en teams) voor zijn opgaven te identificeren en te contracteren? In hoeverre is de opdrachtgever in staat de kennis en kunde van leveranciers actief in te zetten voor het verbeteren van processen en producten? In hoeverre heeft de opdrachtgever binnen en buiten lopende opdrachten overleg met leveranciers over de onderlinge (huidige en beoogde) samenwerking en prestaties? In hoeverre is er sprake van een (wederzijds) open en transparante samenwerking tussen opdrachtgever en leverancier bij verschillende opgaven?
	9. Professioneel handelen in opgaven	Rolbewust en rolvast handelen Professioneel variëren Specificeren, aanbesteden, contracteren, contractmanagement	In hoeverre is de opdrachtgever in staat zijn opdrachtgeversrol bij opgaven zoals projecten en beheer- en onderhoudsactiviteiten, adequaat en passend bij de geselecteerde samenwerkingsvorm te managen (proces, risico's, kwaliteit, ...)? In hoeverre is de opdrachtgever in staat om binnen zijn portefeuille naast elkaar verschillende samenwerkingsvormen toe te passen? In hoeverre beheerst hij de verschillende activiteiten (specificeren, aanbesteden (selecteren en gunnen), contracteren, verifiëren/toetsen, contract management) bij verschillende samenwerkingsvormen?
	10. Creativiteit en flexibiliteit	Handelen binnen kaders maar out of the box	In hoeverre is een organisatie in staat de verschillende genoemde aspecten creatief en flexibel maar binnen de geldende kaders toe te passen?

Figuur 59 Maturity model publiek opdrachtgeverschap

