

Beslissing ondersteuning voor zorginstellingen

*Afstudeeronderzoek naar een model voor strategische keuze begeleiding met
betrekking tot gebiedsontwikkeling rondom zorginstellingen*

T.E. (Ton) Löesink BSc
Universiteit Twente, mei 2011

Master thesis
Construction Management & Engineering

Colofon

Afstudeeronderzoek

<i>Titel</i>	Beslissing ondersteuning voor zorginstellingen
<i>Ondertitel</i>	Afstudeeronderzoek naar een model voor strategische keuze begeleiding met betrekking tot gebiedsontwikkeling rondom zorginstellingen
<i>Onderwijsinstelling</i>	Universiteit Twente Faculteit Construerende Technische Wetenschappen Opleiding Civiele techniek, afdeling Bouw/Infra
<i>Afstudeerbedrijf</i>	Twynstra Gudde, adviseurs en managers
<i>Vak</i>	CME Master thesis (vakcode: 58 99 99)
<i>Auteur</i>	T. E. (Ton) Löesink, BSc.
<i>Studentnummer</i>	s0091111
<i>Begeleiding UT</i>	Prof. dr. G.P.M.R. (Geert) Dewulf Ir. M.W.J. (Maartje) van Reedt Dortland
<i>Begeleiding bedrijf</i>	Ir. A. (Alexander) van Reeuwijk, MBa

Rapport

<i>Versie</i>	1
<i>Status</i>	Definitief
<i>Datum</i>	19-5-2011
<i>Aantal pagina's</i>	98

UNIVERSITEIT TWENTE.



Voorwoord

Voor u ligt het afstudeeronderzoek ter afronding van mijn master opleiding 'Construction Management & Engineering'. Met deze scriptie komt een eind aan mijn studententijd, wat zowel een feestelijke als treurige gebeurtenis is. Enerzijds ben ik blij dat ik met succes een universitaire studie heb afgerond en kijk ik met veel plezier uit naar de uitdagingen die nu op mijn pad komen, zoals een eerste baan in het civiele werkveld. Anderzijds is het ook tijd om de fijne omgeving van studenten te verlaten en het burgerleven tegemoet te gaan. Het afstudeertraject was wat dat betreft een fijne tussenfase, waarin ik al wel full-time bij een bedrijf heb gezeten en alvast heb kunnen ruiken aan het bedrijfsleven en ondertussen toch nog steeds in mijn studentenflat woonde en kon sporten bij de studenten sportvereniging. In dit afstudeeronderzoek heb ik een half jaar lang mijn ei kwijt gekund, kleine tegenslagen gehad, maar bovenal veel geleerd. U heeft zojuist de eerste alinea van het eindresultaat erop zitten.

Dit afstudeeronderzoek gaat over gebiedsontwikkeling rondom ziekenhuizen, waarbij enerzijds wordt gekeken naar hoe het planvorming proces voor gebiedsontwikkeling strategisch kan worden uitgevoerd en anderzijds is middels een case studie een scala aan concept- en proceskeuzes geïdentificeerd, dat als informatie gebruikt kan worden bij het maken van eigen keuzes.

Gedurende mijn afstudeertraject heb ik veel plezier en ondersteuning gevonden bij een aantal personen. Te beginnen de adviseurs, het secretariaat en de mede afstudeerders en stagiaires bij Twynstra Gudde. Voor de afwisseling en luchtige gesprekken tussendoor, maar ook met name voor de discussie en informatie die mijn onderzoek vooruit hielp. Het onderzoek was ook niet mogelijk geweest zonder de adviseurs die de cases hebben aangeleverd en tijd hebben gemaakt voor de interviews.

Mijn dank gaat verder uit naar mijn begeleiders, Geert Dewulf en Maartje van Reedt Dortland vanuit de Universiteit Twente en Alex van Reeuwijk vanuit Twynstra Gudde. Bedankt voor de inbreng van goede ideeën, het kritisch lezen van mijn tussenrapporten en het terugzetten op de juiste weg als ik daar af dreigde te dwalen.

Afsluitend wil ik mijn ouders en zussen bedanken, omdat ze er altijd voor me zijn en achter alles staan wat ik doe; mijn flatgenoten, voor de afleiding en fijne woonomgeving en mijn familie voor de interesse. Ton en Nel, bedankt voor de interesse, het enthousiasme en de ondersteuning. Tianne, bedankt voor de motivatie, feedback en vooral voor het gevoel dat je me geeft!

Ton Loesink,

Enschede, mei 2011

Samenvatting

Gelre Ziekenhuizen, locatie Zutphen, is in april 2008 gestart met de bouw van een nieuw ziekenhuis, ter vervanging van het oude. Bij de bouw van het nieuwe ziekenhuis komt een behoorlijk gebied vrij voor ontwikkeling, op de plek van het oude ziekenhuis en bijbehorende parkeerplaatsen. Er zijn allerlei opties om dit gebied te ontwikkelen, waarbij Gelre een keuze moet maken of ze daar een rol in willen spelen en hoe het vrijgekomen gebied van meerwaarde zou kunnen zijn voor het nieuwe ziekenhuis. Elke keuzeoptie zal bepaalde consequenties hebben. Welke risico's gaan gepaard met een bepaalde optie en welke partijen spelen nog meer een rol in deze situatie? Kortom, er moeten diverse strategische afwegingen worden gemaakt.

Voor dit afstudeeronderzoek is de volgende probleemstelling verondersteld: *Bij het herontwikkelen van de grond, verkeert Gelre (net als vele andere (zorg-)instellingen) in een onzekere en onduidelijke omgeving, waarbij het niet kan overzien welke strategische keuzes gemaakt kunnen worden en welke keuzes de meeste meerwaarde bieden voor de instelling.*

Het doel van dit onderzoek is het ondersteunen van Gelre bij dit probleem. De doelstelling is gedefinieerd als: *Het ontwikkelen van beslissing ondersteuning voor (zorg)instellingen, door inzicht te geven in de kenmerken en gevolgen van strategische keuzes (in een dynamische omgeving).*

Dit probleem valt binnen een brij van problemen. Hierbij is geconstateerd dat strategische keuzes onderdeel zijn van een planvorming proces en dat deze beïnvloed worden door de dynamische omgeving waarin de organisatie verkeert. In dit afstudeeronderzoek worden de strategische keuzes opgedeeld in twee soorten keuzes: concept keuzes en proces keuzes. Een *strategische concept keuze* wordt gezien als een keuze met betrekking tot het concept; de ruimtelijke invulling van het gebied (functies etc.). Simpeler gezegd: Wat moet er komen? Een *strategische proces keuze* wordt gezien als een keuze die invloed heeft gehad op de manier waarop het concept tot stand komt (bijv. samenwerking met andere partijen). Simpeler gezegd: Hoe gaat het concept tot stand komen?

Om inzicht te kunnen geven in de kenmerken en gevolgen van strategische keuzes is het nodig om eerst iets over planvorming en de dynamische omgeving te zeggen. In het theoretische kader is daarom het zogenaamde framework geschetst, waar strategische keuzes een onderdeel van zijn. Het daadwerkelijk inzicht geven in mogelijkheden (en bijbehorende gevolgen) van strategische keuzes is gebeurd middels een case studie.

Theoretisch kader

In het theoretisch kader is een aantal planvorming processen omtrent bedrijfsprocessen en gebiedsontwikkeling weergegeven en daaruit is geconcludeerd dat strategische planvorming volgens Bryson (2004) het meest geschikt is om als planvorming proces te gebruiken. Strategische planvorming begint met een fase van strategisch denken, waarin de omgeving, wensen en beperkingen met elkaar worden geconfronteerd en die resulteren in strategische issues. Het oplossen/benutten/voorkomen van deze issues wordt verwoord in een strategie die het uitgangspunt is voor het ontwerp.

Verder is in het theoretisch kader ingegaan op de dynamische omgeving waarin een organisatie verkeert en zijn twee methodes aangereikt om met de onzekerheid om te gaan die een dynamische omgeving met zich mee brengt. Van de aangereikte methodes is geconcludeerd dat het robuust en

flexibel maken van een plan door middel van scenario studie de meest geschikte en meest toepasbare methode is. Daarnaast biedt het faseren van een plan mogelijkheden tot omgang met onzekerheid, omdat dit de mogelijkheid laat om een beslissing uit te stellen, totdat er meer informatie beschikbaar is. Het toepassen van fasering moet echter wel praktisch haalbaar zijn en is dus niet altijd mogelijk.

Het theoretisch kader heeft daarmee het framework geschetst waarbinnen strategische keuzes worden gemaakt.

Case studie

De case studie in dit onderzoek is tweeledig opgezet. Enerzijds is gekeken of het geschetste framework uit het theoretisch kader ook in de geanalyseerde cases gebruikt wordt; met andere woorden: Hoe strategisch is de planvorming verlopen in de cases? Daarnaast is in de case studie inzicht verworven in keuzemogelijkheden op het gebied van concept en proces en is aangegeven wat de gevolgen van verschillende keuzes zijn. Binnen 5 cases is gezocht naar de strategische keuzes die in die case gemaakt zijn, om zo een scala aan mogelijkheden en bijbehorende gevolgen te schetsen.

Uit het eerste deel van de case studie bleek dat 3 van de 5 cases kijken naar belangen van stakeholders, informatie verzamelen over de omgeving, rekening houden met de implementatie en dat het concept voortkwam uit de confrontatie daarvan. Bij de 2 andere cases ontbrak een analyse van de interne en externe omgeving (SWOT-analyse) en werd geen rekening gehouden met belangen van overige stakeholders. Ook wat betreft omgang met onzekerheid, waren de cases erg verschillend. 2 cases hebben zowel scenario's als fasering toegepast, 1 case alleen fasering en 2 cases hebben beide aspecten niet gedaan.

In het tweede deel van de case studie is inzicht verworven in de mogelijkheden voor strategische concept- en proceskeuzes. Uit de case studie kwam naar voren dat er wat betreft strategische concept keuzes grofweg 4 mogelijkheden zijn:

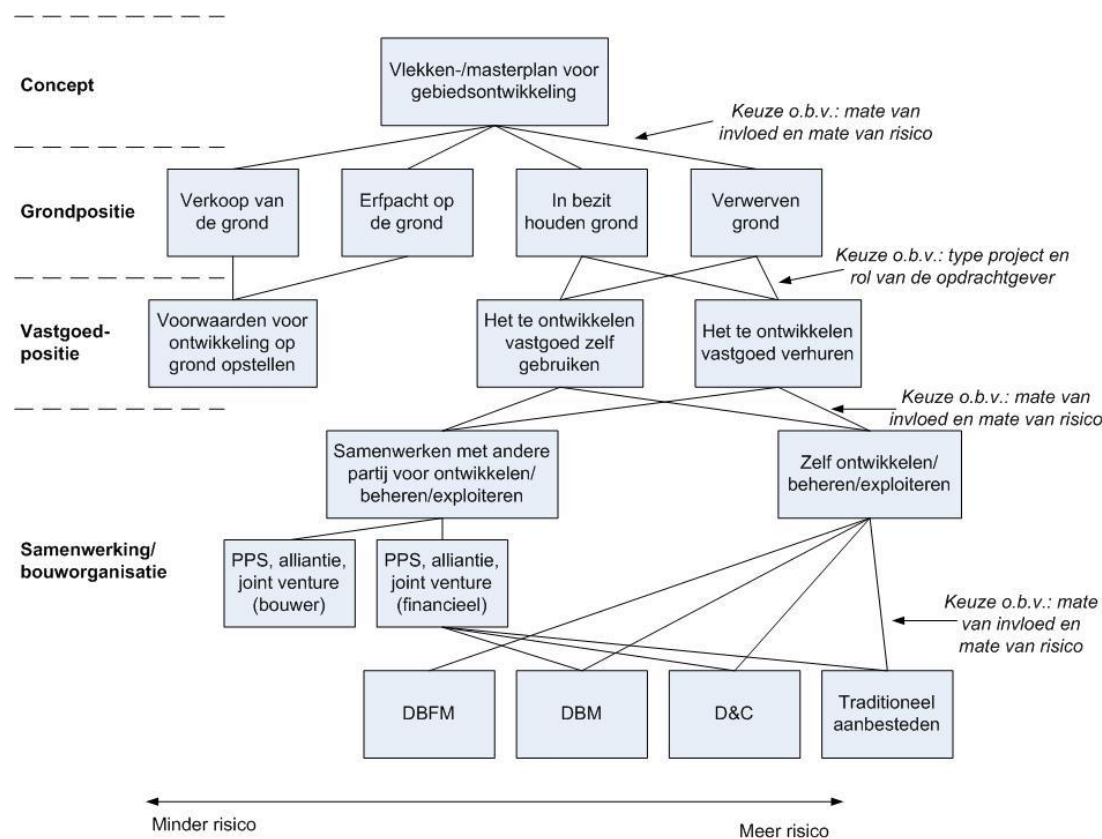
- Voorzieningen die qua eigen proces graag bij de probleemhebber in de buurt zitten (bijvoorbeeld korte informatie lijnen tussen beide organisaties)
- Voorzieningen die de probleemhebber graag in de buurt heeft t.b.v. van zijn primaire proces (bijvoorbeeld welbevinden of zorgverbetering van cliënten).
- Voorzieningen die bezoekers van de probleemhebber gebruiken (bijvoorbeeld horeca of winkel mogelijkheden)
- Voorzieningen die volgens de markt geld opbrengen (woningen, kantoren, uitgaansgelegenheden)

De gevolgen van deze keuzes zijn uiteengezet tegen de criteria: inkomsten, flexibiliteit m.b.t. uitbreiding/inkrimping, meerwaarde voor de instelling wat betreft complementariteit aan het primaire proces van de probleemhebber en meerwaarde voor de instelling wat betreft cliëntenstroom generatie (aantal bezoekers gebied). Aan elke keuzemogelijkheid zitten voor- en nadelen en in dat opzicht is het handig om combinaties van functies te maken. Bovendien is per project en per stakeholder afhankelijk welke criteria belangrijk worden gevonden. Uiteraard geldt bij alle mogelijkheden dat het heel belangrijk is om eerst uit te zoeken of een partij gevonden kan

worden die de voorziening of functie wil beheren of exploiteren, zodat een onnodig hoog risico vermeden wordt.

Bij het identificeren van strategische proces keuzes, bleek dat dit in een keuzeboom geschiedt. De probleemhebber moet eerst bepalen wat te doen met de grondpositie, dan met de vastgoedpositie en tot slot met welke partijen dat eventueel samen moet en hoe dat georganiseerd is. Deze keuzeboom is weergegeven in Figuur 1.

Bij de proceskeuzes is inzicht gegeven in de gevolgen op de criteria: risico's (en risicoverdeling), verantwoordelijkheid, invloed op / betrokkenheid bij project en de rolverdeling bij bepaalde samenwerking-/bouworganisatie vormen. Ook hier zitten er voor- en nadelen aan de mogelijke opties en verschilt het per probleemhebber welke keuzes het meest geschikt is.



Figuur 1: Keuzeboom van proceskeuzes

Beslissing ondersteuning

De opgedane kennis in het theoretisch kader en uit de case studie wordt gebruikt als beslissing ondersteuning voor Gelre. Gekeken naar de conclusies zijn grofweg de volgende 3 aanbevelingen te doen:

- Gebruik het strategische planvorming model van Bryson (2004) als proces model
- Gebruik een scenario studie en fasering (mits mogelijk) om het plan robuust en flexibel te maken, zodat het bestand is tegen de dynamische omgeving
- Aanschouw het scala aan strategische concept- en proceskeuzes die geïdentificeerd zijn in de case studie en gebruik deze en de bijbehorende gevolgen als input voor het planvorming proces (idee ontwikkeling)

Deze beslissing ondersteuning biedt handvaten en informatie om het probleem van Gelre aan te pakken.

Evaluatie

Om de bruikbaarheid van deze beslissing ondersteuning te testen, is een workshop gehouden met Gelre. Hierbij is inzicht gegeven in de keuzemogelijkheden door de cases voor te leggen en aan de hand daarvan discussie te voeren over welke keuzemogelijkheden interessant zijn voor Gelre. Uit deze workshop bleek dat de informatie uit de cases een goed startpunt was voor discussie. Sommige cases bleken interessanter dan anderen, maar dat is gebruiker afhankelijk. Gelre heeft in de discussie 3 'ontwikkellijnen' gefilterd die verder op haalbaarheid onderzocht gaan worden: een onderwijstraject, een multifunctioneel gebouw (preventieve en 1^e lijn zorg) en glijdende bed voorzieningen (zotel, kraamkliniek).

Summary

Gelre Ziekenhuizen, location Zutphen, started in April 2008 with building a new hospital, as a replacement for the old one. With the project, the area of the old hospital becomes available for development. There are many options to develop this area for which Gelre has to make decisions like if they want to be involved and how that area can provide additional value for the new hospital. Every option has particular consequences. Which risks occur with particular options and what other stakeholders have interest in the development? Gelre faces many strategic choices to be considered.

In this Master thesis, the following problem statement is defined: *In the redevelopment of the area, Gelre find themselves in an uncertain and unclear environment, in which they can't oversee which strategic options are possible and which options provide the most additional value for Gelre.*

The objective of this Master thesis is to support Gelre with this problem. The purpose of the research is stated as: *The development of decision support for (health care) organizations, through giving insight in characteristics and consequences of strategic choices (in a dynamic environment).*

The problem is part of a problem mess. Strategic choices are part of a strategic planning process which is influenced by a dynamic environment of the organization. Strategic choices are divided in two categories: strategic concept choices (urban development; *what* is developed) and strategic process choices (how is it organized; *how* is it developed). To be able to give insight in the characteristics and consequences of strategic choices, it is necessary to get insight in that process and the dynamic environment. In the theoretical framework is shown how strategic choices are part of the planning process. The insight of several strategic choices and their consequences is given through a case study.

Theoretical framework

In the theoretical framework, types of planning and development processes are sketched. From these processes, the strategic planning model of Bryson (2004) is concluded as the most strategic and most appropriate. Strategic planning starts with a phase of strategic thinking, in where the environment, values and mandates are confronted and result in strategic issues. Solving, utilizing or preventing these issues are translated in a strategic, which is the base for the design.

In the theoretical framework, attention is also given to the dynamic environment in which the organization is. Two methods are shown for dealing with the uncertainty such an environment causes. Of these methods, scenario planning is the most appropriate to make a project robust and flexible. Phasing the project also provides options for flexibility, for it allows the decision maker to postpone decisions until more information is available. Phasing is not always usable, since there may be practical restrictions in the project.

Case study

The case study in this research is twofold. First, the planning processes of the cases are compared to the strategic planning process, to estimate how strategic the processes have been. In the second part of the case study, the strategic choices made in the cases are analyzed and summed as a variety of options for concept and process.

In three of the five cases, the planning process involved: scanning of the environment, investigating stakeholders interests and considering implementation and furthermore, the concept was developed from the confrontation of these three aspects. The two other cases lacked in scanning the environment and consideration of stakeholders interests. According to dealing with uncertainty, two cases used scenario planning and phasing of the project, one case only used phasing and the two others cases used none of the sketched methods.

In the second part of the case study, insight was given in a variety of possible strategic concept and process choices. The case study showed that in global terms there are 4 option areas:

- Functions which want to be around the initiator according to their own process (other health care institutions which need short contact time e.g.)
- Functions which the initiator want to have around according to his primary process (for a better flow between the chains of health care)
- Functions aimed at the visitor of the organization (catering of shop facilities)
- Functions which have high financial benefit when selling to the market (houses, offices, hotels)

The consequences of these possible choices are set off against the following criteria: revenues, flexibility in real estate size, added value for complementarity to the primary process of the initiator, added value for the generation of clients/visitors. Every choice has its pros and cons, which implies that a combination of functions is advisable. Besides, per project and per stakeholder it may differ which criteria are important. Nevertheless, the model only gives insight, it does not give advice. Therefore the choice for functions can be different for other users.

The strategic process choices are more sequential. First the initiator has to decide what to do with the ground property, then with the real estate property and finally how the building process is organized. This decision tree is shown in 'Figuur 2'.

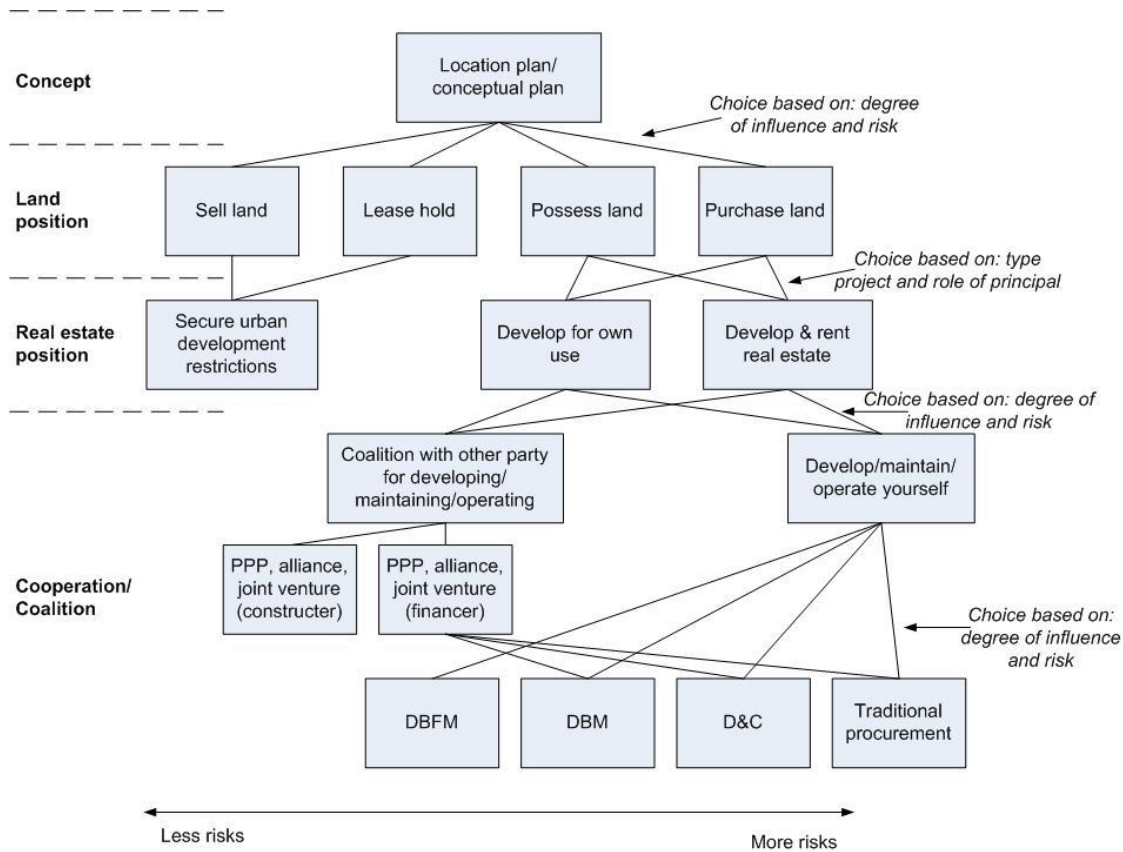
The consequences of these possible choices are set off against the following criteria: risks (and risk allocation), responsibility and tasks distribution and influence of the stakeholders. Again, the preferences will be different per initiator, according to the context of the project.

Decision support

The knowledge gained in the theoretical framework and the case study, will be used as decision support for Gelre. The following recommendations are the basis of this decision support:

- Use the strategic planning model of Bryson (2004) as outline for the planning process
- Use scenario planning and phasing (if possible) of the project, to make the plan robust, flexible and adjustable in the dynamic environment
- Use the examples of strategic choices given in the case study as information in making your own choices.

The decision support is capable of solving the problem of Gelre by giving information about the planning process and possible options.



Figuur 2: decision tree of process choices

Evaluation

To test the usability of the decision support, a workshop was held with Gelre. The variety of choices derived from the cases was presented and based on that, a discussion was held among the participants. According to the workshop, the information from the cases proved to be very useful as a starting point for discussion. Three development views were chosen: an education path, a multifunctional building and a health care related short stay accommodation. These views are also identified in the cases.

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Summary	8
Begrippenlijst	16
1. Inleiding	17
1.1. Aanleiding	17
1.1.1. Probleemstelling	17
1.1.2. Doelstelling	18
1.1.3. Brij van problemen	18
1.2. Leeswijzer	19
2. Methodische verantwoording	20
2.1. Onderzoeksstrategie	20
2.2. Onderzoeksstappen	20
2.3. Onderzoeksvragen	21
2.4. Afbakening	23
3. Theoretisch kader	24
3.1. Beslissing ondersteuning	24
3.2. Vormen van besluitvorming	25
3.2.1. Besluitvorming in een hiërarchische structuur	25
3.2.2. Besluitvorming in een netwerk structuur	25
3.2.3. Besluitvorming structuur van de organisatie	25
3.3. Vormen van planvorming	26
3.3.1. Management door doelstellingen	27
3.3.2. Strategisch management	28
3.3.3. Value Management	29
3.3.4. Strategische planvorming	30
3.3.5. Conclusie planvorming	32
3.4. Onzekerheid en flexibiliteit	33
3.4.1. Scenario's	34
3.4.2. Real options theorie	36
3.4.3. Conclusie onzekerheid en flexibiliteit	38
3.5. Onderzoeksoptiek	38
3.6. Conclusie	39
3.6.1. Frame voor vervolg	40
4. Strategische keuzes in de praktijk	41
4.1. Case studie	41
4.1.1. De cases	42

4.2. Maasveld	43
4.2.1. Planvorming proces	43
4.2.2. Onzekerheid	44
4.3. De Zevenster	45
4.3.1. Planvorming proces	45
4.3.2. Onzekerheid	47
4.4. NS Sloterdijk	48
4.4.1. Planvorming proces	48
4.4.2. Onzekerheid	50
4.5. Zeehospitium Katwijk	51
4.5.1. Planvorming proces	51
4.5.2. Onzekerheid	53
4.6. Gemini ziekenhuizen	53
4.6.1. Planvorming proces	53
4.6.2. Onzekerheid	56
4.7. Strategische concept keuzes	58
4.7.1. Maasveld	58
4.7.2. De Zevenster	59
4.7.3. NS Sloterdijk	60
4.7.4. Zeehospitium Katwijk	61
4.7.5. Gemini ziekenhuizen	62
4.8. Strategische proces keuzes	65
4.8.1. Maasveld	65
4.8.2. De Zevenster	66
4.8.3. NS Sloterdijk	67
4.8.4. Zeehospitium Katwijk	68
4.8.5. Gemini ziekenhuizen	69
4.9. Gevolgen van strategische keuzes	71
4.9.1. Concept keuzes	71
4.9.2. Proces keuzes	75
4.10. Conclusie Strategische keuzes in de praktijk	83
5. Beslissing ondersteunend model	86
6. Evaluatie	90
6.1. Workshop Gelre	90
6.2. Resultaten workshop	90
6.3. Uitkomsten workshop	91
6.4. Conclusie	91
7. Conclusies	92
7.1. Theoretisch kader	92
7.2. Case studie	92

7.3. Beslissing ondersteuning	93
7.4. Evaluatie	93
7.5. Conclusie doelstelling	94
8. Discussie	95
9. Referenties	97

Lijst van Figuren

Figuur 1: Keuzeboom van proceskeuzes	6
Figuur 2: decision tree of process choices	10
Figuur 3: Regulatieve cyclus volgens Van Aken, Berends & Van der Bij (2006)	20
Figuur 4: Niveaus van doelen, voortvloeiend uit missie (Daft, 2002)	27
Figuur 5: 'Management by objectives' (Daft, 2002)	28
Figuur 6: Strategisch management proces, volgens Daft (2002)	28
Figuur 7: Fases in planvorming volgens Green (1994)	29
Figuur 8: VM 1; value management proces in de concept fase (strategisch denken)	30
Figuur 9: VM 2; value management proces in haalbaarheid fase	30
Figuur 10: Strategische planvorming volgens Bryson (2004), in schematisch verloop weergegeven	32
Figuur 11: Overzicht aspecten binnen de planvorming processen	33
Figuur 12: Voorbeeld van 4 basis scenario's	36
Figuur 13: Belangrijk stappen uit Bryson (2004) in de onderzoeksoptiek	39
Figuur 14: Situatieschets 'Maasveld' (Bron: 'DO situatieschets', juli 2010)	58
Figuur 15: Situatieschets 'De Zevenster' (Bron: Voorlopig ontwerp, BDG Architecten, 23-12-2010)	60
Figuur 16: Situatieschets 'NS Sloterdijk' (Bron: 'PlanAmsterdam', november 2008)	60
Figuur 17: Situatieschets 'Zeehospitium Katwijk' (Bron: 'Vogelvlucht impressie 3', april 2008)	62
Figuur 18: Aanvullende functies rondom 'Gemini Ziekenhuizen' (Bron: Businessplan Health Park, TCN, januari 2008)	63
Figuur 19: Situatieschets 'Gemini ziekenhuizen' (Bron: Businessplan Health Park, TCN, januari 2008)	64
Figuur 20: Proces constructie 'Maasveld'	65
Figuur 21: Proces constructie 'De Zevenster'	66
Figuur 22: Proces constructie 'NS Sloterdijk'	68
Figuur 23: Proces constructie 'Zeehospitium Katwijk'	69
Figuur 24: Proces constructie 'Gemini ziekenhuizen'	70
Figuur 25: Strategische proces keuzes Maasveld (visueel, in keuzevolgorde)	75
Figuur 26: Strategische proces keuzes De Zevenster (visueel, in keuzevolgorde)	76
Figuur 27: Strategische proces keuzes NS Sloterdijk (visueel, in keuzevolgorde)	76
Figuur 28: Strategische proces keuzes Zeehospitium Katwijk (visueel, in keuzevolgorde)	77
Figuur 29: Strategische proces keuzes Gemini (visueel, in keuzevolgorde)	77
Figuur 30: Keuzeboom van proceskeuzes	79
Figuur 31: risicospreiding en mate van invloed bij mogelijkheden grondpositie	79
Figuur 32: Risicospreiding en mate van invloed bij mogelijkheden vastgoedpositie	80
Figuur 33: Risicospreiding en mate van invloed bij mogelijkheden samenwerkingsvorm (1)	80
Figuur 34: Risicospreiding en mate van invloed bij mogelijkheden samenwerkingsvorm (2)	81
Figuur 35: Risicospreiding en mate van invloed bij mogelijkheden samenwerkingsvorm (3)	81
Figuur 36: Keuzeboom van proceskeuzes	85
Figuur 37: Strategische planvorming volgens Bryson (2004), in schematisch verloop weergegeven	86
Figuur 38: Keuzeboom van proceskeuzes	88
Figuur 39: Keuzeboom van proceskeuzes	93

Lijst van Tabellen

Tabel 1: Strategische planvorming in 'Maasveld'	44
Tabel 2: Sleutelkenmerken van strategische planvorming in 'Maasveld'	44
Tabel 3: Kenmerken van omgang met onzekerheid in 'Maasveld'	45
Tabel 4: Strategische planvorming in 'De Zevenster'	46
Tabel 5: Sleutelkenmerken van strategische planvorming in 'Zevenster'	47
Tabel 6: Kenmerken van omgang met onzekerheid in 'Zevenster'	47
Tabel 7: Strategische planvorming in 'NS Sloterdijk'	49
Tabel 8: Sleutelkenmerken van strategische planvorming in 'NS Sloterdijk'	50
Tabel 9: Kenmerken van omgang met onzekerheid in 'NS Sloterdijk'	50
Tabel 10: Strategische planvorming in 'Zeehospitium Katwijk'	52
Tabel 11: Sleutelkenmerken van strategische planvorming in 'Zeehospitium Katwijk'	52
Tabel 12: Kenmerken van omgang met onzekerheid in 'Zeehospitium Katwijk'	53
Tabel 13: Strategische planvorming in 'Gemini ziekenhuizen'	55
Tabel 14: Sleutelkenmerken van strategische planvorming in 'Gemini Ziekenhuizen'	56
Tabel 15: Kenmerken van omgang met onzekerheid in 'Gemini Ziekenhuizen'	57
Tabel 16: strategische concept keuzes in Maasveld	59
Tabel 17: strategische concept keuzes in Zevenster	60
Tabel 18: strategische concept keuzes in NS Sloterdijk	61
Tabel 19: strategische concept keuzes in Zeehospitium Katwijk	62
Tabel 20: strategische concept keuzes in Gemini ziekenhuizen	64
Tabel 21: strategische proces keuzes in Maasveld	66
Tabel 22: strategische proces keuzes in Zevenster	67
Tabel 23: strategische proces keuzes in NS Sloterdijk	67
Tabel 24: strategische proces keuzes in Zeehospitium Katwijk	69
Tabel 25: strategische proces keuzes in Zeehospitium Katwijk	70
Tabel 26: strategische concept keuzes uit de cases	71
Tabel 27: Gevolgen van strategische conceptkeuzes	74
Tabel 28: Gevolgen van strategische proces keuzes	82
Tabel 29: Overzicht strategische aspecten in cases	83

Begrippenlijst

Beslissing ondersteuning: Het ondersteunen van beleidsmakers bij het onderbouwen van hun keuzes.

Case studie: een case studie is het empirisch bestuderen van de kenmerken van een persoon, groep, object of gebeurtenis. Een case studie is bedoeld om hypothesen te testen of informatie te genereren.

Gebiedsontwikkeling: het ontwikkelen van activiteiten of functies in de ruimtelijke ordening.

Onzekerheid: Een onzekerheid is een willekeurigheid met onbekende kans. Het is een aspect dat niet te voorspellen is. Het verschil met een risico is, dat een risico een willekeurigheid is met bekende kans.

Strategisch: iets is strategisch als het weloverwogen is. Hoe meer relevante informatie aanwezig is, hoe beter een keuze overwogen kan worden.

Strategische concept keuze: Een strategische concept keuzes wordt gezien als een keuze met betrekking tot het concept; de ruimtelijke invulling van het gebied (functies etc.). Simpel gezegd: Wat moet er komen?

Strategische proces keuze: Een strategische proces keuze wordt gezien als een keuze die invloed heeft gehad op de manier waarop het concept tot stand komt (bijv. samenwerking met andere partijen). Simpel gezegd: Hoe gaat het concept tot stand komen?

SWOT-analyse: SWOT staat voor Strength, Weaknesses, Opportunities en Threats. Deze term wordt vaak gebruikt als het gaat over het analyseren van de interne en externe omgeving van een organisatie (waarbij de Strength/sterktes en weaknesses/zwakten interne aangelegenheden zijn en de opportunities/kansen en threats/bedreigingen uit de externe omgeving afkomstig zijn).

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de aanleiding van dit afstudeeronderzoek (paragraaf 1.1.). Hierbinnen zijn de probleem- en doelstelling weergegeven en wordt ingegaan op de brij van problemen die uit de aanleiding gefilterd kan worden. In paragraaf 1.2. wordt uiteengezet wat de indeling van deze scriptie is.

1.1. Aanleiding

Gelre Ziekenhuizen heeft 2 locaties gevestigd in Nederland, één in Apeldoorn en één in Zutphen. In Zutphen is in april 2008 gestart met de bouw van een nieuw ziekenhuis, ter vervanging van het oude. Het nieuwe ziekenhuis is in oktober 2010 opgeleverd. Bij de bouw van het nieuwe ziekenhuis komt een behoorlijk gebied vrij voor ontwikkeling, op de plek van het oude ziekenhuis en bijbehorende parkeerplaatsen. In totaal is het een gebied van bijna 3 hectare, waarvan het oude ziekenhuis ongeveer 1 hectare is.

Er zijn allerlei opties om dit gebied te ontwikkelen, waarbij Gelre een keuze moet maken of ze daar een rol in willen spelen en hoe het vrijgekomen gebied van meerwaarde zou kunnen zijn voor het nieuwe ziekenhuis. Elke keuzeoptie zal bepaalde consequenties hebben. Welke risico's gaan gepaard met een bepaalde optie en welke partijen spelen nog meer een rol in deze situatie? Er moeten dus allerlei strategische afwegingen worden gemaakt.

Daar komt bij dat het project invloed zal hebben op een lange termijn. Voordat met de reconstructie kan worden gestart is het project waarschijnlijk al 3-5 jaar verder. Maar belangrijker nog, de keuzes die gemaakt worden hebben invloed op de levensduur van het project (25-40 jaar). Als de keuze wordt gemaakt om huizen te ontwikkelen, kan niet over 5 jaar worden besloten om het ziekenhuis uit te breiden. Vanwege de lange termijn van het project veranderen de omstandigheden constant en kan het zijn dat verhoudingen veranderen.

Gelre moet dus keuzes maken met betrekking tot hun eigen wensen en ambitie, de invulling van het gebied en de te vervullen rol, maar tegelijkertijd is er grote onzekerheid over de toekomst en moet rekening worden gehouden met belangen van andere partijen.

Het probleem waar Gelre mee zit is natuurlijk niet een uniek probleem. Er zijn meerdere (zorg)instellingen die met een soort gelijk probleem zitten. In het kader van wetenschappelijke relevantie is het dan ook nuttig om het probleem breder te stellen en het doel van het onderzoek daar ook op af te stemmen.

1.1.1. Probleemstelling

Voor Gelre is er de behoefte om inzicht te verkrijgen in de gevolgen en consequenties die strategische keuzes met zich meebrengen (met name ook in de toekomst) om daarmee te kunnen ontdekken welke keuzes meerwaarde bieden voor het ziekenhuis. Belangrijk daarbij is goed overzicht te hebben over welke soort keuzes gemaakt kunnen worden, op welke manier dit strategisch kan en welke keuzemogelijkheden er zijn.

Gekeken naar de aanleiding van dit afstudeeronderzoek kan de probleemstelling als volgt worden geformuleerd:

Bij het herontwikkelen van de grond, verkeert Gelre (net als vele andere (zorg-)instellingen) in een onzekere en onduidelijke omgeving, waarbij het niet kan overzien welke strategische keuzes gemaakt kunnen worden en welke keuzes de meeste meerwaarde bieden voor de instelling.

1.1.2. Doelstelling

In een doelstelling wordt aangegeven wat het beoogde resultaat van het onderzoek is (Verschuren & Doorewaard, 2001) en logischerwijs beschrijft de doelstelling dus hoe de probleemstelling aangepakt wordt. De aanleiding voor het onderzoek is het probleem van Gelre, maar zoals gezegd kunnen ook andere (zorg)instellingen met soortgelijke problemen te maken krijgen. Daarom zal worden gestreefd naar een model dat gebruikt kan worden door instellingen die met een hierboven geschetst probleem zitten. Het model moet draaien om strategische keuzes omtrent gebiedsontwikkeling, om meerwaarde te creëren voor de gebruiker. Wat die meerwaarde is, is context- en gebruiker afhankelijk.

In het kader van het geschetste probleem, zal de doelstelling van dit afstudeeronderzoek zijn:

Het ontwikkelen van beslissing ondersteuning voor (zorg)instellingen, door inzicht te geven in de kenmerken en gevolgen van strategische keuzes (in een dynamische omgeving).

1.1.3. Brij van problemen

In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de methodologische verantwoording van dit onderzoek en daaruit blijkt ook grotendeels de opbouw van dit verslag, maar voor de leesbaarheid van dit document is het zinvol om hier kort wat te zeggen over de brij van problemen die de probleemstelling omhelst.

Gekeken naar de aanleiding en de probleemstelling is er een aantal steekwoorden die de brij van problemen aangeeft:

- Herontwikkelen van de grond
- Onzekere en dynamische omgeving
- Strategische keuzes

De strategische keuzes binnen dit onderzoek hebben betrekking op herontwikkeling, oftewel planvorming voor gebiedsontwikkeling. Daarnaast worden deze keuzes beïnvloed door een dynamische omgeving. In dit onderzoek zal dan ook aandacht besteedt moeten worden aan planvorming voor gebiedsontwikkeling en omgang met een onzekere, dynamische omgeving voordat inzicht kan worden gegeven in de strategische keuzes. Dit vormt het framework waarbinnen strategische keuzes gemaakt worden. Vervolgens kan gezocht worden naar mogelijke keuzes en in hoeverre deze meerwaarde bieden voor de instelling. Dit zal dan ook de structuur zijn van het afstudeeronderzoek. Hoofdstuk 2 zal verder ingaan op de structuur van het onderzoek.

1.2. Leeswijzer

De opbouw van deze Master scriptie is als volgt:

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de verantwoording van de onderzoeksmethode. Hierin wordt vermeld wat de opbouw van het onderzoek is, welke strategie is gebruikt en welke onderzoeksstappen en vragen zijn gebruikt.

In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op het theoretisch kader van dit onderzoek. Hierin wordt ingegaan op de context van strategische keuzes binnen de wereld van gebiedsontwikkeling en wordt aangegeven wat de onderzoeksoptiek van dit afstudeeronderzoek is.

In hoofdstuk 4 wordt de case studie beschreven die is uitgevoerd ten behoeve van kennis verwerving via andere, vergelijkbare projecten. Deze kennis wordt gebruikt in het beslissing ondersteunend model dat wordt ontworpen.

In hoofdstuk 5 wordt de bevindingen uit hoofdstuk 3 en 4 samengevoegd tot het ontwerp van dit onderzoek. Dit ontwerp moet voldoen aan de doelstelling en dus inzicht geven in kenmerken en gevolgen van strategische keuzes in een dynamische omgeving.

In hoofdstuk 6 wordt het ontworpen model geëvalueerd op bruikbaarheid en in hoeverre het heeft bijgedragen om het probleem te verhelpen. Dit wordt geanalyseerd door middel van een workshop die wordt gehouden met Gelre.

In hoofdstuk 7 wordt ingegaan op de conclusies van dit onderzoek.

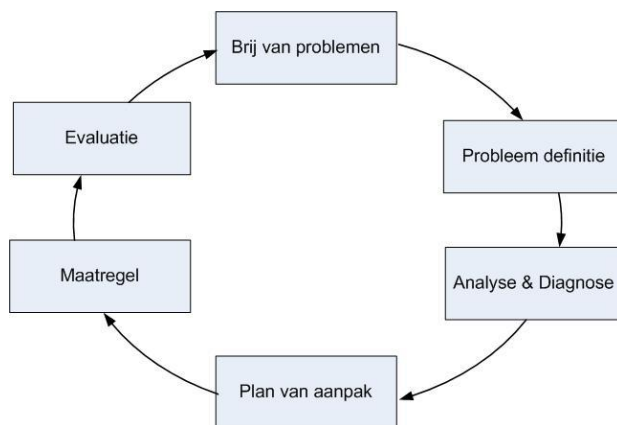
In hoofdstuk 8 wordt in de discussie ingegaan op de betrouwbaarheid en validatie van het onderzoek.

2. Methodische verantwoording

In het ontwerpen van het onderzoeksplan is gebruikt gemaakt van Van Aken, Berends & Van der Bij (2006). In dit hoofdstuk komen de onderdelen uit het onderzoeksplan terug en daarmee wordt de methode van onderzoek verantwoord.

2.1. Onderzoeksstrategie

In het licht van Van Aken, Berends & Van der Bij (2006) kan het onderzoek worden beschreven als 'business problem solving' (BPS), waarin getracht wordt de effectiviteit en/of de efficiëntie van bedrijfsprocessen te verbeteren. Verder benoemen Van Aken, Berends & Van der Bij (2006) dat bij het aanpakken van een BPS, de regulatieve cyclus van Van Strien (1997; in Van Aken, Berends & Van der Bij, 2006) wordt gebruikt. De regulatieve cyclus bestaat uit de volgende 5 stappen: probleem definitie, analyse & diagnose, plan van aanpak, maatregel en evaluatie. Ervan uitgaande dat een probleem niet meteen duidelijk gedefinieerd is, wordt de cyclus gestart met een brij van problemen ('problem mess'). De regulatieve cyclus is weergegeven in Figuur 3.



Figuur 3: Regulatieve cyclus volgens Van Aken, Berends & Van der Bij (2006)

De 5 stappen zijn vaak een iteratief proces. In de analyse, of zelfs bij het maken van het plan van aanpak, kan het dus zijn dat de probleemdefinitie nog een keer verbeterd wordt, onder andere door interactie met de opdrachtgever. Het is vaak nodig om door te vragen, voordat een opdrachtgever ook duidelijk zijn probleem kan omschrijven. Dit iteratieve proces is gebruikt bij het schrijven van het onderzoeksplan. Bij het verkennen van de probleem definitie is ook al enigszins in de oplossingsfeer gekeken en bij het maken van het onderzoeksplan is ook al gekeken naar het einddoel van het onderzoek.

Het onderzoek kan tevens getypeerd worden als een ontwerpend onderzoek; het ontwerpen van beslissing ondersteuning in dit geval. Meyer (2005) beschrijft ontwerpend onderzoek ('research by design') als een middel voor het verkennen en ontdekken van verschillende mogelijkheden. Dit wordt vaak gebruikt in stedelijke ontwikkeling vraagstukken, vanwege de complexe omgeving van die projecten en dat maakt het lastig om een heel theoretisch onderzoek te doen (De Jong, 2005).

2.2. Onderzoeksstappen

Zoals gezegd, zal in dit onderzoek gebruik worden gemaakt van de regulatieve cyclus, met deze aanname dat in het vooronderzoek het probleem dusdanig is verkend, dat er overeenstemming met de opdrachtgever (Gelre) is over de probleem- en doelstelling. Om deze reden zullen, net als Van

Aken, Berends & Van der Bij (2006) aangeven, de volgende 5 stappen worden gehanteerd in dit onderzoek:

- 1) Probleem definitie
- 2) Analyse & diagnose
- 3) Plan van aanpak
- 4) Maatregel
- 5) Evaluatie

Van Aken, Berends en Van der Bij (2006) beschrijven dat stap 1 t/m 3 vaak het werk van de onderzoeker is, terwijl stap 4 en 5 vaak door de opdrachtgever zelf worden gedaan.

Stap 1 is de drijfveer en het houvast voor het onderzoek. In deze stap wordt het probleem en het doel gedefinieerd. Daarnaast wordt een project plan gemaakt, waarin de aanpak voor de analyse, diagnose en ontwerp wordt gedaan. Hoofdstuk 1 en 2 van dit afstudeeronderzoek zijn dus de beide onderdelen van de eerste stap uit de regulatieve cyclus.

Stap 2 is het analytische deel van het onderzoek. In deze stap van analyse en diagnose wordt specifieke kennis gegenereerd over de context en origine van het probleem. Op deze manier kan het kader worden geschetst waarbinnen het probleem zich bevindt. Deze stap wordt in dit onderzoek verwoord door het theoretisch kader in hoofdstuk 3.

In stap 3 wordt een oplossing van het probleem ontworpen. Hiervoor wordt kennis verworven middels een ontwerpend onderzoek, waarin kennis is weergegeven in de vorm van oplossing concepten. Om dit te doen wordt de reflectieve cyclus (Van Aken, Berends, & Van der Bij, 2006) gebruikt. In de reflectieve cyclus wordt gereflecteerd op resultaten uit andere, vergelijkbare projecten. Het verkrijgen van deze informatie middels case studie is in dit onderzoek beschreven in hoofdstuk 4. Het ontwerp, de beslissing ondersteuning, wordt beschreven in hoofdstuk 5.

In het model van Van Aken, Berends & Van der Bij (2006) is de vierde stap de maatregel of interventie. Dit is in principe de implementatie van de oplossing zoals die in stap 3 is aangedragen. Stap 5 is de evaluatie daarvan. Het ontwerpen van een oplossing is in principe het doel van dit afstudeeronderzoek, maar er zal ook kort aandacht worden besteed aan de bruikbaarheid van hetgeen ontworpen is. Dit is beschreven in hoofdstuk 6.

2.3. Onderzoeksvragen

Zoals gezegd wordt in dit hoofdstuk de aanpak voor de analyse, diagnose en ontwerp beschreven. De doelstelling van dit afstudeeronderzoek is daarbij de leidraad. Bij het opstellen van onderzoeksvragen worden de kernpunten uit de doelstelling gefilterd. De doelstelling is: *Het ontwikkelen van beslissing ondersteuning voor (zorg)instellingen, door inzicht te geven in de kenmerken en gevolgen van strategische keuzes (in een dynamische omgeving).*

Het kernwoord in de doelstelling is 'strategische keuzes'. In dit onderzoek wordt een strategische keuze gezien als een keuze die op de een of andere manier bijdraagt aan de gebiedsontwikkeling rondom Gelre ziekenhuizen en die strategisch overwogen is. Van Dale (2010) omschrijft strategisch als 'volgens een weloverwogen plan'. Hiervoor is informatie nodig. Om de context van strategische keuzes te bepalen is het nodig om te bekijken hoe planvorming bij gebiedsontwikkeling plaats vindt. Tevens is het belangrijk hoe planvorming in organisaties plaats vindt, aangezien de ontwikkeling

gevolgen kan hebben voor het bedrijfsproces van Gelre. De gebiedsontwikkeling zal waarschijnlijk beïnvloed worden door de algemene bedrijfsvisie van de organisatie. De planvorming voor gebiedsontwikkeling zal rekening moeten houden met input vanuit de bedrijfsoptiek. Het doel is om een strategische manier van planvorming te identificeren die past bij het geschetste probleem van Gelre, waarbij het meest strategisch gezien wordt als meest weloverwogen (Van Dale, 2010) en dus waarvoor de meeste relevante informatie wordt ingewonnen. Hoe meer relevante informatie er is, hoe beter een keuze te overwegen valt. De eerste onderzoeksvraag is daarom:

- O.V. 1) Wat zijn vormen van planvorming rondom bedrijfsprocessen en gebiedsontwikkeling en welke biedt een strategische aanpak die aansluit bij de beslissingen die Gelre moet nemen?

Het tweede kernpunt is de dynamische omgeving. Ford, Lander & Voyer (2002) definiëren een dynamische omgeving als het variëren van de omgeving over tijd, waardoor er op voorhand onzekerheid is over de toekomst. Bij alle strategische keuzes omtrent gebiedsontwikkeling speelt onzekerheid een grote rol. De probleemhebber heeft te maken met onzekerheid over de toekomst, juist vanwege het feit dat de keuzes die ze maken gevolgen hebben voor een lange termijn (25-40 jaar). De omstandigheden in de omgeving (context) kunnen veranderen op politiek, cultureel, economisch, technologisch of geologisch gebied (De Jong, 2005). Om deze reden wil een probleemhebber graag handvaten hebben om met die onzekerheid om te gaan. De tweede onderzoeksvraag is:

- O.V. 2) Wat zijn manieren om met de onzekerheid die de dynamische omgeving met zich mee brengt om te gaan?

Het derde kernpunt uit de doelstelling zijn de kenmerken en gevolgen (van de strategische keuzes). In dit afstudeeronderzoek worden de strategische keuzes opgedeeld in twee soorten keuzes: concept keuzes en proces keuzes. Een *strategische concept keuze* wordt gezien als een keuze met betrekking tot het concept; de ruimtelijke invulling van het gebied (functies etc.). Simpel gezegd: Wat moet er komen? Een *strategische proces keuze* wordt gezien als een keuze die invloed heeft gehad op de manier waarop het concept tot stand komt (bijv. samenwerking met andere partijen). Simpel gezegd: Hoe gaat het concept tot stand komen?

Het doel van dit onderzoek is om informatief aan te geven welke keuzemogelijkheden er zijn op het gebied van concept en proces. Er is geen beste mogelijkheid, aangezien dit ook weer project (context) afhankelijk is (De Jong, 2005). Het doel is daarom om een scala aan mogelijkheden te illustreren en per mogelijkheid aan te geven wat de kenmerken en gevolgen daarvan zijn. De derde en vierde onderzoeksvraag zijn:

- O.V. 3) Wat zijn keuzemogelijkheden op het gebied van concept (ruimtelijke keuzes) en welke kenmerken en gevolgen horen daarbij?
- O.V. 4) Wat zijn keuzemogelijkheden op het gebied van proces (samenwerking en bouworganisatievorm) en welke kenmerken en gevolgen horen daarbij?

Deze bovenstaande onderzoeksvragen zijn de leidraad voor stap 2 en stap 3 uit de regulatieve cirkel. De bevindingen ervan zullen de basis vormen voor de oplossing van het probleem, ofwel het ontwerp vloeiend uit dit onderzoek: de beslissing ondersteuning. Zoals eerder gezegd, is het een ontwerp

onderzoek, waarbij door middel van reflectie op resultaten uit andere, vergelijkbare projecten kennis wordt verworven. Dit geldt in dit onderzoek voor onderzoeksvragen 3 en 4. Onderzoeksvragen 1 en 2 zijn meer analytisch en de kennis daaruit zal worden verworven uit literatuuronderzoek.

In stap 4 en 5 uit de regulatieve cirkel, wordt gekeken naar de bruikbaarheid van het uiteindelijke ontwerp. De laatste onderzoeksvraag zal dan ook zijn:

- O.V. 5) Op welke manier kan het ontwerp worden toegepast door Gelre en is dit ontwerp bruikbaar in het oplossen van hun probleem?

Met het beantwoorden van de onderzoeksvragen wordt in principe voldaan aan de doelstelling van dit onderzoek. De beslissing ondersteuning kan worden ontwikkeld met de kennis die is opgedaan door het beantwoorden van de onderzoeksvragen.

2.4. Afbakening

Gekeken naar het de onderzoeksvragen is het zinvol om een afbakening te maken, om het onderzoek beheersbaar te houden. Bij de theorieën over besluit- en planvorming is daarom gekeken naar theorieën die aan bod zijn gekomen in vakken uit de opleiding 'Construction management & engineering'. Over deze theorieën is nog wel aanvullende literatuur opgezocht en het is aangepast naar de relevantie voor dit onderzoek.

Wat betreft de omgang met onzekerheid, dit is afgebakend door gesprekken met de begeleiders en adviseurs van Twynstra Gudde. Hierbij is gekeken naar bruikbaarheid en welke methoden er momenteel gebruikt worden.

Tenslotte is, in overleg met de begeleiding en met Gelre, gekozen om het afstudeeronderzoek te richten op strategische keuzes binnen de planvorming. De strategische keuzes kunnen worden onderverdeeld in conceptkeuzes en proceskeuzes, zoals beschreven in de vorige paragraaf. Gekeken naar onderzoeksvragen 3 en 4 worden criteria opgesteld, waarop de mogelijkheden worden beoordeeld (aspecten waarvan de gevolgen bekeken worden). Tijdens de verkennende gesprekken met Gelre, is afgetast op welke aspecten Gelre keuzemogelijkheden beoordeelt. Hierbij kwam naar voren dat de meerwaarde van gebiedsontwikkeling voor Gelre duidelijk moet zijn en het project rendabel moet zijn. Verder gaf Gelre aan niet te veel risico te willen lopen. Tevens vraagt de dynamische omgeving om flexibiliteit. Bij het formuleren van het plan van aanpak zijn daarom, in overleg met de probleemhebber (Gelre), de onderstaande criteria vastgelegd.

Bij de conceptkeuze wordt aangegeven wat de gevolgen zijn voor de probleemhebber op de criteria: inkomsten, flexibiliteit m.b.t. uitbreiding/inkrimping, meerwaarde voor de instelling wat betreft complementariteit aan het primaire proces van de probleemhebber en meerwaarde voor de instelling wat betreft cliëntenstroom generatie (aantal bezoekers gebied). Bij de proceskeuze wordt inzicht gegeven in de gevolgen voor risico's (en risicoverdeling), verantwoordelijkheid, invloed op / betrokkenheid bij project en de rolverdeling bij bepaalde samenwerking-/bouworganisatie vormen.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader voor het onderzoek uiteengezet. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op beslissing ondersteuning en theorieën omtrent planvorming processen. Daarnaast wordt gekeken naar omgang met onzekerheid. De bevindingen in dit hoofdstuk komen hoofdzakelijk uit de literatuur. Daarnaast zijn een aantal gesprekken gevoerd met adviseurs van Twynstra Gudde.

In eerste instantie wordt uiteengezet wat het doel is van beslissing ondersteuning (paragraaf 3.1.) Daarna wordt gekeken hoe besluitvorming binnen organisaties verloopt (paragraaf 3.2.). Vervolgens is in de theorie gekeken hoe plannen worden gemaakt voor de gehele organisatie (bedrijfsprocessen) en is dit uiteindelijk toegespitst op ruimtelijke ordening (gebiedsontwikkeling), omdat dit de aard van het probleem van Gelre is en dit gezien kan worden als één bedrijfsproces van Gelre, waar dit onderzoek op gericht is (paragraaf 3.3.). Paragraaf 3.4. geeft aan wat onzekerheid is en hoe hiermee kan worden omgegaan. In paragraaf 3.5. wordt de onderzoeksoptiek van dit afstudeeronderzoek geschetst en daarmee de context van de probleemstelling. Paragraaf 3.6. vat de conclusies samen en geeft antwoord op de eerste 2 onderzoeksvragen van dit afstudeeronderzoek.

Dit hoofdstuk geeft de context aan van strategische keuzes. Strategische keuzes zijn onderdeel van het planvorming proces en worden beïnvloed door verkregen informatie en onzekerheid. Hoe meer verkregen informatie, hoe strategischer het planvorming proces.

3.1. Beslissing ondersteuning

Een beslissing is een keuze van een handeling - of te wel: wat te doen of niet te doen. Beslissingen worden gemaakt om doelen te verwezenlijken. De beste oplossing is diegene die het best helpt om het doel te bereiken. (Baron, 1988)

In dit onderzoek is het zinvol om op te merken, dat het probleem dat onderzocht wordt niet één juist antwoord heeft. Er is niet een beste oplossing voor de vraag: wat te doen met dat gebied? Dit is anders bij bijvoorbeeld een wiskundige opdracht. Bij de opdracht om te berekenen wat hoek a is van een rechthoekige driehoek met zijdes x, y en z, dan is daar maar één juist antwoord op. De zoektocht kan lang zijn, maar hij is wel eindig. Bij dit vraagstuk is dat niet zo.

Baron (1988) beargumenteert verder in zijn boek, dat een optimale zoektocht niet bestaat, aangezien die eeuwig zou kunnen duren. Men moet een balans vinden, tussen het nog meer vinden van informatie en de kosten en tijd van het zoeken naar informatie.

In de basis is planvorming een zoektocht naar de 'beste' oplossing. De 'beste' oplossing is alleen heel erg project-, gebruiker- of stakeholder afhankelijk. Context analyse is dan ook erg belangrijk en in dit onderzoek wordt middels ontwerp onderzoek een scala aan mogelijkheden aangedragen, die kenmerken en gevolgen van bepaalde keuzes aangegeven en daarmee in informatie voor het maken van een beslissing voorzien.

Bij het formuleren van de opdracht is gekeken naar vormen van beslissing ondersteuning. In de literatuur is gevonden dat deze ondersteuning vaak geschied in de term 'model'. Een beslissing ondersteunend model is een breed begrip. Dit kan slaan op een computerprogramma, een rapport, een stappenplan, een informatief boekje etc. Het gaat erom dat beleidsmakers input krijgen om hun beslissing te kunnen onderbouwen. Het ondersteunen van een beslissing helpt bij het maken van beslissingen, wat in onze samenleving een constante uitdaging is voor bestuurders van allerlei

organisaties (Radermacher, 1994). Simpel gezegd, worden beslissing ondersteunende modellen gebruikt om mensen in organisaties te helpen om hun werk beter te doen (Keen, 1987). Op welke manier dit gebeurt, is irrelevant voor de ondersteuning.

Beslissing ondersteunende modellen kunnen veel verschillende doelen hebben, zoals ook beschreven door Tian, Wang, Li, Li & Wang (2007). Beslissing ondersteunende modellen kunnen bijvoorbeeld gebruikt worden door bedrijven om een bepaald product te selecteren voor verkoop. De gebruiker kan dan bijvoorbeeld marktvraag, ontwerpers' voorkeur en selectiecriteria invoeren, waarop het model dan verschillen tussen producten kan aangeven (Besharati, Azarm, & Kannan, 2006). Het idee achter dit model komt overeen met het model dat in dit onderzoek wordt ontwikkeld, het geeft inzicht in de verschillen tussen opties.

Dit onderzoek heeft niet als doel om één eindadvies te geven, maar om inzicht te geven in welke keuzes gemaakt kunnen worden en wat de consequenties van die keuzes zijn. Het is aan de gebruiker om een conclusie te trekken. Het beslissing ondersteunend model in dit onderzoek is meer informierend dan concluderend.

3.2. Vormen van besluitvorming

De Bruijn & Ten Heuvelhof (2007) onderscheiden in hun boek twee soorten structuren van besluitvorming: die in een hiërarchische structuur en die in een netwerk structuur. In deze paragraaf zal dat onderscheid worden aangegeven en zal kenbaar worden gemaakt dat het essentieel is voor een organisatie om te bepalen wat de besluitvorming structuur van de organisatie is.

In een hiërarchische structuur is sprake van een leidinggevende actor, die aan de top van de structuur staat en ondergeschikten aanstuurt. Deze leidinggevende beschikt – zo is de aanname – over zowel de informatie als de macht die noodzakelijk is voor een effectieve besluitvorming.

In een netwerk structuur is sprake van meerdere stakeholders met hun eigen belangen, die voor de realisering van hun doelstellingen van elkaar afhankelijk zijn.

3.2.1. Besluitvorming in een hiërarchische structuur

In een hiërarchisch proces verloopt de besluitvorming ordentelijk: van probleemsignalering, identificatie van doelen, vergaren van informatie, nemen van besluit, naar oplossing. De stakeholders zijn coöperatief, omdat ze ondergeschikt zijn aan de leidinggevende en deze over de benodigde informatie beschikt. (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007)

3.2.2. Besluitvorming in een netwerk structuur

In een netwerk is van een regelmatig, fasegewijs verloop geen sprake, maar besluitvorming verloopt in ronden, waarin soms in elke ronde weer opnieuw zaken ter discussie worden gesteld, waar eerder consensus over leek. De stakeholders die participeren zijn niet uit op een ordentelijk verloop van de besluitvorming, maar proberen hun eigen belangen te maximaliseren. (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007)

3.2.3. Besluitvorming structuur van de organisatie

De formele structuur van een organisatie is vaak hiërarchisch, maar in werkelijkheid is het vaak een netwerk (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007). Dit is vanwege de autonomie bij onderdelen van een organisatie en omdat individuen of afdelingen vaak meer zicht (en daarmee meer informatie) hebben op de processen binnen en buiten de organisatie.

Bryson (2004) benadrukt ook dat beide modellen niet inherent tegengesteld zijn en dat het vaak nodig is om het beste uit beide werelden te halen. Besluitvorming in een netwerk kan uiteindelijk heel hiërarchisch worden, als de belangen en doelen eenmaal gesorteerd zijn en daar een redelijke mate van overeenstemming over is bereikt.

De Bruijn en Ten Heuvelhof (2007) stellen ook dat bij strategieontwikkeling vaak een fasegewijze vorm wordt toegepast, maar dat dit geen zin heeft zonder dat er consensus is binnen en over de verschillende onderdelen (bijv. wensen, SWOT, etc.). Toch is het soms nodig om fasegewijs stappen te zetten, omdat het anders een proces zonder einde is.

In de volgende paragrafen wordt een aantal planvorming processen binnen organisaties weergegeven. Besluitvorming over plannen kan binnen organisaties heel hiërarchisch of juist meer in een netwerk structuur verlopen. Het lijkt logischer om hiërarchische structuren meer in de private sector tegen te komen, waar het netwerk model meer geschikt lijkt voor de politieke arena van de publieke sector (Bryson, 2004). Toch zijn ook organisaties en bedrijven vaak sterk afhankelijk van hun omgeving en moeten zich er dus van bewust zijn dat ze wel degelijk in een netwerk verkeren. Zeker als het gebiedsontwikkeling betreft, waarbij vaak niet alleen voor eigen gebruik wordt ontwikkeld, maar er ook nog andere gebruikers zijn.

3.3. Vormen van planvorming

Het eerste deel van dit onderzoek heeft als doel om inzicht te geven in het proces dat gevolgd moet worden om tot degelijke planvorming te komen. Uit paragraaf 3.2. bleek dat het grootste verschil tussen een hiërarchische en een netwerk structuur zit in: de *helderheid* van doelen/omgeving, of er meerdere partijen zijn met belangen, macht en informatie en of het proces gefaseerd of in ronden verloopt.

Binnen dit onderzoek is niet gekeken naar de daadwerkelijke besluitvorming structuur van Gelre, maar gezien het gebiedsontwikkeling betreft mag redelijkerwijs worden aangenomen dat er meerdere partijen met belangen, macht en informatie zijn. Bij de verkennende gesprekken met Gelre bleek ook dat er binnen de organisatie al verschillende belangen spelen. Gelre heeft dus niet een puur hiërarchische besluitvorming structuur, maar bevindt zich in een netwerk. Er is geen onderzoek gedaan naar de hoeveelheid macht en belangen van andere partijen. Gekeken naar de eerste onderzoeksvraag zal het planvorming proces dus in ieder geval rekening moeten houden met het netwerk en de omgeving waarin Gelre verkeerd. Meer hierover in paragraaf 3.3.5.

Besluitvorming in bedrijven verloopt vaak hiërarchischer dan in de publieke sector. Een ziekenhuis is in principe natuurlijk ook een bedrijf, waarin gekeken wordt hoe het bedrijfsproces efficiënt kan verlopen en hoe het 'product' dat wordt aangeboden aansluit bij de marktvraag.

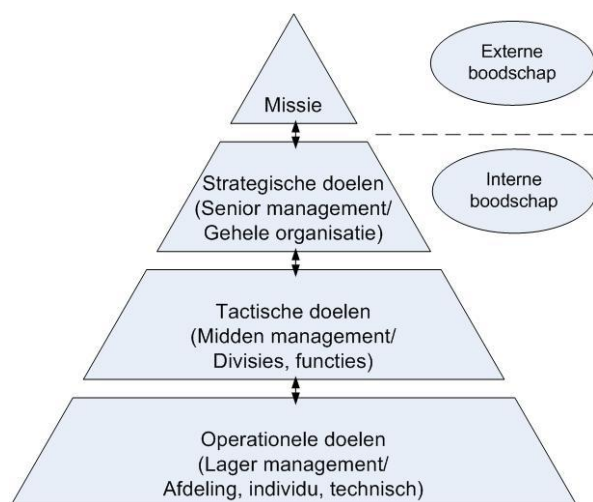
Gebiedsontwikkeling in Nederland wordt vaak geïnitieerd vanuit een publiek orgaan, vaak de gemeente. Bovendien is gebiedsontwikkeling vaak een project waarbij meerdere belangen een rol spelen.

Het vraagstuk van Gelre raakt beide vlakken: enerzijds betreft het gebiedsontwikkeling, anderzijds of de grond (wat in principe gewoon onderdeel van het bedrijf is) van waarde kan zijn voor de efficiëntie van het bedrijfsproces.

In deze paragraaf wordt een aantal planvorming theorieën geschetst, die hoofdzakelijk voortkomen uit vakken uit de opleiding 'Construction management & engineering'. Uit Daft (2002) zijn voornamelijk theorieën over planvorming binnen bedrijven gefilterd. Green (1994) en Bryson (2004) voorzien in planvorming over gebiedsontwikkeling. Eerst zullen de theorieën van Daft worden gepresenteerd in volgorde van mate van hoe strategisch ze zijn. Vervolgens worden vormen van planvorming voor gebiedsontwikkeling in dezelfde oplopende volgorde weergegeven. Een planvorming proces wordt als meer strategisch gezien, als er meer informatie als onderbouwing wordt gebruikt. In paragraaf 3.3.5. wordt geconcludeerd welke van deze theorieën een strategische aanpak biedt, die aansluit bij het probleem van Gelre.

3.3.1. Management door doelstellingen

Het planvorming proces binnen een organisatie start met een missie en strategische doelen voor de gehele organisatie (Daft, 2002). Daft (2002) beschrijft in zijn boek 'Management', dat alle doelen die een organisatie stelt, voortvloeien uit een visie (of missie). Die visie resulteert in strategische doelen, die weer resulteren in tactische doelen en tot slot in operationele doelen (zie Figuur 4). Bij elke laag van doelen hoort ook een plan. Binnen bedrijven zijn dit vaak strategische meerjarenplannen en tactische en operationele jaarplannen die daaruit voortkomen.

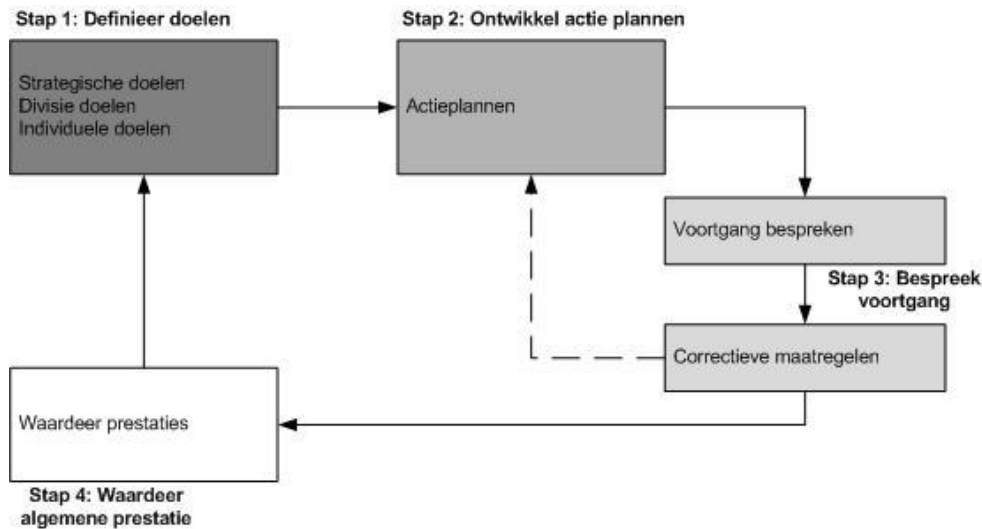


Figuur 4: Niveaus van doelen, voortvloeiend uit missie (Daft, 2002)

Daft (2002) stelt dat topbestuurders, in dit geval de raad van bestuur, belast zijn met en verantwoordelijkheid hebben voor de visie en strategische doelen. Echter, bij het formuleren van strategische en/of operationele doelen is het wel verstandig om input van 'lagere' managers te gebruiken (Daft, 2002). Hierbij moet gedacht worden aan manager vastgoed, manager facilitair, hoofden medische afdelingen, etc. Deze benadering wordt ook wel de 'bottom-up' benadering genoemd en is met name zinvol, omdat die werknemers vaak beter inzicht hebben in de omgeving van de organisatie, namelijk afdeling specifiek.

Doelstellingen worden in het besturen van organisaties vaak gebruikt als performance criteria. Daft (2002) concludeert dit, aangezien de doelstellingen een gewenste uitkomst schetsen. Vaak worden doelstellingen daarom zo 'smart' mogelijk gemaakt. 'Smart' staat voor specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Dit smart maken gebeurt vaak in de operationele doelen (zie Figuur 4). Bij het formuleren van strategische doelen is het vaak niet mogelijk om doelen heel smart te maken, maar gebeurt dit bij de uitwerking ervan naar operationele doelen.

Een algemene vorm van management is dan ook managen door doelstellingen ('Management by objectives', Daft, 2002). Globaal gezien volgt men 4 stappen, die staan weergegeven in Figuur 5.



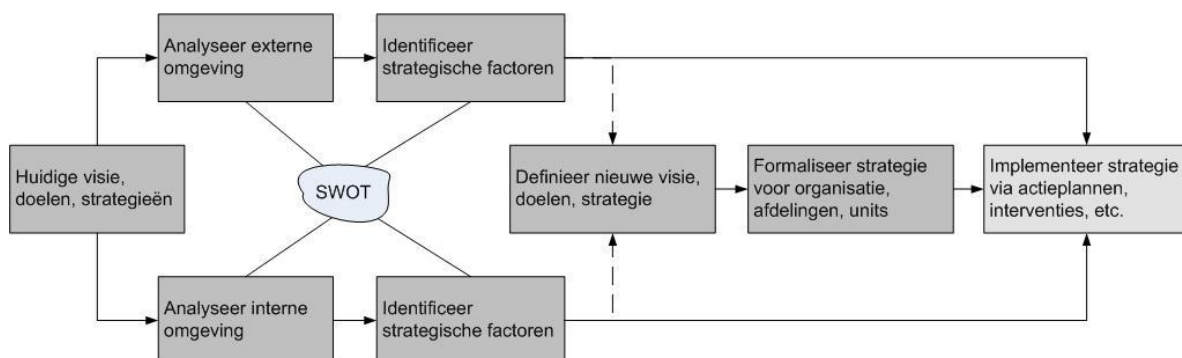
Figuur 5: 'Management by objectives' (Daft, 2002)

3.3.2. Strategisch management

Daft (2002) concludeert in zijn boek dat strategisch denken en strategische planvorming een positief effect hebben op de prestaties en successen van een organisatie. Hij beschrijft strategisch management als een manier van planvorming, waarbij specifiek wordt gelet op: reageren op concurrenten, omgaan met veranderingen in interne en externe omgeving en beschikbare middelen.

Meer specifiek verwoordt Daft (2002) strategisch management als: 'Strategisch management is een set van beslissingen en acties, die gebruikt worden om strategieën te formuleren en implementeren, die zorgen voor een afstemming tussen de organisatie en haar omgeving, zodat doelen bereikt kunnen worden'.

In het proces dat doorlopen wordt is sprake van 2 grove fases: het formuleren van een strategie en het implementeren van die strategie (Daft, 2002). Het strategisch management proces kan worden weergegeven, als in Figuur 6.



Figuur 6: Strategisch management proces, volgens Daft (2002)

3.3.3. Value Management

Value management kan worden toegepast op diensten, producten en projecten (DACE, 2010) en wordt ook veel toegepast in de constructie industrie ((Male, Kelly, Gronqvist, & Graham, 2007); (Thomson, Austin, Devine-Wright, & Mills, 2003); (Green, 1994)). Voor dit afstudeeronderzoek wordt het gezien als ontwerpproces voor een gebiedsontwikkeling project.

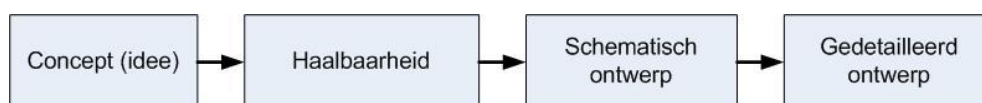
Gebiedsontwikkeling in Nederland wordt vaak geïnitieerd vanuit een publiek orgaan, vaak de gemeente. Gebiedsontwikkeling kan in dat opzicht ook wel gezien worden als een bedrijfsproces/product van de gemeente.

In het verleden werd gebiedsontwikkeling gezien als een heel hiërarchisch proces. De overheidsinstantie bepaalde het plan en dat was waar men het mee moest doen. Dit had tot gevolg dat veel stakeholders ontevreden waren en het ontwerp niet overeenkwam met de wens van andere partijen. Sinds de jaren '70 kwam er dan ook de vraag naar interactie en communicatie met andere partijen. Het bleek dat het veel effectiever was voor de overheid om samen te werken met private partijen en andere stakeholders, zoals omwonenden of eindgebruikers, en deze al in een vroeg stadium te betrekken. Het is hierbij belangrijk om wensen en belangen van alle stakeholders op elkaar af te stemmen, zodat draagvlak wordt gecreëerd voor een ontwerp.

Dit is ook logisch als gebiedsontwikkeling wordt vergeleken met een bedrijfsproces. Daft (2002) stelt dat het in acht nemen van de omgeving essentieel is voor het slagen van een product. Dit wordt ook onderstreept door Spit en Zoete (2006), die aangeven dat er een permanente relatie bestaat tussen maatschappelijke ontwikkelingen en het handelen van bedrijven en overheden. Dit geldt ook voor ruimtelijke ordening, dat afhankelijk is van het draagvlak van de eindgebruikers: bewoners, bedrijven, etc. Value management kan hierbij helpen. Green (1994) geeft de volgende definitie van 'value management'(VM):

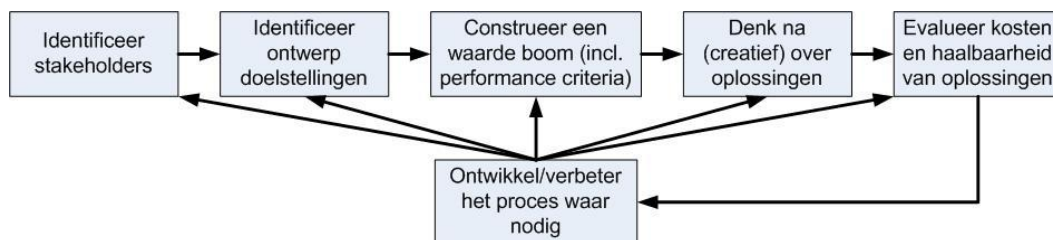
Value Management is een gestructureerd proces van dialoog en debat door een team van ontwerpers en bestuurders tijdens een intens kortdurend overleg. Het primaire doel van VM is het ontwikkelen van een algemeen aanvaard (ontwerp) probleem, het expliciet identificeren van de doelstellingen en het bereiken van consensus binnen de groep over vergelijkbare verdiensten van aanpakken. VM zoekt geen optimale oplossingen, maar is uitsluitend bedoeld om een besluit structuur vast te stellen waarover partijen kunnen communiceren en nadenken (Green, 1994). Checkland (1981) refereert hierbij aan het 'soft systems thinking', waarin het probleem nog onduidelijk is. Het gaat hierbij om de perceptie en belangen die verschillende partijen bij een probleem kunnen hebben.

Om de stappen in value management uit te leggen moet worden uiteengezet hoe Green (1994) tegen planvorming aankijkt. Hij onderscheidt 4 fases in de planvorming, in de volgorde zoals weergegeven in Figuur 7.

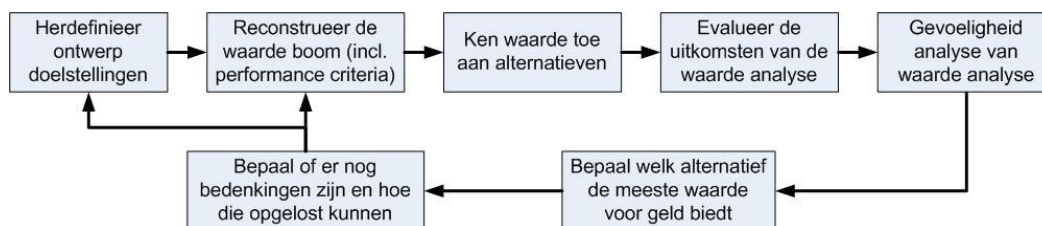


Figuur 7: Fases in planvorming volgens Green (1994)

Green (1994) beschrijft dat value management een zestal stappen doorloopt in de planvorming fase tijdens het concept vormen (ook wel VM1), welke zijn weergegeven in Figuur 8. In een later stadium, als de haalbaarheid wordt getest en de planner concreter en gedetailleerder worden (VM2), worden aansluitend de stappen doorlopen uit Figuur 9.



Figuur 8: VM 1; value management proces in de concept fase (strategisch denken)



Figuur 9: VM 2; value management proces in haalbaarheid fase

3.3.4. Strategische planvorming

Strategische planvorming is een methode die voortkomt uit planvorming omtrent gebiedsontwikkeling. Eerder is geconstateerd dat gebiedsontwikkeling in principe ook gezien kan worden als een bedrijfsproces of product. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de origine van strategische planvorming uit het bedrijfsleven komt. In de jaren '60 gingen veel eenmanszaken om in (inter-) nationale bedrijven. Vanaf dat moment werd de omgeving complexer en minder vatbaar en werden bedrijven gedwongen om in het vormen van hun doelen en maken van producten, rekening te houden met de omgeving (intern & extern). Strategische planvorming is gebaseerd om de omgang met de omgeving.

Albrechts (2004) beschrijft een aantal uiteenlopende definities die binnen de literatuur bestaan. Uit dat samenraapsel heeft hij twee definities ontleed, gericht op gebiedsontwikkeling.

Op de vraag 'wat is' strategische planvorming concludeert hij: strategische planvorming is een publieke sector leidend, socio-geografisch proces, waarmee een visie, acties en middelen voor implementatie ontwikkeld worden, die vorm geven aan een gebied. Op de vraag 'hoe werkt' strategische planvorming concludeert hij: De karakteristieken van strategische planvorming zijn dat het gefocust is op een beperkt aantal belangrijke issues; dat het kritisch kijkt naar de omgeving in termen van sterktes, zwaktes, bedreigingen en kansen; dat het kijkt naar externe trends en krachten en naar interne middelen; het identificeert belangrijke stakeholders; het biedt ruimte aan inspraak en betrokkenheid; het ontwikkelt een lange termijn visie en strategie; het is gericht op beslissingen, acties, resultaat en implementatie en betreft daarin monitoren, feedback en herziening. (Albrechts, 2004).

Bryson (2004) heeft een model ontwikkeld voor strategische planvorming. De Kort (2009) stelt dat dit model veel gebruikt wordt in onderzoek naar strategische planvorming. Bryson (2004, in De Kort, 2009) geeft de volgende omschrijving van strategische planvorming: 'strategische planvorming is een middel van interacties op een zodanige manier organiseren, dat tenminste de belangrijkste stakeholders hun aandacht richten op wat de organisatie zou moeten doen, hoe men dat zou moeten doen en waarom. Strategische planvorming op zijn best heeft de volgende aspecten nodig: het verzamelen van brede, maar effectieve informatie, het verduidelijken van de visie/doelen die nagestreefd worden, het ontwikkelen en verkennen van strategische alternatieven en een nadruk leggen op toekomstige gevolgen van huidige beslissingen.'

Bryson (2004) onderscheidt in zijn model van strategische planvorming 10 stappen, die ook in die volgorde uitgevoerd dienen te worden:

- 1) Initieer, en wordt het eens over, een planvorming proces (incl. vormen van een visie, waar naartoe gewerkt kan worden)
- 2) Identificeer mandaten waar de organisatie mee van doen heeft
- 3) Specificeer de waarden en belangen van de organisatie en de stakeholders (in relatie tot de visie)
- 4) Identificeer de interne en externe omgeving van de organisatie
- 5) Identificeer de strategische issues waar het bedrijf mee kampt
- 6) Formuleer strategieën om de strategische issues te beheersen
- 7) Formaliseer en aanvaard de strategie
- 8) Stel een effectieve visie van de organisatie vast
- 9) Ontwikkel een effectief implementatie proces
- 10) Beoordeel en eventueel herzie de strategie en strategisch proces

In een schematische weergave zien deze 10 stappen er uit als weergegeven in Figuur 10. Dit figuur is overgenomen uit een conferentie paper van De Graaf & Dewulf (sd) en is vervolgens in het Nederlands vertaald.

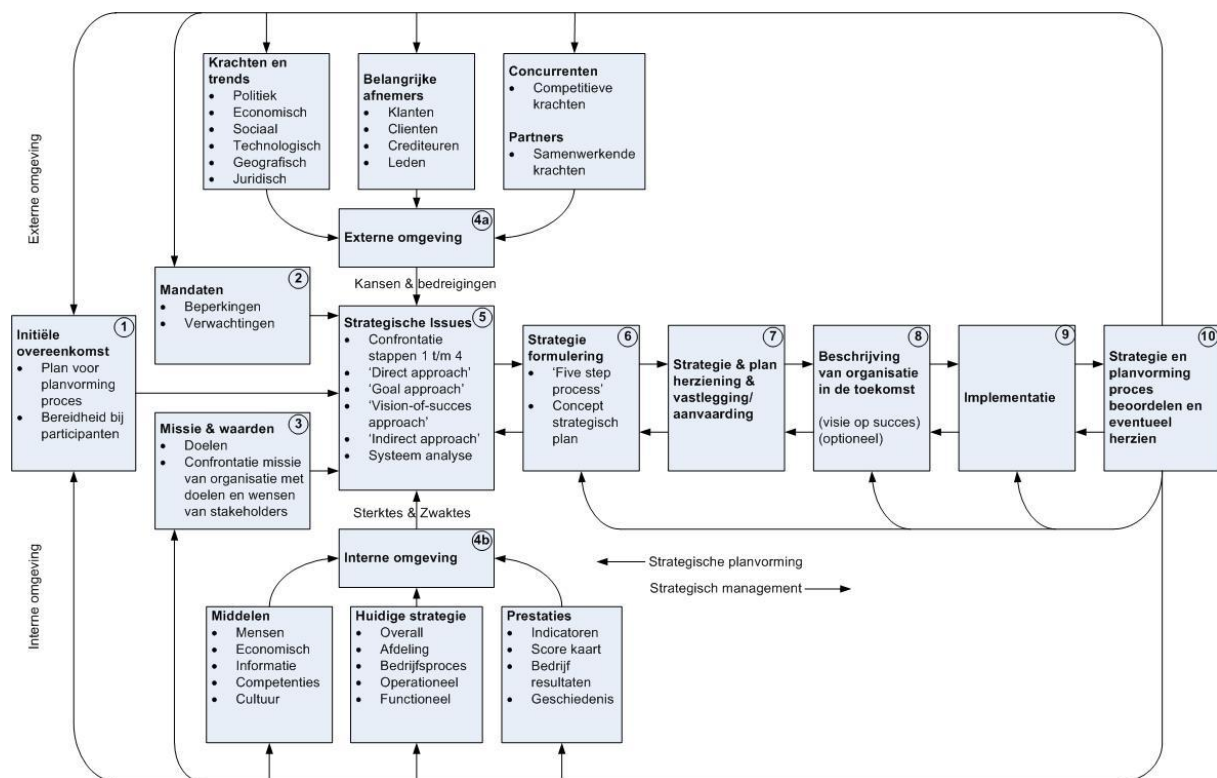
Uit het model van Bryson (2004) en de omschrijvingen van Albrechts (2004) over 'wat is' en 'hoe werkt' strategische planvorming, kan worden afgeleid dat de sleutelkenmerken van strategische planvorming zijn:

- Rekening houden met implementatie
- Rekening houden met interne & externe omgeving (SWOT)
- Rekening houden met stakeholders en zorgen voor 'commitment'/draagvlak bij de belangrijkste stakeholders
- De confrontatie van wensen, mandaten en interne & externe omgeving leidt tot strategische issues die moeten worden opgelost/benut/voorkomen om tot gedegen planvorming te komen

Dit wordt ook onderstreept door Albrechts (2004), het plan moet namelijk wel uitgevoerd kunnen worden en gebruikers moeten het neergezette project wel gaan gebruiken. Als implementatie niet op voorhand meespeelt in de beslissingen is dit niet mogelijk.

Bryson (2004) geeft in zijn boek aan dat dit model goed aansluiting heeft bij een netwerkstructuur, waarin volgens hem de planvorming start met issues in plaats van concrete doelen.

Belangrijk is om op te merken dat het planvorming proces zowel een denkproces is als het daadwerkelijk maken van een plan (documentatie). Mintzberg (1994) onderstreept dat in strategische planvorming te vaak wordt vergeten dat het ook een denkproces is, waarin de proces manager informatie vergaart uit allerlei bronnen en hiermee de visie en doelen bij kan stellen. Het strategisch denken onderstreept de noodzaak dat het een iteratief proces is.



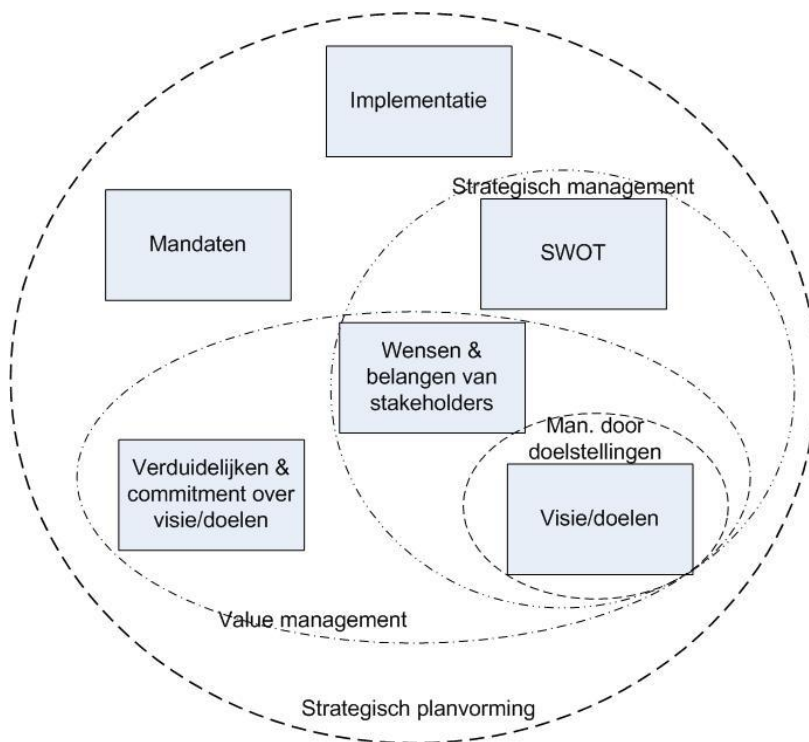
Figuur 10: Strategische planvorming volgens Bryson (2004), in schematisch verloop weergegeven

3.3.5. Conclusie planvorming

De eerste onderzoeksvraag van dit afstudeeronderzoek is: *Wat zijn vormen van planvorming rondom bedrijfsprocessen en gebiedsontwikkeling en welke biedt een strategische aanpak die aansluit bij de beslissingen die Gelre moet nemen?* In deze paragraaf zijn een aantal vormen van planvorming weergegeven. In hoofdstuk 2 is aangegeven dat iets strategisch is als het weloverwogen is (Van Dale, 2010). Hoe meer relevantie informatie er is, hoe beter een keuze te overwegen valt en dus hoe strategischer de keuze is. In paragraaf 3.3. is aangegeven dat het probleem van Gelre draait om gebiedsontwikkeling en dat Gelre ook afhankelijk is van interne en externe belangen en draagvlak en zich daarmee in een netwerk bevindt.

Van de geschetste planvorming processen biedt strategische planvorming een strategische aanpak die goed aansluit bij de beslissing die Gelre moet nemen. Strategische planvorming richt zich namelijk op: wensen en belangen van stakeholders, het verzamelen van brede, maar effectieve informatie (mandaten en SWOT), het verduidelijken van de visie/doelen die nagestreefd worden, het ontwikkelen en verkennen van strategische alternatieven en een nadruk leggen op toekomstige gevolgen van huidige beslissingen (implementatie).

Management door doelstellingen richt zich alleen op de doelen; strategisch management is gericht op het bedrijfsproces zelf en kijkt wel naar SWOT en doelen, maar weer niet naar implementatie en mandaten; value management is vooral gericht op het verduidelijken van visie/doelen onder de stakeholders en richt zich niet op SWOT, mandaten en implementatie. Hiermee is strategische planvorming het meest complete model en bevat het onderdelen van de andere in paragraaf 3.3. geschetste theorieën. Bovenstaande wordt visueel verduidelijkt in Figuur 11.



Figuur 11: Overzicht aspecten binnen de planvorming processen

Strategische planvorming begint met een fase van strategisch denken, waarin de initiële visie, omgeving (SWOT), mandaten en wensen met elkaar worden geconfronteerd en die resulteren in strategische issues. Het oplossen/benutten/voorkomen van deze issues wordt verwoord in een strategie die het uitgangspunt is voor het ontwerp, waarbij tevens wordt gekeken naar de gevolgen van die strategie (implementatie). Belangrijk aspect is het vormen van commitment/draagvlak bij de stakeholders.

3.4. Onzekerheid en flexibiliteit

Een aspect dat veel invloed heeft op planvorming is onzekerheid. Strategische planvorming is wel gericht op de externe omgeving, maar niet zozeer op onzekerheid. Om te reageren op toekomstige wijzigingen die nu nog anders of onzeker zijn, is flexibiliteit nodig. Om handvaten mee te geven om om te gaan met die onzekerheid en flexibiliteit worden in deze paragraaf twee theorieën geschetst, die aanvullend bij strategische planvorming gebruikt kunnen worden: scenario's en de 'real options' theorie.

Voordat wordt ingegaan op het belang van omgaan met onzekerheid en de middelen om dit te doen, wordt onderscheid gemaakt tussen een risico en een onzekerheid. De termen worden vaak door elkaar gebruikt om iets te zeggen over de toekomst; over gegevens die niet (geheel) duidelijk zijn in het heden.

Van der Heijden (1996) maakt in zijn boek onderscheid tussen 3 soorten onzekerheden: risico's, structurele onzekerheden en onbekende onzekerheden. Daarbij geeft hij aan, dat bij risico's (historische) data beschikbaar zijn om kansen te berekenen, dat structurele onzekerheden beredeneerd kunnen worden door gevolg-effect analyse, maar dat de waarschijnlijkheid onbekend is en dat onbekende onzekerheden ondenkbaar zijn (ze kunnen niet ingebeeld worden).

Knight (2002) maakt in zijn boek het volgende onderscheid: letterlijk vertaald noemt hij *een risico* een willekeurigheid met een bekende kans; *een onzekerheid* is een willekeurigheid met onbekende kans. Een risico is een hoeveelheid die gewogen of gemeten kan worden (meetbare onzekerheid), waar een onzekerheid niet gewogen of gemeten kan worden (onmeetbare onzekerheid).

Het kernwoord is de 'bekende kans'; of er data is waarmee een bepaalde kans op een risico voorspeld kan worden. Als dit niet kan, is er sprake van een (onbekende) onzekerheid.

Beide aspecten zullen deel uit moeten maken van het planvorming proces, in de omgang met onduidelijk over de toekomst. In de praktijk zullen de termen dicht bij elkaar liggen en zal men zoveel mogelijk informatie inwinnen, om toch iets te kunnen zeggen over kansen (onzekerheden in risico's omzetten). Toch zullen er aspecten blijven, die niet (geheel) te voorspellen zijn. Als het gaat om onzekerheid, is het zaak om te zoeken naar robuustheid of flexibiliteit. Als het gaat om risico's, is het zaak om het risico te verkleinen.

Binnen dit onderzoek is de keuze gemaakt voornamelijk te kijken naar mogelijkheden om inzicht te krijgen in onzekerheden. Het is zeker aan te raden om risico management toe te passen in het project, maar in dit onderzoek zal dit niet aan de orde komen.

Miller & Waller (2003) concluderen dat twee van de meest aangeprezen methodes om beslissingen te maken in een onzekere omgeving scenario studie ('scenario planning') en reële optie analyse ('real options analysis') zijn. Deze twee methodes worden beschreven in het licht van dit onderzoek.

3.4.1. Scenario's

Zoals beschreven, zijn onzekerheden onbekende of ondenkbare aspecten. Dit heeft met name betrekking op de omgeving van een organisatie, die vaak onvoorspelbaar is en waarop de organisatie geen directe invloed heeft. In de externe omgeving kan de klantvraag veranderen, er kunnen technologische ontwikkelingen plaats vinden of er kunnen veel concurrenten bij komen, die het aanbod op de markt vergroten. Dit zijn voorbeelden van onzekerheden waar een organisatie mee te maken kan hebben. Scenario's zijn erg verweven met strategische planvorming en met de SWOT-analyse, gezien gezocht wordt naar een 'fit' tussen de organisatie en de omgeving, maar waarbij de aanpak sterk rekening houdt met ambiguïteit en onzekerheden (Van der Heijden, 1996).

Een manier om onzekerheden behapbaar te maken, zijn scenario's. Op scenario gebaseerde planvorming is een compleet op zich staande vorm van planvorming, waarvan de essentie achter scenario's in dit onderzoek wordt gebruikt binnen de planvorming.

Na de tweede wereldoorlog gebruikte het Amerikaanse leger scenario's, bij het bedenken van verdediging strategieën die rekening hielden met mogelijke acties en reacties die konden voorkomen als het Amerikaanse leger iemand zou aanvallen. Shell maakte gebruik van scenario's om snel te kunnen reageren op wisselingen op de markt. Zo maakte Shell scenario's met fluctuerende olie

prijzen en een scenario wat er zou gebeuren als de Sovjet-Unie de prijzen van aardgas omlaag zou gooien. (Miller & Waller, 2003)

Een scenario is een geschetst beeld van hoe de toekomst uit zou kunnen pakken. Essentieel hierbij is dat een scenario geen voorspelling is, maar een mogelijk toekomstbeeld (Ringland, 1997). Een scenario kan zijn dat de economie volgend jaar gaat groeien, een scenario kan zijn dat de economie volgend jaar gaat krimpen. Scenario's zijn hypotheses, die als meerdere 'verhalen' (meestal 3 of 4) worden gecreëerd om een breedte van toekomstbeelden te reflecteren, goed en slecht, verrassend en voorspelbaar. Scenario's worden ontworpen om ons inlevingsvermogen over kansen en bedreigingen in de toekomst te vergroten. (Van der Heijden, 1996)

Het doel van scenario's is enerzijds om het inlevingsvermogen over mogelijke toekomstbeelden te vergroten. Anderzijds is het doel van scenario's om voorbereid te zijn op verschillende toekomsten, zodat tegen de tijd dat er meer informatie beschikbaar komt, de organisatie snel kan anticiperen (Van der Heijden, 1996).

Van der Heijden (1996) constateerde in zijn tijd bij Shell dat scenario's om vier redenen gebruikt werden:

- Het eerste doel van scenario's is om projecten en beslissingen te maken die voldoende kracht hebben om in verschillende toekomsten staande te blijven. Beslissingen worden niet aan de hand van één scenario gemaakt en de scenario's hebben een even grote kans van optreden
- Het twee doel van scenario's is het beter en kritischer nadenken over de toekomst
- Op de derde plaats geven scenario's managers betere perceptie, zodat ze signalen van verandering kunnen opvangen en sneller kunnen reageren
- Scenario's worden niet gebruikt als uitgangspunt (op voorhand van het proces), maar om een context te vormen tijdens het proces

Miller & Waller (2003) stellen dat er geen 'one-size-fits-all' manier is om scenario's op te stellen, maar geven 8 stappen aan die moeten worden doorlopen om tot beslissingen te komen door scenario studie:

- Breng de kwesties in kaart
- Identificeer actoren
- Beschrijf wat bekend is over de omgeving
- Voeg onzekerheden toe
- Schets mogelijke uitkomsten van onzekerheden (beste en slechtste optie)
- Test plausibiliteit en consistentie binnen het scenario
- Anticipeer acties van derden bij een scenario
- Formuleer afzonderlijke strategieën bij de scenario's

Van der Heijden (1996) geeft aan dat het zinvol is om een team op te stellen met mensen die buiten kaders kunnen denken en daarnaast van 'buitenaf' naar de organisatie kunnen kijken. Met dat team kunnen dan kritische onzekerheden worden beschreven die in een scenario moeten worden geplaatst. Hij geeft aan dat scenario's aan 5 criteria moeten voldoen:

- Er moeten minstens twee verschillende scenario's zijn
- De scenario's moeten geloofwaardig zijn
- De scenario's moeten intern consistent zijn
- Scenario's moeten over aspecten gaan die relevant en kritisch zijn voor de gebruiker
- De scenario's moeten een nieuw en origineel perspectief produceren op de problemen van de gebruiker

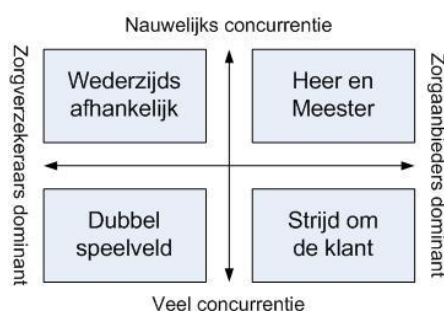
Het is erg belangrijk om binnen de scenario's te beschrijven welk effect de scenario's hebben op de doelstellingen van het project.

Een veel gebruikte manier om te starten met het maken van scenario's, is het selecteren van twee kritische onzekerheden (Den Engelsens, Van Beek, & Blijham, 2007). Uitgangspunt voor het voorbeeld in Figuur 12 is een ziekenhuis dat op een locatie wil nieuw bouwen.

Met deze twee onzekerheden wordt een matrix gevormd, waarin dan 4 kwadranten ontstaan die de basis vormen voor 4 scenario's. Per scenario kan dan verder worden uitgewerkt welke deelonzekerheden en verwachtingen daar bij horen. Essentieel hierbij is dus interne plausibiliteit. Een voorbeeld van een dergelijke matrix is weergegeven Figuur 12.

Als voorbeeld wordt gesteld dat die twee kritische onzekerheden zijn:

- De concurrentie positie van de zorgaanbieder
- De machtspositie van de zorgaanbieder



Figuur 12: Voorbeeld van 4 basis scenario's

Van der Heijden (1996) geeft verder aan dat men nooit een volledig overzicht kan krijgen van de opties die er zijn. De zoektocht naar de beste oplossing is nooit af. Er is een constante twijfel over hoe dicht men bij de daadwerkelijk beste oplossing zit. Puur rationeel gedacht, is het makkelijk om het plan te baseren op één toekomstbeeld, maar wat als het anders uitpakt? Als scenario's worden gebruikt en het plan wordt dusdanig gemaakt dat het stand houdt in meerdere mogelijke toekomstbeelden, dan is het wellicht geen perfect plan (maar bestaat dat wel?), maar het is flexibel als de omgeving verandert.

3.4.2. Real options theorie

De 'real options theorie' is een tweede, maar andere, manier om met onzekerheid om te gaan. Simpel gezegd houdt de real options theorie in dat beslissingen pas gemaakt worden op het moment dat het er echt toe doet. Beslissingen moeten niet allemaal op voorhand worden gemaakt. De real option theorie komt oorspronkelijk uit de financiële sector ((Lambrechts & Myers, 2008); (Miller &

Waller, 2003)). Er zijn een aantal verschillende definities van een reële optie in de literatuur te vinden.

In de ICT sector wordt het gebruikt om investeringen in technologische ontwikkelingen te verantwoorden, met als reden dat men daar optioneel later 'iets' aan heeft. (Kim & Sanders, 2002)

Miller en Waller (2003) stellen dat de real option theorie beargumenteert dat risico verlaging kan voortkomen uit het opbreken van grote investeringen in series van kleinere investeringen. Het spreiden van investeringen over tijd geeft managers de mogelijkheid om in de toekomst te reageren op aan het licht gekomen risico's.

Ford, Lander & Voyer (2002) stellen dat een reële optie (real option) een recht is, zonder verplichting, om specifieke acties in de toekomst te nemen, afhankelijk van hoe onzekere omstandigheden uitpakken.

Ford, Lander & Voyer (2002) geven het volgende voorbeeld van een reële optie:

Na het identificeren van 'toekomstige prijzen van afgraafwerkzaamheden door een onderaannemer' als een belangrijke project onzekerheid, kan een hoofdaannemer 2 strategieën hanteren: a) de hoofdaannemer kan een onderaannemer selecteren met de laagste prijs en later met hem onderhandelen als in de toekomst de prijzen omhoog gaan (een reactieve en stugge strategie) of b) de hoofdaannemer betaalt aan het begin een vergoeding aan de onderaannemer, in ruil voor het recht om het contract te verlengen op de afgesproken prijs. Als de toekomstige prijzen dan omhoog gaan zal de hoofdaannemer verlengen, als de prijzen omlaag gaan zal hij een andere onderaannemer zoeken of een nieuwe prijs afspreken met de onderaannemer (een proactieve en flexibele strategie).

Strategie B kan de hoofdaannemer de vergoeding kosten die hij betaalt voor dat recht (als de prijzen zakken), maar de totale kosten verlagen aanzienlijk als de prijzen wel omhoog gaan en de hoofdaannemer vast kan blijven houden aan de oorspronkelijke prijs.

Voor het berekenen van de prijs van een dergelijk recht, is het nodig om de kans van voorkomen te berekenen. Dit maakt het een middel voor risico's. Uit de geplaatste definities blijkt dat de methode vaak gebruikt wordt als investering om latere risico's te verlagen/vermijden. Gekeken naar de eerdere gemaakte definities van risico's en onzekerheden, is het dus meer een risico instrument, dan een onzekerheid instrument.

Echter, de opmerking van Miller & Waller (2003) om grote investeringen in kleine op te delen, biedt wel flexibele mogelijkheden om met onzekerheid om te gaan. Als gaandeweg blijkt dat onzekerheden negatief uitpakken, kan in een later stadium gestopt worden met de investering. Als het gehele bedrag in één keer geïnvesteerd wordt, kan het niet meer teruggedraaid of veranderd worden. Dit zou in de bouw van een zorginstelling bijvoorbeeld kunnen door de bouw op te delen in een aantal fases en als blijkt dat de zorgvraag afneemt, kan eventueel de laatste fase geannuleerd worden.

Samenvattend kan de real options theorie dus gebruikt worden als methode om met onzekerheid om te gaan, door het project op te delen in fases en zo de beslissing tot op een later moment uit te stellen. De theorie zien als een recht om in de toekomst eenzijdige acties te ondernemen en daar een prijs aan te hangen, maakt het een risico instrument en is dus formeel gezien niet geschikt voor omgang met onzekerheid.

3.4.3. Conclusie onzekerheid en flexibiliteit

De tweede onderzoeksvraag van dit afstudeeronderzoek is: *Wat zijn manieren om met de onzekerheid die de dynamische omgeving met zich mee brengt om te gaan?* Paragraaf 3.4. heeft twee manieren geschetst om met die onzekerheid om te gaan.

Met name scenario studie is een vrij eenvoudige, maar zeer effectieve manier om een plan robuust te maken. Hierdoor kan sneller gereageerd worden op toekomstige veranderingen of kan een plan in 'meerdere toekomsten' stand houden. De real options theorie lijkt wat moeilijker hanteerbaar, maar het faseren van een plan of het zo lang mogelijk uitstellen van een beslissing, kan wel bijdragen aan de zekerheid van een plan, omdat op een later moment meer informatie beschikbaar is.

De onderzoeksoptiek van dit afstudeeronderzoek richt zich op het inzichtelijk maken van mogelijke strategische keuzes (zie ook paragraaf 3.5.) en daarmee op de idee ontwikkeling. Het gebruik van scenario's en real options is echter een stap verder, namelijk bij het daadwerkelijk uitwerken van een plan. Daarom is de gedachtegang achter deze twee methodieken wel naar voren gebracht, maar gaat de uitwerking buiten het onderzoek om.

3.5. Onderzoeksoptiek

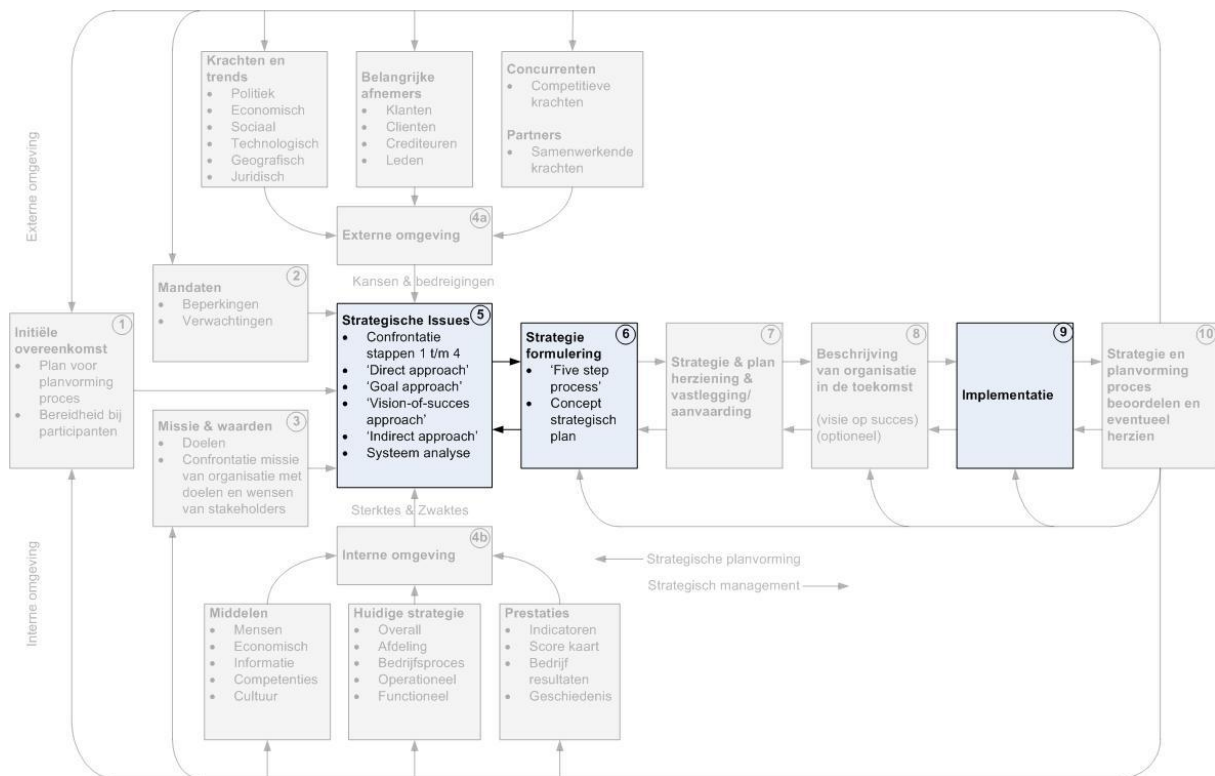
De voorgaande paragrafen hebben inzicht gegeven in theorieën over besluitvorming, planvorming en de omgang met onzekerheid en flexibiliteit. Deze theorieën worden in deze paragraaf uitgewerkt tot de onderzoeksoptiek van dit afstudeeronderzoek. Deze optiek is het uitgangspunt voor de ontwikkeling van de beslissing ondersteuning en geeft aan wat de context is waarbinnen strategische keuzes worden gemaakt.

De onderzoeksoptiek sluit aan bij de doelstelling van het onderzoek. Deze is: *Het ontwikkelen van beslissing ondersteuning voor (zorg)instellingen, door inzicht te geven in de kenmerken en gevolgen van strategische keuzes in een dynamische omgeving.*

Het onderzoek draait om het inzichtelijk maken van kenmerken en gevolgen van strategische keuzes. Paragraaf 3.3. heeft duidelijk gemaakt dat strategische keuzes onderdeel zijn van planvorming. Die keuzes worden voorafgegaan door informatiewinning (initieel idee, mandaten, missie/waarden, SWOT). Daarna komt het moment van strategische keuzes maken en het (voorlopig) vastleggen daarvan. Tijdens de implementatie fase komen in principe de gevolgen van die keuzes aan bod en wordt de uitwerking van die keuzes overwogen. Gekeken naar het model van Bryson zijn dus, in het kader van dit onderzoek, de volgende stappen belangrijk omtrent de kenmerken en gevolgen van strategische keuzes (zie ook Figuur 13):

- Stap 5) Strategische issues
- Stap 6) Strategie formulering
- Stap 9) Implementatie

In stap 6 wordt beschreven wat bereikt gaat worden en hoe dit bereikt gaat worden. In stap 9 wordt dit meer in detail uitgewerkt, wat goed inzicht geeft in de gevolgen. In stap 5 worden niet echt keuzes gemaakt, behalve dan de keuze over welke issues een rol spelen. Deze stap wordt wel verkend, ook omdat het de basis is voor de strategie formulering.



Figuur 13: Belangrijk stappen uit Bryson (2004) in de onderzoeksoptiek

Het feit dat dit onderzoek wordt toegespitst op die stappen, wil niet zeggen dat in het gehele vraagstuk de overige stappen uit het model van Bryson (2004) niet belangrijk zijn. Integendeel, de voorafgaande stappen zijn juist erg belangrijk om de context van het project te bepalen en die bepalen dus ook welke meerwaarde de instelling zoekt. Het is dus wel aan te raden om die stappen te doen, maar dit valt buiten de onderzoeksoptiek van dit afstudeeronderzoek.

Strategische keuzes worden ook beïnvloed door een dynamische omgeving. Het is van belang om aandacht te besteden aan de onzekerheid die de dynamische omgeving met zich mee brengt. Om hier houvast aan te bieden zijn in dit afstudeeronderzoek twee theorieën aangedragen die kunnen helpen bij de omgang met onzekerheid. De gedachtegang achter deze theorieën is geschetst en het is aan te raden om dit te gebruiken in de planvorming, maar de uitwerking valt buiten de scope van dit onderzoek.

Strategische keuzes worden gemaakt in de context van strategische planvorming en binnen een dynamische omgeving. Dit hoofdstuk heeft het framework geschetst waarbinnen strategische keuzes afgewogen en gemaakt worden. In hoofdstuk 4 zal worden gekeken welke strategische keuzes er in andere vergelijkbare projecten zijn gemaakt en of er bouwstenen van strategische overwegingen geïdentificeerd kunnen worden.

3.6. Conclusie

In dit theoretisch kader is de context van het probleem in kaart gebracht en is aangegeven wat de onderzoeksoptiek is. Strategische keuzes worden gemaakt in de context van strategische planvorming en binnen een dynamische omgeving. Dit hoofdstuk heeft het framework geschetst waarbinnen strategische keuzes afgewogen en gemaakt worden.

Met dit theoretisch kader is antwoord gegeven op de eerste 2 onderzoeksvragen:

- O.V. 1) Wat zijn vormen van planvorming rondom bedrijfsprocessen en gebiedsontwikkeling en welke biedt een strategische aanpak die aansluit bij de beslissingen die Gelre moet nemen?
- O.V. 2) Wat zijn manieren om met de onzekerheid die de dynamische omgeving met zich mee brengt om te gaan?

In paragraaf 3.3. zijn vormen planvorming weergegeven, zoals gevonden in de literatuur. Vervolgens is 'strategische planvorming' van Bryson (2004) gekozen als planvorming proces dat een strategische aanpak biedt en aansluit bij de beslissingen die Gelre moet nemen. In de onderzoeksoptiek is aangegeven in welke stappen uit strategische planvorming strategische keuzes worden gemaakt.

In paragraaf 3.4. is ingegaan op de dynamische omgeving van planvorming en zijn twee theorieën aangedragen voor de omgang met die onzekerheid. Het robuust maken van een plan door middel van scenario studie is hierbij de meest geschikte en meest toepasbare methode.

3.6.1. Frame voor vervolg

Dit hoofdstuk heeft het framework geschetst, waarbinnen strategische keuzes gemaakt zouden moeten worden. In de case studie (zie hoofdstuk 4) is het dan ook interessant om op globaal niveau te bepalen in hoeverre dit framework wordt toegepast. In dat licht kunnen de volgende vragen gebruikt worden in de case studie:

- In hoeverre wordt strategische planvorming gevolgd?
 - o Welke stappen uit het model van Bryson worden gedaan?
 - o Wordt er rekening gehouden met wensen en belangen van stakeholders/Is er draagvlak voor het plan bij stakeholders?
 - o Wordt er gekeken naar de interne & externe omgeving (SWOT-analyse)
 - o Wordt er rekening gehouden met de gevolgen van keuzes (implementatie)
 - o Worden er issues gevormd door de confrontatie van wensen, mandaten en de omgeving?
- Wordt er rekening gehouden met onzekerheid?
 - o Is er een scenario studie gedaan
 - o Zijn er pogingen gedaan om flexibiliteit in het plan te brengen?
 - o Is er fasering toegepast?

De focus van het onderzoek (de onderzoeksoptiek) ligt bij het inzichtelijk maken van mogelijkheden voor strategische keuzes. Dit is dan ook het hoofddoel van de case studie. De hoofdvragen die hierbij aan de orde zijn, zijn:

- Welke strategische keuzes zijn er gemaakt voor het concept (ruimtelijke invulling) en wat waren de overwegingen daarvoor?
- Welke strategische keuzes zijn er gemaakt voor het proces (samenwerking, beheer & exploitatie) en wat waren de overwegingen daarvoor?

Hiermee is de case studie dus tweeledig: enerzijds wordt per case bekeken in hoeverre ze strategisch uitgevoerd zijn en anderzijds worden de gemaakte keuzes in de cases, gebruikt als scala aan mogelijkheden voor het inzicht. Meer over de case studie in hoofdstuk 4.

4. Strategische keuzes in de praktijk

Zoals door De Jong (2005) en Meyer (2005) aangegeven, gaat stedelijk, architectonisch of daaraan gerelateerd technisch onderzoek vaak op een ontwerpende manier ('research by design'). Hierin wordt een scala aan mogelijkheden en/of alternatieven geschetst, die gefilterd is uit andere, vergelijkbare projecten. Van Aken, Berends & Van der Bij (2006) beschreven dit als de reflectieve cyclus om kennis te genereren en een ontwerp voor de probleemhebber te creëren.

In dit hoofdstuk wordt dat deel van het onderzoek beschreven waarin strategische keuzes uit andere projecten worden geïdentificeerd, om keuzemogelijkheden voor strategische keuzes aan te geven. Van die keuzes is tevens gekeken welke gevolgen die keuzes hebben gehad voor de gebruiker.

4.1. Case studie

Een case studie is het empirisch bestuderen van de kenmerken van een persoon, groep, object of gebeurtenis (Gerring, 2007). Dit kan beschrijvend of verklarend zijn (Gerring, 2007) en kan bedoeld zijn om informatie/hypotheses te testen of te genereren (Flyvbjerg, 2006). Bij het testen van hypotheses is het verstandig om meerdere cases te gebruiken, ter bevordering van de validatie. Dit wordt ook wel cross-case studie genoemd (Gerring, 2007). Bij het vergaren van informatie ligt het aan de aard van de informatie. Als iemand bijvoorbeeld bij het ontwerpen van een huis informatie wil opdoen, is er een verschil tussen de architect en de constructeur. De architect wil misschien juist veel cases om ideeën te genereren, terwijl een constructeur aan een paar genoeg heeft, omdat de constructies wellicht minder verschillen. Kortom, het is belangrijk om aan te geven wat het doel van de case studie is.

De case studie die in dit hoofdstuk wordt gebruikt is bedoeld om informatie te genereren, en wel omtrent het inzichtelijk maken van mogelijkheden voor strategische keuzes. In het belang van het onderzoek is een case studie uitgevoerd met het volgende doel:

- Identificeren welke strategische keuzes hebben plaats gevonden, op het gebied van concept (ruimtelijke invulling) en proces (samenwerking-/bouworganisatievorm)

Bij de case studie in dit hoofdstuk zijn gemaakte documenten bekeken en zijn gesprekken gevoerd met de betrokken adviseurs van Twynstra Gudde, zodat een overzicht kan worden verkregen van de gemaakte strategische keuzes. Bij elke case zal worden aangegeven waar de gevonden informatie vandaan komt. Per case zal een omschrijving van het planvorming proces in het algemeen worden gegeven. Aansluitend zullen de strategische keuzes beschreven worden.

In grote lijnen is de volgende strategie gebruikt bij de case studie:

- Inleidend gesprek met de adviseur van Twynstra Gudde die bij het project betrokken is (geweest)
- Analyseren documenten van de case (bijvoorbeeld plannen en studies, voor zover beschikbaar)
- Doorvragend gesprek met de betrokken adviseur van Twynstra Gudde.

Daar waar is afgeweken van deze strategie staat het bij de cases vermeld. Ook is per case vermeld welke documenten zijn bekeken.

Zoals in hoofdstuk 3 uiteengezet is het belangrijk om de case studie binnen het theoretisch kader te plaatsen. In eerste instantie zal dus gekeken worden in hoeverre de cases het *framework* van strategische keuzes gevolgd hebben, ofwel: hoe strategisch is het planvorming proces verlopen. Hierbij wordt op globaal niveau gekeken naar:

- In hoeverre wordt strategische planvorming gevolgd?
- Wordt er rekening gehouden met onzekerheid?

In paragraaf 3.6.1. zijn een aantal vragen weergegeven die in de case studie gebruikt zijn. Met deze vragen wordt in principe gekeken of de sleutelkenmerken uit strategische planvorming in de cases zitten. Het gaat hierbij dus om de volgende aspecten:

- Wordt er rekening gehouden met wensen en belangen van stakeholders/Is er draagvlak voor het plan bij stakeholders?
- Wordt er gekeken naar de interne & externe omgeving (SWOT-analyse)
- Wordt er rekening gehouden met de gevolgen van keuzes (implementatie)
- Worden er issues gevormd door de confrontatie van wensen, mandaten en de omgeving?

Wat betreft onzekerheid wordt gezocht naar de aspecten: scenario studie, flexibiliteit en fasering. De case beschrijvingen en deze bovenstaande aspecten zijn weergegeven in paragrafen 4.2 tot en met 4.6.

Daarnaast is er in het kader van de focus van het onderzoek, meer specifiek met de '*onderzoeksoptiek*' gekeken naar de cases en is gezocht naar:

- Welke strategische keuzes zijn er gemaakt voor het concept (ruimtelijke invulling)?
- Welke strategische keuzes zijn er gemaakt voor het proces (samenwerking, beheer & exploitatie)?

Deze keuzes zijn per case geanalyseerd en weergegeven in paragrafen 4.7. en 4.8. In Paragraaf 4.9. zijn de gevolgen van bepaalde keuzes aangegeven voor de criteria die in de afbakening van dit onderzoek zijn opgesteld.

4.1.1. De cases

Voor het onderzoek zijn 5 cases gebruikt, waarin Twynstra Gudde een adviserende danwel begeleidende rol heeft gespeeld. De cases zijn gekozen vanwege hun relevantie: er is een private partij initiator, het betreft een relatief kleinschalig project en het betreft gebiedsontwikkeling waarbij niet alleen maar voor eigen gebruik is ontwikkeld. De cases die gebruikt worden in dit onderzoek zijn:

- 'Maasveld': Herontwikkeling van VGZ-instelling
- 'De Zevenster': Ontwikkeling nieuwe zorg/woon combinatie
- 'NS Sloterdijk': Herontwikkeling stationslocatie
- 'Katwijk': Herontwikkeling Zeehospitium
- 'Gemini ziekenhuizen': Nieuwbouw en ontwikkeling ziekenhuis

Er is voor gekozen om eerst per case te kijken in hoeverre het in het theoretisch kader geschetste framework wordt gevolgd (paragrafen 4.2. tot en met 4.6.). De gemaakte strategische keuzes per case worden vervolgens in paragraaf 4.7. en 4.8. beschreven.

4.2. Maasveld

Maasveld is onderdeel van de Koraal Groep en huisvest mensen met een beperking vlakbij de wijk Heugem in Maastricht. Maasveld is een op zich staand terrein en de staat van de woningen maakte dat werd besloten tot herontwikkeling van het terrein. In mei 2006 haalde Twynstra Gudde de opdracht binnen om het projectmanagement uit te voeren bij het toenmalige plan. In oktober 2006 was de eerste vergadering met de locatie directeur van Maasveld en de vastgoed manager van de koraal groep.

Voor deze case is eerst een inleidend gesprek met de adviseur gevoerd. Hierbij is ingegaan op de aanleiding en in grote lijnen op wat er is gebeurd sinds Twynstra Gudde actief bij het project betrokken is geweest. Vervolgens zijn de volgende documenten bekeken: *‘Visie op huisvesting’*, februari 2007; *‘Marktgerichte strategische oriëntatie’*, oktober 2007; *‘Functioneel programma van eisen’*, februari 2009; *‘DO situatieschets’*, juli 2010. Aansluitend is nog een afrondend gesprek gevoerd met de adviseur, waarin het model van Bryson is voorgelegd. Verder is in dat gesprek gevraagd naar de aspecten van onzekerheid en is doorgevraagd naar welke keuzes er concreet gemaakt zijn. Meer over dit laatste aspect in paragrafen 4.7.1. en 4.8.1.

4.2.1. Planvorming proces

Uit het gesprek met de adviseur van Twynstra Gudde bleek dat achter het oorspronkelijke plan geen duidelijke visie zat. Daarom heeft Twynstra Gudde aangedrongen op het zoeken naar een zorgvisie en daaruit afgeleid een huisvesting visie. In februari 2007 komt Maasveld met de zorgvisie, gevolgd door een strategische marktorientatie in oktober. In dit laatste genoemde document wordt de zorgvisie verder uitgewerkt en is een SWOT analyse gedaan. Uiteindelijk worden in dit document een aantal strategische uitgangspunten gevormd, om de zorgvisie te realiseren in het licht van de geanalyseerde markt.

In de loop van 2008 is gewerkt aan een programma van wensen en programma van eisen, waarin de wens van de cliënten centraal stond. Uiteindelijk is er in februari 2009 aan de hand van de cliënt wensen en de strategische marktorientatie een functioneel programma van eisen opgesteld, waarmee een stedenbouwkundige en een architect aan de slag zijn gegaan. In juli 2010 lag er een definitief ontwerp, waarna de architect aan de slag is gegaan met bestek tekeningen. De verwachting is dat het bestek medio 2011 wordt gegund.

Om te bepalen hoe strategische deze case is verlopen, wordt de case eerst naast de 10 stappen uit het model van Bryson (2004) gelegd. Dit is weergegeven in Tabel 1.

Stap uit Strategische planvorming	Gedaan in case?
1) Initiële overeenkomst	Uit de documenten en gesprekken blijkt niet dat een initiële overeenkomst is vastgelegd, maar wel dat er een initieel idee/aanleiding voor de ontwikkeling van de locatie was.
2) Mandaten	Er is gekeken naar mandaten. De adviseur van TG gaf aan dat is gekeken naar bestemmingsplan, grondpositie (gemeente had eerste recht bij verkoop), etc.
3) Missie en waarden	Niet in eerste instantie, maar TG heeft wel aangedrongen op het maken van een zorg- en huisvestingvisie voortkomend uit de bedrijfsvisie. Dit kenmerkt tevens de waarden van Maasveld.

4) Interne & externe omgeving (SWOT)	Dit is vrij uitgebreid gedaan. In het document 'strategische marktorientatie' is een interne en externe analyse gedaan, ook gekeken vanuit de visie.
5) Strategische issues	In hetzelfde document zijn uiteindelijk 5 strategische kernoriëntaties verwoord die voortkwamen uit de confrontatie van visie en SWOT. Door de confrontatie visie met SWOT, kan worden opgemerkt dat het hier om een 'goals-approach' of 'vision of success-approach' (Bryson, 2004)
6) Strategie formulering	In die strategische kernoriëntaties is tevens aangegeven hoe deze opgelost/aangepakt worden.
7) Aanvaarding strategie	Het document strategische marktorientatie is aanvaard en heeft later ook weer tot input geleid voor programma van eisen e.d.
8) Beschrijving visie op succes	Dit is niet gevonden in documenten uit de case studie. Ook de adviseur stelt dat het niet zo is vastgelegd, maar er wel altijd een visie in het achterhoofd is gehouden.
9) Implementatie	Er is gekeken of de ontwerpen aan budget- en kwaliteitseisen voldoen, o.a. door koppeling met (functioneel) programma van eisen en voorlopig ontwerp.
10) Evaluatie en herziening strategie	Dit is niet gevonden in de case studie.

Tabel 1: Strategische planvorming in 'Maasveld'

Het proces van Maasveld is behoorlijk strategisch verlopen; het heeft de stappen uit strategische planvorming veelal gevolgd. Voor de volledigheid wordt nog teruggekoppeld naar de vragen die de sleutelkenmerken van strategische planvorming omvatten. Dit is weergegeven in Tabel 2.

Sleutelkenmerken van strategische planvorming	Gedaan in case?
Wordt er rekening gehouden met wensen en belangen van stakeholders/Is er draagvlak voor het plan bij stakeholders?	Ja, o.a. door programma van wensen samen met cliënten van Maasveld op te stellen.
Wordt er gekeken naar de interne & externe omgeving (SWOT-analyse)	Ja, dit is opgenomen in de strategische marktorientatie.
Wordt er rekening gehouden met de gevolgen van keuzes (implementatie)	Ja, er is sprake van controle ontwerp op programma van eisen.
Worden er issues gevormd door de confrontatie van wensen, mandaten en de omgeving?	Ja, in de strategische marktorientatie zijn kernoriëntaties verwoord die voortkomen uit de confrontatie tussen visie en SWOT.

Tabel 2: Sleutelkenmerken van strategische planvorming in 'Maasveld'

4.2.2. Onzekerheid

Wat betreft onzekerheid is er een scenariostudie geweest, zo bleek uit het gesprek met de adviseur. Hierin is hoofdzakelijk gekeken naar de zorgvraag in de regio. Er is daarom in het plan flexibiliteit op de locatie zelf (ruimte voor ontwikkeling over) en er is de mogelijkheid om een buitenlocatie (die nu wordt gehuurd) af te stoten. Verder is het plan opgedeeld in 4 fases, waarvan fase 4 eventueel later nog geannuleerd kan worden, mocht de vraag naar zorg achterwege blijven.

Terugkomend op de vragen uit 3.6.1. kan Tabel 3 worden opgesteld.

Aspecten van omgang met onzekerheid	Gedaan in case?
Is er een scenario studie gedaan	Ja, uit gesprek met de adviseur bleek dat er gekeken is naar o.a. zorgvraag scenario's.
Zijn er pogingen gedaan om flexibiliteit in het plan te brengen?	Ja, er is nog ruimte voor uitbreiding op het terrein en er kan een buitenlocatie worden afgestoten als er een overschot aan huisvesting is.
Is er fasering toegepast?	Ja, het project is opgedeeld in 4 fasen.

Tabel 3: Kenmerken van omgang met onzekerheid in 'Maasveld'

Gekeken naar de vragen uit paragraaf 3.6.1. heeft de case 'Maasveld' alle keren 'ja' als antwoord, wat deze case erg strategisch maakt.

4.3. De Zevenster

De Zevenster is van oorsprong een verzorgingstehuis, maar is in de loop van de tijd uitgegroeid naar een 'centrum voor senioren'. Eind 2004 is een onderzoek gestart naar de vernieuwing van het complex. Naast het complex staat senioren huisvesting van een woningbouwcorporatie. Deze twee instituten hadden reeds een relatie opgebouwd en faciliteiten werden gedeeld. Toen de nieuwbouwplannen ter sprake kwamen, is de relatie enigszins verstoord. Tevens was nieuwbouw op de toenmalige locatie niet mogelijk, in verband met ruimtegebrek. Daarom is uitgeweken naar een nieuwe locatie.

Voor deze case is eerst een inleidend gesprek met de adviseur gevoerd. Hierbij is ingegaan op de aanleiding en in grote lijnen op wat er is gebeurd sinds Twynstra Gudde actief bij het project betrokken is geweest. Vervolgens is de opdrachtgever (directeur De Zevenster) geïnterviewd en is aan hem het model van Bryson voorgelegd. Verder is in dat gesprek gevraagd naar de aspecten van onzekerheid en is doorgevraagd naar welke keuzes er concreet gemaakt zijn. Meer over dit laatste aspect in paragrafen 4.7.2. en 4.8.2.

4.3.1. Planvorming proces

De aanleiding voor het project was de nieuwbouw van het verzorgingstehuis. Vanaf het begin af aan heeft de zevenster een bepaald doel voor ogen gehad en is met dat idee andere partijen gaan zoeken die daarin mee wilde doen, aldus de opdrachtgever. De planvorming voor het nieuwe complex was daarmee erg visie gedreven. Belangrijk daarbij was het wooncomfort en invulling van het dagelijks leven van de cliënten. De opdrachtgever gaf aan dat hierachter de opvatting zit dat zorg één op één moet zijn, zodat het aansluit bij de individuele behoefte van de cliënten. Verder moest het nieuwe concept De Zevenster houvast in de omgeving geven en aansluiten bij de behoeften van ouderenzorg in 2015.

Met deze visie in het achterhoofd is De Zevenster interne en externe gesprekken gaan voeren. Intern is gekeken naar de behoefte van cliënten, zowel op gebied van woonbehoefte, als functies die men graag in de buurt heeft. Extern zijn gesprekken gevoerd met andere zorgverleners zoals huisartsen, gehandicaptenzorg en de kinderopvang. Naar verloop van tijd was er 'commitment' bij een aantal gesprekspartners en met dat plan is De Zevenster op zoek gegaan naar een partij die het complex wilde ontwikkelen. Uiteindelijk is Vestia hieruit gekomen als ontwikkelaar die huurcontracten afsluit met alle partijen die uiteindelijk in het complex gaan zitten.

In Tabel 4 is het proces langs de 10 stappen van strategische planvorming van Bryson (2004) gelegd. Al deze informatie komt uit het gesprek met de opdrachtgever, waarin het model is voorgelegd.

Stap uit Strategische planvorming	Gedaan in case?
1) Initiële overeenkomst	Is niet officieel vastgelegd, maar vanuit de Zevenster is er wel altijd een globaal einddoel geweest.
2) Mandaten	Er is gekeken naar mandaten, waarbij ook veel gesprekken met de gemeente zijn geweest over bestemmingsplan e.d.
3) Missie en waarden	Er is op voorhand goed nagedacht over de uitstraling van De Zevenster en welke positie zij in de samenleving willen vervullen en onderdeel hiervan is ook de visie die de drijvende kracht achter de planvorming is geweest.
4) Interne & externe omgeving (SWOT)	Er is uitgebreid aandacht besteed aan gesprekken met interne en externe partijen. Tevens is vastgesteld dat De Zevenster niet de middelen heeft om het project alleen uit te voeren en er dus een partij gezocht moet worden om dat gat op te vullen. De uitkomsten van de gesprekken hebben veel invloed gehad op het uiteindelijke concept.
5) Strategische issues	Er zijn geen issues geformuleerd, maar de visie en gesprekken vormen wel het uitgangspunt voor het concept. Tevens heeft de constatering dat De Zevenster het niet zelf kan geleid tot de zoektocht naar een partij die het complex kan ontwikkelen. De vervolgstappen komen dus wel uit de confrontatie van visie met SWOT analyse.
6) Strategie formulering	Men heeft niet een strategie op papier vastgelegd, maar wel eerst gekeken naar <i>wat</i> gaan we doen en vervolgens naar <i>hoe</i> gaan we dat doen. Dit blijkt uit de gesprekken die Zevenster achtereenvolgens gevoerd heeft: eerst intern en extern voor het concept, daarna met Vestia over <i>hoe</i> dat dan te ontwikkelen.
7) Aanvaarding strategie	Dit is dus ook niet aan de orde geweest. Wel zijn er intentieverklaringen opgesteld met daarin de structuur van het project.
8) Beschrijving visie op succes	Is niet specifiek gedaan, maar de visie heeft wel altijd op de achtergrond gespeeld. Er is constant gekeken of functies e.d. aansloten bij de visie.
9) Implementatie	Implementatie en het einddoel zijn altijd onderdeel geweest van de gesprekken. Tijdens de gesprekken met externe partijen is al vroeg de visie neergelegd. Tevens is steeds gekeken naar budget. Ook met Vestia zijn haalbaarheidsstudies gedaan.
10) Evaluatie en herziening strategie	Nog niet aan de orde, plan zit nu in D.O. fase.

Tabel 4: Strategische planvorming in 'De Zevenster'

Uit Tabel 4 blijkt al dat over het algemeen de stappen uit Bryson (2004) wel gedaan zijn, maar niet altijd helemaal zoals ze in door Bryson omschreven zijn. Om toch te kunnen bepalen of het proces strategisch gegaan is, is daarom weer teruggekoppeld naar de vragen uit paragraaf 3.6.1. Dit is weergegeven in Tabel 5.

Sleutelkenmerken van strategische planvorming	Gedaan in case?
Wordt er rekening gehouden met wensen en belangen van stakeholders/Is er draagvlak voor het plan bij stakeholders?	Ja, door de interne en externe gesprekken is een plan ontwikkeld met draagvlak bij verschillende stakeholders.
Wordt er gekeken naar de interne & externe omgeving (SWOT-analyse)	Ja; er is weliswaar geen SWOT analyse gedaan, maar er zijn wel veel gesprekken met interne en externe partijen geweest om de omgeving in kaart te brengen.
Wordt er rekening gehouden met de gevolgen van keuzes (implementatie)	Ja, er is altijd teruggekeken naar de visie, budget en programma van eisen en of dit allemaal haalbaar was. Ook vanuit Vestia was er nadruk op de haalbaarheid van het plan.
Worden er issues gevormd door de confrontatie van wensen, mandaten en de omgeving?	Ja, de confrontatie van wens/visie met de omgeving heeft geleid tot het concept dat uiteindelijk richting ontwerp is gegaan.

Tabel 5: Sleutelkenmerken van strategische planvorming in 'Zevenster'

4.3.2. Onzekerheid

In het planvorming proces is ook rekening gehouden met onzekerheid. De opdrachtgever gaf aan dat op de eerste plaats getracht is het complex flexibel te ontwerpen, zodat onderdelen aan verschillende partijen verhuurd kunnen worden. Ook is opgenomen dat de appartementen van het verzorgingstehuis vrij ruim zijn, zodat ook deze eventueel voor andere functies gebruikt kunnen worden. Er is geen uitgebreide scenario studie gedaan, maar er is wel onderzoek gedaan naar de zorgvraag in de omgeving, aldus de opdrachtgever. Hierbij is informatie ingewonnen bij het zorgkantoor over de prognoses van de vraag naar zorg voor de komende 10-20 jaar. Fasering is bij dit project niet mogelijk, doordat het één complex is. De praktische invulling van het concept verhindert hier dat fasering mogelijk is.

Gekeken naar de drie aspecten van omgang met onzekerheid (scenario studie, flexibiliteit en fasering), zoals ze in paragraaf 3.6.1. zijn geformuleerd, kan Tabel 6 worden opgesteld.

Aspecten van omgang met onzekerheid	Gedaan in case?
Is er een scenario studie gedaan	Nee, wel is er via het zorgkantoor onderzoek gedaan naar de zorgvraag voor de komende 10-20 jaar.
Zijn er pogingen gedaan om flexibiliteit in het plan te brengen?	Ja, de ruimten in het ontwerp zijn dusdanig gemaakt zodat ze ook voor andere functies te gebruiken zijn.
Is er fasering toegepast?	Nee, er zit geen fasering in het project.

Tabel 6: Kenmerken van omgang met onzekerheid in 'Zevenster'

Gekeken naar de vragen uit paragraaf 3.6.1. heeft de case 'De Zevenster' 5 keer 'ja' en 2 keer 'nee' als antwoord, wat deze case behoorlijk strategisch maakt. Op het gebied van onzekerheid missen een aantal aspecten.

4.4. NS Sloterdijk

Station NS Sloterdijk ligt in het noordwesten van Amsterdam, aan de zuidkant van havengebied Westpoort. Het is een station waarin 2 spoorgroepen elkaar kruisen, wat resulteert in een twee-laags station. Het gebied waar dit project betrekking op heeft is in handen van 3 partijen: de Gemeente (met name huidige busstation), NS Poort (het trein- en metrostation) en Prorail (de sporen). In de initiatieffase wilde de gemeente het gebied rondom het station verbeteren/vernieuwen en de NS wilde graag het station verbeteren/vernieuwen. Voor prorail leverde dit een kans op om tegelijkertijd het spoor te verbeteren. Er lag dus een mogelijkheid voor een gezamenlijke win-win-win situatie.

Voor deze case is eerst een inleidend gesprek met de adviseur gevoerd. Hierbij is ingegaan op de aanleiding en in grote lijnen op wat er is gebeurd sinds Twynstra Gudde actief bij het project betrokken is geweest. Vervolgens zijn de volgende documenten bekeken: *'Intentieovereenkomst'*, augustus 2004; *'Beleidsrapport, sector projecten gemeente Amsterdam'*, januari 2007; *'NS Sloterdijk, eindvisie verbeeld, Movares'*, juni 2007; *'functioneel programma van eisen'*, oktober 2008; *'PlanAmsterdam'*, november 2008, *'samenwerkingsovereenkomst'*, september 2009; *diverse mailwisselingen*, tussen 2004 en 2009. Aansluitend is nog een afrondend gesprek gevoerd met de adviseur, waarin het model van Bryson is voorgelegd. Verder is in dat gesprek gevraagd naar de aspecten van onzekerheid en is doorgevraagd naar welke keuzes er concreet gemaakt zijn. Meer over dit laatste aspect in paragrafen 4.7.3. en 4.8.3.

4.4.1. Planvorming proces

Uit een beleidsrapport van de gemeente bleek dat de aanleiding van dit project stamt uit 1992, toen een capaciteitsgebrek van het station werd geconstateerd. Het gebied rondom NS Sloterdijk (ook wel Teleport genoemd) is een mono functioneel kantorengedrag, waardoor het 's avonds aanvoelt als een onveilig en onprettig gebied. Naar aanleiding hiervan is de gemeente een visie gaan ontwikkelen, met daarin de volgende uitgangspunten: bevorderen stedelijkheid door functiemenging, optimaliseren vervoersknoop, intensiveren bebouwing, optimaliseren bedrijfseconomisch klimaat en grote aandacht voor sociale veiligheid. In augustus 2004 is vervolgens een intentieovereenkomst getekend tussen de gemeente Amsterdam, NS en Prorail, met daarin onderlinge afspraken en uitgangspunten.

In december 2005 stelt de gemeente een stedenbouwkundig programma van eisen vast, maar vervolgens ontstaat een patstelling doordat de NS en Prorail geen uitbreiding noodzakelijk achten en dus geen financiële middelen beschikbaar willen stellen. In mei 2007 is Twynstra Gudde ingeschakeld om als onafhankelijk procesbegeleider een uitweg te bieden. In dit tweede stadium zijn op globaal, 'haalbaarheidsniveau', een business case (financiële haalbaarheid) en een samenwerkingsintentie gemaakt naar aanleiding van een studie plan gemaakt door Movares (november 2007). Pas toen alle partijen het daar met elkaar over eens waren zijn er een voorlopig ontwerp, een gedetailleerdere business case en een samenwerkingsovereenkomst opgesteld (september 2009). Tot op heden is er echter nog weinig van het plan terecht gekomen, omdat de 3 partijen constant met nieuwe aandachtspunten komen.

Van een SWOT-analyse is geen sprake geweest, zo blijkt ook uit de gesprekken met de adviseur van Twynstra Gudde. Het plan is vanaf het begin af aan rechtlijnig geweest, waarbij de 3 partijen het redelijk eens waren over de uitkomst. Andere mogelijkheden zijn hooguit varianten op het oorspronkelijke idee geweest. Hierbij zijn de goedgekeurde 'visie Teleport' (september 2003) en het stedenbouwkundig programma van eisen (december 2005) uitgangspunt geweest, zo blijkt uit de samenwerkingsovereenkomst.

In deze case is het belangrijk dat er vanaf het begin eigenlijk al 3 partijen om tafel zaten. Men is er vanuit gegaan dat deze 3 partijen er onderling uit zouden komen en er is nooit overwogen om bijvoorbeeld nog een externe investeerder te betrekken. Het proces is dus niet echt in lijn met strategische planvorming, maar volgt min of meer de stappen uit Figuur 7: concept, haalbaarheid, schematisch ontwerp, gedetailleerd ontwerp (stappen in planvorming volgens Green (1994)). In Tabel 7 is de vergelijking met strategische planvorming weergegeven.

Stap uit Strategische planvorming	Gedaan in case?
1) Initiële overeenkomst	Er was in het beginstadium wel een gezamenlijke aanleiding om met het project te starten. Dit waren vooral gesprekken, voor zover bekend is er geen start overeenkomst vastgelegd.
2) Mandaten	Volgens de adviseur is dit niet gedaan, maar door het meedoen van de gemeente is een hoop afgevangen.
3) Missie en waarden	De eigen wensen en waarden zijn wel redelijk opgesteld, maar er is geen stakeholder analyse gedaan, aldus de adviseur.
4) Interne & externe omgeving (SWOT)	Ook dit is niet uitgebreid gedaan. Men is met één gedachte vertrokken en heeft verder niet echt kansen en bedreigingen in kaart gebracht.
5) Strategische issues	Vanwege het ontbreken van de SWOT is dit dus ook niet echt gedaan. Vanuit de missies, waarden en doelen van de partijen zijn uitgangspunten opgesteld.
6) Strategie formulering	Men heeft niet echt een strategie opgesteld, maar in een haalbaarheidsstudie en businessplan opgesteld wat te bereiken en hoe dat te bereiken.
7) Aanvaarding strategie	n.v.t. Men heeft de sluitende businesscase en stedenbouwkundig plan ook nog niet gezamenlijk ondertekend
8) Beschrijving visie op succes	n.v.t.
9) Implementatie	Via de businesscase en stedenbouwkundig plan wordt wel inzicht gegeven in de implementatie. Die plannen zijn vrij gedetailleerd, waarin o.a. budget, plan van aanpak en planning wel worden meegenomen.
10) Evaluatie en herziening strategie	n.v.t.

Tabel 7: Strategische planvorming in 'NS Sloterdijk'

Ook uit de terugkoppeling naar de vragen uit paragraaf 3.6.1. blijkt dat het proces niet erg strategisch is verlopen (zie ook Tabel 8). Dit komt met name door het niet betrekken van andere partijen dan de drie 'interne' partijen en doordat men er altijd vanuit is gegaan het met deze partijen te kunnen doen, zo blijkt uit de gesprekken met de adviseur.

Sleutelkenmerken van strategische planvorming	Gedaan in case?
Wordt er rekening gehouden met wensen en belangen van stakeholders/Is er draagvlak voor het plan bij stakeholders?	Alleen van de interne stakeholders.
Wordt er gekeken naar de interne & externe omgeving (SWOT-analyse)	Nee, van een SWOT analyse is geen sprake geweest.
Wordt er rekening gehouden met de gevolgen van keuzes (implementatie)	Ja, er is wel altijd gekeken naar de haalbaarheid van de plannen en wie wat zou doen. Er is echter geen zekerheid over de verkoop van de grond voor de hotels/theater/horeca, omdat zij niet betrokken zijn.
Worden er issues gevormd door de confrontatie van wensen, mandaten en de omgeving?	Nee, het is puur gedreven vanuit de wensen en visie van de 3 partijen.

Tabel 8: Sleutelkenmerken van strategische planvorming in 'NS Sloterdijk'

4.4.2. Onzekerheid

Er is door de gemeente geen scenario studie gedaan, maar er zijn wel risico-/gevoeligheidsanalyses uitgevoerd, volgens de adviseur. Qua flexibiliteit is wel enigszins nagedacht over alternatieve functies in plaats van hotels, maar gezien de gemeente de grond verkoopt hebben ze niet het ontwikkelrisico en kunnen ze later nog besluiten om het bestemmingsplan aan te passen. De adviseur stelt verder dat vanuit NS is vertrouwd op hun 'succes-formule' van wereldstations. Voor ProRail is de flexibiliteit een heikel punt. Zij willen ruimte houden voor een eventueel derde spoor, maar dat is lastig in het plan en ze willen de meerkosten die dat met zich mee brengt niet opbrengen. Qua onzekerheid is dus niet echt nagedacht over flexibiliteit voor de lange termijn.

Uit de documenten en gesprekken bleek geen fasering. Wel zijn er een aantal deelprojecten te onderscheiden in het gehele project, maar dit is in de trant van: 'metrostation', 'busstation', 'fietsenstalling', etc., dus het niet door laten gaan van een dergelijk deelproject doet afbreuk aan het project. Dit is niet de flexibiliteit die uit de fasering zou moeten komen.

Aspecten van omgang met onzekerheid	Gedaan in case?
Is er een scenario studie gedaan	Nee, wel risico-/gevoeligheidsanalyse, maar geen scenario studie.
Zijn er pogingen gedaan om flexibiliteit in het plan te brengen?	Wel enigszins vanuit de gemeente (andere functies i.p.v. hotels), maar niet vanuit de NS en ProRail.
Is er fasering toegepast?	Nee, er is geen fasering toegepast met als doel om een deel niet te ontwikkelen als de vraag tegen blijkt te vallen.

Tabel 9: Kenmerken van omgang met onzekerheid in 'NS Sloterdijk'

Gekeken naar de vragen uit paragraaf 3.6.1. heeft de case 'NS Sloterdijk' 1 keer 'ja' en 6 keer 'nee' als antwoord, wat deze case niet strategisch maakt. Er is compleet vanuit een idee gewerkt, waarbij geen belangen van overige stakeholders zijn betrokken, geen SWOT-analyse is gedaan en waarbij weinig aandacht is voor onzekerheid.

4.5. Zeehospitium Katwijk

In juli 2003 kwamen de gemeente Katwijk en het Rijnlands zeehospitium tot een akkoord over de herinrichting van het terrein van het zeehospitium. Destijds is het revalidatiecentrum verhuisd naar Leiden, waardoor de naam overging naar: Rijnlands voorzieningen centrum, bedoeld voor cliënten met een verstandelijke of een lichamelijke beperking. Sinds januari 2005 het heet 'stichting Het raamwerk'. In juli 2006 is gestart met de bouw van de nieuwe 'wijk'. De bouw is opgedeeld in 3 fases: 1a, 1b en 2, waarvan fase 1a inmiddels in afgerond. Fase 1b loopt op dit moment en fase 2 staat gepland vanaf 2012.

Voor deze case is eerst een inleidend gesprek met de adviseur gevoerd. Hierbij is ingegaan op de aanleiding en in grote lijnen op wat er is gebeurd sinds Twynstra Gudde actief bij het project betrokken is geweest. Vervolgens zijn de volgende documenten bekeken: *'Plan van aanpak terreinontwikkeling'*, juli 2003; *'Uitgangspunten voor stedenbouwkundige ontwikkeling'*, februari 2004; *'Ontwikkelstrategie terrein RVC'*, november 2004; *'Presentatie Twynstra Gudde'*, december 2007. Aansluitend is nog een afrondend gesprek gevoerd met de adviseur, waarin het model van Bryson is voorgelegd. Verder is in dat gesprek gevraagd naar de aspecten van onzekerheid en is doorgevraagd naar welke keuzes er concreet gemaakt zijn. Meer over dit laatste aspect in paragrafen 4.7.4. en 4.8.4.

4.5.1. Planvorming proces

Uit de gesprekken met de adviseur bleek dat de aanleiding voor het plan was, dat het revalidatiecentrum het terrein verliet. Bovendien was de huisvesting verouderd. In de beginfase is onderzocht wat er nu was en waar het zeehospitium graag naar toe wilde. Daarop zijn een stappenplan en aantal uitgangspunten opgesteld. In september 2004 is een stedenbouwkundig plan opgesteld. In november 2004 volgde een ontwikkeling strategie, waarin de manier van ontwikkelen uiteen werd gezet. Daarna is gestart met een marktconsultatie om partijen te vinden die daarin mee wilden doen.

De adviseur zei dat over de uitvoering van het plan in het begin niet goed is nagedacht; men wilde te snel naar een concreter niveau. Een SWOT analyse is niet gedaan, maar vanuit de uitgangspunten is een stedenbouwkundig plan gemaakt. Uit de gesprekken die Twynstra Gudde met het raamwerk voerde, bleek dat er geen interesse was in het maken van een strategie, aldus de adviseur. Men wilde graag een concreet plan en zou dan later wel de keuze maken over hoe dat uit te voeren. In Tabel 10 is het proces wederom naast de stappen uit strategische planvorming van Bryson (2004) gelegd.

Stap uit Strategische planvorming	Gedaan in case?
1) Initiële overeenkomst	Er was meer een duidelijke noodzaak voor nieuwbouw en daar was wel overeenstemming over, maar formeel vastgelegd is dat niet.
2) Mandaten	Uit de documenten blijkt dat er heel erg uitgebreid is gekeken naar mandaten; Er is gekeken naar bestemmingsplan van de gemeente, het structuurplan van de provincie, mandaten van het waterschap, monumentenstatus, etc.
3) Missie en waarden	In de doelstellingen die het RvC heeft opgesteld is erg gewerkt vanuit een visie en waar men naar toe wilde. Naar wensen en eisen van andere stakeholders is, volgens de adviseur, niet gekeken.

4) Interne & externe omgeving (SWOT)	Uit de gesprekken en documenten blijkt dat er geen SWOT analyse is uitgevoerd. Men wilde een globaal plan maken en de uitvoering en analyse bij een marktpartij neerleggen, zo stelt de adviseur.
5) Strategische issues	Men heeft wel een document met uitgangspunten geformuleerd, maar die kwamen dus vooral uit de wensen en mandaten. TG is bij het project betrokken vanaf dit punt en heeft dus ook gevraagd naar de oorsprong ervan.
6) Strategie formulering	Volgend uit de vorige twee punten landde dit dus niet echt. Men wilde gewoon een concreet plan maken en dan later wel zien hoe dat dan uit te voeren. Het 'wat' werd dus wel bekeken, maar het 'hoe' niet. Hier heeft TG uiteindelijk ook het meest op moeten aansturen.
7) Aanvaarding strategie	In het ontwikkel strategie document, zijn wel de voorkeursopties aangegeven over 'hoe' het plan te ontwikkelen, maar deze zijn niet met een marktpartij overlegd. Met heeft het zo in de markt gezet en daar een partij bij gezocht.
8) Beschrijving visie op succes	Is niet naar gekeken, er was niet voldoende aandacht voor, zo is de mening van de adviseur.
9) Implementatie	Uit de gesprekken met de adviseur blijkt dat men gewoon het project wilde uitvoeren en daardoor was de horizon erg kort. Implementatie is niet meegenomen in de planvorming.
10) Evaluatie en herziening strategie	n.v.t.

Tabel 10: Strategische planvorming in 'Zeehospitium Katwijk'

Uit Tabel 10 blijkt wel dat er van strategische planvorming geen sprake was. Omdat het lastig is om de gevonden informatie direct te koppelen aan de 10 stappen van Bryson (2004) is gekeken naar de sleutelkenmerken van strategische planvorming, zoals beredeneerd in paragraaf 3.6.1. In Tabel 11 is deze terugkoppeling weergegeven.

Sleutelkenmerken van strategische planvorming	Gedaan in case?
Wordt er rekening gehouden met wensen en belangen van stakeholders/Is er draagvlak voor het plan bij stakeholders?	Nee, er is alleen naar de eigen wensen en belangen gekeken. Volgens de adviseur zijn er geen andere partijen betrokken bij de planvorming.
Wordt er gekeken naar de interne & externe omgeving (SWOT-analyse)	Nee, net als hierboven is alleen naar de eigen organisatie gekeken. De externe omgeving is niet meegenomen.
Wordt er rekening gehouden met de gevolgen van keuzes (implementatie)	Nee, men had alleen aandacht voor het maken van een concreet plan. Hoe dit dan moest worden uitgevoerd en of het haalbaar was, is niet onderzocht.
Worden er issues gevormd door de confrontatie van wensen, mandaten en de omgeving?	Het plan is wel ontwikkeld vanuit de wensen en mandaten, maar een SWOT analyse ontbrak.

Tabel 11: Sleutelkenmerken van strategische planvorming in 'Zeehospitium Katwijk'

4.5.2. Onzekerheid

De adviseur gaf aan dat er geen scenario studie is gedaan bij dit project. Er is wel een risico analyse uitgevoerd, maar er is niet gekeken naar de robuustheid van een plan in meerdere toekomst scenario's. Er is wel nagedacht over het flexibel gebruiken van het multifunctionele gebouw, waardoor er meerdere functies in dit gebouw zouden kunnen zitten, aldus de adviseur.

Het plan is gefaseerd (fase 1a, 1b en 2), maar er staat nergens gespecificeerd dat dit is gedaan met het oog op eventuele annulering. Ook de adviseur geeft aan dat dit meer is gedaan in verband met de overlast en de kosten per periode behapbaar te houden.

In Tabel 12 is wederom aangegeven welke aspecten van omgang met onzekerheid in de case zitten.

Aspecten van omgang met onzekerheid	Gedaan in case?
Is er een scenario studie gedaan	Nee, wel een risicoanalyse, maar het plan is niet tegen het licht van meerdere scenario's gehouden.
Zijn er pogingen gedaan om flexibiliteit in het plan te brengen?	Er is wel nagedacht over het flexibel indelen van het multifunctionele gebouw, waardoor het geschikt is voor meerdere functies.
Is er fasering toegepast?	Ja, maar niet direct met het oog op flexibiliteit.

Tabel 12: Kenmerken van omgang met onzekerheid in 'Zeehospitium Katwijk'

Gekeken naar de vragen uit paragraaf 3.6.1. heeft de case 'Zeehospitium Katwijk' 2 keer 'ja' en 5 keer 'nee' als antwoord, wat deze case weinig strategisch maakt. Met name het betrekken van andere partijen, het uitvoeren van een SWOT analyse en het rekening houden met implementatie ontbreken in de planvorming.

4.6. Gemini ziekenhuizen

Gemini ziekenhuizen in Den Helder was toe aan vernieuwbouw en is daarbij uitgeweken naar een andere locatie, aangezien het huidige terrein te klein was. Met de gemeente is toen gezocht naar een nieuwe locatie voor het ziekenhuis en daar kwam uit dat er een locatie van ongeveer 7,5 hectare beschikbaar was in het zuidwesten van Den Helder. Het ziekenhuis had echter maar 4,5 hectare nodig voor hun nieuwbouw plannen.

Voor deze case is eerst een inleidend gesprek met de adviseur gevoerd. Hierbij is ingegaan op de aanleiding en in grote lijnen op wat er is gebeurd sinds Twynstra Gudde actief bij het project betrokken is geweest. Vervolgens zijn de volgende documenten bekeken: '*Beleidsplan 2007-2011*', april 2007; '*Businessplan Health Park, TCN*', januari 2008; '*Ontwerpuitsgangspunten Gemini*', september 2010; '*Toekomstscenario's*', december 2010. Aansluitend is nog een afrondend gesprek gevoerd met de adviseur, waarin het model van Bryson is voorgelegd. Verder is in dat gesprek gevraagd naar de aspecten van onzekerheid en is doorgevraagd naar welke keuzes er concreet gemaakt zijn. Meer over dit laatste aspect in paragrafen 4.7.5. en 4.8.5.

4.6.1. Planvorming proces

In april 2007 is in het beleidsplan 2007-2011 beschreven dat er voor de noodzakelijke zorgvernieuwing een nieuw ziekenhuis gebouwd moet worden. Toen is beschreven dat dit nieuwe ziekenhuis omstreeks 2012 in gebruik kan worden genomen. Het nieuwe ziekenhuis moet in zijn

dienstenpakket aansluiten op de zorgvraag van het verzorgingsgebied. In dit beleidsplan wordt vrij uitgebreid beschreven hoe het ziekenhuis er in de toekomst moet uitzien en hiervoor zijn ook uitgebreide analyses gedaan. Door de grootte van het terrein dat de gemeente aanbood, kwam er eigenlijk een tweede vraagstuk bij. Bij de gehele ontwikkeling is toen de hulp ingeroepen van TCN projectontwikkeling.

In januari 2008 komt TCN met een business plan, dat gemaakt is in opdracht van Gemini. Hierin is ingegaan op de uitwerking van een 'Health park', zoals de wens was van Gemini. In een dergelijk Health park worden zorggerelateerde voorzieningen aangeboden in een voor de zorgconsument aantrekkelijke setting. Centraal hierin staat het ziekenhuis, dat in nauwe samenwerking functioneert met andere zorgvoorzieningen in het park zoals GGD, thuiszorg, verzorgingstehuis, apotheek, fysiotherapeut, zorghotel, revalidatiecentrum, etc.

TCN heeft in 2 stappen de haalbaarheid van een dergelijk Health park bekeken: 1) de conceptdefinitie, 2) een business case. In de conceptdefinitie is gekeken naar mogelijke varianten van de ruimtelijke invulling, ook gekoppeld aan de stedenbouwkundige omgeving van de locatie (grenzend aan woonwijk links, sportvelden boven en bedrijventerrein rechts). Hierin is een vrij uitgebreide analyse van Den Helder gedaan, qua bevolkingsgroei, vergrijzing, banen en inkomen.

Vervolgens is bij het maken van de business case een kwalitatieve marktscan gedaan, waarin gekeken is naar de interesse voor het concept. In een contextanalyse is gekeken naar de concurrentiepositie van Gemini. Uit deze business case kwam destijds dat met de rendementen van een eigenaar belegger dit geen haalbare situatie opleverde. Dit probleem lag vooral in de huurprijzen en rendement mogelijkheden.

De adviseur gaf aan dat toen is besloten om de uitgangspunten uit bovenstaande plannen te behouden en in zijn geheel op de markt te zetten als criteria, waarin het ziekenhuis begroot moest worden en de marktpartij moest aangegeven welke huurprijzen en rendement haalbaar waren.

Medio 2010 is een samenwerkingsovereenkomst met consortium Helder Oranje getekend en in december 2010 lag er een plan om het ziekenhuis te realiseren met in de openbare ruimte en aansluitend aan het ziekenhuis een klein aantal voorzieningen (apotheek, huisartsenpost, restaurant en therapeutisch centrum). Er zijn nog heel veel open mogelijkheden met betrekking tot overige ontwikkeling, waar later afspraken over worden gemaakt. Wel zijn afspraken gemaakt over minimale huuropbrengsten voor Gemini, eerste recht op ontwikkeling voor Helder Oranje van 25 jaar en verdeling van ontwikkel-, realisatie of exploitatie risico.

Hoe strategisch dit planvorming proces is te gaan is lastig te zeggen. Ook hier zijn meer de stappen uit Figuur 7 gevolgd: concept, haalbaarheid, schematisch ontwerp, gedetailleerd ontwerp (stappen volgens Green (1994)). Toch zijn wel omgevingsanalyses gedaan en door de businesscase is wel ingegaan op implementatie. In Tabel 13 is de vergelijking gemaakt met de 10 stappen van het strategische planvorming model van Bryson (2004).

Stap uit Strategische planvorming	Gedaan in case?
1) Initiële overeenkomst	In het beleidsplan van het ziekenhuis is wel vrij expliciet vastgelegd dat nieuwbouw van het ziekenhuis noodzakelijk was. De ontwikkelingen eromheen niet. Dit kwam er later pas bij, maar vanuit het ziekenhuis is wel met de intentie tot ontwikkeling die extra grond aangekocht.
2) Mandaten	De adviseur gaf aan dat er met de gemeente veel overleg is geweest over wat wel en niet mocht op het terrein, vanuit stedenbouwkundig opzicht.
3) Missie en waarden	Ook uit beleidsplan blijkt vrij duidelijk wat de uitstraling van het ziekenhuis moet zijn. Tevens is duidelijk gemaakt dat de ontwikkelingen rondom het ziekenhuis een 'zorg karakter' moeten hebben en dat de ontwikkeling in ieder geval de kostprijs moet dekken.
4) Interne & externe omgeving (SWOT)	Door TCN is een behoorlijk uitgebreide analyse gedaan van de omgeving. Hierbij is gekeken naar de stedenbouwkundige omgeving, maar ook naar de concurrentiepositie en de vraag van de consument.
5) Strategische issues	Er zijn geen issues geformuleerd, maar uit de analyses van TCN is eigenlijk een soort van concept ontwikkeld. Dit concept is dus indirect wel ontwikkeld vanuit de wensen, mandaten en SWOT.
6) Strategie formulering	In een haalbaarheidsstudie en business case is gekeken hoe dat concept werkelijkheid kan worden en op welke manier dat bereikt wordt. Hier kwam echter uit dat dit niet kon met de data van TCN, waardoor het concept uiteindelijk op de markt is gezet.
7) Aanvaarding strategie	In de aanbesteding is in principe aanvaard dat het consortium dat het ziekenhuis bouwt ook eerste recht op ontwikkeling heeft van het terrein rondom het ziekenhuis. Echter, tot op heden is de invulling daarvan nog onduidelijk en moeten de afspraken daarvoor nog concreet worden gemaakt. De complete aanvaarding is dus nog niet voltooid.
8) Beschrijving visie op succes	Dit is niet specifiek vastgelegd in een document, maar de visie uit het beleidsplan en de analyses van TCN hebben wel altijd gediend als uitgangspunt volgens de adviseur.
9) Implementatie	Dit is wel overwogen, waarop het eerste plan dus afketste. Ook bij de gesprekken met het consortium is dit nog een discussiepunt. Het is dus nog niet gebeurd, maar wordt in de onderlinge gesprekken wel besproken.
10) Evaluatie en herziening strategie	Nog niet aan de orde geweest.

Tabel 13: Strategische planvorming in 'Gemini ziekenhuizen'

Voor de volledigheid en om te bekijken of het proces strategisch is verlopen, wordt ook hier teruggekoppeld aan de vragen uit 3.6.1. De analyse naar de sleutelkenmerken van strategische planvorming is weergegeven in Tabel 14.

Sleutelkenmerken van strategische planvorming	Gedaan in case?
Wordt er rekening gehouden met wensen en belangen van stakeholders/Is er draagvlak voor het plan bij stakeholders?	Ja, uit de documenten van TCN blijkt dat er ook geïnventariseerd is bij potentiële gebruikers, bijvoorbeeld tandarts, ROC, etc. Op die manier is wel gezocht naar draagvlak voor het plan.
Wordt er gekeken naar de interne & externe omgeving (SWOT-analyse)	Ja, in de analyses van TCN worden uitgebreide scans van de omgeving gemaakt.
Wordt er rekening gehouden met de gevolgen van keuzes (implementatie)	Ja, er is aandacht besteed aan business cases een haalbaarheid analyses. Hierop is in eerste instantie het plan ook afgeketst.
Worden er issues gevormd door de confrontatie van wensen, mandaten en de omgeving?	Ja, het concept dat door TCN is ontwikkeld komt voort uit de wensen en analyses. Er zijn geen issues geformuleerd, maar het concept is wel uit die confrontatie ontstaan.

Tabel 14: Sleutelkenmerken van strategische planvorming in 'Gemini Ziekenhuizen'

4.6.2. Onzekerheid

In deze planvorming is gebruikt gemaakt van het 'living building concept', waarbij de aanbestedende partij ook al een aantal scenario's moest beprijzen. Met het consortium is ook een DBM contract over het ziekenhuis afgesloten. Tevens zijn er bij de planontwikkeling veel uitbreidingsmogelijkheden beschreven en kan een deel van het ziekenhuis worden afgescheiden, mocht het ziekenhuis moeten krimpen. Daarnaast is er volgens het bestemmingplan mogelijkheid tot uitbreiding van 10.000 m², wat de helft van het geplande ziekenhuis is. Qua flexibiliteit zijn er dus voldoende mogelijkheden.

Over de invulling van de 'restant' grond zijn nog geen concrete plannen, maar het hoeft niet in zijn geheel te worden ontwikkeld. Dit is geen directe fasering, het is immers nog niet gepland, maar hierin zit wel de essentie van het nut van fasering: namelijk dat er alleen wordt ontwikkeld als er markt voor is.

TCN besloot om het niet te doen, maar heeft destijds wel een markt-/omgeving analyse uitgevoerd en zijn bij het project betrokken als adviseur. Er is in dit project dus wel nodige aandacht besteedt aan omgeving en onzekerheid, zoals weergegeven in Tabel 15.

Aspecten van omgang met onzekerheid	Gedaan in case?
Is er een scenario studie gedaan	Niet op de manier zoals bedoeld door Van der Heijden (1996), maar er zijn wel uitbreiding/afstoot scenario's beprijsd door het consortium in de aanbesteding.
Zijn er pogingen gedaan om flexibiliteit in het plan te brengen?	Ja, er zijn in de planontwikkeling veel verschillende mogelijkheden tot uitbreiding en inkrimping verkend en opgenomen in de aanbesteding.

Is er fasering toegepast?	Niet direct, omdat het niet als geheel gepland is, maar niet alles hoeft gelijk ontwikkeld te worden. Het mag in fases. Daarmee is wel de essentie voor flexibiliteit gehandhaafd.
---------------------------	--

Tabel 15: Kenmerken van omgang met onzekerheid in 'Gemini Ziekenhuizen'

Gekeken naar de vragen uit paragraaf 3.6.1. heeft de case 'Gemini ziekenhuizen' alle keren 'ja' als antwoord, wat deze case erg strategisch maakt. Samen met case 'Maasveld' is deze case een voorbeeld van een strategisch verlopen planvorming proces.

4.7. Strategische concept keuzes

Een strategische concept keuze wordt gezien als een keuze die invloed heeft gehad op de ruimtelijke ontwikkeling. Dit komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in een locatie ontwikkelingsplan of, in een eerder stadium, een vlekkenplan. In de cases is geanalyseerd welke strategische keuzes hebben plaats gevonden op dit gebied.

4.7.1. Maasveld

Maasveld is van de 5 cases, qua ruimtelijke invulling, het minst gericht op extra voorzieningen. Het planvorming proces van de case is wel heel strategisch benaderd, maar was vooral gericht op de 'nieuwe' zorginstelling van Maasveld zelf. Er is uitgebreid gekeken naar het imago van de instelling, de doelgroep en benodigde omvang van het complex. Deze analyses hebben wel degelijk invloed op het plan gehad, maar dan wel op de componenten die over de instelling zelf gingen.

Een overzichtschets van de ruimtelijke invulling van Maasveld is weergegeven in Figuur 14.

Qua aanvullende voorzieningen is alleen gekozen om een multifunctioneel ontmoetingscentrum te bouwen. De ruimten in dit gebouw zijn primair voor de cliënten bedoeld, maar kunnen ook gebruikt worden door derden. Waar mogelijk zullen cliënten werkzaam zijn in het centrum (bijvoorbeeld café of postkantoor). Het ontmoetingscentrum heeft vooral als doel om de zelfstandigheid van cliënten te ondersteunen en bevorderen. In het centrum zal tevens een klein winkeltje/supermarkt aanwezig zijn, waar cliënten, medewerkers en bezoekers kleine boodschappen kunnen doen. Tevens is er een kapper, pedicure, schoonheidssalon en diëtiste aanwezig.

Op het terrein is tevens gekozen voor ruimtelijke invulling ten behoeve van het welzijn van de cliënten. Dit komt tot uitdrukking in de grote hoeveelheid groen, wandelpaden, een trapveldje en een (kinder)boerderij.



Figuur 14: Situatieschets 'Maasveld' (Bron: 'DO situatieschets', juli 2010)

Omgekeerde integratie (mensen zonder beperking op het terrein) is wel overwogen, maar uiteindelijk niet gedaan, met name omdat het in de markt zetten van de grond niet wenselijk was, in verband met het eerste recht op koop van de gemeente.

Kort samengevat heeft Maasveld gekozen voor de strategische concept keuzes in Tabel 16.

Concept keuze / Ruimtelijke invulling	Doel
Multifunctioneel ontmoetingscentrum voor herstel en zelfstandigheid patiënten. Met kapper, schoonheidssalon, winkeltje	De zelfstandigheid van cliënten ondersteunen en bevorderen
Kinderboerderij met trapveldje/wandelpaden in het groen	Ten behoeve van het welzijn van de cliënten

Tabel 16: strategische concept keuzes in Maasveld

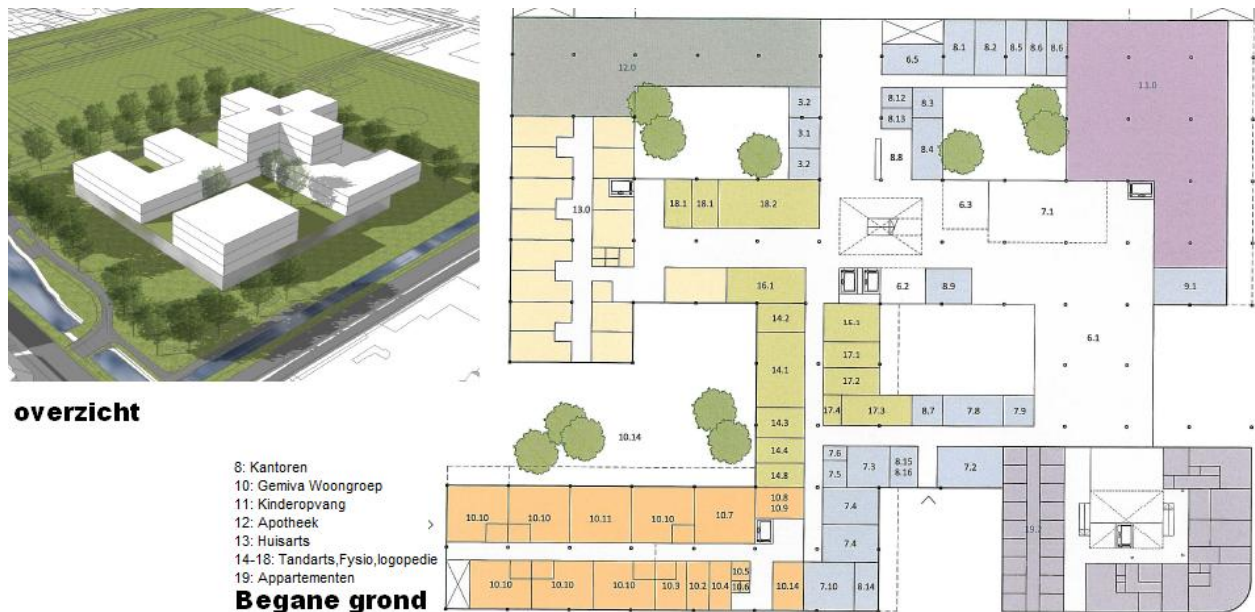
4.7.2. De Zevenster

In de planontwikkeling is nagedacht over welke functies complementair zouden zijn aan het primaire proces van de zevenster. Hierbij is gekeken naar het welbevinden van de bewoners, de zorgverbetering en (financiële) haalbaarheid. Hieruit zijn de volgende functies opgenomen in het integraal senioren- en verzorgingscentrum:

- 1^e lijns zorg (t.b.v. welbevinden): huisarts, apotheek, tandarts, fysio-/ergotherapeut, logopedie, verloskundige.
- Aanvullende functies (t.b.v. welbevinden): Kapper, bibliotheek, buurtwinkel, internetcafé
- Zorg gerelateerd kantoor: Gemiva (gehandicaptenzorg) en Vierstroom (thuiszorg)
- Kinderdagopvang (t.b.v. de zorgverbetering): alleen jonge kinderen (t/m 6 jaar). Kinderen hebben een (creatieve) therapeutische werking op ouderen. Centrale ontmoetingshal wel fysiek, maar niet visueel gescheiden van de kinderopvang (door middel van glazen wanden)
- Kleine hoeveelheid huisvesting voor verstandelijk beperkten (12-18 personen). Deze zouden eventueel sociaal werk voor het complex kunnen doen: tuinman, bediening café, klusjes voor de conciërge, etc.
- Vestia heeft ruimte voor +/- 18 appartementen voor senioren. Dit is om het project rendabel te maken voor Vestia. Zij hebben op zich wel een maatschappelijke doelstelling, maar project moet niet verlies draaien.

Deze functies worden geïntegreerd in één complex. Het ontwerp is nog niet definitief, maar in Figuur 15 is een deel van het voorlopig ontwerp weergegeven, waaruit wel het idee van het integrale senioren- en verzorgingscomplex blijkt.

De zevenster heeft gekeken naar functies die dusdanig complementair zijn, zodat ze bijvoorbeeld iets toevoegen aan de zorgverbetering of het welbevinden van de cliënten en levendigheid en dynamiek in het centrum brengen. Dit is ook de reden dat er bijvoorbeeld wel kinderopvang in het complex past, maar naschoolse opvang niet gezien de leeftijd van de kinderen en het dan zijn doel voorbij schiet. Anderzijds is er ook gekeken naar de financiële haalbaarheid, waardoor er ook een aantal senioren appartementen zijn meegenomen in het ontwerp. Dit was een specifiek eis van Vestia. Die appartementen zijn in principe gescheiden van de rest van het complex, maar wel door gangen verbonden, voor optionele zorg en mogelijkheid tot gebruik van de faciliteiten.



Figuur 15: Situatieschets 'De Zevenster' (Bron: Voorlopig ontwerp, BDG Architecten, 23-12-2010)

Kort samengevat heeft de Zevenster gekozen voor de strategische concept keuzes in Tabel 17.

Concept keuze / Ruimtelijke invulling	Doel
Verzorgingshuis appartementen	Core business Zevenster
Eerstelijnszorg, kapper, buurtwinkel	Welzijn van bewoners
Zorg gerelateerd kantoor (thuiszorg)	Behoeft van cliënten (dicht bij huis)
Kinderopvang	Therapeutische werking
Senioren appartementen	Opbrengsten

Tabel 17: strategische concept keuzes in Zevenster

4.7.3. NS Sloterdijk

In het plan zou het busstation verplaatst worden van de west naar de zuid kant van het station, waarbij het gebied van het busstation (het plein voor de hoofdingang van het station) vrijkomt voor ontwikkeling. Puur gekeken naar de strategische keuzes met betrekking tot ruimtelijke inrichting, kunnen de volgende keuzes gefilterd worden:

Vanuit de gemeente is gekozen voor de functies van hotels, theaters/bioscopen en andere vormen van horeca, op de plek van het huidige busstation. Dit is bewust gekozen aangezien hiermee het gebied constant 'bewoond' is, ten opzichte van bijvoorbeeld kantoren waar 's avonds niemand meer is. Tevens heeft de huidige



Figuur 16: Situatieschets 'NS Sloterdijk' (Bron: 'PlanAmsterdam', november 2008)

staat van de kantorenmarkt ook meegewogen, er staan immers al heel veel kantorenpanden leeg en in de directe omgeving van het gebied staan al veel kantoren.

Vanuit de NS is de inrichting van het station gebaseerd op de visie voor wereldstations, waarvan station Leiden het 'proefstation' is. Hierbij moet gedacht worden aan AH to go, Burger King, Kiosk, AKO boekwinkel, etc. Hierbij zijn de functies gericht op reizigers die snel iets voor onderweg nodig hebben. Andere opties heeft NS niet overwogen, omdat uit ervaring blijkt dat dit de beste complementaire functies zijn die het meeste geld op leveren (ze kunnen een hoge huurprijs vragen).

Vanuit Prorail zijn er niet zozeer ruimtelijke keuzes, behalve dan dat ze de mogelijkheid willen houden om in de toekomst van 2 naar 3 sporen te gaan, maar dit is tot nu toe niet meegenomen in de plannen, omdat dit tot gevolg heeft dat het hele plan opnieuw moet. De verbouwing van het station en plein ervoor bieden wel de mogelijkheid om ook de sporen aan te pakken.

Ter illustratie is Figuur 16 weergegeven, uit het voorlopig ontwerp van NS Sloterdijk.

Kort samengevat heeft NS Sloterdijk gekozen voor de strategische concept keuzes in Tabel 18.

Concept keuze / Ruimtelijke invulling	Doel
Gemeente: hotels, theaters/bioscopen en andere vormen van horeca.	Ter bevordering van levendigheid gebied en opbrengsten
NS: boekwinkel, AH to go, kiosk	Ter bevordering van winst en gericht op wens van reiziger

Tabel 18: strategische concept keuzes in NS Sloterdijk

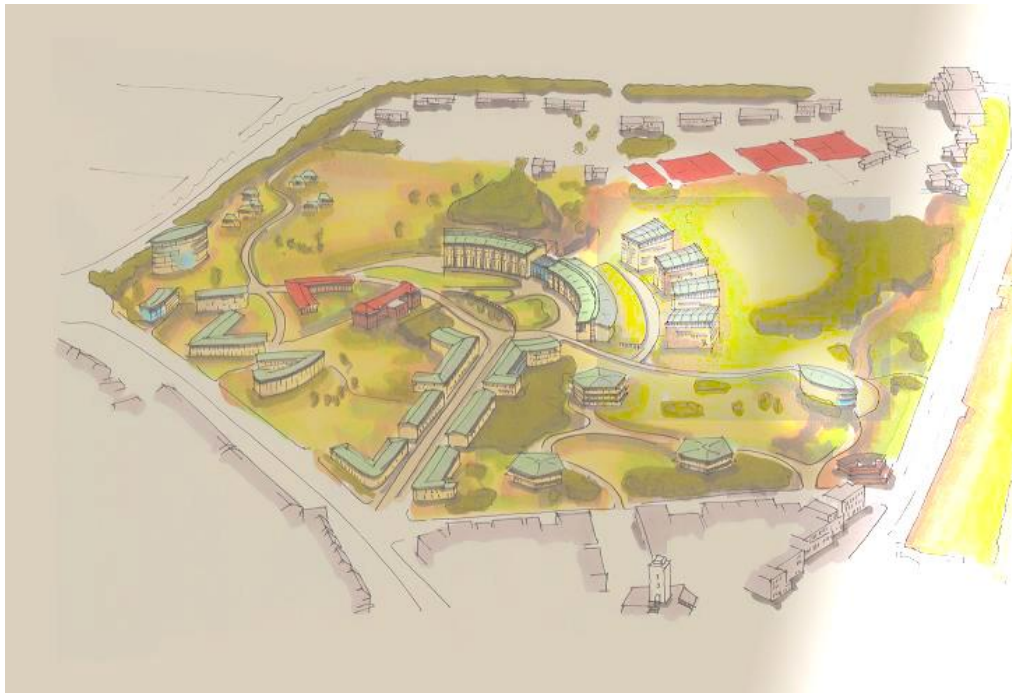
4.7.4. Zeehospitium Katwijk

Belangrijk onderdeel in dit project was de omgekeerde integratie, waarbij op een deel van het terrein marktwoningen gerealiseerd worden, zodat het gebied een mengeling wordt van mensen met en zonder beperking. Deze woningen staan kriskras door elkaar, er zijn geen afgezonderde gebieden. De motivatie hiervoor is het verbeteren van de betrokkenheid tussen de RVC bewoners en de omgeving. Daarnaast streeft het zeehospitium ook naar opbrengsten maximalisatie. Een klein deel van de marktwoningen zijn zogenaamde ADL-clusterwoningen (ook wel fokus-woningen), waarin mensen met een lichamelijke beperking zelfstandig kunnen wonen, maar waarbij wel 24 uur per dag zorg beschikbaar is.

Daarnaast zijn er op het terrein zowel commerciële als RVC-voorzieningen. De motivatie hiervoor is dat deze functies een bijdrage leveren aan de levendigheid van het gebied. Onder de commerciële voorzieningen vallen: een conferentiecentrum, een Zotel, een gezondheidscentrum en een kinderdagverblijf. Onder de RVC-voorzieningen vallen: dagbesteding en het facilitaire ondersteuning van het zorgproces. Tenslotte komt er een parkeergarage van 7500 m², t.b.v. de marktwoningen, RVC- en commerciële voorzieningen en bezoekers van al die functies. Belangrijke voorwaarde voor deze voorzieningen is dat er partijen zijn, die (al dan niet samen met het RVC) dit willen exploiteren.

In het uiteindelijke plan is ruimte voor 120 woningen (ruim 9000 m²) voor mensen met een beperking, 200 woningen (bijna 26000 m²) voor mensen zonder beperking, 5500 m² RVC-voorzieningen (dagbesteding & facilitair), 4500 m² commerciële voorzieningen (zotel, conferentiecentrum) en een parkeergarage van 7500 m² (320 parkeerplaatsen).

Een vogelvlucht impressie van het project is weergegeven in Figuur 17.



Figuur 17: Situatieschets 'Zeehospitium Katwijk' (Bron: 'Vogelvlucht impressie 3', april 2008)

Kort samengevat heeft Zeehospitium Katwijk gekozen voor de strategische concept keuzes in Tabel 19.

Concept keuze / Ruimtelijke invulling	Doel
Marktwoningen	Omgekeerde integratie, hoge opbrengsten
Centraal gebouw: Apotheek, Fysio, huisarts, kinderdagverblijf	Ter bevordering van winst en levendigheid gebied
Voorzieningen zeehospitium: facilitaire ondersteuning en dagbesteding cliënten	Ondersteuning eigen zorgproces
Parkeergarage	Voor bezoekers en omgeving

Tabel 19: strategische concept keuzes in Zeehospitium Katwijk

4.7.5. Gemini ziekenhuizen

Op 4,5 van de 7,5 hectare bouwt Gemini een ziekenhuis van 25.000 m² en er is een uitbreidingsmogelijkheid van nog eens 10.000 m². De aannemer kan/mag ook 10.000 m² zorg gerelateerd bouwen op de overige 3 hectare. Concrete plannen vanuit de aannemer zijn er nog niet, ze hoeften immers alleen een bedrag te indiceren dat Gemini zou krijgen bij de ontwikkeling van het gebied, maar gedacht wordt aan ruimte voor: fysiotherapie, GGZ-instelling, ROC afdeling voor zorgopleiding en commerciële ondersteunende voorzieningen voor het ziekenhuis.

Aanvullende (zorg)functies die zijn overwogen, zijn:

- *Aanvullende voorzieningen*; privékliniek, apotheek, huisartsenpost, fysiotherapie
- *Kantoren van zorgdiensten*; thuiszorg, ARBO, GGD
- *Verblijf accommodaties*; Ronald McDonald huis, zorghotel, kraamkliniek
- *Gespecialiseerde zorgwinkels*; audicien, thuiszorgwinkel
- *Algemene voorzieningen*; horeca, kiosk, kinderopvang, bloemist, cadeauwinkel
- *Opleiding en onderzoek*
- *Sport, fitness & wellness*

TCN heeft bovenstaande functies in hun rapport gezien als concept 'Health Park', met het ziekenhuis als centraal punt. Figuur 18 geeft een impressie van de aanvullende functies.



Figuur 18: Aanvullende functies rondom 'Gemini Ziekenhuizen' (Bron: *Businessplan Health Park*, TCN, januari 2008)

In het huidige plan is nog geen keuze gemaakt over de exacte invulling, behalve dan dat er 600 m² aan algemene voorzieningen komen, er is ruimte gereserveerd voor een apotheek (500 m²) en een therapeutisch centrum (700 m²) op de begane grond en een huisartsenpost (450 m²) op de eerste verdieping, waar zich ook de ingang van het ziekenhuis bevindt.

Over de uitbreidingsmogelijkheden zijn ook nog geen keuzes gemaakt, maar ze zijn al wel in kaart gebracht. Hierbij zijn er mogelijkheden om het gebouw te verlengen, te verhogen of deels 'af te koppelen' en er is nog een mogelijkheid om onder het gebouw (op de parkeerplaatsen) uit te breiden. Deze uitbreidingsvarianten kunnen ook slaan op de aanvullende functies, maar benodigde uitbreiding van het ziekenhuis zal dit voorrang krijgen.

Bij Gemini is dus wel heel specifiek gekozen voor functies die zorg gerelateerd zijn of functies die gebruikt worden voor bezoekers en patiënten. De sport, fitness & wellness is niet direct zorg gerelateerd, maar past qua functie wel in het gebied waar aandacht is voor het welzijn van de mens.

De uitbreiding- en ontwikkelingsmogelijkheden zijn weergegeven in Figuur 19 als situatieschets.



Figuur 19: Situatieschets 'Gemini ziekenhuizen' (Bron: *Businessplan Health Park*, TCN, januari 2008)

Kort samengevat heeft Gemini ziekenhuizen gekozen voor de strategische concept keuzes in Tabel 20.

Concept keuze / Ruimtelijke invulling	Doel
Health park: - <i>Aanvullende voorzieningen</i>; privékliniek, apotheek, huisartsenpost, fysiotherapie - <i>Kantoren van zorgdiensten</i>; thuiszorg, ARBO, GGD - <i>Verblijf accommodaties</i>; Ronald McDonald huis, zorghotel, kraamkliniek - <i>Gespecialiseerde zorgwinkels</i>; audicien, thuiszorgwinkel - <i>Algemene voorzieningen</i>; horeca, kiosk, kinderopvang, bloemist, cadeauwinkel - <i>Opleiding en onderzoek</i> - <i>Sport, fitness & wellness</i>	In een Health Park worden <i>zorggerelateerde voorzieningen</i> aangeboden in een <i>voor de zorgconsument aantrekkelijke (campus) setting met ketenbenadering</i>. Een Health Park is een uniek product door de <i>combinatie van functies</i> op een locatie, waarbij de medische en genezende functies het uitgangspunt zijn. Een Health Park is meestal gelegen om of nabij een ziekenhuis, zodat aangesloten kan worden op het <i>adherentie gebied en de zorgpaden van een ziekenhuis</i>. Ook kan dan sprake zijn van het <i>efficiënt inzetten van gezamenlijke voorzieningen</i>.

Tabel 20: strategische concept keuzes in Gemini ziekenhuizen

4.8. Strategische proces keuzes

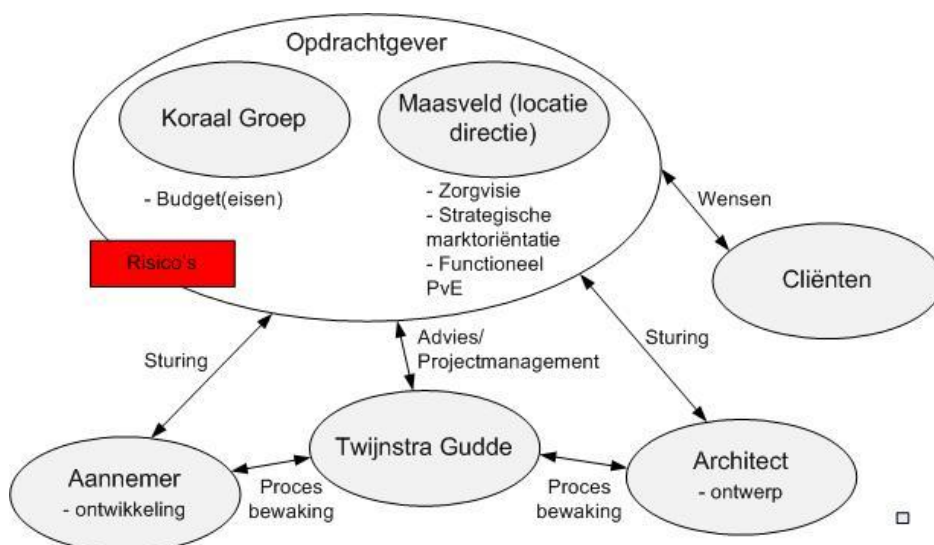
Een proces keuze wordt gezien als een keuze die invloed heeft gehad op de manier van samenwerking met andere partijen en daarmee de rol en verantwoordelijkheden die de gebruiker aanneemt. Dit komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in een beheer- en exploitatieplan of een samenwerking overeenkomst. In de cases is geanalyseerd welke strategische keuzes hebben plaats gevonden op dit gebied.

4.8.1. Maasveld

Net als bij de concept keuzes, is Maasveld van de 5 cases, de minst bijzondere en de meest standaard case. Juist omdat bij de ruimtelijke invulling is gekozen voor niet echt andere voorzieningen, is het gehele complex in het beheer en eigendom van Maasveld. Het betreft hier dan ook een vrij traditioneel proces. Maasveld heeft (met advies van TG) een programma van eisen opgesteld, daarmee is de architect aan het werk gegaan en uiteindelijk is het ontwerp van de architect als aanbesteding op de markt gezet.

Maasveld heeft hiermee natuurlijk een grote mate van sturing, maar tegelijkertijd ook alle risico's. Maar aangezien het puur functies betreffen als huisvesting en voorzieningen voor hun cliënten, is het een normaal risico voor Maasveld. Ze lopen niet nog een extra exploitatie risico dat buiten hun eigen werkgebied valt. De verantwoordelijkheid van Maasveld zit hem dus vooral op het controlerende vak.

In Figuur 20 is weergegeven hoe de betrokken partijen zich verhouden ten opzichte van elkaar, wie welke taken heeft en waar de grootste risico's liggen.



Figuur 20: Proces constructie 'Maasveld'

Kort samengevat zijn in Maasveld de strategische proces keuzes gemaakt uit Tabel 21.

Proces keuze	Reden/gevolg
In bezit houden eigen grond	Veel invloed; relatief laag risico, vanwege eigen gebruik
Zelf ontwikkelen, beheren en exploiteren van vastgoed	Veel sturing; relatief laag risico, vanwege eigen gebruik

Traditioneel aanbesteden op basis van programma van eisen	Veel sturing; hoog technisch risico
---	-------------------------------------

Tabel 21: strategische proces keuzes in Maasveld

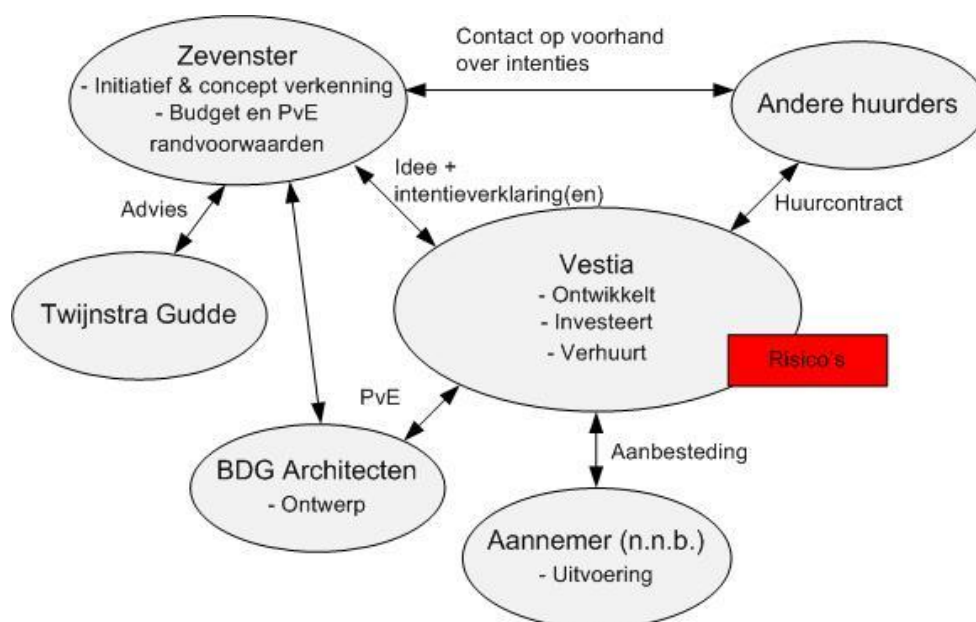
4.8.2. De Zevenster

De ontwikkeling van het seniorencomplex van de Zevenster is deels de huisvesting van eigen cliënten, maar deels ook gericht op andere functies en voorzieningen. Gezien het hoge exploitatierisico, is daarom in de planvorming fase gezocht naar een partij die dat risico kon dragen. Er is toen contact gezocht met Vestia, een projectontwikkelaar. Hierbij was de filosofie van Vestia erg belangrijk voor De Zevenster: niet alleen een zakelijke insteek, maar ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Vestia heeft ook al soortgelijke zorgwonen projecten en dus ook de nodige ervaring met zulke projecten. De Zevenster had al gesprekken gevoerd met potentiële huurders (de andere zorg partijen) en kon dus met een concept en intentieovereenkomsten naar Vestia toe.

Uit die gesprekken is gekomen dat Vestia de nieuwbouw gaat ontwikkelen en de Zevenster dan de delen terug huurt die zij gebruiken. Daarnaast onderhoudt Vestia dus ook huurcontracten met de overige partijen die in het complex plaats nemen. De Zevenster heeft wel grote inspraak op het ontwerp en op voorhand zijn ook afspraken gemaakt over een programma van eisen en een budget. De Zevenster heeft dus echt een luxe positie, waarbij men wel inspraak heeft, maar de exploitatie risico's volledig bij Vestia liggen.

Voor de nieuwbouw is een nieuwe locatie gezocht, waarbij Vestia de grond verwerft van de gemeente. Er is wel met de gemeente afgesproken, dat als Vestia toch afziet van de ontwikkeling dat De Zevenster het eerste recht op koop op de betreffende grond krijgt.

In Figuur 21 is weergegeven hoe de betrokken partijen zich verhouden ten opzichte van elkaar, wie welke taken heeft en waar de grootste risico's liggen.



Figuur 21: Proces constructie 'De Zevenster'

Kort samengevat zijn in de Zevenster de strategische proces keuzes gemaakt uit Tabel 22.

Proces keuze	Reden/gevolg
Strategische samenwerking met projectontwikkelaar.	Ontwikkel- en exploitatie risico's verleggen naar andere partij.
<i>Onderlinge afspraken gemaakt:</i> - Nieuwe locatie gezocht, verworven door projectontwikkelaar - Zevenster heeft inspraak in programma van eisen en budget is op voorhand vastgesteld - Zevenster is op voorhand intentieovereenkomsten met andere huurders overeen gekomen - Zevenster huurt terug, in verband met hoog exploitatierisico niet relevante functies - Projectontwikkelaar sluit met alle partijen huurovereenkomsten vast	

Tabel 22: strategische proces keuzes in Zevenster

4.8.3. NS Sloterdijk

In dit project zaten vanaf het begin al 3 partijen om tafel, met allen hun eigen belang en motivatie voor het project. Op een gegeven moment was er redelijk consensus over een indelingsplan, maar met is er lange tijd discussie geweest over wie voor wat, financieel, moest opdraaien. Inmiddels is het plan verder gedetailleerd, zijn de partijen dichter tot elkaar gekomen, zijn er business cases doorgerekend en zijn samenwerkingsovereenkomsten getekend. Er is bij de planvorming niet overwogen om nog meer partijen (bijvoorbeeld een externe projectontwikkelaar) te betrekken, aangezien dit al moeizaam verliep.

Het plan gaat ongeveer 32 miljoen euro kosten, waarvan de NS en de gemeente elk 15 miljoen betalen en ProRail betaalt 2 miljoen euro. Verder is afgesproken dat de risico's van het station delen bij de NS liggen en die van het plein voor het station bij de gemeente.

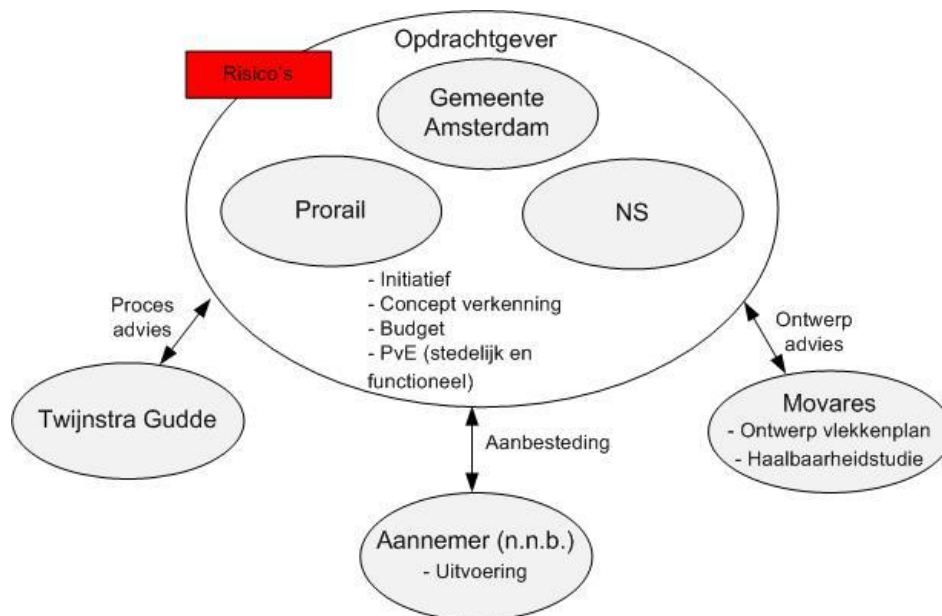
Bijzonder is het verschil tussen de gemeente en de NS. De gemeente wil niet het ontwikkel risico lopen en verkoopt dus de grond aan een potentiële klant en laat het hotel door de exploitant zelf bouwen. De NS aan de andere kant bouwt het station en verhuurt de ruimte aan de exploitanten van de functies. In principe loopt de NS dus een groter risico, maar blijft het wel hun eigendom. Bovendien is de NS ervan overtuigd dat het verhuren van dergelijke locaties aan kleine horeca partijen geen problemen op zal leveren.

In Figuur 22 is weergegeven hoe de betrokken partijen zich verhouden ten opzichte van elkaar, wie welke taken heeft en waar de grootste risico's liggen.

Kort samengevat zijn in NS Sloterdijk de strategische proces keuzes gemaakt uit Tabel 23.

Proces keuze	Reden/gevolg
Gemeente, NS en Prorail hebben een samenwerkingsovereenkomst getekend, maar zijn verantwoordelijk voor deelgebieden	Risico's gedeeld
Gemeente verkoopt grond	Geen exploitatie risico
NS houdt grond in bezit	Hoog risico; Meer invloed
NS ontwikkelt en verhuurt zelf aan exploitant	Hoog risico; hoge opbrengst
Aanbestedingsvorm is nog niet aan de orde geweest	

Tabel 23: strategische proces keuzes in NS Sloterdijk



Figuur 22: Proces constructie 'NS Sloterdijk'

4.8.4. Zeehospitium Katwijk

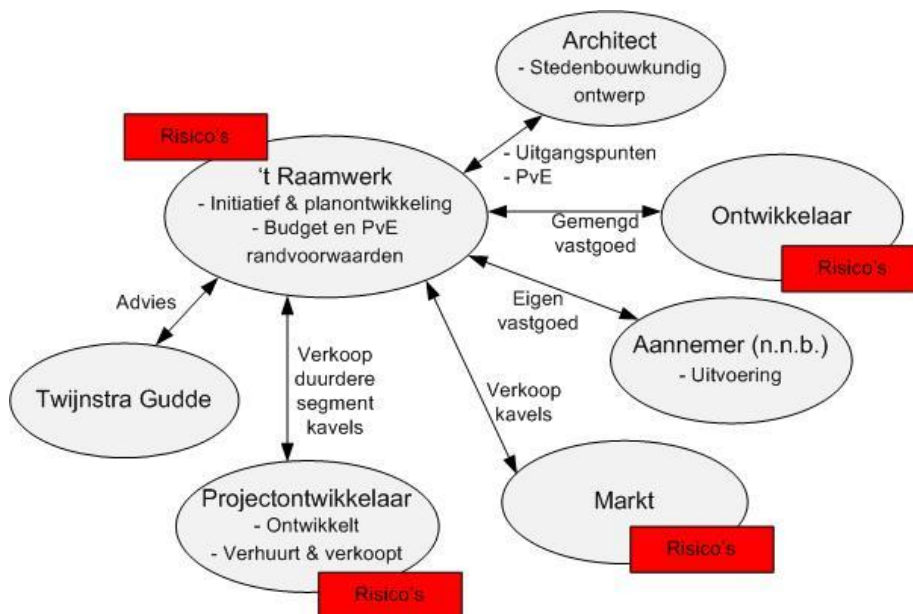
Bij het zeehospitium werd het gebied ruwweg opgedeeld in 4 soorten gebieden: panden en voorzieningen van het RVC, panden en voorzieningen voor de markt, gemengde panden en openbaar gebied.

Bij de proceskeuzes in fase 1A is geen samenwerking gezocht met andere partijen, maar om de ontwikkel- en exploitatierisico's te beperken is gekozen om de RVC voorzieningen & panden en het openbaar gebied in eigendom te houden, de kavels voor de marktwoningen te verkopen (wel één woningbouwcorporatie voor de huurwoningen) en voor de gemengde projectdelen is gekozen voor ontwikkeling door derden met exploitatie/eigendom binnen een vereniging van eigenaren.

Voor fase 1B wordt wel een samenwerkingsverband aangegaan met een projectontwikkelaar, i.v.m. het duurdere segment koopwoningen. Deze ontwikkelaar realiseert alle huisvesting en RVC wordt vervolgens eigenaar van de panden die ze zelf gaat gebruiken (op basis van vooraf vastgesteld programma van eisen en budget).

Voor fase 2 (nog niet aanbesteed) volgt waarschijnlijk de structuur van fase 1B, met de opmerking dat het eventueel een samenwerkingsverband kan zijn tussen een projectontwikkelaar en een woningbouwcorporatie (voor de huurwoningen).

In Figuur 23 is weergegeven hoe de betrokken partijen zich verhouden ten opzichte van elkaar, wie welke taken heeft en waar de grootste risico's liggen.



Figuur 23: Proces constructie 'Zeehospitium Katwijk'

Kort samengevat zijn in Zeehospitium Katwijk de strategische proces keuzes gemaakt uit Tabel 24.

Proces keuze	Reden/gevolg
Deel v.d. kavels verkocht aan marktpartijen	Opbrengsten, geen ontwikkelrisico
Deel grond (eigen vastgoed en algemeen centrum) in bezit houden	Veel invloed; hoog risico
Samenwerkingsverband met ontwikkelaar voor het vastgoed van RVC in duurdere segment	Risico's delen met andere partij
Eigen vastgoed aanbesteden (manier van aanbesteden nog niet bekend)	Veel invloed; hoog risico
Gemengd vastgoed laten ontwikkelen door ontwikkelaar, RVC huurt eigen delen terug	Risico's delen met andere partij

Tabel 24: strategische proces keuzes in Zeehospitium Katwijk

4.8.5. Gemini ziekenhuizen

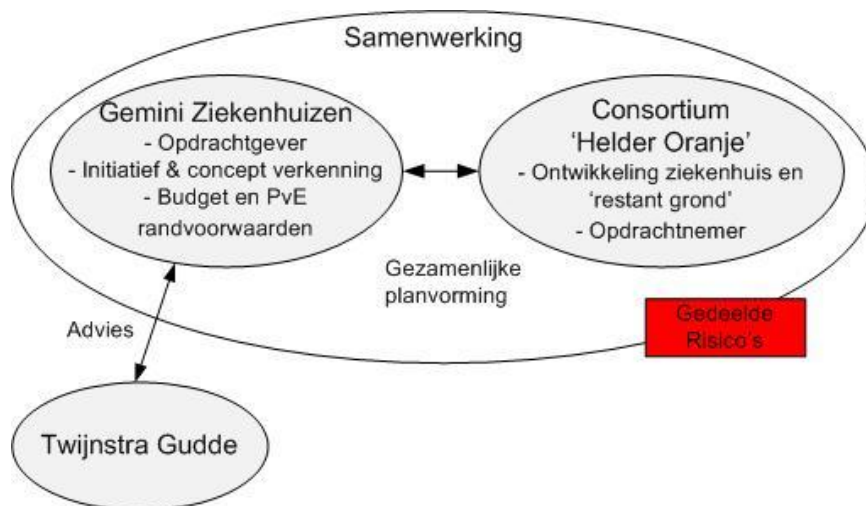
In eerste instantie is het aanbod gedaan aan projectontwikkelaar TCN om het omliggende terrein van 3 hectare te ontwikkelen en te exploiteren, o.a. door hun manier van ontwikkelen (op lange termijn gericht, blijven beheren in plaats van snel verkopen) en hun ervaring met zorgboulevards (bijvoorbeeld in Leidsche Rijn).

TCN besloot echter om het niet te doen en toen heeft Gemini het gehele gebied van 7,5 hectare van de gemeente gekocht. In de aanbesteding van de nieuwbouw heeft Gemini toen het eerste recht op ontwikkeling/exploitatie van de overige 3 hectare meegenomen, door de aanbestedende partij ook voor dat gebied een offertebedrag te laten aanbieden. Dit was onderdeel van de gunning. Bij de ontwikkeling heeft Gemini een veto, ze kunnen de plannen dus blokkeren mits ze de ontwikkeling niet genoeg gerelateerd aan het ziekenhuis vinden. Daarentegen hoeft de aannemer niet per se te ontwikkelen, hij heeft alleen het eerste recht op ontwikkeling.

Het project is gegund aan consortium Helder Oranje, dat bestaat uit SEED architects, ASVB bouw & ontwikkeling, Cofely, Valstar Simonis en Orange Cure. Hiermee is een samenwerkingsovereenkomst mee gesloten.

Over risicoverdelingen zijn nog geen ver gevorderde afspraken gemaakt, behalve de volgende: voor winkels in het ziekenhuis geldt dat Gemini investeert een huurcontract met een huurder afsluit (is reeds gebeurd) en voor winkels aan het ziekenhuis heeft Helder Oranje het ontwikkel en exploitatie risico, waarbij Gemini wel vergaande inzage en inspraak heeft. Voor de eventuele losstaande ontwikkelingen rondom het ziekenhuis heeft Helder Oranje in principe (volgens contract) ook het ontwikkel- en exploitatie risico. Over grondposities zijn nog geen afspraken gemaakt, erfpachtconstructies worden wel overwogen.

In Figuur 24 is weergegeven hoe de betrokken partijen zich verhouden ten opzichte van elkaar, wie welke taken heeft en waar de grootste risico's liggen.



Figuur 24: Proces constructie 'Gemini ziekenhuizen'

Kort samengevat zijn in Gemini ziekenhuizen de strategische proces keuzes gemaakt uit Tabel 25.

Proces keuze	Reden/gevolg
Ontwikkelrechten opnemen in aanbesteding van het ziekenhuis (Selectie o.a. op te genereren huurprijzen)	Risico verlaging, samenwerking met één partij
Living building / DBM constructie	Risico's verleggen naar marktpartij; zekerheid voor kwaliteit van het ziekenhuis
Onderlinge afspraken over ontwikkeling nog te maken	
Gemini exploiteert ziekenhuis en functies in ziekenhuis, overige grond door consortium	Risico verdeling
Project nog niet ver genoeg gevorderd; nog geen concrete afspraken over grondposities en exacte risico verdeling	

Tabel 25: strategische proces keuzes in Zeehospitium Katwijk

4.9. Gevolgen van strategische keuzes

In deze paragraaf worden, aan de hand van de geïdentificeerde strategische keuzes uit de cases, de gevolgen behorende bij strategische keuzes opgesteld. Hierbij worden eerst de keuzemogelijkheden uiteengezet, waarna op de in paragraaf 2.4. geformuleerde criteria wordt gereflecteerd.

4.9.1. Concept keuzes

Een strategische concept keuze wordt gezien als een keuze met betrekking tot het concept; de ruimtelijke invulling van het gebied (functies etc.). Simpel gezegd: Wat moet er komen?

In de case studie staat gedetailleerd welke keuzes er binnen de 5 cases zijn gemaakt op het gebied van concept. Uit tabellen 16 tot en met 20 komen de keuzemogelijkheden met bijbehorende doelen die zijn weergegeven in Tabel 26. Dit betreft een opsomming van de in de cases gevonden concept keuzes.

Concept keuze / Ruimtelijke invulling	Doel
Multifunctioneel ontmoetingscentrum voor herstel en zelfstandigheid patiënten. Met kapper, schoonheidssalon, winkeltje	De zelfstandigheid van cliënten ondersteunen en bevorderen
Kinderboerderij met trapveldje/wandelpaden in het groen	Ten behoeve van het welzijn van de cliënten
Verzorgingshuis appartementen	Core business Zevenster
Eerstelijnszorg, kapper, buurtwinkel	Welzijn van bewoners
Zorg gerelateerd kantoor (thuiszorg)	Behoeft van cliënten (dicht bij huis)
Kinderopvang	Therapeutische werking
Senioren appartementen	Opbrengsten
Hotels, theaters/bioscopen en andere vormen van horeca.	Ter bevordering van levendigheid gebied en opbrengsten
Boekwinkel, AH to go, kiosk	Ter bevordering van winst en gericht op wens van reiziger
Marktwoningen	Omgekeerde integratie, hoge opbrengsten
Centraal gebouw: Apotheek, Fysio, huisarts, kinderdagverblijf	Ter bevordering van winst en levendigheid gebied
Voorzieningen zeehospitium: facilitaire ondersteuning en dagbesteding cliënten	Ondersteuning eigen zorgproces
Parkeergarage	Voor bezoekers en omgeving
- Aanvullende voorzieningen; privé kliniek, apotheek, huisartsenpost, fysiotherapie - Kantoren van zorgdiensten; thuiszorg, ARBO, GGD - Verblijfaccommodaties; Ronald McDonald huis, zorghotel, kraamkliniek - Gespecialiseerde zorgwinkels; audicien, thuiszorgwinkel - Algemene voorzieningen; horeca, kiosk, kinderopvang, bloemist, cadeauwinkel - Opleiding en onderzoek - Sport, fitness & wellness	In een Health Park worden <i>zorggerelateerde voorzieningen</i> aangeboden in een voor de <i>zorgconsument aantrekkelijke (campus) setting met ketenbenadering</i> . Een Health Park is een uniek product door de <i>combinatie van functies</i> op een locatie, waarbij de medische en genezende functies het uitgangspunt zijn. Een Health Park is meestal gelegen om of nabij een ziekenhuis, zodat aangesloten kan worden op het <i>adherentie gebied</i> en de <i>zorgpaden</i> van een ziekenhuis. Ook kan dan sprake zijn van het efficiënt inzetten van gezamenlijke voorzieningen.

Tabel 26: strategische concept keuzes uit de cases

In een aantal cases komen dezelfde keuzes naar voren, zoals een multifunctioneel gebouw met huisarts, fysio, apotheek en/of kapper. Na het filteren van deze dubbelingen, kunnen de volgende voorbeelden als scala aan concept mogelijkheden (verdeeld in 4 globale groepen) worden geïdentificeerd uit Tabel 26:

- *Voorzieningen die qua eigen proces graag bij de probleemhebber in de buurt zitten (bijvoorbeeld korte informatie lijnen tussen beide organisaties)*
 - Overige (1^e lijn) zorgvoorzieningen: huisartsenpost, apotheek, (fysio)therapeutisch centrum, tandarts, consultatiebureau
 - Wellness en/of fitness centrum (associatie met gezondheid)
 - Verblijf accommodaties: Ronald McDonald huis, zorghotel, kraamkliniek
 - Gespecialiseerde zorgwinkels: audicien, thuiszorgwinkel
 - Kantoren voor (zorg)diensten: thuiszorg, GGD, ARBO, gehandicaptenzorg
- *Voorzieningen die de probleemhebber graag in de buurt heeft t.b.v. van zijn primaire proces (bijvoorbeeld welbevinden of zorgverbetering van cliënten).*
 - Onderwijs & onderzoek: ROC afdeling
 - Zorgwonen: bijvoorbeeld lichamelijke of verstandelijke gehandicapten, verzorgingstehuis, revalidatiecentrum
 - Groene omgeving; trapveldje; kinderboerderij
- *Voorzieningen die bezoekers van de probleemhebber gebruiken (bijvoorbeeld horeca of winkel mogelijkheden)*
 - Voorzieningen voor bezoekers en omwonenden: café, boekenwinkel, cadeauwinkel, kapper, kinderopvang, gezondheidscentrum
 - Kleine supermarkt/buurtwinkel; bloemist
 - Parkeergarage
- *Voorzieningen die volgens de markt geld opbrengen (woningen, kantoren, uitgaansgelegenheden)*
 - Woningen voor de markt: bijvoorbeeld senioren appartementen
 - Hotels
 - Bioscopen/Theaters

Uit Tabel 26 blijkt dat de keuzes globaal gezien om drie redenen worden gekozen: (1) welzijn/zorgverbetering cliënten, (2) gericht op bezoekers/omgeving of levendigheid van het gebied en (3) opbrengsten. In het opstellen van de gevolgen van keuzes zijn deze redenen vergeleken met 3 van de 4 criteria die in de afbakening van dit onderzoek zijn opgesteld: (1) meerwaarde voor de instelling wat betreft complementariteit aan het primaire proces van de probleemhebber, (2) meerwaarde voor de instelling wat betreft cliëntenstroom generatie (aantal bezoekers gebied) en (3) inkomsten. Het laatste criterium (flexibiliteit m.b.t. uitbreiding/inkrimping) is een strategische meerwaarde voor de omgang met de onzekere omgeving.

De geschetste mogelijkheden voor Gelre worden daarom uiteengezet tegen deze criteria, zodat inzicht kan worden gegeven in de gevolgen van de keuzemogelijkheden. Bij veel criteria is gekeken naar de relatieve verschillen tussen keuzemogelijkheden. De onderbouwing van de gevolgen zijn gehaald uit de afwegingen die gemaakt zijn door de probleemhebbers van de 5 cases en gesprekken met adviseurs. De gevolgen van bepaalde keuzes zijn uiteengezet in Tabel 27.

Hierbij moet de opmerking worden geplaatst dat de criteria 'inkomsten', 'complementaire meerwaarde' en 'cliëntstroom meerwaarde' waarden zijn voor het concept en dat het criterium 'flexibiliteit' een strategische meerwaarde is voor de omgang met de onzekere omgeving.

Keuze \ criterium	Inkomsten	Complementaire Meerwaarde	Cliëntstroom meerwaarde	Flexibiliteit
Overige (1^e lijn) voorzieningen	+ Opbrengsten van verkoop of verhuur gemiddeld t.o.v. woningen (hoger) en Onderwijs & Onderzoek (lager).	++ De samenwerking met andere zorgvoorzieningen kan grote meerwaarde hebben op de efficiëntie van het proces.	+ Het gemak voor cliënten kan een reden zijn om hiervoor te kiezen. Zeker als er goede samenwerking is tussen partijen.	0 Ombouwen is wel mogelijk maar niet voor de hand liggend.
Welness-/ fitnesscentrum	++ Gezien de mate van luxe zou de opbrengst hiervan wellicht iets hoger kunnen zijn.	0 Geen direct verband met proces van ZKH (eventueel revalidatie)	0 Geen direct verband met proces van ZKH	- Indeling van wellnesscentrum is wellicht minder geschikt tot hergebruik t.o.v. kantoren.
Verblijf accommodaties	0 Gezien het maatschappelijke karakter hiervan is de opbrengst waarschijnlijk relatief laag.	0 Weinig effect op het proces van het ziekenhuis.	+ Het aanbieden van verblijfslocaties kan cliënten aantrekken. (mits ZKH dergelijke behandelingen uitvoert).	0 Ombouwen is wel mogelijk maar niet voor de hand liggend.
Kantoren (zorg)diensten	+ Opbrengsten van verkoop of verhuur relatief normaal t.o.v. woningen en Onderwijs & Onderzoek.	+ Korte contact lijnen met thuiszorg e.d. kan een meerwaarde hebben voor het proces.	0 Is voor generatie niet echt van meerwaarde, eventueel wel voor de service aan cliënten en bezoekers	+ Kantoren zijn over het algemeen redelijk geschikt om op een andere manier te gebruiken, vanwege de ruimtelijke indeling
Onderwijs & onderzoek	- Inkomsten hiervan zijn relatief laag, omdat het ZKH waarschijnlijk zelf ook investeert in het O&O.	+ Het onderzoekscentrum kan technologisch gezien meerwaarde bieden aan het proces van ZKH.	0 Het imago van 'technisch vooraanstaand' ziekenhuis zou kunnen bijdragen aan cliëntstroom generatie.	+ Het gezamenlijk gebruik van ruimten en materieel biedt ruimte voor flexibiliteit.

Keuze \ criterium	Inkomsten	Complementaire Meerwaarde	Clïëntstroom meerwaarde	Flexibiliteit
Zorgwonen	+ Gezien de woonfunctie en locatie vlak bij het ziekenhuis kan de opbrengst hiervan relatief hoog zijn.	+ De locatie dichtbij het ziekenhuis kan de efficiëntie van het zorgproces verbeteren (minder reisafstand verplegers, etc.)	+ Het levert wellicht geen extra cliënten op, maar de locatie kan de vraag en dus haalbaarheid wel vergroten.	+ De ruimtes binnen zorgwonen complex kunnen wellicht gebruikt worden als kliniek voor tijdelijk verblijf en eventueel andersom.
Voorzieningen bezoekers & omwonenden	+ Opbrengsten van verkoop of verhuur relatief normaal t.o.v. woningen en Onderwijs & Onderzoek. Horeca kan wel meer opleveren dan zorg voorzieningen.	0 Geen direct verband met proces van ziekenhuis, behalve dan dat er geen zorgen zijn over facilitaire aspecten.	+ Het hebben van bepaalde voorzieningen trekt misschien geen extra klanten, maar het hebben van bezoekers biedt wel een goed verkoop/verhuur perspectief.	0 Ombouwen is wel mogelijk maar niet voor de hand liggend.
Marktwoningen	++ Enigszins afhankelijk van de positie van de gemeente levert de verkoop van grond voor marktwoningen relatief veel op.	-- Het bouwen van marktwoningen heeft in principe geen meerwaarde voor het proces van het ziekenhuis.	0 De nabijheid van woningen kan eventueel andere voorzieningen helpen aan klanten, maar de toename van cliënten voor het ziekenhuis is relatief laag.	- Het bouwen van woningen gaat flexibiliteit tegen. Andere functie van het gebouw is wel mogelijk, maar niet voor het ziekenhuis.

Tabel 27: Gevolgen van strategische conceptkeuzes

Uit Tabel 27 blijkt dat aan elke keuzemogelijkheid voor- en nadelen zitten en dat het in dat opzicht wellicht handig is om combinaties van functies te maken. Dit is tevens goed voor de haalbaarheid van het project. Uiteraard geldt bij alle mogelijkheden dat het heel belangrijk is om eerst uit te zoeken of een partij gevonden kan worden die de voorziening of functie wil beheren of exploiteren, zodat een onnodig hoog risico vermeden wordt.

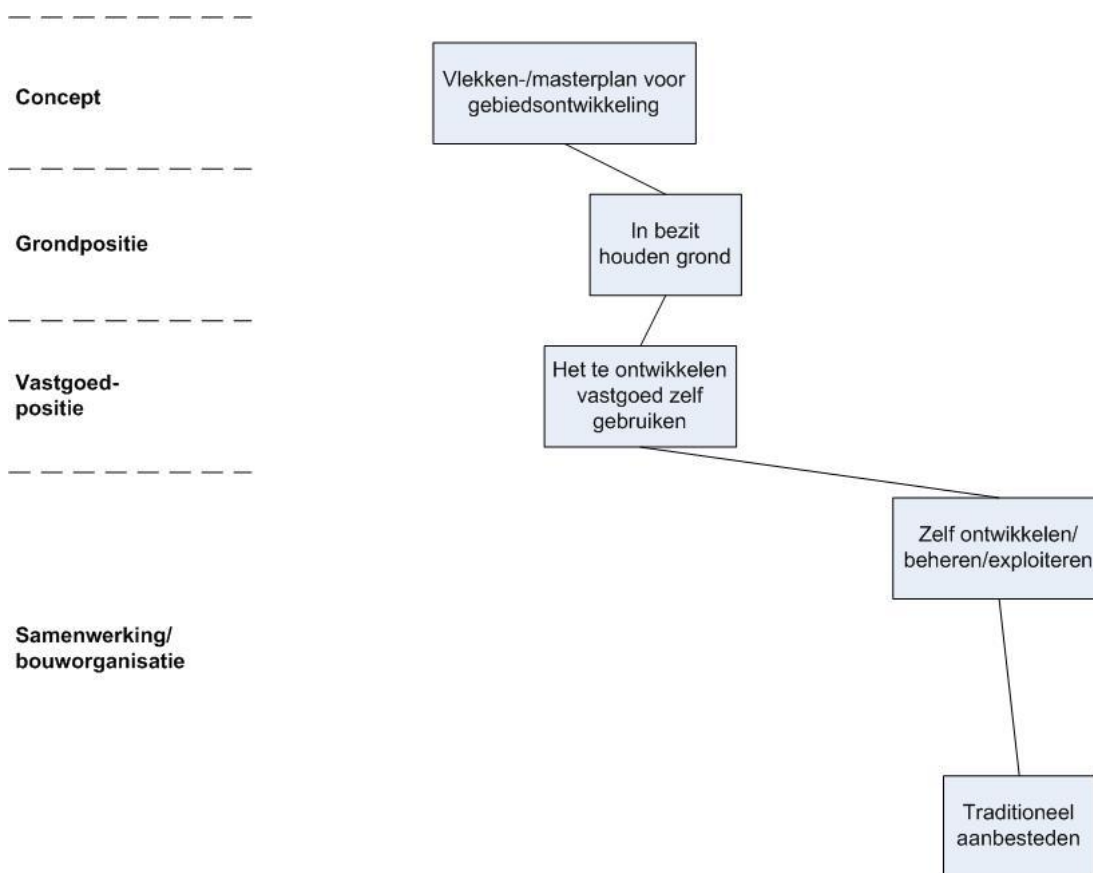
In deze tabel is ook geen weging meegenomen. Per project en per stakeholder kan verschillen welk criterium de gebruiker het meest belangrijk vindt. Uit de tabel blijkt dan, dat als een gebruiker het criterium 'inkomsten' erg belangrijk vindt, hij met een ander concept zal komen dan een gebruiker die het criterium 'complementaire meerwaarde voor het primaire proces' belangrijker vindt. Het is dan ook aan te raden om de partijen die om tafel zitten, bewust te maken van het feit dat er verschillen zitten tussen wat de partijen belangrijk vinden. In het geval van Gelre kan een arts andere prioriteiten hebben dan de manager vastgoed.

4.9.2. Proces keuzes

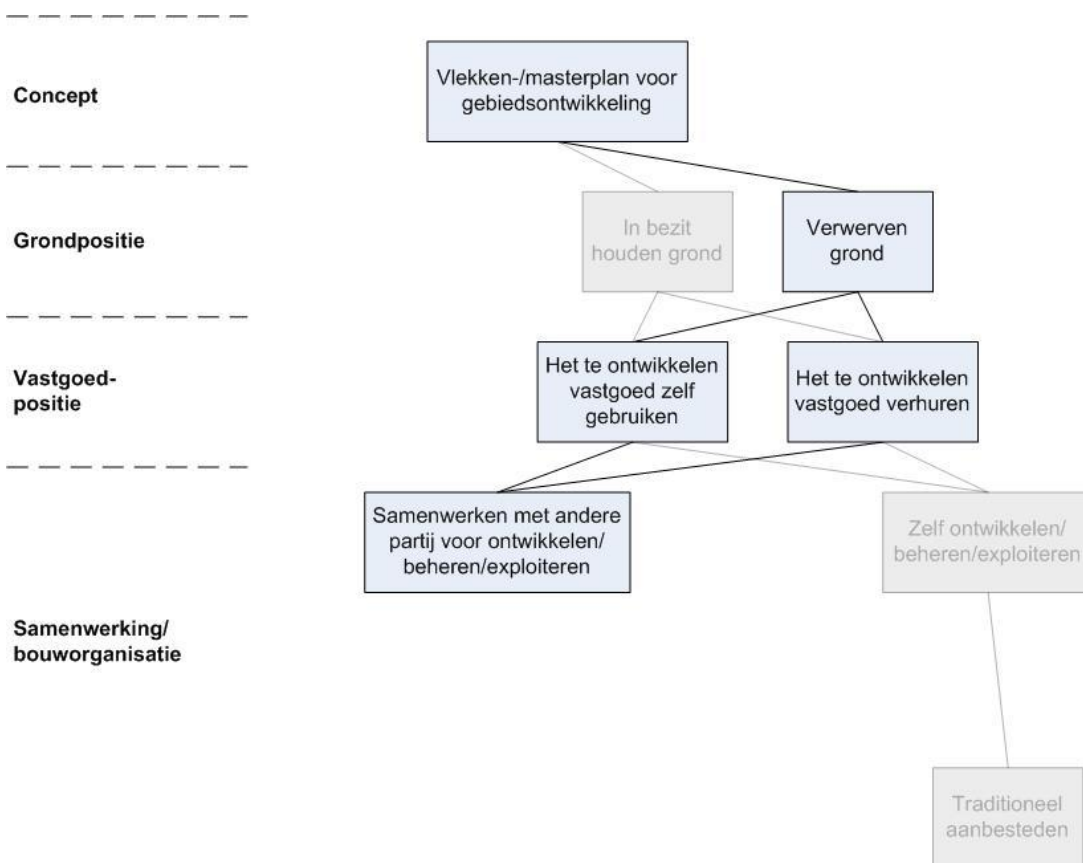
Een strategische proces keuze wordt gezien als een keuze die invloed heeft gehad op de manier waarop het concept tot stand komt (bijv. samenwerking met andere partijen). Simpler gezegd: Hoe gaat het concept tot stand komen?

In de case studie staat gedetailleerd welke keuzes er binnen de 5 cases zijn gemaakt op het gebied van het proces. Voordat wordt ingegaan op de gevolgen worden de cases eerst naast elkaar gezet.

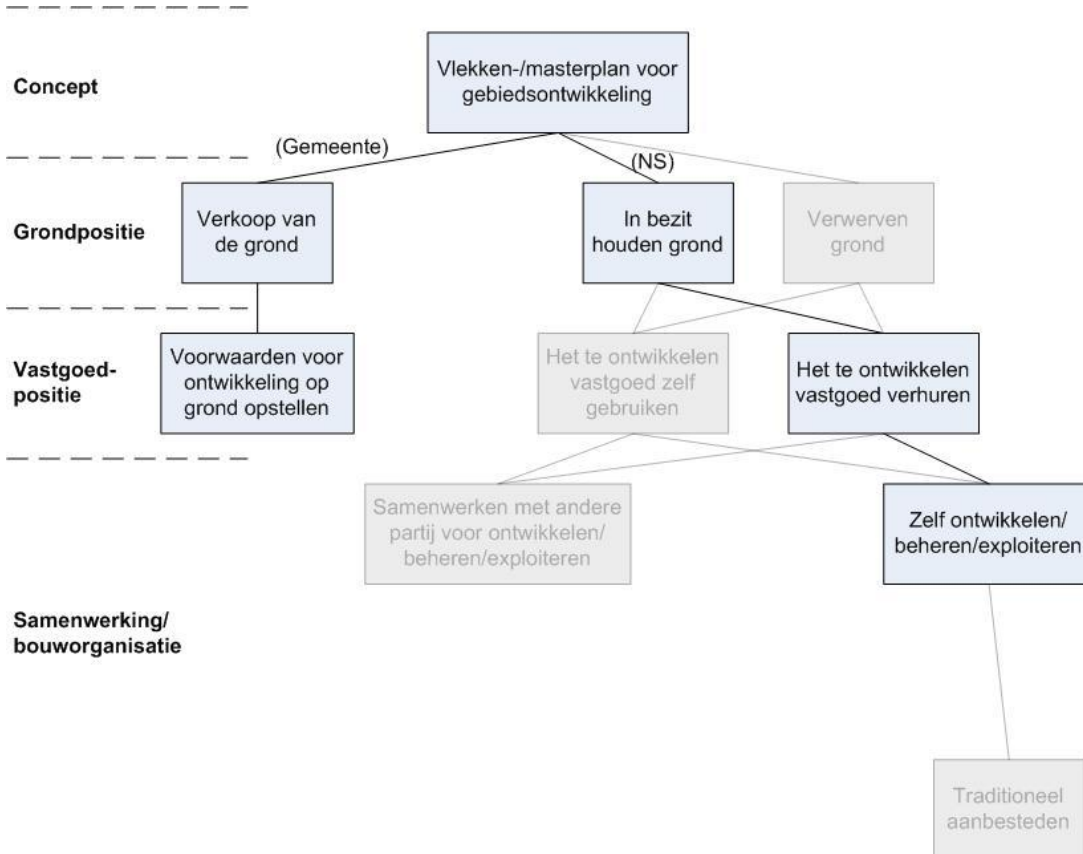
Uit tabellen 21 tot en met 25 blijken de proces keuzes die in de cases zijn gemaakt. Anders dan de conceptkeuzes, zijn de proceskeuzes een keuzeboom, waarin een aantal stappen te onderscheiden zijn. De informatie uit die tabellen is in Figuur 25 tot en met 29 visueel in keuzevolgorde weergegeven.



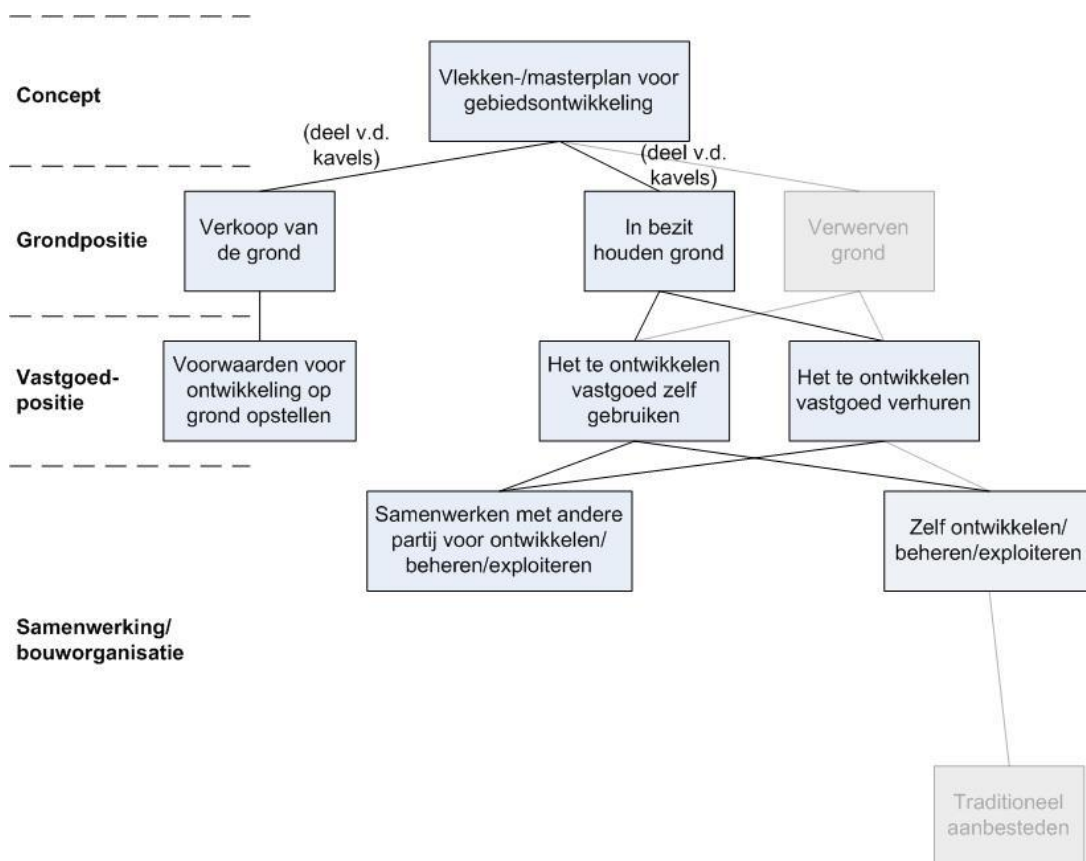
Figuur 25: Strategische proces keuzes Maasveld (visueel, in keuzevolgorde)



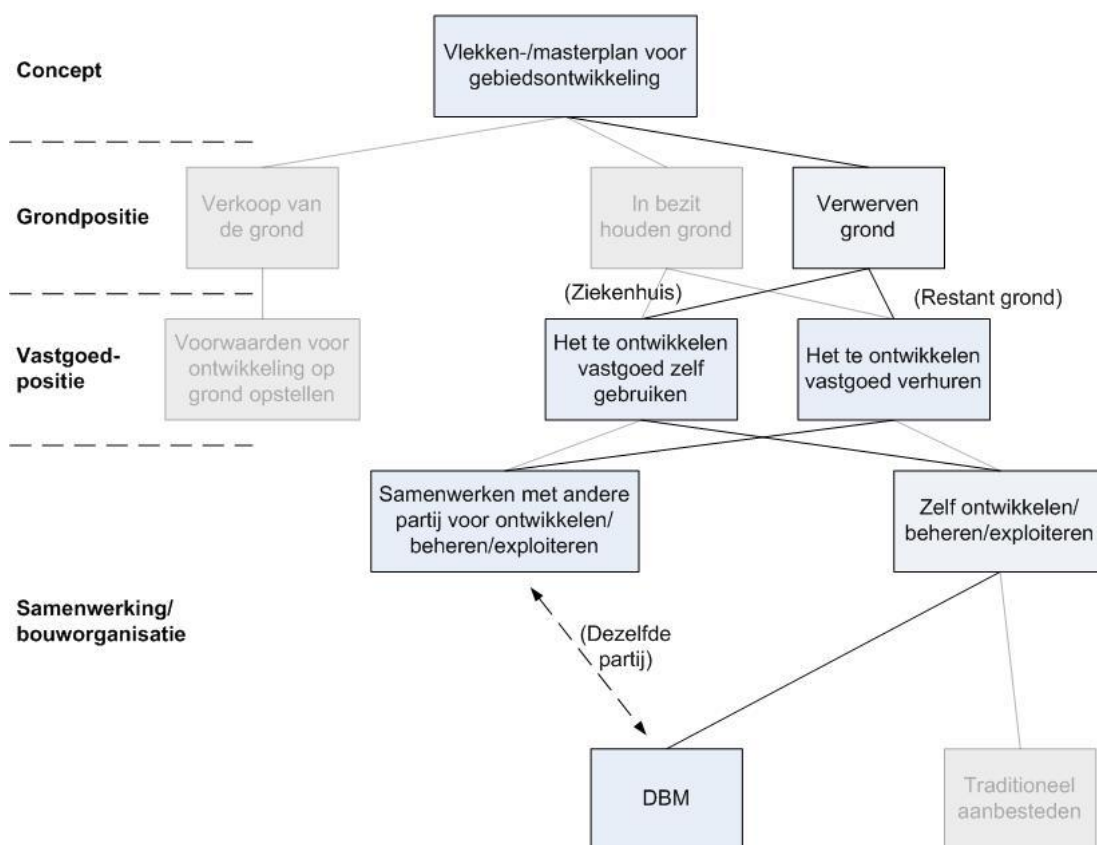
Figuur 26: Strategische proces keuzes De Zevenster (visueel, in keuzevolgorde)



Figuur 27: Strategische proces keuzes NS Sloterdijk (visueel, in keuzevolgorde)



Figuur 28: Strategische proces keuzes Zeehospitium Katwijk (visueel, in keuzevolgorde)



Figuur 29: Strategische proces keuzes Gemini (visueel, in keuzevolgorde)

Gekeken naar de cases kunnen de volgende keuzemogelijkheden op het gebied van exploitatie/beheer worden gefilterd:

- Grondexploitatie
 - Verkoop van grond
 - *Erfpacht*
 - In bezit houden grond
 - Verwerven van grond
- Vastgoedexploitatie
 - Bouwen en verhuren gebouw
 - Bouwen en zelf gebruiken gebouw

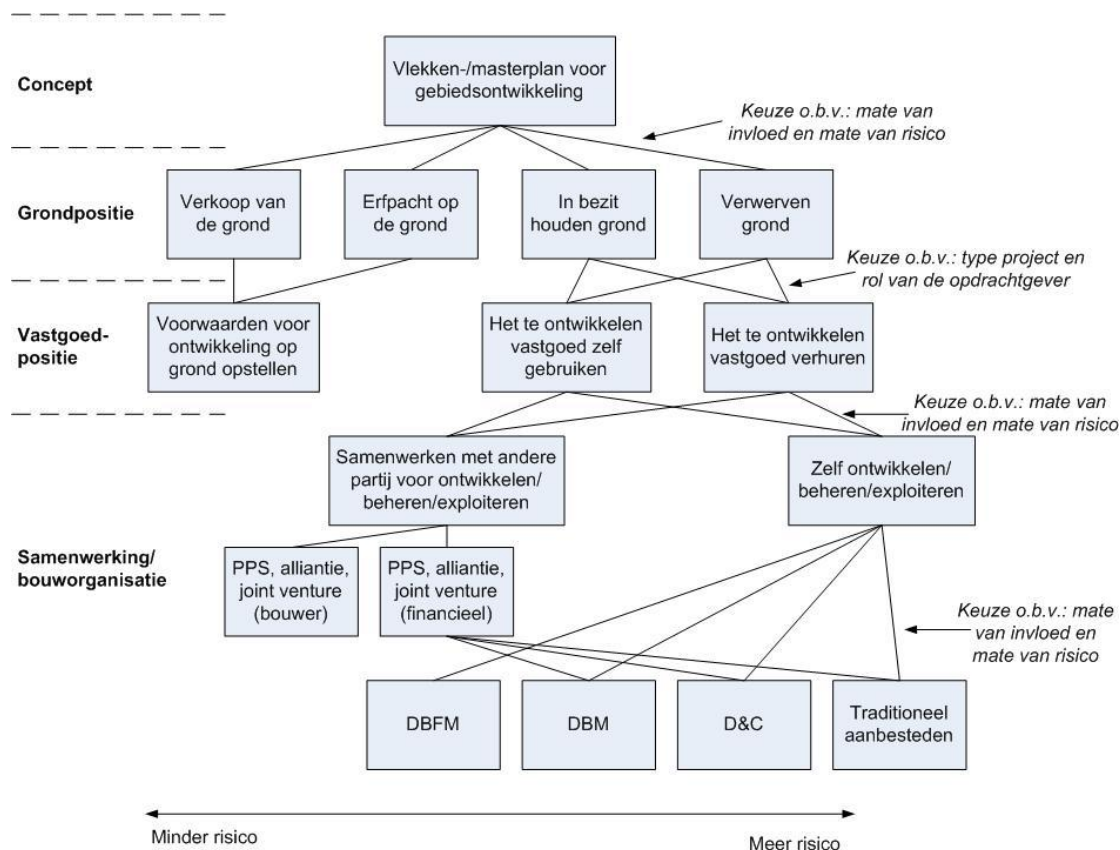
De mogelijkheden 'erfpacht' komt niet direct voort als keuze uit de cases, maar uit gesprekken met adviseurs blijkt dat dit ook een keuzemogelijkheid is. Als de keuze voor grond- en vastgoedexploitatie is gemaakt moet nog bepaald worden hoe het project ontwikkeld gaat worden en of eventueel een samenwerkingspartner nodig is voor het ontwikkelen, beheren en/of exploiteren. De keuze voor een bouworganisatievorm is alleen relevant als de probleemhebber de grond in bezit houdt of verwerft en dus met vastgoedexploitatie bezig is. Gekeken naar de cases kunnen, ongeacht de keuze voor verhuur of eigen gebruik, de volgende keuzemogelijkheden op het gebied van bouworganisatievorm worden gefilterd:

- Zelf ontwikkelen/beheren/exploiteren van vastgoed
 - Traditioneel (opdrachtgever, architect, aannemer)
 - DBM
- Strategische samenwerking voor ontwikkelen/beheren/exploiteren van vastgoed

In de cases Katwijk en NS Sloterdijk is nog geen verdere keuze gemaakt over de manier van aanbesteding. Voor de volledigheid zijn de gegevens uit de cases daarom aangevuld met informatie uit de literatuur rondom contractvormen. Voor de strategische samenwerking is geen vaste richtlijn. Hierbij geldt dat er met verschillende type partijen een samenwerking kan worden aangegaan en dat verdere afspraken over risico's e.d. contractueel vastgelegd moeten worden. De lijst van samenwerkings-/bouworganisatievormen kan dus worden uitgebreid naar:

- Zelf ontwikkelen/beheren/exploiteren van vastgoed
 - Traditioneel (opdrachtgever, architect, aannemer)
 - *Design & Construct (D&C)*
 - Design, Build & Maintain (DBM)
 - *Design, Build, Finance & Maintain (DBFM)*
- Strategische samenwerking voor ontwikkelen/beheren/exploiteren van vastgoed
 - *PPS, Alliantie, joint venture*
 - Bijvoorbeeld met (project-)ontwikkelaar of woningbouwcorporatie
 - *Kan een financiële partner zijn of een partner die kan ontwikkelen*
 - Afspraken zelf te maken over risico- en winstverdeling

De keuzebomen uit Figuren 25 tot en met 29, aangevuld met bovenstaande gegevens, vormen samen de keuzeboom in Figuur 30, welke daarmee inzicht biedt in een scala aan proces keuze mogelijkheden.

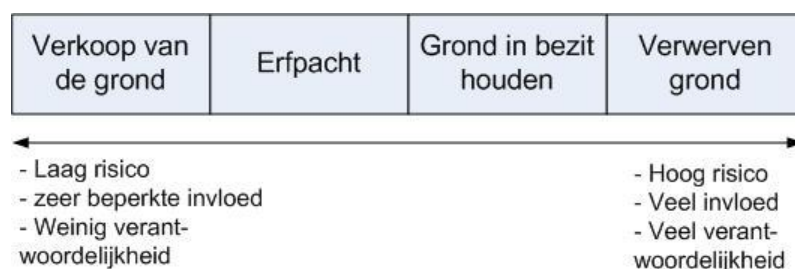


Figuur 30: Keuzeboom van proceskeuzes

Bij de afbakening van het onderzoek (paragraaf 2.4.) is gesteld, dat de proceskeuzes zullen worden beoordeeld op de effecten op de volgende criteria:

- risico's (en risicoverdeling)
- verantwoordelijkheid
- invloed op / betrokkenheid bij project
- rolverdeling bij bepaalde samenwerking-/bouworganisatie vormen

Gekeken naar grondexploitatie kan, voor de gevolgen op de genoemde criteria, Figuur 31 weergegeven worden. Overigens kan de grondbezitter bij verkoop of erfpacht wel deels invloed uitoefenen op de functie die het gebied gaat vervullen, maar dit is in dit onderzoek niet verder onderzocht. Uiteraard is ook een combinatie ook mogelijk: een deel van het gebied kan verkocht worden t.b.v. geldopbrengsten en een laag risico, een ander deel kan door middel van een samenwerking ontwikkeld en geëxploiteerd worden.



Figuur 31: risicospreiding en mate van invloed bij mogelijkheden grondpositie

De mogelijkheden op het gebied van vastgoedexploitatie liggen wat gecompliceerder. Eerst zal de keuze gemaakt moeten worden wat te doen met de vastgoedpositie: verhuren of zelf gebruiken. De keuze hiervoor is erg project afhankelijk, het staat vaak op voorhand al vast of het vastgoed voor eigen gebruik is of voor gebruik door derden. De aanname is gedaan dat het risico dan ook laag ligt bij eigen gebruik, omdat dit goed ingeschat kan worden. Bij verhuur zijn de opbrengsten hoog, maar is er ook het exploitatie risico. De mate van invloed is hoog bij eigen gebruik en lager bij verhuur, omdat men dan afhankelijk is van de markt(vraag). Gekeken naar de criteria kan Figuur 32 worden opgesteld.



Figuur 32: Risicospreiding en mate van invloed bij mogelijkheden vastgoedpositie

Ongeacht het verhuren of zelf gebruiken van vastgoed, zijn er voor de keuze voor samenwerkingsvorm grofweg 2 mogelijkheden: zelf beheren/exploiteren of een strategische samenwerking aangaan.

Bij de keuze om zelf te beheren/exploiteren hoort, bij verhuur, het ontwikkel- en daarmee samenhangend eventueel leegstandrisico. Bij ontwikkeling voor eigen gebruik is dit risico natuurlijk verwaarloosbaar, aangezien aangenomen mag worden dat het pand dan in ieder geval gebruikt wordt. Dit is hoofdzakelijk een financieel risico. Een strategische samenwerking ligt bij eigen gebruik wat minder voor de hand, maar kan wel gebruikt worden, bijvoorbeeld als de probleemhebber niet de technische risico's wil lopen of niet de financiële middelen heeft om het te financieren. Bij deze keuze betreft het altijd het *delen van risico's* met een andere partij. Voor deze keuze kan Figuur 33 worden weergegeven.



Figuur 33: Risicospreiding en mate van invloed bij mogelijkheden samenwerkingsvorm (1)

Bij het zelf ontwikkelen/beheren/exploiteren is het nog wel mogelijk om *risico's te verleggen* naar de markt. Het eigen risico is het grootst bij een traditionele aanbesteding. De opdrachtgever heeft een controlerende en sturende rol en de technische en financiële risico's liggen bij de opdrachtgever. Tegelijkertijd kan hiermee ook de meeste winst/omzet behaald worden. Bij een D&C contract kan de opdrachtgever in ieder geval het technisch risico bij de aannemende partij neerleggen, maar blijft het financiële exploitatie (leegstand) risico alsnog bij de opdrachtgever. Bij een DBM contract, waar ook het onderhoud van het pand in zit, is het technisch risico nog kleiner, maar blijft het leegstand risico

bestaan. Bij een DBFM kan ook nog het financiële risico voor het ontwerp neergelegd worden bij een andere partij. Voor deze risico verlegging kan Figuur 34 worden weergegeven.



Figuur 34: Risicospreiding en mate van invloed bij mogelijkheden samenwerkingsvorm (2)

Voor het beheren van het financiële exploitatie risico is een strategische samenwerking de enige oplossing. Hierbij kan een partij, bijvoorbeeld een projectontwikkelaar, gezocht worden die dit risico kan dragen. Uiteraard gaat hierbij wel een deel van het zeggenschap achteruit, omdat die projectontwikkelaar natuurlijk wel 'iets' terug wil voor het risico dat hij loopt. Uiteraard worden niet alleen de risico's, maar ook de winst gedeeld. Bij een PPS constructie kan samenwerking worden aangegaan met een financiële partij of een ontwikkelende partij. Bij een ontwikkelende partij zal die partij de uitvoering voor rekening nemen en hoeft dus niet over een contractvorm uit figuur 29 te worden besloten. Bij een financiële partij zal dit wel moeten, omdat het vastgoed nog wel gebouwd moet worden. Een DBFM ligt dan niet voor de hand, omdat de financiële component al gedekt is. De keuze tussen een financiële of een ontwikkelende partij is project- en context afhankelijk, maar de risico's liggen lager bij een ontwikkelende partij, omdat die partij dan ook de technische risico's van de ontwikkeling voor rekening kan nemen. Hiermee kan Figuur 35 worden opgesteld.



Figuur 35: Risicospreiding en mate van invloed bij mogelijkheden samenwerkingsvorm (3)

Bij een strategische samenwerking moet op voorhand duidelijk afspraken over dergelijke risico- en winstverdeling worden gemaakt, net als taak- en verantwoordelijkheid verdelingen. Hier is niet echt een richtlijn voor, dit is een kwestie van onderhandelingen. In deze onderhandelingen hoeft niet per se alles op voorhand tot in detail te worden vastgelegd; er mag best ruimte zijn voor latere onderhandelingen of wijzigingen bij goedkeuring van beide kanten.

In Tabel 28 zijn de vormen van organisatievorm uitgezet tegen de in paragraaf 2.4. bepaalde criteria waarop strategische proces keuzes geselecteerd worden. De kenmerken en voor- en nadelen van de verschillende organisatievormen zijn ontleend aan het document 'Haal het beste uit de bouw' (SBR, 2006). Daarnaast is ook gekeken naar de risico en invloed overwegingen uit de cases.

Keuze \ criterium	Risico	Invloed/betrokkenheid	Rol/verantwoordelijkheid
Traditioneel	-- Zowel het technische als financiële risico ligt bij opdrachtgever. Ook financiële risico's t.a.v. ontwerp ligt bij opdrachtgever.	++ De invloed op en betrokkenheid bij het project is erg groot. De specificatie voor het ontwerp is heel gedetailleerd.	De opdrachtgever heeft een faciliterende en controlerende rol. Het is hierbij belangrijk om de nodige kennis in huis te halen (o.a. architect). De juistheid van het ontwerp is de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever en is leidend voor het project.
D&C, DBM,DBFM <i>(risico's verleggen naar markt)</i>	0 Met deze contractvormen kan in ieder geval het technische en ev. het financiële ontwerp risico worden verlegd naar de aannemende partij. Het ontwikkel risico blijft echter nog steeds bij de opdrachtgever.	+ De invloed op en betrokkenheid bij het project is redelijk groot. Vaak wordt de specificaties functioneel gemaakt, waardoor er wat ontwerpruimte zit bij de aannemende partij.	De opdrachtgever heeft een sturende, coördinerende en controlerende rol. Vanwege de vrijheid in het ontwerp van de aannemende partij is het heel belangrijk om te sturen en te controleren. Het ontwerp is een gezamenlijke verantwoordelijkheid.
Strategische samenwerking <i>(risico's delen met andere partij)</i>	++ Bij een strategische samenwerking kunnen alle risico's verdeeld worden over beide (of meerdere) partijen. Een ontwikkelaar kan dan bijv. de ontwikkel en technische risico's dragen, waar de opdrachtgever het risico voor het vinden van huurders op zich neemt. De afspraken hierover kunnen naar eigen inzicht gemaakt worden.	0 De invloed op en betrokkenheid bij het project is minder t.o.v. de bovenstaande opties. Dit komt omdat de samenwerking partner ook zijn deel mag inbrengen. Een risico verdeling betekent ook een invloedverdeling.	Bij een strategische samenwerking hangt de rol en verantwoordelijkheid heel erg af van de afspraken die gemaakt worden. De technische risico's horen meer bij de rol van het controleren en sturen van de aannemer. De financiële exploitatie risico' horen bij het zeggenschap over de functies en bij het leggen en onderhouden van contacten met potentiële kopers of huurders.

Tabel 28: Gevolgen van strategische proces keuzes

4.10. Conclusie Strategische keuzes in de praktijk

In dit hoofdstuk is de koppeling gelegd tussen de theorie uit hoofdstuk 3 en de praktijk middels case studie onderzoek. Voor de case studie zijn documenten van cases bekeken en zijn gesprekken met de betrokken adviseurs gevoerd. De case studie is grofweg opgedeeld in 2 delen: enerzijds om te bepalen in hoeverre de cases strategisch zijn uitgevoerd en anderzijds om mogelijkheden van strategische keuzes te identificeren. Gezien de doelstelling en focus van het onderzoek, de 'onderzoeksoptiek' (zie ook paragraaf 3.5.), ligt de nadruk van de case studie op het tweede deel. Het identificeren van strategische keuzes verschaft namelijk het inzicht in de kenmerken en gevolgen van strategische keuzes. Het hoofddoel bij de case studie is:

- Identificeren welke strategische keuzes hebben plaats gevonden, op het gebied van concept (ruimtelijke invulling) en proces (samenwerking-/bouworganisatievorm)

Voor het eerste deel van de case studie (hoe strategisch is de planvorming van de case verlopen) is antwoord gezocht op de volgende vragen (zie ook 3.6.1):

- In hoeverre wordt strategische planvorming gevolgd?
 - o Welke stappen uit het model van Bryson worden gedaan?
 - o Wordt er rekening gehouden met wensen en belangen van stakeholders/Is er draagvlak voor het plan bij stakeholders?
 - o Wordt er gekeken naar de interne & externe omgeving (SWOT-analyse)
 - o Wordt er rekening gehouden met de gevolgen van keuzes (implementatie)
 - o Worden er issues gevormd door de confrontatie van wensen, mandaten en de omgeving?
- Wordt er rekening gehouden met onzekerheid?
 - o Is er een scenario studie gedaan
 - o Zijn er pogingen gedaan om flexibiliteit in het plan te brengen?
 - o Is er fasering toegepast?

Naar aanleiding van de case studie kan geconcludeerd worden dat de onderzochte cases niet allemaal even strategisch benaderd zijn in hun planvorming proces. Met name 'zeehospitium Katwijk' en 'NS Sloterdijk', missen een aantal aspecten. De cases 'Maasveld', 'Gemini ziekenhuizen' en 'De Zevenster' zijn het meest strategisch verlopen. In Tabel 29 zijn de antwoorden op bovenstaande vragen samengevat weergegeven.

Aspect	'Maasveld'	'De Zevenster'	'NS Sloterdijk'	'Zeeh. Katwijk'	'Gemini ZKH'
Stakeholders	Ja	Ja	Alleen interne	Nee	Ja
SWOT	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja
Implementatie	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja
Issues uit confrontatie	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja
Scenario's	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja
Flexibiliteit	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja
Fasering	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja

Tabel 29: Overzicht strategische aspecten in cases

Uit de case studie bleek dat met name de wensen/het idee de planvorming sturen en dat dit wordt geconfronteerd met de omgeving. Op zich is dit logisch, aangezien de cases niet een publieke initiator hebben, maar vaak vanuit een private instantie in gang zijn gezet. Dan is het logischer dat er meer vanuit een idee of wens wordt gewerkt, in plaats van allerlei strategische issues in kaart te brengen. Toch is het nog steeds belangrijk dat het idee of concept draagvlak heeft bij stakeholders en toekomstig gebruikers en dat is in de meeste cases wel gebeurd. Hiermee is het concept wel gevormd uit de wensen en omgeving, hoewel er niet letterlijk strategische issues worden geformuleerd. Hiermee voldoet het dus aan de eerste 3 sleutelkenmerken: belang van stakeholders, interne & externe omgeving en de confrontatie van wensen, mandaten en omgeving is aanleiding voor het concept. Ook de implementatie werd in bijna alle cases in oog genomen. Meestal gebeurde dit door een haalbaarheidsstudie dan wel businesscase.

Wat betreft onzekerheid, blijkt dat hier niet overal evenveel aandacht aan wordt besteed. Vaak wordt nog wel aandacht besteed aan flexibiliteit aanbrengen door ruimtes ook geschikt te maken voor andere functies, maar het gebruik van fasering en scenario's is laag.

De focus van het onderzoek (de onderzoeksoptiek) ligt bij het inzichtelijk maken van mogelijkheden voor strategische keuzes. Dit is dan ook het hoofddoel van de case studie en het tweede deel is hier op gericht. Hierbij zijn de volgende hoofdvragen aan de orde:

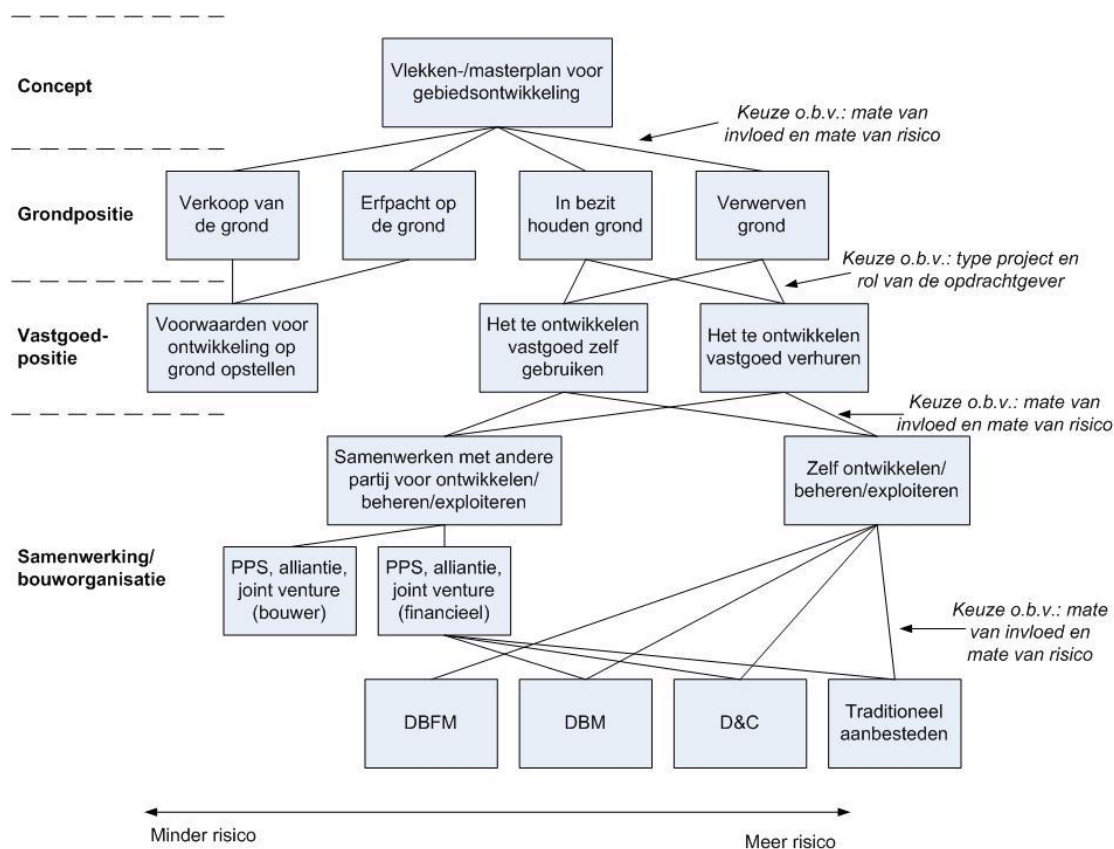
- Welke strategische keuzes zijn er gemaakt voor het concept (ruimtelijke invulling) en wat waren de overwegingen daarvoor?
- Welke strategische keuzes zijn er gemaakt voor het proces (samenwerking, beheer & exploitatie) en wat waren de overwegingen daarvoor?

Wat betreft strategische conceptkeuzes zijn in globale lijn de volgende mogelijkheden uit de case studie gefilterd:

- Voorzieningen die qua eigen proces graag bij de probleemhebber in de buurt zitten (bijvoorbeeld korte informatie lijnen tussen beide organisaties)
- Voorzieningen die de probleemhebber graag in de buurt heeft t.b.v. van zijn primaire proces (bijvoorbeeld welbevinden of zorgverbetering van cliënten).
- Voorzieningen die bezoekers van de probleemhebber gebruiken (bijvoorbeeld horeca of winkel mogelijkheden)
- Voorzieningen die volgens de markt geld opbrengen (woningen, kantoren, uitgaansgelegenheden)

De mogelijkheden zijn voor Gelre ook specifieker aangegeven, zie hiervoor paragraaf 4.9.1. In deze paragraaf zijn ook de gevolgen van de keuzes aangegeven op de criteria inkomsten, flexibiliteit m.b.t. uitbreiding/inkrimping, meerwaarde voor de instelling wat betreft complementariteit aan het primaire proces van de probleemhebber en meerwaarde voor de instelling wat betreft cliëntenstroom generatie (aantal bezoekers gebied). Aan alle mogelijkheden zitten voor- en nadelen, en per project kan verschillen welke voorzieningen goed aansluiten. Tevens is altijd noodzakelijk om te onderzoeken of er 'markt' is voor de gekozen voorzieningen, ten behoeve van de haalbaarheid van een plan.

Wat betreft strategische proceskeuzes is naar aanleiding van de case studie een aantal stappen geïdentificeerd, die zijn weer te geven in een keuzeboom. Deze keuzeboom is weergegeven in Figuur 36 en geeft inzicht in de mogelijkheden van proceskeuzes.



Figuur 36: Keuzeboom van proceskeuzes

In paragraaf 4.9.2. zijn ook de gevolgen van de keuzes aangegeven op de criteria risico's (en risicoverdeling), verantwoordelijkheid, invloed op / betrokkenheid bij project en de rolverdeling bij bepaalde samenwerking-/bouworganisatie vormen. Ook hierbij zitten er, net als bij de keuzes voor ruimtelijke invulling, voor- en nadelen aan alle mogelijkheden. Persoonlijke voorkeuren en organisatie eigenschappen beïnvloeden de keuze. Het zelf ontwikkelen en exploiteren van vastgoed neemt wellicht een risico met zich mee dat niet past bij de opdrachtgever.

Hoofdstuk 4 heeft daarmee antwoord gegeven op onderzoeksvragen 3 en 4:

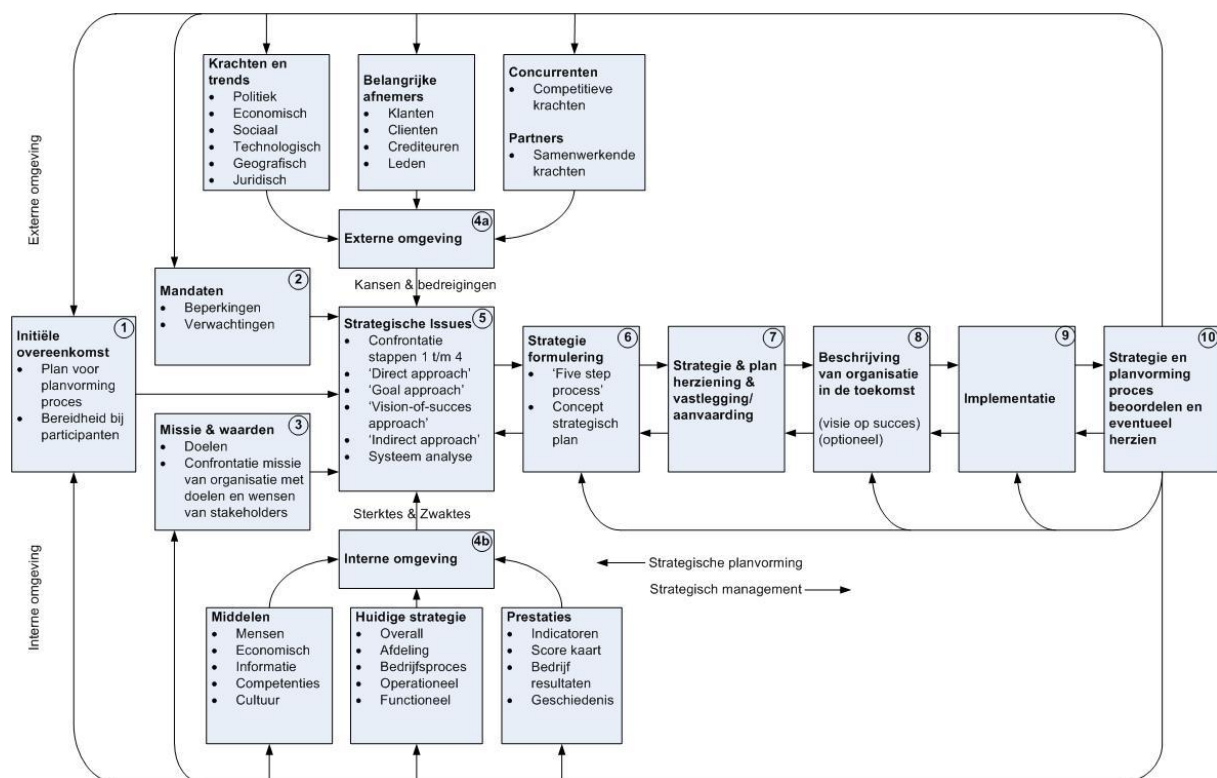
- O.V. 3) Wat zijn keuzemogelijkheden op het gebied van concept (ruimtelijke keuzes) en welke kenmerken en gevolgen horen daarbij?
- O.V. 4) Wat zijn keuzemogelijkheden op het gebied van proces (samenwerking en bouworganisatievorm) en welke kenmerken en gevolgen horen daarbij?

5. Beslissing ondersteunend model

De bevindingen uit het theoretisch kader en het case studie onderzoek zullen worden gebruikt als beslissing ondersteuning voor Gelre. De doelstelling van dit onderzoek is: *Het ontwikkelen van beslissing ondersteuning voor (zorg)instellingen, door inzicht te geven in de kenmerken en gevolgen van strategische keuzes (in een dynamische omgeving).*

De strategische keuzes die Gelre moet maken met betrekking tot het gebied dat vrijkomt, zijn onderdeel van een planvorming proces. Om tot weloverwogen planvorming te komen is het zaak om dit proces zo strategisch mogelijk te doen. Hierbij wordt iets als strategisch gezien, als het op basis van relevante informatie overwogen wordt. Naar aanleiding van dit onderzoek wordt aanbevolen om gebruik te maken van het planvorming proces model van Bryson (2004): strategische planvorming. Dit model bestaat uit 10 stappen, welke tevens zijn weergegeven in Figuur 37:

- 1) Initieer, en wordt het eens over, een planvorming proces (incl. vormen van een visie, waar naartoe gewerkt kan worden)
- 2) Identificeer mandaten waar de organisatie mee van doen heeft
- 3) Specificeer de waarden en belangen van de organisatie en de stakeholders (in relatie tot de visie)
- 4) Identificeer de interne en externe omgeving van de organisatie
- 5) Identificeer de strategische issues waar het bedrijf mee kampt
- 6) Formuleer strategieën om de strategische issues te beheersen
- 7) Formaliseer en aanvaard de strategie
- 8) Stel een effectieve visie van de organisatie vast
- 9) Ontwikkel een effectief implementatie proces
- 10) Beoordeel en eventueel herzie de strategie en strategisch proces



Figuur 37: Strategische planvorming volgens Bryson (2004), in schematisch verloop weergegeven

Figuur 37 is overgenomen uit een conferentie paper van De Graaf & Dewulf (sd) en is vervolgens in het Nederlands vertaald. Stappen 1 tot en met 4 verzamelen informatie, welke geconfronteerd wordt in stap 5. Uit deze confrontatie ontstaan issues die middels de strategie formulering (stap 6/7) opgelost/benut/voorkomen worden. Stap 8 is een controlerende stap, waarbij gekeken wordt of die strategie ook leidt tot een zogenaamde visie van succes in de toekomst. In stap 9, de implementatie, wordt gekeken of de strategie haalbaar is en tot de gewenste tijd- en budgetuitkomsten leidt. Stap 10 is een evaluatie stap.

Het planvorming proces speelt zich af in een dynamische omgeving. Om hier mee om te gaan, wordt het aanbevolen om robuustheid en flexibiliteit in te bouwen in een plan. Een manier om dit te doen is een scenario studie te doen, waarbij gekeken welke onzekerheden invloed hebben op het plan in een bepaald scenario. Idealistisch gezien is een goed plan in alle opgestelde scenario's haalbaar en rendabel. Tevens wordt het aanbevolen om (voor zover dit mogelijk is) fases aan te brengen in het plan, zodat volgende fases eventueel aangepast of geannuleerd kunnen worden, mocht daar in de toekomst aanleiding voor zijn. Op deze manier kan een beslissing worden uitgesteld, totdat er meer informatie beschikbaar is.

Uit de theorieën van Bryson (2004) en Albrechts (2004) en het feit dat het proces zich afspeelt in een dynamische omgeving, kan worden gesteld dat voor een strategisch planvorming proces de volgende aspecten in ieder geval gedaan moeten zijn:

- Informatie verzamelen over mandaten en interne & externe omgeving
- Rekening houden met stakeholders en zorgen voor 'commitment'/draagvlak bij de belangrijkste stakeholders
- Rekening houden met implementatie, het plan moet haalbaar zijn
- De confrontatie van wensen, mandaten en interne & externe omgeving moet de basis vormen voor strategische issues die moeten worden opgelost/benut/voorkomen
- Aandacht besteden aan onzekerheid en zorgen voor robuustheid en flexibiliteit in plan

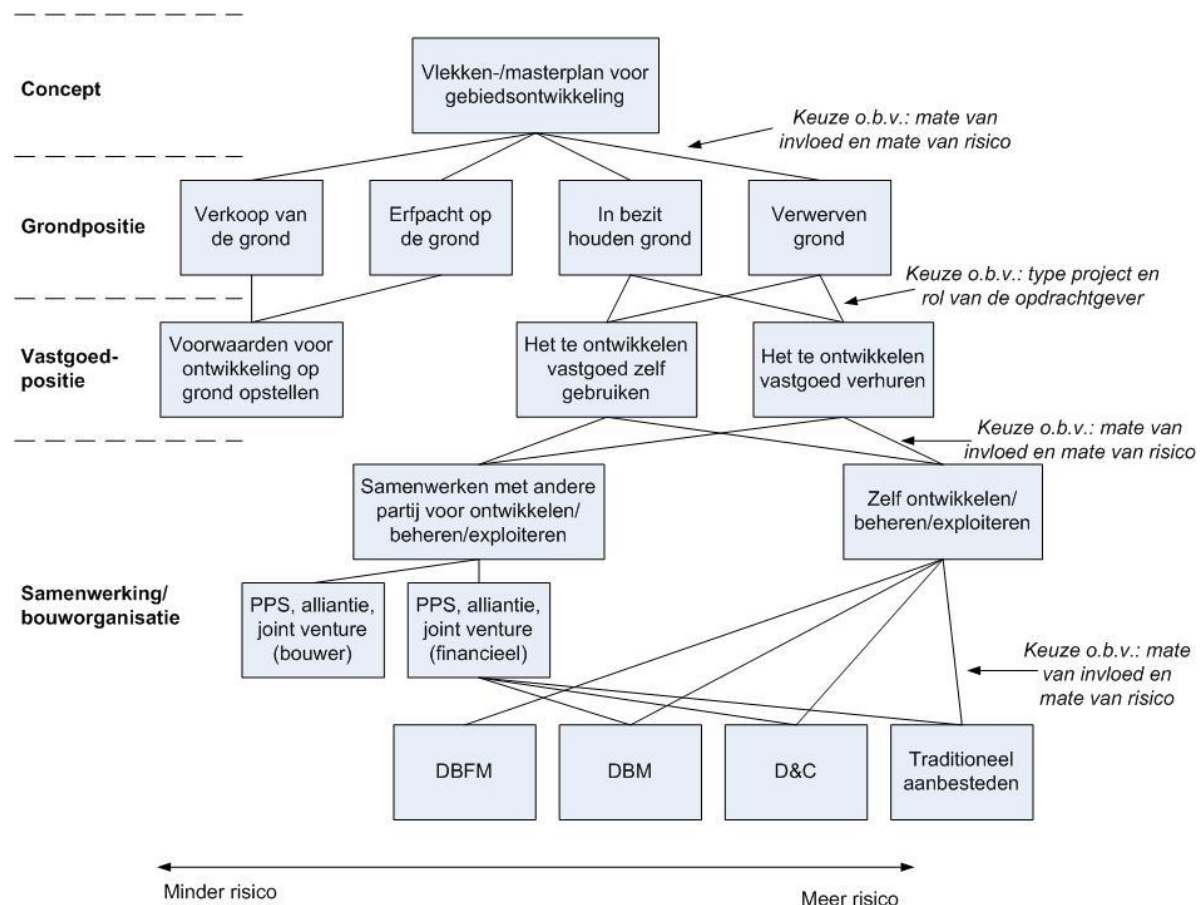
Zoals gezegd zijn de strategische keuzes die gemaakt moeten worden onderdeel van dit gehele proces. Meer specifiek worden deze keuzes met name gemaakt in stap 5 en 6 van het model van Bryson (2004). De gevolgen van de keuzes kunnen ook terugkomen in de implementatie fase (stap 9). Deze strategische keuzes zijn opgedeeld in keuzes over het concept (de ruimtelijke invulling; *wat* gaat bereikt worden?) en het proces (manier van samenwerken; *hoe* gaat datgene bereikt worden?).

Wat betreft strategische conceptkeuzes zijn in globale lijn de volgende mogelijkheden uit de case studie gefilterd:

- Voorzieningen die qua eigen proces graag bij de probleemhebber in de buurt zitten (bijvoorbeeld korte informatie lijnen tussen beide organisaties)
- Voorzieningen die de probleemhebber graag in de buurt heeft t.b.v. van zijn primaire proces (bijvoorbeeld welbevinden of zorgverbetering van cliënten).
- Voorzieningen die bezoekers van de probleemhebber gebruiken (bijvoorbeeld horeca of winkel mogelijkheden)
- Voorzieningen die volgens de markt geld opbrengen (woningen, kantoren, uitgaansgelegenheden)

Voorbeelden van deze voorzieningen zijn weergegeven in paragraaf 4.9.1. In deze paragraaf zijn tevens de gevolgen van conceptkeuzes aangegeven op de criteria inkomsten, flexibiliteit m.b.t. uitbreiding/inkrimping, meerwaarde voor de instelling wat betreft complementariteit aan het primaire proces van de probleemhebber en meerwaarde voor de instelling wat betreft cliëntenstroom generatie (aantal bezoekers gebied). Aan alle mogelijkheden zitten voor- en nadelen, en per project kan verschillen welke voorzieningen goed aansluiten. Tevens is het altijd noodzakelijk om te onderzoeken of er 'markt' is voor de gekozen voorzieningen, ten behoeve van de haalbaarheid van een plan.

Wat betreft de proceskeuzes is in paragraaf 4.9.2. een keuzeboom opgesteld, waarin globaal gezien de proceskeuzes staan die gemaakt kunnen worden. In Figuur 38 is deze keuzeboom weergegeven.



Figuur 38: Keuzeboom van proceskeuzes

In paragraaf 4.9.2. zijn tevens de gevolgen van de proceskeuzes aangegeven op de criteria risico's (en risicoverdeling), verantwoordelijkheid, invloed op / betrokkenheid bij project en de rolverdeling bij bepaalde samenwerking-/bouworganisatie vormen. Ook hierbij zitten er, net als bij de keuzes voor ruimtelijke invulling, voor- en nadelen aan alle mogelijkheden. Persoonlijke voorkeuren en organisatie eigenschappen beïnvloeden de keuze. Het zelf ontwikkelen en exploiteren van vastgoed neemt wellicht een risico met zich mee dat niet past bij de opdrachtgever.

Kort samengevat bestaat de beslissing ondersteuning voor Gelre uit de volgende aanbevelingen:

- Gebruik het strategische planvorming model van Bryson (2004) als proces model
- Gebruik een scenario studie en fasering (mits mogelijk) om het plan robuust en flexibel te maken, zodat het bestand is tegen de dynamische omgeving
- Aanschouw het scala aan strategische concept- en proceskeuzes die geïdentificeerd zijn uit de case studie en gebruik deze en de bijbehorende gevolgen als input voor het planvorming proces (idee ontwikkeling)

6. Evaluatie

De laatste stap uit de regulatieve cirkel van Van Aken, Berends en Van der Bij (2006) is de evaluatie van de maatregel. Het zwaartepunt van dit afstudeeronderzoek ligt bij het ontwikkelen van beslissing ondersteuning, maar voor de volledigheid is een workshop gehouden met de probleemhebber om de bruikbaarheid van het model te testen.

Vanwege de beperkte tijd en de relevantie is ervoor gekozen om in de workshop alleen te kijken naar de keuzemogelijkheden. Het planvorming proces is immers ook meer een framework dat wordt aanbevolen (inclusief de omgang met onzekerheid), waar de keuzemogelijkheden juist aanleiding zijn voor discussie en helpen om de planvorming op weg te helpen. In de workshop zijn de keuzeboom en de tabel met alle concept mogelijkheden + criteria niet gepresenteerd, maar zijn beschrijvingen van de cases gedaan.

Het verloop, de conclusies en de uitkomsten van de workshop, zijn gebruikt als beoordeling en evaluatie van de beslissing ondersteuning voor Gelre.

6.1. Workshop Gelre

Dinsdag 29 maart 2011 heeft er een workshop plaats gevonden in het ziekenhuis in Zutphen, waarbij resultaten uit dit afstudeeronderzoek en resultaten uit het promotieonderzoek van mevrouw Van Reedt Dortland besproken en bediscussieerd zijn.

In deze workshop zijn de cases uit dit onderzoek gepresenteerd als mogelijkheden voor concept- en proceskeuzes. Volgend op de presentatie van die voorbeelden is met de aanwezigen een discussie gestart om een eerste aanzet voor de planvorming bij Gelre op gang te krijgen.

Het doel van de workshop is 'het presenteren van de cases, ten behoeve van het aanzwellen van de interne discussie rondom de gebiedsontwikkeling in het project gebied'.

6.2. Resultaten workshop

Uit de discussie bleek dat vooral de cases 'De Zevenster' en 'Gemini ziekenhuizen' input gaven en ideeën bezaten die Gelre ook haalbaar acht en ziet zitten.

De ideeën voor concept die de deelnemers aan de workshop zagen voor Gelre zijn:

- Kantelpunt tussen cure en care: reactivering en GGZ. Nabijheid ziekenhuis is wenselijk vanwege diagnose. Aan reactivering is meer behoefte dan revalidatie.
- Sutfene is een potentiële partner op het gebied van psychiatrie, omdat hun gebouw daar aan vernieuwing toe is.
- Decentraliseren van dialyse is een optie.
- Een optie is een concept zoals Mediant: een combinatie van fysiotherapie, sportcentrum, speciale begeleiding. Meerwaarde is de monitoring vanuit het ziekenhuis.
- Zorg aan de voorkant zoals een kraamkliniek, huisarts en preventieve zorg.
- Wat betreft een sportcentrum moet het een combinatie zijn van huisvesting voor ouderen, fitness, revalidatie en een zetelfunctie of een medische time out functie. Een bedrijfsverzamelgebouw.

- Ruimte voor opleiding: naar voorbeeld van Dordrecht waar mensen in het ziekenhuis leren met docenten in theorie en practici. Verkend moet worden hoeveel oppervlak er nodig is aan praktijkruimte en mediaruimten. Het is een win-win situatie, want het ziekenhuis zou er ook gebruik van kunnen maken.
- Studenthuisvesting is ook wenselijk nu meer coassistenten van ver komen en daar ook een tekort aan is bij Gelre. Dit kan de piek opvangen terwijl sommige corporaties zich hier ook op richten.
- Meer woonruimte voor teams met piketdiensten is wenselijk.

Wat betreft de proces mogelijkheden werd al snel duidelijk dat er maar één optie is: samenwerking zoeken met een partij die het vastgoed wil ontwikkelen en exploiteren. Het proces van de Zevenster spreekt hierbij aan: zij hebben zelf invulling gegeven aan het programma van eisen en het beschikbare budget, maar de projectontwikkelaar neemt het risico. Overige afspraken zijn vast te leggen in een samenwerkingsovereenkomst. Gelre zou hierbij in het begin energie kunnen stoppen in intentieovereenkomsten met partijen die in de toekomst de gebruikers van het nieuwe concept zijn. Dan kan men met een plan naar een ontwikkelaar stappen.

6.3. Uitkomsten workshop

De workshop is een platform voor discussie geweest en heeft gekeken naar mogelijke concepten. Deze zijn tegen het licht van scenario's gehouden (onderdeel van het promotieonderzoek) en er is kort nagedacht over de realisatie (proces) ervan. Er zijn 3 ontwikkellijnen, waar men heil in ziet en die flexibel zijn binnen de scenario's:

- 1) Een onderwijstraject
- 2) Multifunctioneel gebouw
- 3) Een glijdende bed voorziening, zotel voor reconvalescentie en een deel kraamkliniek.

Er moet nog nader onderzoek gedaan worden naar hoeveel ruimte het ziekenhuis nog nodig denkt te hebben voor uitbreiding, en of de wenselijke functies haalbaar zijn, en hoe en wanneer die aan mogelijke partijen worden aangeboden. Als daar voldoende intentie is, zal een strategische samenwerkingspartner gezocht moeten worden, die het exploitatierisico kan dragen. Als duidelijk is wat Gelre wil en kan is het makkelijker onderhandelen over de bewegingsruimte voor de ontwikkelaar.

6.4. Conclusie

De presentatie van de cases heeft bijgedragen aan de idee ontwikkeling. De drie geformuleerde ontwikkellijnen zijn ook in de cases terug te vinden. Met name de cases 'De Zevenster' en 'Gemini ziekenhuizen' hebben input geleverd aan de discussie. De workshop was daarmee een goed startpunt voor de interne discussie rondom de gebiedsontwikkeling in het project gebied.

Met de workshop is antwoord verkregen op de vijfde, en laatste, onderzoeksvraag van dit afstudeeronderzoek:

- O.V. 5) Op welke manier kan het ontwerp worden toegepast door Gelre en is dit ontwerp bruikbaar in het oplossen van hun probleem?

7. Conclusies

In dit hoofdstuk zullen de conclusies uit dit afstudeeronderzoek worden toegelicht. De conclusies zullen worden weergegeven per fase van het onderzoek.

7.1. Theoretisch kader

In het theoretisch kader zijn een aantal planvorming processen weergegeven en van deze processen is geconcludeerd dat het strategische planvorming model van Bryson (2004) een strategische aanpak biedt, die aansluit bij het probleem van Gelre. Uit dit model en de definities van Albrechts (2004) kwam naar voren dat er een aantal sleutelaspecten zijn, die een planvorming proces strategisch maken. De conclusie met betrekking tot planvorming voor gebiedsontwikkeling is daarmee, dat het planvorming proces in ieder geval de volgende aspecten moet bezitten:

- Informatie verzamelen over mandaten en interne & externe omgeving
- Rekening houden met stakeholders en zorgen voor 'commitment'/draagvlak bij de belangrijkste stakeholders
- Rekening houden met implementatie, het plan moet haalbaar zijn
- De confrontatie van wensen, mandaten en interne & externe omgeving moet de basis vormen voor strategische issues die moeten worden opgelost/benut/voorkomen

Daarnaast is in het theoretisch kader gekeken naar manieren om met onzekerheid om te gaan. Hieruit is geconcludeerd het toepassen van scenario studie en fasering (mits mogelijk) manieren zijn om een plan robuust en flexibel te maken.

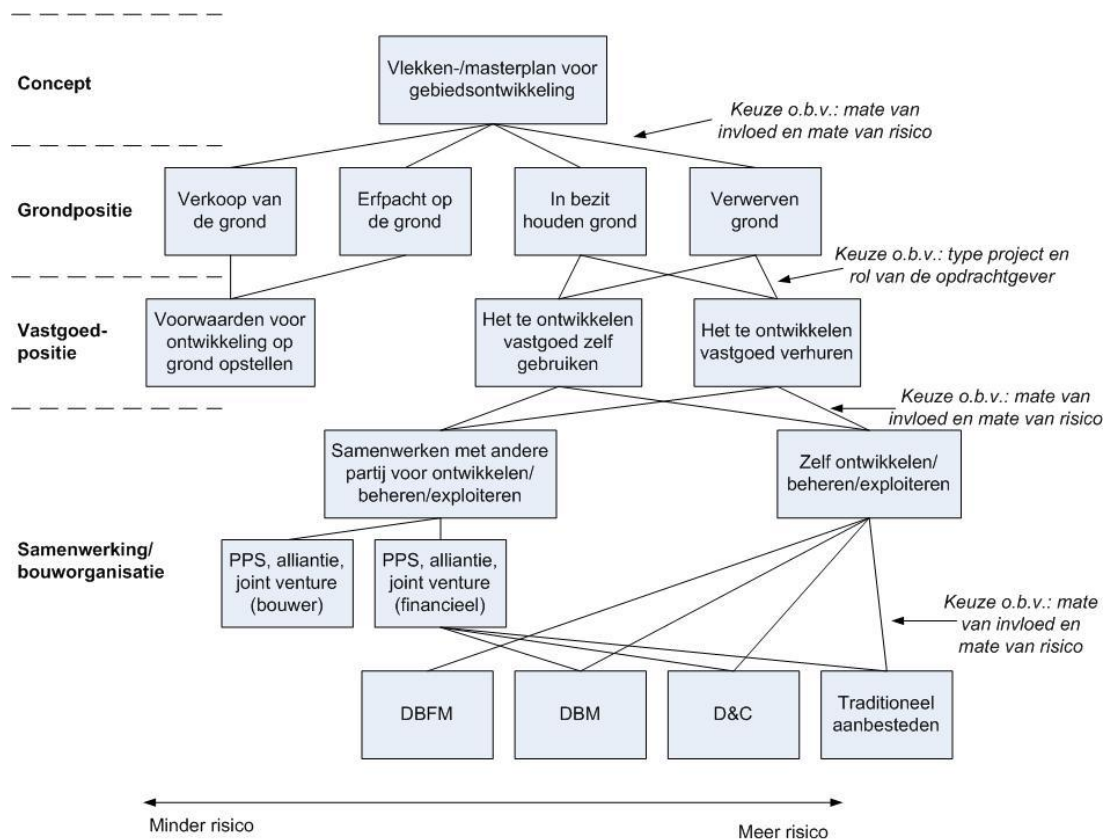
7.2. Case studie

De case studie uit dit afstudeeronderzoek is tweeledig. In eerste instantie is gekeken hoe strategisch de planvorming van de cases is verlopen en daarmee in hoeverre zij voldoen aan de conclusies uit het theoretisch kader. Hier kwam uit dat 3 van de 5 cases kijken naar belangen van stakeholders, informatie verzamelen over de omgeving, rekening houden met de implementatie en dat het concept voortkwam uit de confrontatie daarvan. Bij de 2 andere cases ontbrak een analyse van de interne en externe omgeving (SWOT-analyse) en werd geen rekening gehouden met belangen van overige stakeholders. Ook wat betreft omgang met onzekerheid, waren de cases erg verschillend. 2 cases hebben zowel scenario's als fasering toegepast, 1 case alleen fasering en 2 cases hebben beide aspecten niet gedaan.

In het tweede deel van de case studie is inzicht verworven in de mogelijkheden voor strategische concept- en proceskeuzes. Uit de case studie kwam naar voren dat er wat betreft strategische concept keuzes grofweg 4 mogelijkheden zijn:

- Voorzieningen die qua eigen proces graag bij de probleemhebber in de buurt zitten (bijvoorbeeld korte informatie lijnen tussen beide organisaties)
- Voorzieningen die de probleemhebber graag in de buurt heeft t.b.v. van zijn primaire proces (bijvoorbeeld welbevinden of zorgverbetering van cliënten).
- Voorzieningen die bezoekers van de probleemhebber gebruiken (bijvoorbeeld horeca of winkel mogelijkheden)
- Voorzieningen die volgens de markt geld opbrengen (woningen, kantoren, uitgaansgelegenheden)

Bij het identificeren van strategische proces keuzes, bleek dat dit meer in een keuzeboom geschiedt. De probleemhebber moet eerst bepalen wat te doen met de grondpositie, dan met de vastgoedpositie en tot slot met welke partijen dat eventueel samen moet en hoe dat georganiseerd is. Deze keuzeboom is weergegeven in Figuur 39.



Figuur 39: Keuzeboom van proceskeuzes

7.3. Beslissing ondersteuning

Het doel van dit onderzoek is het ontwikkelen van beslissing ondersteuning voor de probleemhebber. In dit onderzoek is daarom een beslissing ondersteunend model ontwikkeld dat is opgebouwd uit de opgedane kennis. De beslissing ondersteuning bestaat grofweg uit de volgende 3 aanbevelingen:

- Gebruik het strategische planvorming model van Bryson (2004) als proces model
- Gebruik een scenario studie en fasering (mits mogelijk) om het plan robuust en flexibel te maken, zodat het bestand is tegen de dynamische omgeving
- Aanschouw het scala aan strategische concept- en proceskeuzes die geïdentificeerd zijn uit de case studie en gebruik deze en de bijbehorende gevolgen als input voor het planvorming proces (idee ontwikkeling)

7.4. Evaluatie

Om te beoordelen of het ontwikkelde beslissing ondersteunende model bruikbaar is voor de probleemhebber, is een workshop gehouden. Hierbij is alleen gekeken naar de derde aanbeveling en dus naar de keuzemogelijkheden van strategische concept- en proceskeuzes die de case studie heeft

opgeleverd. Uit deze workshop bleek dat de informatie uit de cases een goed startpunt was voor discussie. Sommige cases bleken interessanter dan anderen, maar dat is gebruiker afhankelijk.

Gelre heeft in ieder geval in de discussie 3 'ontwikkellijnen' gefilterd die verder op haalbaarheid onderzocht gaan worden: een onderwijstraject, een multifunctioneel gebouw (preventieve en 1^e lijn zorg) en glijdende bed voorzieningen (zotel, kraamkliniek).

7.5. Conclusie doelstelling

In de inleiding van het onderzoek zijn de probleem- en doelstelling geformuleerd. Het onderzoek is gestart met de probleemstelling van Gelre ziekenhuizen, waarin wordt aangegeven dat Gelre (net als vele andere (zorg)instellingen) bij het herontwikkelen van de grond, in een onzekere en onduidelijke omgeving verkeert, waarbij het niet kan overzien welke strategische keuzes gemaakt kunnen worden en welke keuzes de meeste meerwaarde bieden voor de instelling. De hierbij geformuleerde doelstelling van dit afstudeeronderzoek is:

Het ontwikkelen van beslissing ondersteuning voor (zorg)instellingen, door inzicht te geven in de kenmerken en gevolgen van strategische keuzes (in een dynamische omgeving).

Het onderzoek heeft geresulteerd in een beslissend ondersteunend model, dat Gelre in staat stelt om een start te maken met het oplossen van hun probleem. Dit model bestaat in hoofdlijnen uit de volgende aanbevelingen:

- Gebruik het strategische planvorming model van Bryson (2004) als proces model
- Gebruik een scenario studie en fasering (mits mogelijk) om het plan robuust en flexibel te maken, zodat het bestand is tegen de dynamische omgeving
- Aanschouw het scala aan strategische concept- en proceskeuzes die geïdentificeerd zijn uit de case studie en gebruik deze en de bijbehorende gevolgen als input voor het planvorming proces (idee ontwikkeling)

Het model is heel bewust niet één aanbeveling over de beste oplossing, maar is een informerend model, waardoor Gelre zelf inzicht kan krijgen in de keuzemogelijkheden en zelf een strategische beslissing kan maken. Uit de workshop bleek dat het inzicht in de keuzemogelijkheden dat uit de case studie is verworven, een goed startpunt is voor discussie omtrent de gebiedsontwikkeling is het project gebied.

8. Discussie

In dit hoofdstuk zal de relevantie en kwaliteit van het onderzoek bediscussieerd worden.

Met het afstudeeronderzoek is ondersteuning geboden aan een probleem van Gelre Ziekenhuizen te Zutphen. Zoals in de inleiding is vermeld, verkeert Gelre bij het herontwikkelen van de grond (net als vele andere (zorg-)instellingen) in een onzekere en onduidelijke omgeving, waarbij het niet kan overzien welke strategische keuzes gemaakt kunnen worden en welke keuzes de meeste meerwaarde bieden voor de instelling.

Dit afstudeeronderzoek heeft enerzijds inzicht geboden in het framework van strategische keuzes en daarmee aangegeven hoe planvorming strategisch kan geschieden en hoe kan worden omgegaan met een dynamische omgeving. Anderzijds heeft het onderzoek inzicht geboden in een scala aan keuzemogelijkheden voor strategische keuzes op het gebied van concept (ruimtelijk invulling; *wat*) en proces (manier van ontwikkeling; *hoe*). In de workshop is gebleken dat het inzicht in de keuzemogelijkheden Gelre in ieder geval op weg heeft geholpen in de planvorming.

Wat betreft de kwaliteit van het onderzoek is het zinvol om de betrouwbaarheid en validatie van de verkregen informatie te beoordelen. Gekeken naar het theoretisch kader is alle informatie uit literatuur gehaald, waarmee de betrouwbaarheid gewaarborgd is. Wat betreft validatie moet opgemerkt worden dat de zoektocht beperkt is en er wellicht nog meer methoden voor planvorming en omgang met onzekerheid zijn, die in dit onderzoek niet aan de orde zijn gekomen. Hiermee kan niet gegarandeerd worden, dat de methodes die in dit onderzoek als meest geschikt zijn aangemerkt ook daadwerkelijk het meest geschikt zijn van alle methodes die er bestaan.

Gekeken naar de case studie ligt de betrouwbaarheid wat gecompliceerder. Bij de case studie zijn documenten bekeken en gesprekken gevoerd met betrokken adviseurs of projectleiders. Met name de aannames en afwegingen die achter keuzes zitten zijn niet altijd goed te achterhalen. Daarnaast is de informatie uit de gesprekken over het algemeen wat subjectiever dan informatie uit de documenten. Wat betreft validatie zou gesteld kunnen worden dat wellicht meer cases onderzocht moeten worden. Hiermee zou de grootte van keuzemogelijkheden vergroot kunnen worden en zouden misschien nog meer inzichten aan het licht komen.

Het strategische planvorming model van Bryson is eigenlijk bedoeld voor non-profit en publieke instellingen. Het valt te bediscussiëren of Gelre hier wel onder valt. In dit onderzoek is daar wel voor gekozen, omdat de gebiedsontwikkeling invloed heeft op meerdere stakeholders en het netwerk van Gelre daarmee wel kenmerken van de publieke arena heeft. Toch heeft Gelre een andere positie in dit project dan een gemeente als die een nieuw plan presenteren. Een ziekenhuis valt niet binnen de publieke sector en zorginstellingen krijgen steeds meer eigen verantwoordelijkheden, macht en bedrijfsbelangen.

De beslissing ondersteuning bestaande uit de mogelijkheden op concept- en proces keuze gebied biedt inzicht. Per project en per (interne of externe) stakeholder kan de overweging enorm verschillen. In dit onderzoek is geen oordeel aan een bepaalde keuze gehangen, maar de beslissing ondersteuning is bedoeld als bewustwording van keuzemogelijkheden. Het is aan te raden om tijdens workshop of discussie waarin de ondersteuning gebruikt wordt, de partijen die aan tafel zitten bewust te maken van het feit dat er onderlinge verschillen kunnen zijn bij het maken van keuzes.

In dit onderzoek is ook ingegaan op de real options theorie. Verder is duidelijk onderscheid gemaakt tussen een risico en een onzekerheid, maar bij het analyseren van de real options theorie bleek dat er verschillen tussen de definities van de real options theorie zitten. Het voorbeeld van Ford, Lander & Voyer (2002) beschreef de theorie meer als risico instrument, terwijl de fasering van Miller & Waller (2003) juist weer wel op onzekerheid gericht was. Voor goed gebruik van deze theorie is aanvullend onderzoek aan te raden.

9. Referenties

- Albrechts, L. (2004). Strategic (spatial) planning reexamined. *Environment and planning B: planning and design* vol 31 , 743-758.
- Baron, J. (1988). *Thinking and Deciding*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Besharati, B., Azarm, S., & Kannan, P. (2006). A decision support system for product design selection: A generalized purchase modeling approach. *Decision support system* 42 , 333-350.
- Bryson, J. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations; a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. Chichester: John Wiley and sons.
- Checkland, P. (1981). *Systems thinking, systems practice*. Chichester: John Wiley and sons.
- DACE. (2010). *Dutch Association of cost engineers*. Opgeroepen op maart 3, 2011, van DACE: www.dace.nl/value-management
- Daft, R. (2002). *Management (sixth edition)*. Mason, Ohio: South-Western, Thomson.
- De Bruijn, J., & Ten Heuvelhof, E. (2007). *Management in Netwerken, 3e druk*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.
- De Graaf, R., & Dewulf, G. (sd). Strategic urban planning at project level in public sector dominated countries.
- De Jong, T. (2005). Ways to study and research urban, architectural and technical design. *Design research in The Netherlands* (pp. 49-53). Eindhoven: Eindhoven University of Technologie.
- De Kort, I. (2009). *Designing a strategic plan development approach for integrated area development projects*. Enschede: Universiteit Twente.
- Den Engelsens, B., Van Beek, C., & Blijham, G. (2007). *Marketing voor zorgverleners*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry* vol. 12, nr. 2 , 219-245.
- Ford, D., Lander, D., & Voyer, J. (2002). A real options approach to valuing strategic flexibility in uncertain construction projects. *Construction management and economics* 20 , 343-351.
- Gerring, J. (2007). *Case Study research: principles & practices*. New York: Cambridge University Press.
- Green, S. (1994). Beyond value engineering: SMART value management for building projects. *International Journal of Project Management* , 49-56.
- Heintz, R. (2007). *Modulen voor zorghuisvesting: een integrale klantgerichte benadering van de complexe klantvraag in de initiatieffase van het living building concept voor de care en GGZ-Mz sector*. Eindhoven: Afstudeerverslag aan de TU Eindhoven.
- Keen, P. (1987). Decision support systems: the next decade. *Decision support systems* 3 , 253-265.

- Kim, Y., & Sanders, G. (2002). Strategic actions in information technology investment. *Decision support systems vol 33* , 1-11.
- Knight, F. (2002). *Risk, Uncertainty and profit*. Reprinted version. Washington D.C.: Beard Books.
Digitaal bekeken via Google Scholar.
- Lambrechts, B., & Myers, S. (2008). Debt and managerial rents in a real-options model of the firm. *Journal of Financial Economics vol 89* , 209-231.
- Male, S., Kelly, J., Gronqvist, M., & Graham, D. (2007). Managing value as a management style for projects. *International Journal of Project Management 25* , 107-114.
- Meyer, H. (2005). Urban design as a scientific discipline. *Delft science in design* (pp. 125-136). Delft: Delft University of Technology.
- Miller, K., & Waller, H. (2003). Scenarios, Real Options and integrated risk management. *Long Range Planning 36* , 93-107.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review, January-February 1994* , 107-114.
- Radermacher, F. (1994). Decision support systems: scope and potential. *Decision support systems* , 257-265.
- Ringland, G. (1997). *Scenario planning: Managing the future*. Chichester: John Wiley and sons.
- SBR. (2006). *Haal het beste uit de bouw; handleiding voor bouwopdrachtgevers*.
- Split, T., & Zoete, P. (2006). *Ruimtelijke ordening in Nederland: een wetenschappelijke introductie in het vakgebied*. Den Haag: SDU Uitgevers BV.
- Thomson, D., Austin, S., Devine-Wright, H., & Mills, G. (2003). Managing value and quality in design. *Building research & information 31(5)* , 334-345.
- Tian, J., Wang, Y., Li, H., Li, L., & Wang, K. (2007). DSS development and applications in China. *Decision support systems 42* , 2060-2077.
- Van Aken, J., Berends, H., & Van der Bij, H. (2006). *Problem solving in Organisations: a methodological handbook for business students*. Eindhoven University of Technology, April 2006.
- Van Dale. (2010). *Online woordenboek*. Opgeroepen op april 13, 2011, van Van Dale: www.vandale.nl
- Van der Heijden, K. (1996). *Scenario's: the art of strategic conversation*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2001). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.