

EINDVERSLAG



Door ervaring wijs (ge)worden

Een onderzoek naar een handvat voor haalbaarheidsstudies bij Plan & Projectpartners

F. Euser (0065595)
Soesterberg, 31 augustus 2007

Stagebedrijf:	Plan & Projectpartners
Stagebegeleiders:	L.G.J. Roest en O. Modderkolk
Stagedocent:	R.S. de Graaf
Stageperiode	mei-augustus 2007

In het kader van Bachelor Eindopdracht (228410)
Civiele Techniek, Universiteit Twente



Woord vooraf

Dit stageverslag is de eindrapportage van mijn stage, uitgevoerd bij Plan & Projectpartners in Soesterberg. Deze stage is uitgevoerd uit in het kader van de bachelor eindopdracht Civiele Techniek in de periode mei t/m augustus 2007. Het onderwerp van dit verslag is het onderzoeken van haalbaarheidsstudies bij het bureau Plan & Projectpartners.

Aanleiding voor dit onderzoek is tweeledig. Ten eerste is het bureau de afgelopen jaren sterk gegroeid. Zij is actief in zowel de voorfase als de uitvoeringsfase van bouwtrajecten. Een haalbaarheidsstudie wordt uitgevoerd in het voortraject. Nieuwe werknemers willen graag duidelijkheid hoe de organisatie zulke klussen oppakt. Een handboek voor de opzet van een haalbaarheidsstudie kan hen daarin behulpzaam zijn.

Ten tweede wordt de gezondheidszorg waarin P&P acteert, commerciëler door beleid vanuit de overheid. Instellingen moeten meegaan in deze ontwikkeling. Het risico voor hen groeit doordat het accent steeds meer op maatschappelijk ondernemerschap komt te liggen. Bovendien worden gebouwen steeds vaker neergezet voor een bepaalde tijdsperiode en kijkt men niet alleen naar de investeringskosten, maar ook naar de onderhoudskosten (life cycle costs). Afwegingen op goed gevoel zijn dan minder mogelijk door de gecompliceerdere berekeningen.

De benodigde expertise voor dit soort risicomanagement, onderdeel van een haalbaarheidsstudie, hebben instellingen vaak niet in huis en wordt daarom uitbesteed aan externe adviesbureaus.

Op basis van een professioneel uitgevoerde haalbaarheidsstudie, waarin verschillende aspecten aan de orde komen, kan een instelling tot gefundeerde beslissingen komen. Duidelijk moet zijn wat de instelling in kaart gebracht wil hebben.

Om haar klanten hierbij te helpen heeft P&P een opsomming van wensen en mogelijkheden op papier gezet. Om te zorgen dat vervolgens een haalbaarheidsstudie van een kwalitatief hoogstaand niveau opgesteld wordt is een intern handboek een nuttig instrument.

Daarnaast kan het (nieuwe) werknemers van dienst zijn omdat een 'format' aanwezig is. Het Management Team wil graag een advies voor een dergelijke handleiding voor een haalbaarheidsstudie. In dit rapport worden de resultaten van het onderzoek naar haalbaarheidsstudies weergegeven.

Verschillende personen hebben mij geholpen met de uitwerking van mijn opdracht. Dit zijn in de eerste plaats alle medewerkers van P&P die hun bijdrage hebben geleverd om mijn in de gelegenheid te stellen de oplossingsrichtingen uit te werken. Verder wil ik van de mogelijkheid gebruik maken om enkele personen speciaal te bedanken. Allereerst mijn stagebegeleiders Ben Roest en Olga Modderkolk. Wanneer ik hulp nodig had, hielpen zij mij verder.

Verder wil ik Albert Verwij, Hanneke van Beusichem, Rienk Buter, Cees Zandstra en Ad Kamsma bedanken voor hun medewerking aan de interviews en Anton Hunneman voor het helpen zoeken naar informatie.

Ook mijn stagedocent Robin de Graaf ben ik dank verschuldigd: zonder zijn hulp, commentaar, instructies en tips was dit verslag niet zo ontstaan.

Floortje Euser
Augustus 2007, Enschede

Samenvatting

Uit ervaringen van (senior) adviseurs bij adviesbureau Plan & Projectpartners (P&P) te Soesterberg is gebleken dat junior adviseurs nauwelijks bekend zijn met de opzet van een haalbaarheidsstudie.

De methodiek die gebruikt wordt bij P&P voorziet ook niet in deze behoefte, dit omdat adviseurs elk hun eigen werkwijze hebben. Er is geen document aanwezig dat een handleiding of handreiking bevat hoe een haalbaarheidsstudie opgesteld moet worden.

Wel zijn er binnen P&P een kwaliteitshandboek en instrumentenlijst beschikbaar. De eerste bevat echter geen informatie over hoe een haalbaarheidsstudie aangepakt of opgezet moet worden. De tweede bevat een uitgebreide checklist, maar ook hier ontbreekt een duidelijke aanpak. Bovendien worden deze documenten nauwelijks gebruikt door adviseurs.

Verder is er geen duidelijke P&P filosofie aanwezig hoe P&P werkt. Hierdoor hebben adviseurs de vrijheid hun onderzoek op hun eigen manier aan te pakken. Dit leidt soms tot verwarring bij de junior adviseurs. (Senior) adviseurs willen echter wel graag hun vrijheid behouden. Het Management van P&P wil graag weten hoe zij het beste een opzet van een handleiding voor een haalbaarheidsstudie kunnen maken voor de adviseurs binnen hun bureau.

Om in de behoefte aan een aanpak voor haalbaarheidsstudies te voorzien, is er onderzoek gedaan naar hoe haalbaarheidsstudies worden uitgevoerd binnen P&P en op basis hiervan een advies gegeven aan het Management Team. De hoofdvraag van het onderzoek is:

Wat is de huidige en de gewenste opzet van een haalbaarheidsstudie die Plan & Projectpartners uitvoert voor haar klanten?

Op basis van verschillende methoden voor onderzoek, is gekozen voor een casestudy waarbij door middel van interviews met vijf adviseurs diepgaand onderzoek is gedaan naar de aanpak van haalbaarheidsstudies binnen P&P. Vanzelfsprekend is de adviseurs gevraagd naar hun aanpak, methodiek en mening omtrent de beschikbare instrumenten.

Daarnaast is diverse (wetenschappelijke) literatuur op onder andere het gebied van projectmanagementmethoden en de opzet van haalbaarheidsonderzoeken bestudeerd. Vijf projectmanagementmethoden zijn naast elkaar uiteengezet.

Om de praktijk te kunnen vergelijken met beschikbare theorie is meegelopen met een haalbaarheidsopdracht in de praktijk: een scenarioanalyse voor een zorginstelling in Zeist. Uit al deze verkregen informatie is geanalyseerd wat de beste methode is om een lijn uit te zetten voor een haalbaarheidsstudie binnen P&P.

Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat er vele wegen zijn die naar Rome leiden. De ene adviseur houdt zich graag bij zijn eigen aanpak, terwijl een ander wel graag wat meer structuur zou zien, met name junioren.

Een opzet voor een haalbaarheidsstudie hangt sterk af van de projectmanagementmethode die wordt gekozen. P&P kent geen duidelijke projectmanagementaanpak. Van alle vijf bestudeerde methoden worden wél elementen binnen P&P gebruikt. Wanneer wordt gekeken naar de best passende, wordt aangeraden de projectmanagementmethode "projectmatig creëren" toe te passen.

Een eigen aanpak helpt ook bij de beeldvorming naar klanten; duidelijk is dan waar P&P voor staat. De aanpak is verder een stap in de richting voor het ISO 9001 certificaat. Bovendien wordt met het verbeterde handboek nog beter voldaan aan het verbeteren van de kwaliteit van haalbaarheidsstudies in het algemeen omdat iedereen er gebruik van kan maken.

Inhoud

Woord vooraf	2
1. Inleiding	6
2. Beschrijving organisatie Plan & Projectpartners	7
2.1 Ontstaansgeschiedenis	7
2.2 Producten en diensten	7
2.3 Financiële positie	8
2.4 Markt	8
2.4.1 Markontwikkelingen	9
2.4.2 Concurrenten	10
2.4.3 Interne structuur	10
3. Probleemdefinitie	12
3.1 Context	12
3.2 De opdracht	12
3.3 Expertise van haalbaarheidsstudies bij P&P	13
3.4 Onderzoeksvragen	14
3.5 Uitgangspunten	14
4. Opzet en uitvoering onderzoek	15
4.1 Soort onderzoek	15
4.2 Theoretische onderbouwing	16
4.2.1 Theorie P&P	16
4.2.2 Literatuur	16
4.2.3 Wetenschappelijke literatuur	17
4.2.4 Verwerking	17
4.3 Interviews	17
4.3.1 Selectie respondenten	17
4.3.2 Vragenlijst	17
4.3.3 Verwerking	18
4.4 Praktijk	18
4.4.1 Verwerking	18
5 Literatuur	19
5.1 Geschiedenis Projectmanagement	19
5.2 Projectaanpak	19
5.3 Haalbaarheidsstudie	20
5.3.1 Aanpak haalbaarheidsstudie	21
5.4 Managementmethodieken	22
5.4.1 PMBoK	22
5.4.2 Systems Management	22
5.4.3 Projectmatig werken	23
5.4.4 Prince2	23
5.4.5 Projectmatig creëren	23
5.5 Haalbaarheid in andere sectoren	24
5.6 Kwaliteitsverbetering bij P&P	25
5.7 Beschikbare instrumenten P&P	26
5.7.1 Kwaliteitshandboek	26
5.7.2 Instrumentenlijst	27

6. Onderzoeksresultaten	28
6.1 Extra informatie	28
6.2 Analyse aan de hand van de interviews.....	28
6.3 Analyse van de praktijk.....	30
6.4 Verschillen en overeenkomsten.....	31
6.5 Overzicht analyse	33
7. Oplossingen	35
7.1 Handvat voor een haalbaarheidsstudie	35
7.2 Nieuwe handleiding	36
7.3 Opstellen verbeterd evaluatieformulier	36
7.3.1 Nieuw formulier	37
8. Conclusie en aanbevelingen.....	38
8.1 Conclusie	38
8.2 Aanbevelingen en discussie	39
Literatuuroverzicht	40
Bijlage 1 Projectmanagementmethoden	41
Bijlage 2 Vragen interview	46
Bijlage 3 Kwaliteitshandboek huisvestingsplan en LTHP	48
Bijlage 4 Instrumentenlijst haalbaarheidsstudie	49
Bijlage 5 Instrumenten in ontwikkeling	50
Bijlage 6 Handvat stappenplan haalbaarheidsstudie	51
Bijlage 7 Nieuwe Instrumentenlijst	53
Bijlage 8 Huidige evaluatieformulieren	56
Bijlage 9 Nieuw evaluatieformulier extern projectteam	59

1. Inleiding

In het kader van de bacheloropdracht Civiele Techniek is in de periode van mei t/m augustus stage gelopen bij het bedrijf P&P in Soesterberg. Dit bedrijf is een adviesbureau op het gebied van huisvesting in de zorg. In de laatste jaren heeft dit bedrijf een sterke groei doorgemaakt. Tevens zijn er ook grote ontwikkelingen in het marktgebied te signaleren, waaronder de veranderende wetgeving en regelgeving en de verzakelijking van zorginstellingen.

Deze ontwikkelingen en de doorgemaakte groei van P&P hebben geleid tot knelpunten op verschillende gebieden in het bedrijf. De stageopdracht is een onderzoek waarbij de verschillende werkmethoden bij het opstellen van haalbaarheidsstudies in beeld worden gebracht. De opdracht luidt:

“Het in kaart brengen van haalbaarheidsonderzoeken ten einde te komen tot een (verbeterde) blauwdruk.”

Om deze opdracht uit te voeren zijn onder andere interviews gehouden met een aantal ervaren adviseurs binnen het bedrijf. Hen is het vuur aan de schenen gelegd hoe zij haalbaarheidsonderzoeken uitvoeren, hoe zij deze beheren en toetsen. Daarbij is rekening gehouden met het feit dat elke adviseur zijn eigen werkmethode heeft. Ook is er gekeken hoe een haalbaarheidsstudie in de praktijk verloopt. In de volgende paragraaf wordt uiteengezet wat de inhoud van dit document is.

Dit verslag is een weergave van alle activiteiten zijn ondernomen tijdens de stageperiode bij het adviesbureau Plan en Projectpartners om de gestelde opdracht te kunnen verwezenlijken.

In hoofdstuk twee zal een beschrijving van P&P worden gegeven, waarin onderwerpen zoals producten, markt en de interne structuur van P&P worden behandeld. Om de achtergrond van mijn onderzoek duidelijk te hebben, is daarna de problematiek rond haalbaarheidsstudies toegelicht.

De rest van hoofdstuk 3 is gebruikt om de opdracht, het doel en onderzoeksvragen toe te lichten, evenals een beschrijving van hoe haalbaarheidsstudies bij het bureau zelf worden uitgevoerd. Daaruit blijkt dat P&P wel een aantal instrumenten heeft, maar niet bekend is of deze worden gebruikt. Daarnaast is er geen eenduidige P&P aanpak voor haalbaarheidsstudies.

Om achter de aanpak en het gebruik van de instrumenten te komen, zijn interviews gehouden, is er meegelopen met een project en is literatuur bestudeerd. De verdere opzet en uitvoering van het onderzoek staat beschreven in hoofdstuk 4.

Om de doelstelling te kunnen verwezenlijken, is diverse literatuur bestudeerd middels een literatuurstudie. De kennis van projectmanagementmethoden en overige zaken hieruit en de kennis die is opgedaan van interne instrumenten bij P&P is uiteengezet in hoofdstuk 5.

Uit de interviews zijn diverse punten naar voren gekomen, onder andere dat iedereen zijn eigen aanpak heeft voor de opzet. De analyse van alle bevinden zijn in hoofdstuk 6 te vinden. Aan de hand van de analyse zijn een nieuw handvat en instrumentenlijst ontwikkeld.

Omdat uit hoofdstuk 6 bleek dat het evaluatieformulier niet voldeed, is deze ook verbeterd en weergegeven in hoofdstuk 7. Als laatste volgen de conclusie en aanbevelingen. Ook is daar een discussiepunt aan toegevoegd, omdat uit onderzoek bleek dat het lastig is veranderingen aan te willen brengen in de organisatie.

2. Beschrijving organisatie Plan & Projectpartners

Plan & Projectpartners is een adviesbureau op het gebied van huisvesting in de zorg. In dit hoofdstuk komen de ontstaansgeschiedenis en de diensten die P&P aanbiedt, aan bod.

2.1 Ontstaansgeschiedenis

Plan & Projectpartners is ontstaan vanuit het werkverband van zorginstellingen 'De Open Ankh'. De Open Ankh is een landelijke netwerkorganisatie in de gezondheidszorg en bestaat inmiddels uit dertien stichtingen (Open Ankh, 2007). Deze stichtingen zijn werkzaam binnen de geestelijke gezondheidszorg, de gehandicaptenzorg en de ouderenzorg.

In het verleden verleende het bureau adviesdiensten aan deze aangesloten stichtingen binnen het werkverband van De Open Ankh. In 1990 zijn deze adviesdiensten op het gebied van huisvesting een apart onderdeel binnen De Open Ankh geworden met de naam planontwikkelingsconsult. Er werkten toen ongeveer 10 medewerkers op deze afdeling.

Door een toenemende vraag van zorginstellingen buiten het werkverband De Open Ankh is in 1994 een zelfstandig bureau opgericht met de naam Plan & Projectpartners (P&P). Vanaf dat moment voorzag P&P steeds meer klanten buiten dit werkverband van huisvestingsadviezen. In deze periode werkten er ongeveer 15 tot 20 medewerkers bij het bureau.

Vandaag de dag voorziet P&P zorginstellingen in heel Nederland van huisvestingsadviezen. Zij is inmiddels uitgegroeid tot een middelgroot, onafhankelijk adviesbureau op het gebied van huisvesting waar ongeveer 45 medewerkers werken (P&P, 2007a).

In maart 2006 is een steunpunt van P&P geopend in Steenwijk. De bedoeling is dat dit steunpunt uitgroeit naar een volwaardige vestiging, zodat het aantal opdrachtgevers in het noorden van het land sneller bereikt kunnen worden (Beenen, 2006).

Stichting Plan&Projectpartners is statutair gevestigd in Soesterberg. Het doel van de stichting is het verstrekken van adviezen en het verlenen van diensten op het gebied van huisvesting, in het bijzonder op het terrein van de gezondheidszorg en verwante sectoren, alles in de meest ruime zin.

Haar missie is het bieden van hoogwaardige, onafhankelijke, strategische adviezen aan Nederlandse zorg- en welzijnsinstellingen op het gebied van vastgoed, alsmede projectmanagement ter voorbereiding en uitvoering van de vastgoedplannen.

De kracht van de dienstverlening is het bundelen en vertalen van vastgoedkennis, kennis van de zorgsector en kennis van relevante wet- en regelgeving. P&P hanteert een transparante werkwijze en zoekt naar de optimale oplossing voor zowel de zorgverlener als de zorgvrager (P&P, 2007c).

P&P is een stichting waarbij de bedrijfsresultaten mede worden gebruikt voor het behoud en de ontwikkeling van de expertise van haar medewerkers. Daarnaast ondersteunt zij ideële of innovatieve projecten op het raakvlak van zorg en huisvesting. Voorbeelden hiervan zijn het ondersteunen van de Stichting Waddenambities voor de bouw van vakantieaccommodaties voor mensen met een beperking en het sponsoren van voetbalteams in de G klasse (P&P, 2007a).

2.2 Producten en diensten

(Deze gehele paragraaf is overgenomen uit de folder van Plan en Projectpartners (P&P, 2007b)).

P&P kan organisaties met huisvestingsplannen begeleiden van locatiekeuze tot en met realisatie van een gebouw en de bijbehorende exploitatiegevolgen. Uitgangspunt daarbij in de dienstverlening is een transparante opstelling naar haar klanten. Het takenpakket dat P&P aanbiedt is breed en omvat de volgende diensten:

- Strategisch vastgoedadvies;
- Lange termijn huisvestingsplan;
- ePrisma (Vastgoed Management Systeem);
- Haalbaarheidsstudie;
- Programma van Eisen;

- Bouwmanagement;
- Projectadministratie;
- Onderhoudsplannen;
- Detachering;
- Facility Management.

In een bouwproces wordt onderscheid gemaakt tussen een tweetal hoofdfasen:

- Planontwikkeling: initiatief, programma van eisen en ontwerp;
- Planrealisatie: verwerving, technische voorbereiding, uitvoering.

Haalbaarheidsstudies komen in beide fasen voor. In dit onderzoek wordt alleen gekeken naar studies in de planontwikkelingsfase.

Voor elke hoofdfase heeft het bureau specialisten in huis. Het adviesteam dat wordt opgesteld bij een opdracht bestaat uit een adviseur en een projectmanager. Samen overzien en beheersen zij alle aspecten van het bouwproces. De adviseur heeft specifieke kennis van de zorgsector en is de primaire gesprekspartner. Hij of zij is vooral in de fase van de planontwikkeling intensief betrokken bij het project.

De projectmanager kan bogen op veel kennis en ervaring op het gebied van de uitvoering van huisvestingsprojecten. Hij is dan ook vooral in de fase van planrealisatie bij het project betrokken.

2.3 Financiële positie

Blijkens de winst- en verliesrekening bedraagt het resultaat over 2006 €153.612,- positief tegenover €101.164,- positief in 2005. Een vergelijking van de resultaten uit 2006 en 2005 is weergegeven in tabel 1.

	2006		2005		2006 t.o.v. 2005	
<i>(in duizenden euro's)</i>		%		%		%
Omzet	3.804	100	3.477	100	327	9,4
Som der kosten	3.550	93,3	3.263	93,8	287	8,8
Resultaat uit bedrijfsvoering	254	6,7	214			18,7
Innovatiekosten	37	1,0	74	2,2	-37	-50
	217	5,7	140	4,0	77	55
Vennootschapsbelasting	63	1,7	39	1,1	24	61,5
Bedrijfsresultaat	154	4,0	101	2,9	53	52,5
Eigen vermogen	1.200					

Tabel 1, Financiële resultaten P&P 2006 (P&P, 2007c)

In 2006 is een omzet gerealiseerd van 3,80 miljoen euro. Ten opzichte van 2005 betekent dit een groei van de omzet met 9,4%. Het bedrijfsresultaat is sterk gestegen, ondanks een stijging van de huisvestingslasten door een verhuizing van de stichting. De liquiditeit is gedaald, door de ontwikkelingskosten van het vastgoed management systeem ePRISMA (P&P, 2007c).

2.4 Markt

De markt van P&P bevindt zich in het bouwprojectmanagement en vastgoedadvies en dan voornamelijk op het gebied van de gezondheidszorg. Het grootste aantal klanten komt voort uit de verpleeghuizen en verzorgingshuizen. Verder behoren instellingen voor geestelijke gezondheidszorg en instellingen voor gehandicaptenzorg tot het cliëntenportfolio. Wat minder voorkomt zijn klanten uit de ziekenhuisbranche en uit de categorie overige klanten.

Het marktaandeel in tabel 2 is gebaseerd op basis van aantallen klanten, daar er omzetcijfers uit de branche ontbreken. Uit de tabel is af te lezen dat P&P een groot marktaandeel heeft in aantal klanten bij instellingen in de geestelijke gezondheidszorg en relatief gezien veel minder bij verpleeg- en verzorgingshuizen en ziekenhuizen. De laatste heeft onder andere te maken met de grootte van het bureau zelf.

Zorgaanbieder	Aantal zorginstellingen	Aantal klanten	Marktaandeel
Verpleeg- en verzorgingshuizen	1685	187	11%
Instellingen geestelijke gezondheidszorg	114	78	68%
Instellingen gehandicaptenzorg	183	67	37%
Ziekenhuizen	107	14	13%
Overige klanten: - o Privé-klinieken / resorts - o Begeleidend wonen - o Geclusterde huisvesting - o 'Tussenpartijen', zoals woningcorporaties		58	

Tabel 2 marktaandeel P&P in 2007

Een groot deel van de klanten van P&P zijn gesitueerd in het west Nederland. In 2005 bedroeg de omzetbijdrage van projecten in die regio bijna 60%. Oost Nederland droeg in diezelfde periode ongeveer 20% bij aan de omzet. Noord en zuid Nederland genereren samen ongeveer 20% van de omzet.

2.4.1 Marktentwikkelingen

De visie van P&P is dat zij kwalitatief de beste vastgoedadviseur wil zijn voor de zorg- en welzijnssector in Nederland. In 2005 heeft P&P daarom een grondige strategische analyse gemaakt. In deze analyse heeft zij de volgende elementen opgenomen:

- Macro-omgeving;
- Branche;
- De cliëntenportfolio;
- Product-marktcombinaties.

De eerste twee analyses betreffen de omgeving van P&P (externe analyse). De andere twee analyses zijn van binnen naar buiten gericht (interne analyse). P&P benadert de markt namelijk niet alleen vanuit de vraag, maar ook vanuit haar eigen kracht. De resultaten uit deze analyses zijn als volgt.

In de markt waar P&P opereert zijn drie ontwikkelingen te onderscheiden. Ten eerste is dit dat de opdrachtgevers van P&P, de zorginstellingen, op grote schaal zich verprofessionaliseren als meer ondernemingsgerichte organisaties. Dit wordt voornamelijk opgelegd vanuit de overheid, men wil toe naar een meer bedrijfseconomische benadering van de zorg; de kosten moeten worden gedekt vanuit de productie.

Ook wil de overheid meer terugtreden in de zorg. Deze ontwikkeling betekent dat meer risico's bij de zorginstellingen zelf wordt gelegd. Hierdoor neemt men een zakelijker houding aan ten opzichte van instellingen en andere externe partijen en de nadruk wordt steeds meer op efficiëntie en kostenbesparing gelegd. De overheid wordt ook steeds kritischer naar opbrengsten en kosten.

Aangezien de zorginstellingen (de klanten van P&P) moeten opereren binnen het kader van wet- en regelgeving, ondervindt P&P hiervan ook consequenties. Door de vele veranderingen en complexiteit van de wet- en regelgeving is het nodig om continu up-to-date te blijven met de laatste ontwikkelingen op dit gebied.

Ten tweede verschuift de nadruk van het huisvestingsbeleid van zorginstelling van het functionele denken naar het kapitaaldenken. Dus een verschuiving van huisvestingsvraagstukken naar vastgoedvraagstukken. Dit vergt een meer integrale visie van de zorginstellingen en dus ook van P&P als leverancier van die zorginstellingen. Dit is onder andere een oorzaak van de stijgende vraag naar diensten van P&P.

Een derde meer algemene ontwikkeling die daar achter ligt, is de stijgende vraag naar zorg, onder andere vanwege de vergrijzing van de bevolking. De markt voor P&P ziet er dus gunstig uit (P&P, 2006).

2.4.2 Concurrenten

De markt van de gezondheidszorg, waarbinnen P&P haar activiteiten ontplooit, is voortdurend in beweging. Deze dynamiek wordt versterkt door de afhankelijkheid van deze markt van de zich eveneens steeds wijzigende wet- en regelgeving. (P&P, 2006).

Er zijn geen specifieke gegevens over de branches waarin P&P actief is (bouwprojectmanagement en vastgoedadvies) bekend. De analyse van P&P richt zich daarom op de architectenbranche. In de afgelopen 10 jaar is de omzet in deze branche met gemiddeld 5% per jaar gestegen. In 2003 kwam 17% van de omzet van klanten in de gezondheidszorg.

De vraag in de woningmarkt (door dalende producten woningbouw) en kantorenmarkt (overaanbod) neemt af, terwijl de vraag in de gezondheidszorg en onderwijs toeneemt. De vraag naar verbouw en nieuwbouw in de gezondheidszorg neemt toe. Hierdoor bewegen steeds meer concurrenten zich naar de markt van P&P toe.

Uit de marktanalyse blijkt echter dat de concurrentie intensiteit minder dan gemiddeld is en de bedreiging van substituten (zoals woningcorporaties) vrij laag.

Hoewel de concurrentie op dit moment nog beperkt is, mag worden aangenomen, dat in de nabije toekomst steeds meer partijen zich zullen melden in de markt van P&P. Deze ontwikkeling laat zich al een beetje zien. Dat maakt het noodzakelijk dat P&P haar concurrentiekracht continu versterkt. P&P zal zich continu moeten bewijzen en onderscheiden in de markt.

P&P heeft ervoor gekozen te blijven opereren volgens het principe van 'customer intimacy'. Dat betekent dat zij zich wil positioneren als een leverancier die weet wat er bij de klant leeft en daarop zo nauw mogelijk wil aansluiten. P&P wil de klant een unieke service bieden en snel reageren op de wisselende en nieuwe klantbehoeften.

P&P wil zich niet profileren als innovator, ontwikkelaar van nieuwe producten en diensten en daarvoor vervolgens de markt zoeken. P&P wil die producten en diensten ontwikkelen die aansluiten op wat er bij de klanten gebeurt (conform customer intimacy). Daarbij wil P&P haar klanten graag in de gehele bouwcyclus (van start tot oplevering) kunnen ondersteunen (P&P, 2006).

2.4.3 Interne structuur

Bij P&P werken ruim 40 medewerkers. Deze zijn in te delen in verschillende groepen: directie, adviesdiensten, secretariaat en ondersteunende diensten.

Directie

De directie bestaat uit één persoon en deze legt eindverantwoordelijkheid af aan de Raad van Toezicht. Samen met twee senior adviseurs vormt de directeur het Management Team (MT). Het MT heeft de verantwoordelijkheid voor de dagelijkse leiding van het bureau en is bevoegd tot het nemen van diverse (investerings-) beslissingen.

Adviesdiensten

De adviseurs van P&P zijn in te delen in de volgende functies:

- Senior adviseurs
- Adviseurs
- Projectmanager
- Junioren

Binnen P&P wordt met projectteams (PT) gewerkt, wat betekent dat opdrachten in teamverband worden uitgevoerd. Afhankelijk van de grootte van het project wordt samengewerkt tussen (senior) adviseurs en junior adviseurs. Minimaal twee adviseurs werken samen om een zo goed mogelijk eindresultaat te realiseren.

De teams zijn van tijdelijke aard, wat betekent dat ze na afronding van de projectopdracht ontbonden worden. P&P heeft dus een zeer flexibele organisatie, steeds in staat die vorm te kiezen die nodig is om een goed resultaat voor de klant te realiseren.

Secretariaat

Het secretariaat voert alle diensten uit die nodig zijn voor een goede uitvoering van alle adviesdiensten. Hieronder valt ook de zorg voor het notuleren en verspreiden van notulen van bijvoorbeeld een werkoverleg. Ook draagt zij zorg voor de receptie en ontvangst van klanten.

Ondersteunende diensten

De ondersteunende diensten bestaan uit:

- **Bedrijfsbureau**
Het bedrijfsbureau voert taken uit die niet vallen onder het secretariaat en adviesdiensten zoals urenregistratie, projectregistratie, personeelsadministratie etc.
- **Projectondersteuners**
Hun taak bestaat uit het inhoudelijk ondersteunen van projectteams van standaardtaken en -werkzaamheden. De nadruk ligt daarbij op de technische aspecten van de instrumenten en binnen P&P gehanteerde rekenmodellen. Hierbij valt ook te denken aan het bijhouden van intranet, de instrumenten en het helpen ontwikkelen van ePrisma.

3. Probleemdefinitie

3.1 Context

Om een bouwproces beter te kunnen laten verlopen zal een instelling veelal een projectmanager aangesteld worden, die het gehele bouwproces laat uitvoeren en bewaakt.

Bij de start van een bouwproject spelen veel onzekerheden: bouwtechnisch, financieel, de locatie en dergelijke. Om deze onzekerheden weg te nemen wordt vaak een haalbaarheidsstudie uitgevoerd.

Een definitie van een haalbaarheidsstudie is: *“een analyse van de functionele, technische, financiële en/of ruimtelijke aspecten, om de mogelijkheid van realisatie van het project te kunnen vaststellen”* (Eekelen et al., 2002).

Een bouwplan kan op vele criteria getoetst worden (dat vergt een lange, integrale haalbaarheidsstudie) of op één of enkele criteria (dat vergt een korte, vaak partiële haalbaarheidsstudie).

Ook klanten hebben uiteenlopende verwachtingen van en eisen aan een haalbaarheidsstudie. Hierdoor kunnen de studies onderling nogal van elkaar verschillen. Voorbeelden van die variatie in dergelijke studies zijn:

- De haalbaarheid van één bepaalde oplossing toetsen;
- Huisvestingsvraag: het huren van huisvesting vergelijken met de aankoop van een nieuw gebouw;
- Onderzoeken van de aanpasbaarheid van een gebouw;
- Onderzoeken van de (financiële, technische of wettelijke) mogelijkheden en onmogelijkheden van verschillende locaties

(Eekelen et al., 2002).

Een uitgevoerde haalbaarheidsstudie geeft inzicht in de mogelijkheden van de (ver)bouw van en pand en de daarbij behorende wensen van de opdrachtgever. Onzekerheden worden met een studie weggenomen zodat in een volgende stap van het bouwproces het programma van eisen opgesteld kan worden.

Het projectresultaat kan met deze stappen systematisch per fase worden bewaakt. Immers er is een betere afweging of onderbouwing mogelijk van keuzes die gemaakt worden in een bouwproces. In hoofdstuk 4 volgt meer informatie over de functie van en variatie in haalbaarheidsstudies.

Door de verschillende doelen en functies van een haalbaarheidsstudie, is er geen duidelijke standaard aanpak bij P&P beschikbaar. Iedere P&P-adviseur richt een haalbaarheidsstudie naar de wensen van de klant naar eigen inzichten in. Er is geen eenduidige aanpak beschikbaar waardoor elke adviseur een eigen specifieke invulling aan de studie geeft. Dit verzwakt de herkenbaarheid en profilering van P&P in de markt.

Bovendien wil P&P als bureau graag een bepaald kwaliteitsniveau nastreven en dat waarborgen. Zonder handleiding is dit niet eenvoudig. De handleiding is een instrument dat gebruikt kan worden in de uitvoering van klantopdrachten. Het kwaliteitshandboek bij P&P voorziet (nog) niet in dergelijke handleiding. In die leemte moet dit onderzoek voorzien.

3.2 De opdracht

Het Management Team (MT) van P&P wil graag weten of er een gezamenlijke lijn te vinden is in de haalbaarheidsstudies die worden uitgevoerd voor klanten, welke verbeteringen mogelijk zijn en hoe dat het beste als interne handleiding kan worden vormgegeven. Het resultaat is een advies aan het MT voor een handleiding binnen P&P. Om dit te onderzoeken tijdens de stageperiode bij P&P is de volgende doelstelling geformuleerd:

Het ontwikkelen van een verbeterde handleiding voor het uitvoeren van haalbaarheidsstudies bij P&P door de praktijk, theorie en aanwezige instrumenten te bestuderen.

Haalbaarheidsstudies worden in allerlei fasen van bouwplannen uitgevoerd. Dit onderzoek beperkt zich tot haalbaarheidsstudies in de voorbereidingsfase van huisvestingsplannen. Dit kunnen haalbaarheidsstudies zijn voor een nieuw te bouwen pand of locatie, maar ook haalbaarheidsstudies naar verbouwingen van panden zijn mogelijk.

Omdat P&P vooral in de huisvesting van de gezondheidszorg actief is, zullen alleen haalbaarheidsonderzoeken in deze sector onderzocht worden. Om een scherp beeld te krijgen zal een zestal interviews diepgaand geanalyseerd worden. Daarvoor zijn met de betrokken adviseurs uitgebreide interviews gehouden en is een case in de praktijk bezocht.

3.3 Expertise van haalbaarheidsstudies bij P&P

De expertise van P&P ligt bij adviezen op huisvestingsgebied in de gezondheidszorg. Deze sector is voortdurend aan wijzigingen onderhevig. Zorginhoudelijk ontstaan steeds weer nieuwe zorgconcepten en visies, wet- en regelgeving verandert en er komen nieuwe inzichten rond het ontwikkelen en realiseren van bouwprojecten in de zorg.

Realisering van huisvestingsprojecten voor diverse zorgaanbieders verlangt maatwerk, zowel in de concrete situatie als rekening houdend met de ontwikkelingen bij de klant en diens omgeving en organisatie.

Om naar opdrachtgevers en relaties de hoogwaardige kwaliteit van diensten en producten te borgen en daar waar mogelijk deze kwaliteit te verbeteren voert P&P een kwaliteitsbeleid. Met betrekking tot kwaliteitsbeleid heeft P&P het volgende doel geformuleerd: *“Invoeren van de nodige werk- en procedureafspraken, teneinde de kwaliteit en continuïteit van dienstverlening & bedrijfsvoering te waarborgen”*.

Het systeem van afspraken, ook met betrekking tot de naleving ervan, wordt als een instrument, een middel beschouwd en niet als een doel op zich. Het doel is immers dat P&P klanten beter van dienst kan zijn en haar dienstverlening continu verbetert (P&P, 2003).

De functie van een haalbaarheidsstudie in een project is ten eerste de klant inzicht geven en onzekerheden verminderen. Dit kan zich richten op verschillende aspecten van een voornemen of plan tot (ver)bouw van een pand, zoals kosten, alternatieven en kwaliteit. Elke studie is voor P&P een apart product en gericht op de specifieke vraag van de klant.

Om haar klanten een bepaalde kwaliteit te kunnen verzekeren, heeft P&P een handboek opgezet voor al haar bedrijfsonderdelen en producten. Voor haalbaarheidsstudies is een kort stappenplan voor huisvestings- en vastgoedadvies beschikbaar. Daarnaast is een interne checklist via de instrumentenlijst aanwezig. Dergelijke instrumenten dragen bij aan de professionalisering en kwaliteit in het bedrijf.

Deze instrumenten voor haalbaarheidsstudies kunnen ook dienen als leerinstrument voor nieuwe werknemers. Zij ontberen vaak aan kennis en ervaring. Een goede handleiding kan hen bij de opzet van een haalbaarheidsstudie van dienst zijn. (Senior) adviseurs, als ervaren krachten, hebben veelal een eigen methode ontwikkeld. Hierdoor kunnen verschillen optreden in de opzet van een haalbaarheidsstudie tussen medewerkers binnen P&P.

Het gebruik maken van handleidingen verhoogt de herkenbaarheid en de betrouwbaarheid van het bedrijf P&P voor klanten. Daarin ligt voor het bedrijf ook de commerciële meerwaarde. Het onderzoek naar een verbetering van een handleiding voor een haalbaarheidsstudie past in deze zin goed binnen het bedrijf en is een aanvulling op het huidige kwaliteitshandboek.

Het resultaat van dit onderzoek moet als verbetering op het handboek kunnen worden gebruikt door alle adviseurs binnen P&P. Alleen dan kan de beoogde commerciële waarde worden gerealiseerd.

3.4 Onderzoeksvragen

De onderzoeksdoelstelling kan tegen de achtergrond van het voorgaande worden vertaald in de volgende hoofdvraag van dit onderzoek:

Wat is de huidige en de gewenste opzet van een haalbaarheidsstudie die Plan & Projectpartners uitvoert voor haar klanten?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zal gekeken worden naar de verschillen tussen (senior) adviseurs, gebruikte instrumenten en literatuur. Het is niet mogelijk om alle adviseurs mee te nemen in het onderzoek omdat kortweg daar de tijd voor ontbreekt.

De hoofdvraag van het onderzoek is in de volgende zeven onderzoeksvragen geconcretiseerd:

1. Hoe ziet de bestaande handleiding van haalbaarheidsstudies eruit bij Plan & Projectpartners?
2. Hoe worden haalbaarheidsstudies in de praktijk uitgevoerd bij Plan & Projectpartners?
3. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de bestaande handleiding en de praktijk?
4. Wat zegt de theorie over kenmerken van een goede haalbaarheidsstudie?
5. Hoe verhoudt de praktijk van P&P zich tot de theorie en hoe kan verklaard worden indien verschillen optreden?
6. Wat moeten de doelen zijn van een haalbaarheidsstudie?
7. Hoe zou een handleiding voor haalbaarheidsstudies er uit moeten komen te zien?

3.5 Uitgangspunten

Plan & Projectpartners geeft als adviesbureau huisvestingsadviezen aan zorgaanbieders. Zij kan haar advies beperken tot een voorstudie of een haalbaarheidsstudie, maar kan ook het gehele traject begeleiden; dit wil zeggen van initiatief tot oplevering.

Dit onderzoek beperkt zich tot haalbaarheidsstudies van P&P die tijdens een voorstudie worden uitgevoerd. Zo wordt overzicht behouden en zijn de studies eenvoudig met elkaar te vergelijken. De overige uitgangspunten voor dit onderzoek zijn:

- Het resultaat moet een advies zijn aan het Management Team;
- De te interviewen adviseurs zijn geselecteerd door de begeleiders binnen P&P;
- De interviews betreffen een onderzoek naar de uitvoering en opzet van haalbaarheidsstudies;
- De interviews worden afgenomen bij vijf ervaren (senior) adviseurs die werkzaam zijn in de planvorming;
- Er wordt alleen gekeken naar haalbaarheidsstudies van bouwprojecten in de gezondheidszorg;
- Er is meegelopen met een echte adviesopdracht;
- Er is met name gekeken bij het onderzoek naar de (project)methodiek en aanpak en projectmanagementmethode van haalbaarheidsstudies en minder naar inhoudelijke aspecten.

4. Opzet en uitvoering onderzoek

In hoofdstuk 3 is verduidelijkt en verantwoord wat precies onderzocht is. In dit vierde hoofdstuk komt de opzet van het onderzoek aan de orde. In dit hoofdstuk wordt besproken via welke methode antwoord is verkregen op de gestelde onderzoeksvragen.

Allereerst wordt ingegaan op de interviews en de gebruikte vragenlijst, waarna de procedure tot het ontwikkelen van een nieuwe handleiding die gebruikt is wordt weergegeven en de verwerking van de antwoorden tot stand is gekomen. Verder is ook meegelopen met een project en gesproken met enkele junioren.

4.1 Soort onderzoek

De onderzoeksmethode die wordt gebruikt, is een casestudy aan de hand van een literatuur- en documentenanalyse.

Een casestudy is een empirisch onderzoek naar een uniek exemplaar. In dit geval betreft de onderzoekseenheid haalbaarheidsstudies bij P&P. De aanpak van adviseurs bij P&P (specifiek geval) wordt vergeleken met de praktijk en geldende standaarden (de theorie).

De kenmerken van een casestudy zijn als volgt:

- Een klein aantal onderzoekseenheden;
- Een arbeidsintensieve benadering;
- Meer diepte dan breedte;
- Een selectieve ofwel strategische steekproef;
- Kwalitatieve gegevens en dito onderzoeksmethoden;
- Een open waarneming op locatie.

De reden dat voor een casestudy is gekozen is dat het een gedetailleerd onderzoek wordt: de variaties in de wijze waarop een haalbaarheidsstudie in de praktijk toegepast en uitgevoerd wordt bij P&P wordt onderzocht. Er is daarin een verbinding gelegd met de theorie.

Een klein aantal adviseurs is betrokken in het onderzoek, waardoor er meer nadruk op de diepte en kwalitatieve gegevens wordt gelegd dan de breedte en kwantitatieve gegevens, zoals bij een survey onderzoek. De adviseurs zijn zorgvuldig uitgekozen door de begeleider bij P&P.

Door adviseurs te interviewen en mee te lopen in het bedrijf (op locatie) is diepgaand inzicht verkregen in de wijze waarop haalbaarheidsstudies zich in de praktijk voltrekken. De waarnemingsresultaten zijn vergeleken en geduid met de theorie.

Vijf adviseurs die bekend staan om hun goede kwaliteit op gebied van haalbaarheidsstudies zal medewerking gevraagd worden aan dit onderzoek. Hen zal gevraagd worden naar een voorbeeld van een naar hun oordeel goede haalbaarheidsstudie die zij ooit hebben uitgevoerd.

Deze haalbaarheidsstudies zijn geanalyseerd om de aanpak te achterhalen en te bekijken wat gemeenschappelijke P&P kenmerken zijn. Zo kan worden vastgesteld of er sprake is van een soort impliciete P&P methode. Dit zal vervolgens worden vergeleken met de literatuur die bestudeerd is.

Ook naar het waarom van de keuze voor een bepaalde studie zal gevraagd worden. Deze studies worden verder uitgediept en gebruikt voor de te verbeteren handleiding. Ze zullen worden getoetst aan de theorie. Verder is een secundaire analyse uitgevoerd bij P&P van de aanwezige instrumentenlijst, kwaliteitshandboek en afgeronde haalbaarheidsonderzoeken.

Op deze wijze is getracht een diepteonderzoek uit te voeren naar haalbaarheidsstudies. Enkele adviseurs en onderzoeken zijn bestudeerd met kwalitatieve methoden zoals een interview en documentenanalyse.

Bovenstaande punten geven aan dat een casestudy de beste methode is om te gebruiken voor dit onderzoek. Met deze werkwijze is de praktijk van P&P grondig in beeld gebracht.

4.2 Theoretische onderbouwing

4.2.1 Theorie P&P

Er heeft een inventarisatie plaatsgevonden van aanwezige instrumentenlijsten, handboeken en activiteiten. Het is niet mogelijk om de gehele aanpak waarin een haalbaarheidsstudie valt, mee te nemen. Daarom is alleen gekeken naar documenten die betrekking hebben op haalbaarheids-onderzoeken.

Het eerste document is de instrumentenlijst. De instrumentenlijst is een overzicht van documenten die inzicht geven in een bepaald onderwerp. Een voorbeeld is de checklist die is opgesteld voor een haalbaarheidsstudie. Deze lijst kan gebruikt worden door adviseurs om te kijken of men onderdelen vergeet.

Van belang is om inzicht te hebben in hoe er gewerkt wordt, welke samenwerkingsvormen er zijn en projecten momenteel lopen waarbij in de 'keuken' gekeken kan worden. Dit gebeurt aan de hand van onder andere interviews.

Degene die belang hebben bij de checklist en verbetering van het handboek, worden gezien als stakeholders. Dit zijn in feite alle adviseurs binnen het bureau actief zijn in de planvormingsfase en in het bijzonder, haalbaarheidsstudies opstellen.

Op basis van de voorgaande activiteiten kan een voorstel gedaan worden tot verbeteringen van het handboek. Deze verbeteringen worden opgenomen in een eindverslag dat door de student wordt geschreven. In het verslag worden opgenomen:

- Huidige checklisten/handboeken;
- Overzicht van methodiek bij aanpak haalbaarheidsstudie;
- Literatuur en ontwikkeling daarin;
- Eventuele risico's.

4.2.2 Literatuur

Over projectmanagement zijn diverse boeken verschenen. Er is gekozen om een selectie te maken van een paar projectmanagementmethoden uit in totaal 15 methoden. De selectie is enerzijds gebaseerd op de genoemde projectmanagementmethoden tijdens de interviews en anderzijds degene die veel worden gebruikt.

Via Systems Management, Projectmatig Werken en Projectmatig Creëren heeft projectmanagement een lange periode van doorontwikkelingen meegemaakt. De vraag is of P&P de laatste ontwikkelingen van projectmanagement al gebruikt.

PMBok, Prince2 en Projectmatig Creëren geven een geografische spreiding en verschillende culturen weer: PMBoK heeft zijn oorsprong in de Verenigde Staten, Prince2 in Groot-Brittannië en Projectmatig Creëren in Nederland. Er zal bekeken worden of de roots van invloed is op de methode die het best past bij een bedrijf uit Nederland.

Prince2 komt verder uit een hele andere familie dan de rest, namelijk de ICT en heeft veel aandacht voor het aspect risico. Interessant is of deze methode dan ook wel geschikt is voor een adviesbureau zoals P&P.

De informatie over de methoden is verkregen uit de volgende boeken:

- Projecten Leiden (Groote, Hugenholtz-Sasse, Slikker et al., 2002);
- Projectmatig werken (Wijnen & Storm, 2007);
- Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement (Baardman, Bakker, Beijnhem et al., 2006).

Daarnaast is literatuur gelezen over haalbaarheidsonderzoeken in het algemeen. De volgende boeken zijn hiervoor geraadpleegd:

- Hogere Bouwkunde Jellema. Deel 10 ontwerpen (Eekelen et al., 2002);
- Hogere Bouwkunde Jellema, Deel 1, Bouwnijverheid (Pijpers & Van der Woude, 1997);
- Het wegen waard (Euser, 1987);
- The handbook of project based management (Turner, 1993).

4.2.3 Wetenschappelijke literatuur

Naast literatuur die voornamelijk gebaseerd is op 'best practice' is ook literatuur vanuit de wetenschappelijke hoek betrokken. Daaruit blijkt dat er weinig informatie over haalbaarheidsstudies voor zorginstellingen op het gebied van vastgoed beschikbaar is.

Daarom is gekeken naar informatie uit andere sectoren en zal deze vergeleken worden met de praktijk en gewone literatuur. De vraag is of de aanpak in andere sectoren nu wezenlijk verschilt van die van de bouwrijverheid.

De volgende artikelen zijn in ogenschouw genomen:

- Starting a small business: the feasibility analysis (Reilly, PH.D. & Millikin, 1996);
- A preliminary Study on potential of developing shower/laundry wastewater reclamation and reuse system (Lu & Lueng, 2003);
- Feasibility Analysis (Moran, n.d.).

4.2.4 Verwerking

De theorie uit artikelen en boeken is bestudeerd en samengevat. De bestudeerde literatuur omvat een breed gebied en gaat verder dan alleen een haalbaarheidsstudie of een bepaalde projectmanagementmethode. De relevante informatie uit de literatuur is gebruikt voor een vergelijking met de aanpak en praktijk van haalbaarheidsstudies. De belangrijkste verschillen en overeenkomsten zijn weergegeven in de analyse in hoofdstuk 6.

4.3 Interviews

4.3.1 Selectie respondenten

In overleg met de stagebegeleiders vanuit de UT en P&P is gekozen om enkele ervaren adviseurs diepgaand te interviewen. De keuze voor de respondenten is gemaakt door Ben Roest van P&P. De geïnterviewden zijn ervaren (senior) adviseurs binnen het bureau en bekend en zeer ervaren met het opstellen van haalbaarheidsstudies. In de afgelopen periode hebben zij zich daarmee ook bezig gehouden.

Verder zijn zij allen actief op een ander vlak, zodat een goed beeld ontstaat van de verschillende soorten haalbaarheidsstudies binnen P&P en hun functie in het bouwproces voor opdrachtgevers.

4.3.2 Vragenlijst

Als methode van onderzoek is gekozen voor een interview. Dit heeft ten opzichte van een schriftelijke vragenlijst een aantal voordelen:

- Respondenten kan een nadere toelichting gevraagd worden op vragen in het interview;
- Hoor en wederhoor is mogelijk vanuit beide partijen;
- De enquêteer kan om verduidelijking vragen bij vage of onduidelijke antwoorden;
- Er kan ingegaan worden op aspecten die door respondenten zelf worden ingebracht.

De vragenlijst is bijgevoegd in bijlage 2 en de vragen hebben betrekking op de volgende onderwerpen:

- Opzet haalbaarheidsstudie;
- Projectmanagementmethode;
- Beheersaspecten;
- Instrumentenlijst;
- Kwaliteitshandboek.

Tijdens de interviews is geprobeerd een zo natuurlijk mogelijk gesprek te houden waarbij de verschillende onderwerpen aan bod zijn gekomen.

4.3.3 Verwerking

Alle interviews zijn uitgewerkt. Omdat er veel verschillende antwoorden zijn gegeven, en het beperkte aantal respondenten, is het niet mogelijk om een statische analyse te maken. Wel zijn een aantal zaken duidelijk af te leiden omdat deze vragen met ja en nee zijn beantwoord.

Van de rest van de antwoorden zullen de opvallendste en belangrijkste worden weergegeven. Ten slotte zal gekeken worden naar een mogelijke algemene lijn in de informatie, waarmee een belangrijke basis voor de handleiding kan worden gelegd.

4.4 Praktijk

Door te spreken met junior adviseurs in een ongedwongen setting en mee te lopen met een project, kan ook achter worden gekomen wat er leeft binnen het bureau, hoe bruikbaar de theorie in de praktijk is en welke ondersteuning adviseurs zouden willen hebben. Dit kan mooi door de theorie te vergelijken met de praktijk: loopt het ook zoals het zou moeten lopen volgens praktijk?

4.4.1 Verwerking

Er is meegelopen met één project: een haalbaarheidsstudie voor de Stichtse Warande voor de locaties Heerewegen en Bovenwegen te Zeist. In de studie zijn verschillende scenario's bekeken voor het huisvesten van zorgplaatsen. In het project is samengewerkt met één adviseur van P&P.

Overleggen met de klant en de onderdelen die op kantoor zijn uitgewerkt voor deze studie hebben een goed beeld gegeven met welke knelpunten je te maken kunt krijgen bij het opstellen van een haalbaarheidsstudie. De bevindingen worden meegenomen in het ontwerp van het handvat voor een haalbaarheidsstudie.

5 Literatuur

Binnen P&P worden alleen projecten uitgevoerd. Een project kan op verschillende manieren worden aangepakt. Een haalbaarheidsstudie is onderdeel van een geheel project maar kan ook geheel op zichzelf staan. In dit hoofdstuk is de literatuur in brede zin geanalyseerd en komen verschillende methodieken, projectaanpak, planningshulpmiddelen en kwaliteitshulpmiddelen aan bod.

5.1 Geschiedenis Projectmanagement

Projectmanagement als bewuste planningsactiviteit bestaat ongeveer vanaf de Tweede Wereldoorlog. Het ministerie van Defensie in de Verenigde Staten begon in die tijd expliciet opleveringen te plannen.

Later werden deze concepten in wetenschappelijke kring onderzocht en verder uitgewerkt. Terwijl al in het begin van de twintigste eeuw management en (lijn)organisatie expliciete onderwerpen van wetenschappelijke studie waren, werden projecten dit pas in de tweede helft van de twintigste eeuw (Baardman et al., 2006).

Projectmanagement is de manier waarop een project georganiseerd, voorbereid, uitgevoerd en afgerond wordt. Een definitie kan zijn "een project is een unieke opgave, begrensd in de tijd en middelen afgesloten met een projectresultaat". Maar elke organisatie geeft aan het woord project een andere invulling. Een project kan variëren van een kleine opdracht (van enkele duizenden euro's) tot een megaklus (van meerdere miljoenen).

Daarom is beter te spreken van kernmerken van een project. De zijn:

- Een project kenmerkt zich door zijn resultaatgerichtheid, waarbij het *resultaat* zijn zingeving ontleent aan de *doelstellingen* van het project;
- Om het resultaat te bereiken wordt een weg afgelegd, worden werkzaamheden verricht. De weg is *beheersbaar* door een systematiek, die in de projectaanpak wordt beschreven;
- Het project is ingebed in de *omgeving* die vaak grote invloed op de gang van zaken heeft;
- De uitvoering van het project berust bij mensen die met elkaar moeten *samenwerken* en die behoefte hebben aan bekwaam *leiderschap*.

(Groote, et al., 2002)

Projectmanagement is een bruikbare aanpak om in en met organisaties resultaten te bereiken. Om die reden maken veel organisaties bij het verhogen van de resultaatgerichtheid van de organisatie gebruik van inzichten uit projectmanagement. Strikt genomen is dan niet altijd sprake van projecten, maar wel van een projectmatige wijze. Bij P&P gaat het echter alleen maar over projecten.

5.2 Projectaanpak

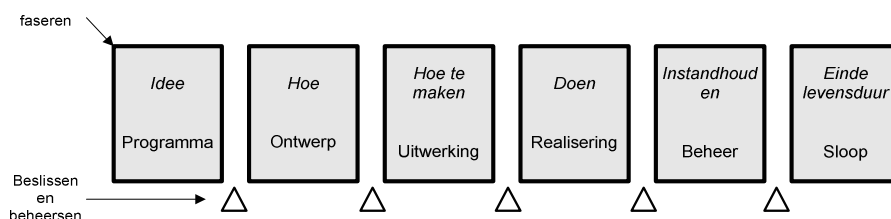
Bij een bouwproject wordt in fases gewerkt. Doel daarbij is om per deelfase toetsing en besluitvorming te laten plaatsvinden. Daarbij kan het proces op deze manier systematisch bewaakt worden op alle beheersaspecten van een project. Het voordeel van fasering is dat de voortgang, inclusief resultaat, beter zichtbaar is.

Onder faseren wordt het omschrijven, ordenen en uitvoeren van alle inhoudelijke activiteiten of werkzaamheden die een directe en noodzakelijke bijdragen leveren aan het bepalen en bereiken van het projectresultaat. Fasering is op meerdere manieren mogelijk en afhankelijk van bijvoorbeeld de projectmanagementmethode.

Een algemene fasering van een bouwproces wordt gegeven door het Nederlands Normalisatie Instituut (figuur 1) en bestaat uit:

- Het *programma*, waarin het initiatief, een haalbaarheidsstudie en projectdefinitie worden ondergebracht. De ideeën rond het project worden geconcretiseerd en de doelen, problemen en afbakening worden beschreven;

- Het *ontwerp* omvat het structuurontwerp, voorlopig ontwerp en definitief ontwerp. In deze fase worden de alternatieven ontwikkeld en verder uitgewerkt;
 - De *uitwerking* behelst het bestek en de bestekvoorbereiding.
 - De *realiseringsfase* bestaat uit de werkvoorbereiding, uitvoering en oplevering. Werkwijzen en procedures worden tot in detail vastgelegd en hebben tot doel de realisatie vlekkeloos te kunnen laten verlopen. Het projectresultaat wordt vervolgens daadwerkelijk gerealiseerd;
 - Het beheer, waarin het onderhoud en gebruik van het gebouw is opgenomen. Het resultaat wordt beheerd;
 - De sloop, wanneer het einde van de levensduur van het gebouw is bereikt.
- (Pijpers & Van der Woude, 1997).

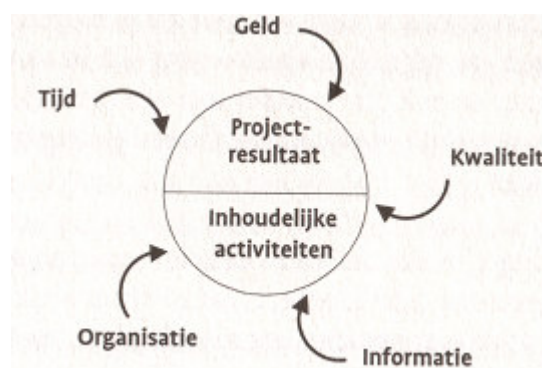


Figuur 1. Projectfasen volgens het Nederlands Normalisatie Instituut (NNI).

Beheersen bevat alle sturende en regelende activiteiten die erop gericht zijn alle werkzaamheden planmatig te laten verlopen. Deze beheersaspecten zijn:

- Kwaliteitsbeheersing;
- Informatiebeheersing;
- Organisatiebeheersing;
- Tijdsbeheersing;
- Geldbeheersing.

Daarnaast heeft risico ook met projectbeheersing te maken. Risico's (factor die de succesvolle beëindiging van een project in gevaar kan brengen) kunnen veroorzaakt worden door de organisatie en de wijze waarop deze werkt, de omgeving en de stand van kennis en techniek. Risico's hebben invloed op de beheersaspecten en is daarom niet van hetzelfde niveau als de andere aspecten (Groote et al., 2002).



Figuur 2. Vijf beheersaspecten (Wijnen en storm, 2007)

In sommige projectmodellen wordt daar ook nog risicobeheersing, risicomangement en/of communicatiemanagement aan toegevoegd. In figuur 2 staat een visuele weergave (Wijnen, 2007).

5.3 Haalbaarheidsstudie

Een haalbaarheidsstudie kan in principe in elke fase van een project plaatsvinden. Een opdrachtgever kan immers altijd de vraag stellen: is dit mogelijk? Een haalbaarheidsstudie heeft immers als algemene doelstelling vast te stellen of iets haalbaar is. Men onderzoekt met een dergelijke studie de mogelijkheid van het idee.

Met een professionele haalbaarheidsstudie wordt bovendien niet alleen de haalbaarheid van een vraag onderzocht, maar bij een positief advies ook de grondslagen gelegd voor een verdere uitvoering van de oplossing.

In de planontwikkeling volgt een haalbaarheidstudie op de eerste fase, die van het 'het initiatief'. Het idee of ontwerp wordt daarbij getoetst op diverse criteria als technische uitvoerbaarheid, doorlooptijd, kosten, effectiviteit en/of een afweging tussen alternatieven.

Deze criteria zijn afhankelijk van de doelen die de opdrachtgever met de haalbaarheidsstudie wil realiseren. Na de haalbaarheidsstudie volgt de fase van projectdefinitie, die veelal het startdocument vormt voor het project dat men wil gaan uitvoeren.

Een haalbaarheidsstudie is onderdeel van het voortraject van een bouwproces en geeft inzicht in mogelijke risico's bij realisatie van het project. Daarop wordt het besluit gebaseerd of een project voortgezet wordt of niet.

In een vroeg stadium wordt op deze manier onderkend of het project haalbaar is en vooral onder welke specifieke condities. Dit bespaart zo relatief veel tijd en geld voor de volgende fase van een project en geeft daaraan tevens richting (via de condities die worden geformuleerd).

In het kader van een haalbaarheidsstudie kunnen vele methoden van onderzoek ingezet worden, variërend van desk research, diepte-interviews, elektronische groepsdiscussies, scenario- en multicriteria-analyses, et cetera (Instituut voor Onderzoek van Overheidsuitgaven [IOO], 2007).

Op basis van het eindrapport van een haalbaarheidsstudie kan een goed onderbouwd besluit worden genomen of doelstellingen wel of niet gerealiseerd kunnen worden. Een goede haalbaarheidsstudie geeft vaak ook condities aan waaronder de realisatie van het project moet plaatsvinden.

Een haalbaarheidsstudie voor bouwprojecten kan worden onderverdeeld in studies die in hoofdzaak gericht zijn op:

- Het object (ruimtelijk, bouwtechnisch, locatietechnisch of productietijdtechnisch)
 - Bij deze studie staat het huidige gebouw centraal en richt zich op de ruimtelijke haalbaarheid van de plannen. Aspecten die meespelen zijn:
 - eigendomssituatie;
 - stedenbouwkundige situatie;
 - functionele kwaliteit;
 - technische kwaliteit;
 - veranderbaarheid;
 - exploitatielasten.
- De omgeving (ruimtelijk, ordeningtechnisch, markttechnisch en cultureel).
 - Hierbij gaat men na in hoeverre bij een bepaald project de omgeving moet worden geanalyseerd. Bijvoorbeeld een marktonderzoek naar extra verzorgingsplaatsen in een gemeente of acceptatieonderzoek bij omwonenden bij bijzondere gebouwen.

(Eekelen et al., 2002)

Wanneer wordt gekeken naar de mogelijkheden van nieuwbouw of een verbouwing, heeft de opdrachtgever te maken met huisvestingsproblemen in een lopende organisatie. Dan zal een haalbaarheidsstudie ook uitspraken doen over hoe "tijdens de verbouwing de verkoop kan doorgaan". Soms gaat het om vinden van tijdelijke huisvesting, maar dat is lang niet altijd mogelijk en moeten bouwwerkzaamheden zorgvuldig worden ingepast in een functionele organisatie.

5.3.1 Aanpak haalbaarheidsstudie

De literatuur geeft aanknopingspunten voor de uitvoering van een haalbaarheidsstudie door middel van een algemeen stappenplan. Een voorbeeld is daarvan Eekelen (2002) et al., die het volgende stappenplan presenteert:

1. Een inventarisatie van de bestaande situatie (functioneel, ruimtelijk, technisch en financieel);
2. Een programma maken voor de gewenste situatie;
3. Een analyse van de ruimtelijke mogelijkheden;
4. Begroting en tijdsplanning van genoemde ruimtelijke mogelijkheden;
5. Opstellen van een beslisdocument waarin inventarisatie, programmam ruimtelijke analyse en begroting zijn verwerkt tot conclusies en aanbevelingen;
6. Advies geven omtrent de verdere organisatie van het project en de daarbij behorende kosten.

Een stappenplan maakt echter alleen onderscheid in werkzaamheden in de tijd en doet geen uitspraak over hoe die werkzaamheden kunnen worden aangepakt. De aanpak is mogelijk op veel verschillende manieren. Dit wordt uiteengezet in de volgende paragraaf.

5.4 Managementmethodieken

Een projectmanagementmethode ("een systematische, weldoordachte wijze van handelen om een resultaat te bereiken dat bijdraagt aan een doel" (Baardman, Bakker, Beijnhem et al., 2006, p.7)) vereenvoudigt de weg naar het projectresultaat. Er zijn verschillende managementmethodieken beschikbaar. Hieronder worden een aantal methodieken kort beschreven die bruikbaar zijn binnen projecten van P&P. De sterke en zwakke punten van elke methode bestaat beschreven in bijlage 1.

5.4.1 PMBoK

De afkorting PMBoK staat voor *Guide to the Project Management Body of Knowledge* en is ontwikkeld door het Project Management Institute (PMI Netherlands Chapter). Met body of knowledge wordt de kennisverzameling van het vakgebied bedoeld. Het is een resultaat van een evolutie die begon in 1981.

In de afgelopen jaren is onderzoek gedaan naar wat wereldwijd als best practices op het gebied van projectmanagement wordt gezien. De PMBoK beschrijft deze op een gestructureerde manier. Elke versie van PMBoK reflecteert dus de stand van zaken op dat moment. PMBoK wordt ook wel de officiële theorie genoemd van projectmanagement. De opdrachtgever, opdrachtnemer en de opdracht staan in deze methodiek centraal.

PMBoK laat aan de projectmanager en zijn team over om de best practices te kiezen. Hierdoor is PMBoK strikt genomen ook geen methode omdat het geen werkwijze voorschrijft. Het is meer een basis voor het ontwikkelen van een projectmanagementmethode en een verzameling van technieken, instrumenten en best practices om een project te managen.

Wereldwijd is PMBoK het meest invloedrijke standaarddocument over projectmanagement. De *guide* bestaat uit een kerndocument dat toepasbaar is op allerlei soorten projecten. Daarnaast zijn er extensies die zich toespitsen op specifieke branches zoals de bouw. De guide bestaat uit drie secties: het raamwerk, de standaard en de kennisgebieden.

Er zijn twee wereldwijd versies, een Amerikaanse en Britse. In bijlage 1 staat de hoofdingeling van beide theorieën aangegeven. De PMBoK is een zo neutraal en compleet mogelijke beschrijving van wat er zoals aan de orde komt in het managen van een project. Hoe het moet worden toegepast en welke normen moeten worden aangehouden staan daarin niet aangegeven.

5.4.2 Systems Management

De basis van deze methode is in de Verenigde Staten ontwikkeld voor de ruimtevaart in de jaren '60. In die periode is de methode naar Europa gehaald en vertaald naar industriële en overheidsprojecten. In Nederland was Philips daarin toonaangevend. Een van de ingenieurs ging naar Berenschot en ontwikkelde de methode daar verder.

De methode was een antwoord op het ad hoc benaderen van complexe (technische) problemen. Zij kwam voort uit de gedachte, dat ook complexe problemen systematisch aangepakt kunnen worden. De systeem theorie kenmerkt zich door haar uitgangspunt: overzie het geheel en los vanuit het totaaloverzicht het probleem op.

De meerwaarde van zo'n methode is dat wordt nagestreefd naar het rekening houden met alle aspecten die van belang zijn. Systems Management is als methode afgeleid van de systeemtheorie.

Systems Management blijft breed toepasbaar door te werken met algemene conceptuele termen. Voor elk bedrijf of sector moet daarom een specifieke invulling worden ontwikkeld. De drie belangrijkste kenmerken zijn:

- Besturing van het hoofdproces door uit te gaan van een in beginsel voor elk project gelijk levenscyclus van projecten met een vast patroon van elkaar opvolgende fasen, waarin het kenmerkend is dat de specificaties van het eindproduct in de definitiefase worden vastgelegd;
- Een plannings- en bewakingscyclus voor het systeem als geheel en voor elk afzonderlijke fase met behulp van basisdocumenten;
- Het organiseren van de beheersing op verschillende management-ondersteuningsaspecten.

Deze kenmerken demonstreren het uitgangspunt van het totaaloverzicht.

5.4.3 Projectmatig werken

Projectmatig werken (PMW) is, volgens de wegwijzer voor methoden bij projectmanagement (Baardman et al., 2006) na Systems Management, de nestor onder de Nederlandse methoden voor projectmanagement. In 1984 verscheen het eerste boek over deze methode: projectmatig werken. De methode is steeds verder uitgebreid.

De oorsprong van PMW is enerzijds afgeleid van Systems Management en anderzijds sterk beïnvloed door de ervaring van de praktische aanpak van projecten in de loop der jaren: faseren, beheersen en beslissen. Een visuele weergave is weergegeven in bijlage 1.

De taal, aanpak en filosofie van PMW is ontstaan en bedoeld voor unieke opgaven waar voor de eerste keer resultaatgericht aan gewerkt moet worden.

De grote aandacht voor fasering is kenmerkend voor projectmatig werken. Na elke fase ligt een beslispoint en worden de beheersplannen voor de volgende fasen opnieuw vastgesteld. Het is een conceptuele methode, geeft weinig regels voor het leiden van projecten, en concentreert zich op principes en denkwijzen. Het besteed daarom veel aandacht aan:

- Projectmatig werken versus routine en improvisatie;
- Invoeren van projectmatig werken;
- Projecten en moederorganisatie;
- Typen projecten.

PMW is zeer effectief wanneer externe partijen zich aanbieden voor een bepaalde samenwerking. Er is dan sprake van een speciale groep kansen. (Wijnen & Storm, 2007).

5.4.4 Prince2

Prince2 is een gestructureerde Engelse methode voor effectief projectmanagement en staat voor Projects IN a Controlled Environment. Prince2 is ontstaan door een bundeling van praktijkervaringen en ontworpen in 1989 door het toenmalige Central Computer and Telecommunication Agency CCTA van de Britse overheid.

De methode was van origine gericht op ICT projecten, maar later geïntroduceerd als generieke standaard voor alle typen projecten. Prince2 richt zich op een procesmatige aanpak van projectmanagement. Prince2 is zowel gericht op het managen van een project als op het managen van de inzet van mensen en middelen in een project. De methode is niet bedoeld om alle aspecten van projectmanagement af te dekken: sociale en communicatieve vaardigheden, technieken en softwareondersteunende pakketten maken geen deel uit van de methode (Baardman et al, 2006).

In dit systeem wordt zo duidelijk mogelijk omschreven aan welke eisen de standaardprocessen van projectmanagement moeten voldoen en hoe zij ondersteund kunnen worden. Qua systematiek is het het hoogst bereikbare voor een organisatie die zich beroept op professioneel projectmanagement.

5.4.5 Projectmatig creëren

In tegenstelling tot Prince2, waarin de structuur en planning centraal staan, kijkt projectmatig creëren meer vanuit de organisatorische benadering. Er wordt de nadruk gelegd op flexibele inzet van mensen en middelen.

Projectmatig creëren is ontstaan rond 1992 bij het organisatieadviesbureau Kern Konsult, door het bundelen van hun ideeën over het werken in projecten. Zij gaat uit van mensen en combineert filosofie en praktijk. Creativiteit en betrokkenheid zijn daarbij de sleutelwoorden.

Men realiseert resultaten door gebruik te maken van mensen en hun ideeën, creativiteit en energie. Daarmee is het een werkwijze die vooral bruikbaar is voor projecten gericht op het implementeren van veranderingen en vernieuwingen in organisaties: in de aanpak van het project wordt vanaf het eerste moment draagvlak gecreëerd.

De klant moet bewust kiezen voor deze methode om het project succesvol te laten verlopen. Er is daarbij sprake van een duidelijke taakverdeling: de opdrachtgever is verantwoordelijk voor hetgeen wat het project moet opleveren en waarvoor het gebruikt moet worden. Het projectteam zorgt voor de inrichting van het project, de samenwerking en de systemen die daarbij een rol spelen.

Succesvolle projecten kenmerken zich door vier krachten:

- Voedingskracht – mate waarin het project verankerd is in de omgeving;
- Persoonlijke kracht – mate van creativiteit, visie, bewustzijn en leiderschap van elk teamlid;
- Vormkracht – het vermogen om gevisualiseerde oplossingen om te zetten in tastbare zaken;
- Samenwerkingskracht – het vermogen om iets te presteren dat het individu overstijgt.

Zie bijlage 1 voor een overzicht van de grondbeginselen van Projectmatig Creëren (Baardman et al., 2006).

Projectmanagementmethoden en haalbaarheidsstudies worden niet alleen in de bouwsector uitgevoerd. Projecten komen immers overal en nergens voor. In de volgende paragraaf komt aan bod hoe het er in andere sectoren aan toe gaat.

5.5 Haalbaarheid in andere sectoren

In een haalbaarheidsstudie, een initiële studie, wordt gekeken naar de markt, de mogelijkheden en afweging van alternatieven en de financiële vooruitzichten. De afweging gebeurt door het uiteenzetten van alle opties, het rangschikken ervan en het vervolg in kaart te brengen (Turner, 1993).

Haalbaarheidsstudies worden dan ook niet alleen in de bouwsector, maar in allerlei sectoren uitgevoerd. In deze paragraaf wordt ingegaan op een haalbaarheidsstudie bij het opzetten van een bedrijf, een businessplan en de haalbaarheid van het hergebruiken van water.

Bij het zelf opzetten van een bedrijf wordt een marktverkenning uitgevoerd naast een beschrijving van het product, een concurrentenoverzicht, de sterkte en zwakte punten en een financieel prospectus.

Volgens Moran (n.d.), is deze verzamelde informatie en de tijd die men in een haalbaarheidsstudie stopt dan ook direct bruikbaar voor het ontwikkelen van een businessplan. Het doel van de studie is zeker te weten dat je op de goede weg zit, ofwel of je door moet gaan met je bedrijfsconcept. Het doel van haalbaarheidsanalyse is als een filter.

Een haalbaarheidsstudie mag volgens de schrijver niet meer dan vijf pagina's beslaan en bevat de volgende onderdelen:

1. Een kort overzicht van wat het bedrijf doet;
2. Een marktverkenning en -analyse;
3. Het voordeel van jouw product ten opzichte van de concurrentie met daarbij een sterkte-zwakke analyse;
4. Een ruwe financiële prospectus voor de komende vijf jaar.

In de hele haalbaarheidsstudie gaat het erom duidelijk te maken of men door moet gaan met (het opzetten van) de bedrijfsstrategie of niet. Het belangrijkste doel is het filteren of screenen van de opzet. De meest kritische zaken van een businessplan zijn de markt en de financiële vooruitzichten (Moran, n.d.).

Reilly, Ph. & Millikin (1996) zijn eens met het feit dat je met een haalbaarheidsstudie kunt kijken of je op de goede weg zit, maar gebruiken andere termen zoals succesvolle factoren, het identificeren van valkuilen en hoe je deze kunt vermijden. Verder voegen zij eraan toe dat je op het laatst kritisch moet kijken of het idee nog steeds aantrekkelijk is en in de praktijk toepasbaar.

Hun stappenplan voor een economische basis haalbaarheidsstudie ziet er als volgt uit:

1. Evalueer waarom ondernemers succes hebben in jouw markt;
2. Verschaf je product of bedrijf toegang tot de markt;
3. bepaald de financiële haalbaarheid van het bedrijf (inclusief opbrengsten, vaste en variabele kosten, breakeven points);
4. Identificeer de valkuilen die vele nieuwe toetreders tegenkomen;
5. Maak een beargumenteerde keuze waarom het product of bedrijf juist wel of niet aantrekkelijk en praktisch is.

Het gaat niet alleen om de mensen achter het product. De werknemers en werkgever vormen samen een team, maar zijn maar één onderdeel van de verschillende beheersaspecten. Haalbaarheid gaat ook om het product, de markt en dus de omgeving.

Bij een onderzoek naar het hergebruiken van water door Lu & Leung (2003) is ook een haalbaarheidsstudie uitgevoerd. Daarbij zijn de volgende stappen doorlopen: marktanalyse, analyse bestaande producten, alternatieven ontwikkeling en afweging van alternatieven.

Hierna kan een planning gemaakt worden en verfijnde mogelijkheden van het gekozen alternatief. Deze studiestappen overeenstemmen in grote lijnen met de andere beschreven stappen en onderzoeken.

Naast de inhoud en de plaats wanneer een haalbaarheidsstudie wordt uitgevoerd, kan ook naar de strategie, gezichtspunten of werkmethode worden gekeken. In de bundel "t wegen waard" spreekt L. Euser (1987) van drie gezichtspunten: economisch, technisch en milieu. Een analyse door een economisch gezichtspunt gezien ontbreekt vrijwel nooit in een haalbaarheidsstudie.

Informatie verzamelen over de alternatieven kan via een haalbaarheidsstudie. Met behulp hiervan kunnen beslissers alternatieven tegen elkaar afwegen. Strategieën die hierbij gebruikt kunnen worden beschrijft bijvoorbeeld Hellendoorn (2001) zoals een kosten-batenanalyse en kosten-effectanalyse. De laatste maakt het nodig te beschikken over zeer gedetailleerde informatie en is daarom over het algemeen minder geschikt.

5.6 Kwaliteitsverbetering bij P&P

In de laatste jaren is P&P sterk gegroeid, zowel in aantal medewerkers als in de hoeveelheid projecten die worden uitgevoerd. Zij heeft de afgelopen jaren diverse activiteiten uitgevoerd om de kwaliteit van diverse onderdelen te verbeteren. Hier worden de activiteiten benoemd die invloed kunnen hebben op de uitvoering van haalbaarheidsstudies:

- In 2005 is het interne project 'P&P groeit' uitgevoerd. Dit project is uitgevoerd om het functioneren van de organisatie te verbeteren. Door de enorme groei was dat nodig. Sindsdien wordt er met projectteams gewerkt, zijn er diverse instrumentenlijsten en wordt er in verschillende werkgroepen gewerkt om de kennisoverdracht te bevorderen en met projectondersteuners die werk uit handen kunnen nemen van de adviseurs.
- P&P heeft een kwaliteitshandboek dat geactualiseerd is in 2004, maar de oorspronkelijke versie stamt uit 1999. In het handboek staat beschreven hoe processen binnen P&P lopen. Een van de onderdelen is het LTHP (Lange Termijn HuisvestingsPlan), waarbij een haalbaarheidsstudie een van de onderdelen is.
- Vorig jaar heeft een senior adviseur een thema bijeenkomst belegd hoe een haalbaarheidsstudie aangepakt kan worden. Een senior adviseur heeft daarbij verteld aan collega's hoe zijn manier van werken is bij de opzet en uitvoering van een haalbaarheidsstudie.
- In 2006 is door een student tijdens haar stage onderzoek gedaan naar kwaliteitsverbetering. Daar kwam uit dat men de kwaliteit kan verhogen door vaker in projectteams te werken. Dat gebeurt nog niet altijd waardoor feedback af en toe ontbreekt op de resultaten. Daarnaast moeten er zowel interne als externe evaluaties gaan plaatsvinden om verbeteringen en knelpunten op te sporen.
- Zo'n zes jaar geleden is de werkgroep kwaliteit ingesteld met het doel om de kwaliteit binnen P&P te behouden en desgewenst te verbeteren.

P&P gaat verder werken aan ISO 9001 certificering. Aanleiding hiervoor is het steeds vaker (europees) aanbesteden van projecten. Bij aanbestedingen wordt er vrijwel altijd om certificering gevraagd. De certificering vraagt om een aantal standaarden binnen het bedrijf. Met het kwaliteitshandboek is daar al langzaam naar toe gewerkt.

Volgende stap is het nu daadwerkelijk verkrijgen van dit certificaat zodat klanten verzekerd zijn van een bepaalde kwaliteit. De ISO 9001 norm stelt bijvoorbeeld dat bedrijfsprocessen vastgelegd worden in een kwaliteitshandboek en dat er volgens deze processen gewerkt wordt.

Wanneer een bedrijf het certificaat ontvangen heeft, is dat een teken voor de organisatie en haar klanten dat de organisatie op een vooraf gestelde en gestructureerde manier aan kwaliteitsmanagement (zorg, beheersing en borging) doet. Er kan klantgerichter gewerkt worden, meer duidelijkheid voor werknemers en kostenbesparing (interne redenen). Externe mogelijkheden zijn concurrentievoordeel en eis van klanten (Adburdias, 2000).

5.7 Beschikbare instrumenten P&P

In de folder die P&P uitgeeft staat veel informatie, waaronder de onderdelen die zij in haar adviesportefeuille heeft. Zo hanteert P&P volgens de folder de volgende planmatige aanpak bij projecten:

1. Initiatief
2. Programma van Eisen
3. Ontwerp
4. Technische voorbereiding
5. Uitvoering
6. Oplevering/ingebruikname.

(Plan & Projectpartners, 2007b).

Een haalbaarheidsstudie hoort volgens de folder verder thuis in de eerste fase, die van het initiatief. Een definitie van een haalbaarheidsstudie geeft P&P in haar folder (2007b) als volgt:

"Een haalbaarheidsstudie geeft inzicht in de (financiële) mogelijkheden van de plannen. Er kunnen diverse scenario's worden geschetst met de daarbij behorende gevolgen voor de organisatie. Door onderbouwde argumenten maken het mogelijk de meest geschikte keuze te maken".

In de volgende deelparagrafen wordt uiteengezet welke middelen P&P hiervoor gebruikt.

5.7.1 Kwaliteitshandboek

Om de kwaliteit binnen P&P te waarborgen is zo'n zes jaar geleden de werkgroep kwaliteit ingesteld. Deze werkgroep verzorgt het vastleggen van de dienstverlening- en bedrijfsvoeringprocessen en het bijhouden van de actualiteit van de processen in het voorliggende kwaliteitshandboek, alsmede het evalueren van de procedures en afspraken die met elkaar zijn vastgelegd. Als deze onderdelen tezamen vormen de hoekstenen voor het ontwikkelde kwaliteitssysteem.

P&P verstaat onder kwaliteit:

- Het beantwoorden van de hulpvraag van de klant op basis van de actuele wet- en regelgeving binnen de afgesproken tijdspanne;
- De klant gevraagd en ongevraagd adviseren over huisvestingszaken van de klant;
- Het opzetten en in stand houden van een goed werkklimaat voor alle medewerkers;
- Het creëren en in stand houden van een werkomgeving waarin gewerkt wordt vanuit respect voor elkaar;
- Het creëren en in stand houden van een werkomgeving waar voorwaarden worden geschapen voor persoonlijke groei en ontwikkeling van een ieder binnen P&P;
- Het opstellen van een raamwerk van basisregels van waaruit de medewerkers van P&P hun werkzaamheden verrichten;
- Het werken vanuit een gezamenlijk basis waarbinnen de advisering van klanten plaatsvindt;
- Het op schrift gestelde advies moet duidelijk herkenbaar zijn als een P&P advies door onder andere:
 - De toegepaste huisstijl
 - Eenduidigheid in de opbouw van de adviezen (zonder standaardwerk te leveren);
- De klant moet zich duidelijk kunnen herkennen in de geleverde dienstverlening;
- Het duidelijk beantwoorden van de hulpvraag van de klant met behoud van de eigen persoonlijke professionaliteit van de adviseur.

(Plan & Projectpartners [P&P], 2003)

Strategisch vastgoedadvies

De producten die in hoofdstuk twee van het kwaliteitshandboek zijn beschreven kunnen worden onderverdeeld in drie groepen:

- Strategisch vastgoedadvies;
- Projectmanagement;
- Overige.

Haalbaarheidsstudies worden uitgevoerd als onderdeel van strategisch vastgoedadvies. Voor strategisch vastgoedadvies worden kortweg haalbaarheidsstudies uitgevoerd en huisvestingsplannen opgesteld.

Haalbaarheidsstudies zijn erg afhankelijk van de vraag van de klant en het is moeilijk daarvoor een projectverloop weer te geven. Het is vaak een onderdeel van een huisvestingsplan of lange termijn huisvestingsplan (LTHP). Hiervoor ontwikkelt P&P momenteel e-Prisma. Het stroomschema voor een huisvestingsplan is, evenals een toelichting, weergegeven in bijlage 3.

5.7.2 Instrumentenlijst

Binnen P&P zijn verschillende werkmethoden en hulpmiddelen, vastgelegd als instrumenten. Deze standaarden worden instrumenten genoemd. Deze instrumenten zijn te vinden via intranet (intern internet), via een koppeling in het menu en vanaf elke computer.

De instrumenten zijn hulpmiddelen om de uitvoering van projecten binnen P&P soepeler te laten verlopen. Er is bijvoorbeeld een instrument kapitaallastenberekening en interne aandachtslijst haalbaarheidsonderzoek. In totaal, voor alle producten en diensten van P&P, zijn er 82 instrumenten beschikbaar.

De instrumentenlijst bestaat uit verschillende documenten voor alle facetten van het ontwikkel- en bouwproces. Voor de haalbaarheidsstudie is één checklist beschikbaar. Deze is weergegeven in bijlage 4. In deze checklist worden zes onderdelen onderscheiden en voor elk onderdeel is een lijstje beschikbaar met punten waaraan in een haalbaarheidsstudie aandacht zou moeten worden geschonken:

1. Inleiding en vraagstelling
Het eerste hoofdstuk geeft een situatiebeschrijving, capaciteit en de soort organisatie aan. Verder worden de aanleiding, de vraagstelling en deelnemers aan het onderzoek vermeld;
2. Beleidsvisie
De beleids- en zorgvisie van de opdrachtgever (de klant) worden beschreven, evenals een capaciteitsplan (huidig en wensen) en ontwikkelingen op de landelijke, regionale en plaatselijke markt;
3. Inventarisatie
Er kunnen analyses uitgevoerd worden op bouwkundig, functioneel gebied, oppervlakte, mogelijkheden, concurrentie en omgevingsgebied;
4. Globale ruimtelijke programma's
Volumestudie, terreinstudie, ruimtelijk pve, toetsing pve aan bestemmingsplan;
5. Globale technische en bouwfysische randvoorwaarden
Een globaal technisch pve wordt beschreven en een beschrijving van het bestemmingsplan;
6. Financiën
De uitgangspunten, dekkingsplan, investeringsramingen komen aan bod, evenals de financiering en de exploitatie, boekwaarde, huurlasten etc.;
7. Conclusies t.a.v. haalbaarheid, advies
Op technische, bedrijfseconomisch, procedureel gebied. Daarna een globale fasering;
8. Bijlagen.

6. Onderzoeksresultaten

Om tot deze analyse te komen zijn vijf adviseurs geïnterviewd. Tijdens deze interviews is bekeken hoe zij een haalbaarheidsstudie aanpakken, of zij gebruik maken van instrumenten en kwaliteitshandboek, samenwerking, evaluaties en ideeën. In de interviews zijn verschillende visies naar voren gekomen maar ook dat er al een soort handvat voor een haalbaarheidsstudie is.

Deze informatie komt als eerste aan bod, waarna de in volgende paragrafen de belangrijkste en opmerkelijkste zaken uit de interviews en de praktijk naar voren komen. Het hoofdstuk sluit met een overzichtsanalyse.

6.1 Extra informatie

Tijdens de interviews is gebleken dat naast het handboek en de instrumentenlijst nog een aantal documenten beschikbaar is als aanpak voor haalbaarheidsstudies. Niet al deze documenten zijn echter al gereed voor gebruik. Eén daarvan is een instrument voor intranet van het Management Team.

Het systeem was twee jaar geleden in ontwikkeling en de bedoeling was dit systeem, wanneer gereed, op het intranet te plaatsen. Doordat intranet niet naar behoren functioneerde is het instrument naar de achtergrond verbannen. Er zijn plannen om dit instrument weer op te pakken.

Het instrument bevat zowel activiteiten als processchema's van het gehele bouwproces en alle subonderdelen daarvan. Ook voor een haalbaarheidsstudie bevat het schema een proces- en stappenplan. Deze zijn opgenomen in bijlage 5.

In het ondernemingsplan 2006-2008 (2006) staat vermeld dat uit het klanttevredenheidsonderzoek, uitgevoerd in 2005 de volgende (positieve) punten naar voren zijn gekomen:

- Professionaliteit en kwaliteit van het inhoudelijke werk;
- Betrokkenheid en inlevingsvermogen;
- Deskundigheid en kennis van zaken;
- Gebundelde kennis van de zorgsector en bouwmanagement;
- Voorbereiding en uitvoering onder één dak.

Daarentegen blijkt wel uit intern onderzoek dat kennis vaak gefragmenteerd aanwezig is over verschillende personen in plaats van geïntegreerd in alle personen. De beschikbare expertise is persoonsgebonden en niet organisatiegebonden. Dit is lastig bij instroom van nieuwe collega's, maar ook bij het vertrek van (ervaren) medewerkers: de kennis loopt dan zo het bedrijf uit. Dit punt is ook genoemd bij verschillende interviews, die in de volgende paragraaf worden besproken.

Tevens wordt als aandachtspunt voor het management genoemd dat het MT moet groeien, de producten en diensten strakker in de organisatie moet zetten en erop toezien dat het gebeurt. Een meer projectmatige aansturing is daarbij gewenst, aldus het ondernemingsplan (P&P, 2006).

6.2 Analyse aan de hand van de interviews

Tijdens de interviews zijn verschillende inzichten naar voren gekomen omtrent het uitvoeren van haalbaarheidsstudies. De meest opvallende zaken zijn ingedeeld in verschillende thema's die te maken hebben met een haalbaarheidsstudie:

Opzet

- Adviseurs hebben hun eigen methode om een haalbaarheidsstudie op te stellen. De onderdelen die erin voorkomen zijn grotendeels ook afhankelijk van hetgeen de klant vraagt. Dit loopt uiteen van het ombouwen van een verzorgingshuis naar een verpleeghuis tot een scenariostudie voor een stuk grond;
- Er is geen vast handvat hoe een haalbaarheidsstudie opgezet moet worden. Adviseurs vinden zelf het wiel uit, soms elke keer opnieuw als om een ander soort studie wordt gevraagd. De een vindt dit erg fijn, de ander geeft aan wel het nut in te zien van een handvat binnen P&P, bijvoorbeeld ook voor de aansturing van junioren;

- Er bestaan zeer veel verschillende soorten haalbaarheidsstudies (en ook groot en kleine) waardoor het moeilijk is een handvat te geven waaraan zo'n studie moet voldoen. Daarnaast beperkt het je vrijheid als adviseur. P&P staat juist bekend om die vrijheid;
- Als men eenmaal een eigen methode heeft gevonden, wordt hier bij de andere studies op voortgeborduurd;
- P&P is erg betrokken bij haar klanten, biedt begeleiding bij het hele bouwproces. Hierdoor kan P&P allerlei vraagstukken oplossen en doet dat dan ook; ook al past het eigenlijk niet binnen de oorspronkelijke vraag van de klant. P&P heeft vaak de neiging meer te doen dan wat de klant vraagt. Dit kan ook omdat er geen duidelijk kader of profiel is. Het opstellen van een handvat zou de vrijheid kunnen beperken;
- Er is geen duidelijk kader of methode binnen P&P om een haalbaarheidsstudie op te stellen, maar alle mogelijke wegen leiden toch tot hetzelfde eindresultaat. Een project bevat dezelfde punten, dus het onderzoek komt op hetzelfde neer. Alleen de weg er naar toe is anders;
- De opzet en de werkmethode worden in de offerte aan de klant weergegeven waardoor de klant weet hoe de studie zal worden uitgevoerd;
- Punten die volgens de adviseurs thuishoren in de studie omvatten in ieder geval de vraag, de huidige situatie, analyse van mogelijkheden zowel op technisch als financieel gebied en het advies.
- Een evaluatie wordt lang niet altijd gehouden. Redenen die worden gegeven zijn te weinig tijd, niet nodig of het feit dat de opdrachten toch wel binnenstromen bij P&P.

Projectmanagementmethode

- Geen van de adviseurs geeft aan te werken met een projectmanagementmethode. Het schept minder vrijheden;
- Klanten vragen niet vaak of P&P een projectmanagementmethode gebruikt. Als P&P daarna uitlegt dat ze die niet gebruiken, geeft dat geen problemen. De werkmethode wordt in de offerte beschreven en de klant is zodoende op de hoogte;
- Sommige adviseurs geven wel aan dat zij kenmerken van hun methode terugvinden in projectmanagementmethoden. Een voorbeeld hiervan is betrokkenheid en creativiteit. Er wordt altijd geprobeerd de klant te helpen, ook al valt het eigenlijk buiten de opdracht. Dit is een kenmerk van Projectmatig Creëren;
- Volgens één adviseur bestaat er wel een algemene, universele methode voor een haalbaarheidsstudie, maar moet in de praktijk door elke organisatie zijn eigen invulling eraan gegeven worden;
- Er is geen duidelijke P&P-aanpak of projectmanagementmethode.

Beheersaspecten

- De beheersaspecten (TGKIO) moeten worden beheerd door de projectleider. Dit gaat over het algemeen goed volgens de adviseurs;
- De vraagstelling is het belangrijkste (begin) van een haalbaarheidsstudie. Duidelijk moet worden wat de klant nu precies wil en of er niet een ander probleem achter steekt. Wanneer de vraag duidelijk en goed omkaderd is, kan er een goede studie uitgevoerd worden;
- Tijdig moet gesignaleerd worden of het budget wordt overschreden. Er zijn twee soorten mogelijkheden om te financieren: via een regie- of een vastomlijnde opdracht. Bij de laatste staat het budget vast, de ander is gebaseerd op een uurtarief en de offerte;
- Een punt om op te letten is het tijdig nakomen van afspraken en het evalueren naderhand. Dit gebeurt niet altijd bij de afronding van de opdracht;
- Klanten zijn volgens de adviseurs tevreden met het resultaat en vrijwel altijd wordt het gegeven advies opgevolgd. Dit houdt soms in dat het project niet wordt doorgezet en dus de opdracht stopt. De klant is dan klant-af bij P&P.

Instrumentenlijst

- De instrumenten worden mondjesmaat gebruikt. De meeste adviseurs vinden ze handig, als er wat van belang in staat. Daar is men het niet over eens;
- De kwaliteit wordt door degene die ze gebruiken, goed gevonden. Wel merkt een adviseur op dat de instrumenten niet altijd up-to-date zijn en je er vervolgens dan niets aan hebt;
- Elke adviseur houdt zelf bij welke instrumenten hij nuttig vindt en past ze desgewenst zelf aan. De werkvloer houdt zo een tweede versie bij van de instrumenten, want deze wijzigingen worden vaak niet overgenomen op de originele instrumenten;
- Het is niet bekend wie de instrumenten heeft opgesteld en de datum van publicatie. Ook ontbreekt vaak uitleg bij de verschillende termen die gebruikt worden.

Kwaliteitshandboek

- Het handboek wordt vrijwel niet gebruikt. De reden die daarvoor wordt gegeven is dat men niet weet wat erin staat of dat er niets in staat dat van belang is. De meeste adviseurs hebben het handboek nooit ingekeken en weten ook niet precies wat erin staat.

6.3 Analyse van de praktijk

Tijdens de bachelorstage is meegelopen met een adviseur bij een opdracht voor een haalbaarheidsstudie. De Stichtse Warande is een instelling voor huisvesting, verzorging en verpleging, gevestigd in Zeist en werkzaam op verschillende locaties in Zeist, Houten en Bilthoven.

Binnen de Stichting vindt momenteel voor het verpleeghuis Bovenwegen te Zeist vervanging plaats door renovatie en nieuwbouw. Recent is bouwdeel Oost opgeleverd. De inrichting van de volgende fase, bouwdeel West, staat echter ter discussie. In deze fase zou er nieuwbouw plaatsvinden voor de oorspronkelijke psychogeriatrische capaciteit van het verpleeghuis.

De bewoners zijn momenteel (tijdelijk) gehuisvest in het annex gelegen verzorgingshuis Heerewegen, dat voor deze functie is aangepast. Gegeven de goede kwaliteit van deze tijdelijke huisvesting is binnen de Stichting de discussie ontstaan of voortzetting van de laatste bouwphase van Bovenwegen wel zinvol is.

P&P is daarom gevraagd een haalbaarheidsstudie op te stellen naar verschillende mogelijkheden voor bouwdeel west (Modderkolk, 2007). Tijdens het werkproces kwamen verschillende punten naar voren:

- De vraag van de Stichtse Warande was breed en niet duidelijk afgekaderd. Hierdoor waren er in feite vele mogelijkheden voor een nieuwe functie van bouwdeel West. Dit geeft in feite al weer waar de moeilijkheid in deze studie zat: het overzien en beperken van de mogelijkheden van het pand;
- Het was ook niet duidelijk wat de instelling zelf graag wilde. Om een goed advies te geven is daarom ten behoeven van het haalbaarheidsonderzoek gestart met het inventariseren van het totale aanbod van de Stichtse Warande, huidig en toekomstig. Hierbij bleek dat het verzamelen van de juiste gegevens een grote klus was;
- Een van de mogelijke scenario's bevatte het idee om van bouwdeel west een appartementencomplex te maken. Om de behoefte hiertoe in kaart te brengen, is een marktanalyse uitgevoerd. Hier kwamen andere conclusies uit dan het projectteam (opdrachtgever en adviseurs) van te voren hadden bedacht. Het blijkt noodzakelijk om zulke analyses uit te voeren!
- Aan de ene kant was de vraag van de klant heel ruim, maar tijdens overleggen kwam af en toe naar voren dat voor de instelling zelf de oplossingsrichting al duidelijk was. Een uitgebreide analyse van het gebouwenbestand en patiëntenverdeling over de panden vonden ze niet nodig. Om echter een goede afweging te kunnen maken werd deze door de adviseurs wel nodig geacht;
- Verder had de instelling de focus op bouwdeel west liggen, maar tegelijkertijd betrokken ze ook weer andere (delen van) panden en onderzoeksgroepen erin, waardoor eens te meer bleek dat een goede gebouwenanalyse noodzakelijk was;
- De aanpak van de haalbaarheidsstudie is niet van te voren duidelijk vastgelegd. Hierdoor ontstonden ook onduidelijkheden naar weerskanten, zoals de noodzaak van een gebouwenanalyse en het verstrekken van informatie door de klant. Dit laatste kostte heel wat moeite.

De volgende onderdelen zijn in deze haalbaarheidsstudie opgenomen:

- Inleiding;
- Samenvatting;
- Huidige situatie, capaciteiten en gebouwen;
- Definiëring scenario's;
- Marktanalyse;
- Oppervlakte studie
 - Ruimtebehoefte te herhuisvesten functies
 - Werkelijk oppervlak Heerewegen en Bovenwegen
 - Bestemmingsplan;
- Uitwerking scenario's;
- Financiële resultaten;
- Conclusies en aanbevelingen;
- Bijlagen:
 - Overzicht vergelijkbare projecten
 - Onderzoek kleinschalig wonen in Heerewegen
 - Capaciteitsoverzichten
 - Kostprijsdekkende huur
 - Financiële gevolgen recapitulatie

(Modderkolk, 2007).

De conclusie van het rapport (en dus advies aan de klant) houdt een zeker risico in. Er wordt namelijk voor gekozen om bouwdeel West opnieuw te ontwerpen en nieuwbouw te plegen voor de markt. Heerewegen wordt geheel bestemd voor verpleging van psychogeriatrische patiënten. Dat betekent dat er bestemmingsplanwijzigingen noodzakelijk zijn.

De nieuwbouw bestaat uit appartementen voor ouderen. Normale bewoning staat het bestemmingsplan niet toe. Navraag bij de gemeente leert dat het niet zeker is dat het bestemmingsplan een wijziging mag ondergaan.

Wordt de wijziging geweigerd door de gemeente Zeist, dan betekent dat een recapitulatie. Daarom is in het rapport een onderdeel opgenomen met de verliezen die dan gemaakt worden.

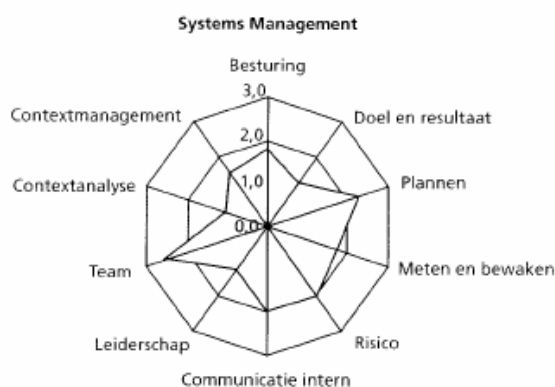
6.4 Verschillen en overeenkomsten

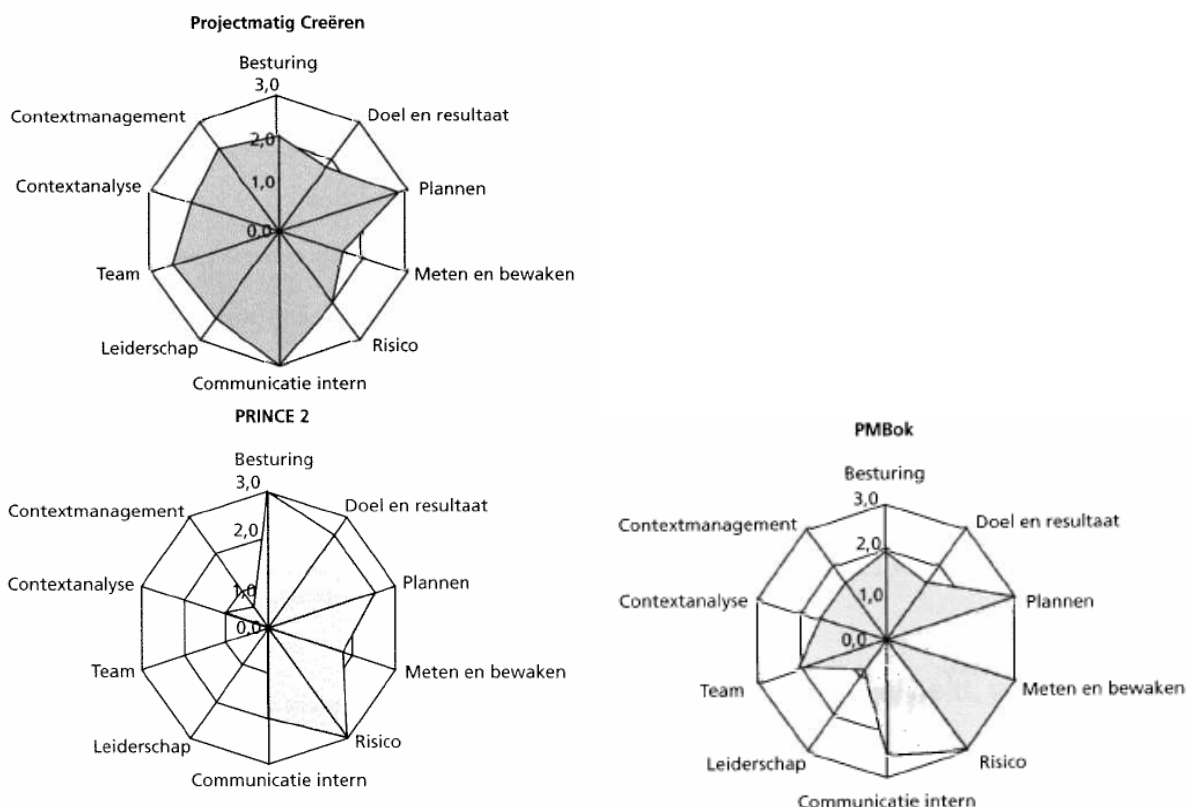
De literatuur, praktijk en aanpak van adviseurs is bekend. In deze paragraaf komen de overeenkomsten en verschillen tussen deze vier onderdelen aan bod.

Projectmanagementmethode

De oorspronkelijke set documentatie voor Systems Management was in de jaren '60 enorm. Projectmatig Werken en Projectmatig Creëren hebben hierop voortgebouwd: er is een steeds bredere ondersteuning gekomen voor project(management). Ook de oppervlakte over de 'spinnen' wordt groter. Dit is weergegeven in figuur 3.

Niet alleen de vorm van de spinnen verschilt, ook is de aandacht voor TGKIO aspecten anders. Projectmatig werken is vooral sterker in Besturing en Context. Projectmatig Creëren speelt meer in op de mens in projecten.





Figuur 3. De score van projectmanagementmethoden op verschillende aspecten van projectmanagement

PMBoK probeert steeds weer voort te bouwen op eerdere ervaringen. Dit is terug te zien in figuur 3. In de cultuur van Groot-Brittannië speelt hiërarchie een rol en deze trend komt duidelijk naar voren in Prince2. Het Europese vasteland kent een aantal fasegedreven methoden met duidelijke rollen en methoden.

In Nederland is een behoefte aan het belichten van de menselijke kant van het managen van een project en een behoefte aan structuur. Dit zie je terug in Systems Management en Projectmatig creëren.

Geen van de adviseurs geeft aan gebruik te maken van een projectmanagementmethode. Toch zitten in de aanpak van de adviseurs wel verschillende kenmerken van deze methodes verwerkt. P&P staat bekend om zijn betrokkenheid en het proberen altijd een oplossing voor een project te vinden, ook al gaat dit soms buiten de gestelde opdracht. Dit zijn kenmerken die je terug ziet bij Projectmatig Creëren.

Verder legt P&P ook nadruk op het opleiden van junioren en ze te laten proeven van zowel de planvorming, uitvoering als projectleiderschap. De bedoeling is dat er altijd in een team gewerkt wordt (dit gebeurt nog niet altijd), waarin altijd een junior zit. Het aspect team komt geheel niet naar voren in PRINCE2, wel in Systems Management en Projectmatig Creëren.

Grote sturing vindt bij P&P niet plaats. Adviseurs krijgen veel vrijheid om een project op hun manier aan te pakken en uit te voeren. Projectmatig Werken met een duidelijke fasering en Prince2 zijn juist wel erg gefocust op besturing. Daarentegen is de fasering van een project wel opgenomen in de uiteengezette werkwijze van P&P in hun folder van 2007.

De vrijheid komt ook terug bij Systems Management. Systems Management is echter in feite een oude methode, waarop Projectmatig creëren en Projectmatig Werken op gebaseerd en verder uitgekristalliseerd zijn.

Haalbaarheidsstudies zijn initiële studies en zien er bij elke opdracht weer anders uit. Er zit, behalve een aantal vaste onderdelen, weinig standaarden in. Bij haalbaarheidsstudies gaat men innoverend en creatief te werk, dit past bij Projectmatig Creëren.

Hieruit komt naar voren dat PRINCE2 minder geschikt is om te gebruiken binnen P&P vanwege onder andere de grote sturing van een onderzoek. Projectmatig Werken is, ondanks dat de fasering in de folder staat, te gestructureerd voor P&P. Bij het volgen van deze methode zou de creativiteit het aantal mogelijkheden om te zoeken naar oplossingen voor klanten ernstig beperkt worden.

PMBok is, kijkend naar figuur 3, ook minder geschikt vanwege het feit dat er vooral de nadruk gelegd wordt op de beheersaspecten. Dit komt beter uit de verf bij het uitvoeren van een project (waar goed gelet moet worden op de kosten en de tijdsplanning) dan bij een verkenningsstudie dat een onderzoek naar haalbaarheid in feite is.

Systems Management en Projectmatig Creëren hebben allebei kenmerken die men zou kunnen toepassen op P&P. Systems Management is echter een voorloper van Projectmatig Creëren en besteedt geen aandacht aan de mens. De trend de laatste jaren is juist daar meer aandacht aan te schenken.

6.5 Overzicht analyse

P&P heeft geen duidelijke eigen filosofie zoals bijvoorbeeld het organisatieadviesbureau Twynstra en Gudde die wel heeft. Voor klanten is dit onduidelijk, weten minder waar ze aan toe zijn. P&P wil graag een ISO certificering halen, die van belang is bij (Europese) aanbestedingen. Een duidelijk handvat hoe processen doorlopen worden is dan van belang.

Men is wel bang bij een handleiding een te strak systeem te krijgen, maar een handvat voor junioren is handig. Bovendien kan standaardisering voor minder werk zorgen omdat niet steeds het wiel hoeft te worden uitgevonden. Maar de vrijheid binnen P&P moet blijven bestaan. In deze paragraaf een overzicht van de belangrijkste zaken:

Over de aspecten die in een interview naar voren moeten komen, bestaat vrij veel overeenstemming. Alle geïnterviewde adviseurs noemen:

- Vraag van de klant duidelijk stellen;
- Het in kaart brengen van de huidige situatie, incl. knelpunten;
- De wensen van de klant;
- De mogelijkheden;
- Financiën;
- Advies.

Dit komt grotendeels overeen met de theorie, dat globaal een stappenplan geeft:

- Idee klant;
- Programmeren;
- Alternatieven;
- Begroten;
- Beslissen.

Daaruit blijkt dat het stappenplan dat enkele jaren geleden ontwikkeld is door P&P niet compleet is. In dit stappenplan (zie bijlage 5) staat dat het projectvoorstel getoetst moet worden aan het LTHP (Lange Termijn HuisvestingsPlan).

Een LTHP is een analyse van het totale gebouwenpakket inclusief capaciteiten die een organisatie heeft. De visie op de toekomst en de missie worden besproken: waar wil de organisatie naar toe wil met haar gebouwen. Vervolgens wordt het huidige gebouwenbestand getoetst en gekeken welke projecten ondernomen moeten worden om de visie te voldoen.

Wanneer bekend is welke projecten er nodig zijn, wordt er gekeken naar de financiële mogelijkheden en vervolgens worden er adviseurs ingeschakeld om de projecten op te zetten. Dit zijn meerjarenplannen en een LTHP loopt daarom ook over meerdere jaren.

Wanneer een LTHP niet aanwezig is, zal een inventarisatie gemaakt moeten worden van het huidige gebouwenbestand en de wensen van de klant. Ook moeten er desgewenst verschillende mogelijkheden onderzocht kunnen worden. Deze punten staan niet in het overzicht.

Andere punten die ontbreken zijn een technische, wettelijke en functionele analyse. Ook de extra zaken zoals het bestemmingsplan en een communicatieplan staan er niet in genoemd. Het stappenplan is een basisdocument, maar om te gebruiken niet compleet genoeg.

De stappen en activiteiten die doorlopen moeten door de adviseurs worden zijn ook grotendeels duidelijk. Tussen haakjes staat of het interne onderdelen betreft of dat de klant erbij betrokken wordt (extern):

1. Om tafel met de klant om vraag vast te leggen [extern]
2. Offerte opstellen [intern]
3. Informatie verzamelen [intern en extern]
4. Alternatieven geven [intern]
5. Financiële consequenties [intern]
6. Afweging [intern]
7. Advies [extern]

Bij het verzamelen van informatie en opstellen van de offerte kan genoemd worden dat terugkoppeling zeer belangrijk is. Wanneer uitgangspunten geprogrammeerd worden in een offerte, is het belangrijk om bij de klant na te vragen of de lijst compleet is.

Uit de interviews blijkt dat dit vaak niet wordt gedaan. De samenwerking tussen klant en adviseur kan op dit punt beter. Wanneer de lijst completer is, zal de klant ook meer tevreden zijn met het resultaat.

Hetzelfde geldt voor kwaliteit: weet de klant wat u met kwaliteit bedoelt? De klant kan andere zaken belangrijker vinden (looproutes in een verzorgingstehuis) dan de adviseur (nuttig benutten van zoveel mogelijk vloeroppervlak).

Het gaat bij deze punten om verwachtingen van de klant ten opzichte van de opdrachtnemer. Wanneer naar elkaar wordt teruggekoppeld wat men bedoelt, verstaat men elkaar beter en zal het eindresultaat meer aan de verwachtingen voldoen zowel de klant als de opdrachtnemer.

Uit de interviews komt naar voren dat een evaluatie lang niet altijd gebeurt. Redenen die gegeven worden hiervoor zijn geen tijd, het werk komt P&P toch wel aanwaaien, het project is afgelopen dus waarom nog doen en dat de huidige vragenlijst te lang is.

Vorig jaar heeft een andere stagiaire een vragenlijst opgesteld. Het management team vindt deze te lang. In het volgende hoofdstuk zal deze evaluatievragenlijst meegenomen worden als verbetering.

Het instrument waar twee jaar geleden aan gewerkt is om op intranet te zetten, komt overeen met het doel van dit onderzoek. Het resultaat van dit onderzoek kan hierdoor worden opgenomen in dit instrument.

Als laatste nog een paar andere zaken die opvielen in de interviews en het meelopen met de praktijk maar niet direct te maken hebben met een haalbaarheidsstudie:

Uit de interviews is verder het volgende opgevallen:

- Sommige interviews hadden weinig diepgang, soms oppervlakkige antwoorden, ook na doorvragen;
- Men kiest vooral de commerciële insteek. Door de vercommercialisering van de zorg wordt er steeds meer levensloopbestendig gebouwd;
- Over risico's wordt weinig gepraat. Men kiest over het algemeen de veilige weg. Een risico-analyse wordt lang niet altijd meegenomen. Als het advies echter niet opgevolgd wordt dat gegeven wordt aan de hand van een haalbaarheidsstudie of dat er risico is, zoals bij de scenariostudie van Heerewegen en Bovenwegen met de wijziging van het bestemmingsplan, is er kans op boekwaarde verlies. Een ander risico is bijvoorbeeld een archeologische vondst waardoor de bouw maanden vertraagd kan worden;

Uit deze resultaten is een handvat op te stellen, dat als leidraad gebruikt kan worden voor junioren en (senior) adviseurs. In het volgende hoofdstuk zal het denkkader verder uitgewerkt worden.

7. Oplossingen

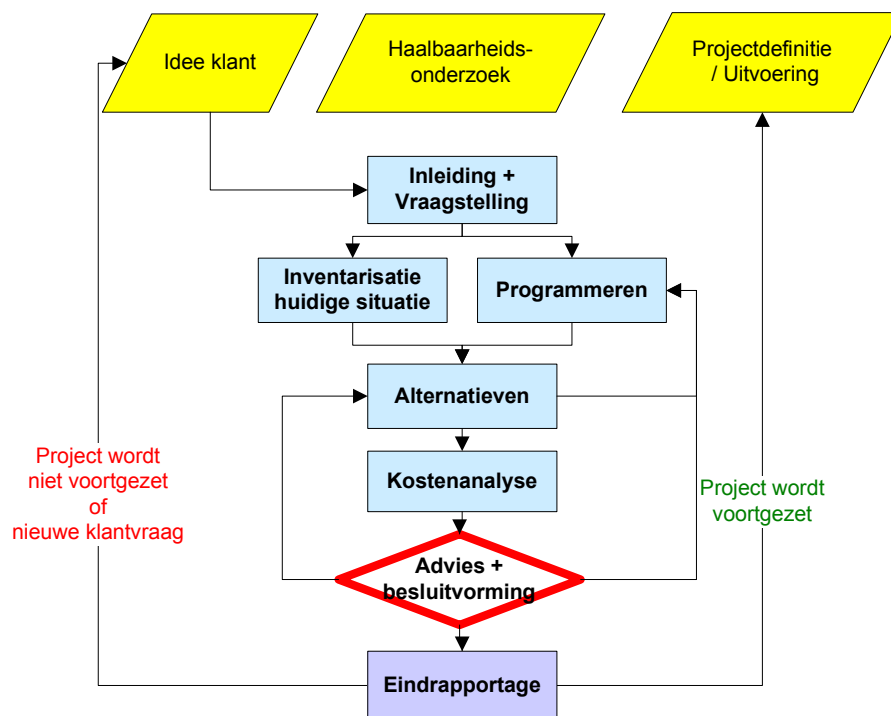
Het is belangrijk om te weten wat de behoefte is van klanten. Hierop kunnen de juiste ingrediënten en gereedschappen verzameld worden. Maar belangrijker is dat het personeel met de juiste receptuur de gereedschappen weet te gebruiken en ingrediënten te verwerken. De behoefte van de klant moet steeds worden getoetst en de receptuur hierop aangepast om het beste product te blijven leveren.

Dit hoofdstuk gaat in op de juiste receptuur en ingrediënten.

7.1 Handvat voor een haalbaarheidsstudie

Deze paragraaf bevat een denkkader voor een haalbaarheidsstudie. Het denkkader is bedoeld als handvat voor adviseurs wanneer zij een haalbaarheidsstudie opstellen. Doordat alleen onderdelen genoemd worden, blijft er voldoende vrijheid om de studie naar eigen inzicht in te richten.

Anderzijds bevat het wel een overzicht van datgene dat in een haalbaarheidsstudie opgenomen kan worden. Ook de andere instrumenten die intern gebruikt kunnen worden bij de opzet, zijn aangepast aan het denkkader.



Figuur 4. Handvat voor de opzet van een haalbaarheidsstudie.

Dit is de hoofdlijn van een stappenplan voor een haalbaarheidsstudie (Figuur 4). Of het nu een uitgebreide of korte haalbaarheidsstudie omvat voor een ombouw van een pand van verpleging naar verzorging of nieuwbouw, bovenstaande stappen moeten altijd doorlopen worden.

Elke hoofdstap is in te delen in een aantal substappen. Afhankelijk van de vraag en grootte kunnen een of meerdere van deze substappen opgenomen worden in de studie. De substappen staan vermeld in bijlage 6.

Het stappenplan is aan meerdere (senioren) adviseurs voorgelegd voor hun mening en daarop weer aangepast. Omdat de termen misschien niet voor iedereen voor zich spreken, is een beargumentering opgenomen bij dit stappenplan in bijlage 6.

7.2 Nieuwe handleiding

Bij het handvat kunnen nog altijd vragen oprijzen. Momenteel is een instrumentenlijst al aanwezig met allerlei punten die in een haalbaarheidsstudie onderzocht kunnen worden. Deze lijst is aangepast op bovenstaand stappenplan. Deze lijst is te vinden in bijlage 7.

Door tevens een datum en auteur aan toe te voegen blijft bekend hoe oud het document is en of het dus behoefte heeft aan revisering.

7.3 Opstellen verbeterd evaluatieformulier

Deze oplossingsrichting heeft als doel om te leren van ervaringen van andere adviseurs, externe klanten en zo het persoonlijke niveau te verbeteren. Tevens geldt het evaluatieformulier op langere termijn als input voor het MT zodat zij meer inzicht krijgt in het verloop van de verschillende projecten.

Nog steeds worden niet alle projecten geëvalueerd waardoor veel kennis verloren kan gaan. Er wordt niet bewust geleerd van ervaringen uit een project. Evaluaties kunnen een waardevolle bijdrage leveren aan de eigen ontwikkeling van de adviseur en aan de ontwikkeling van P&P zelf.

Tijdens de opleidingsdagen van P&P is aangegeven dat er behoefte is aan een handvat voor het voeren van projectevaluaties. Vorig jaar is door een andere student tijdens haar stage een onderzoek naar kwaliteit gedaan in projecten. Een van de resultaten was een handvat met evaluatieformulieren voor zowel interne als externe evaluatie.

Het doel van evaluaties bij Plan & Projectpartners is in eerste instantie om persoonlijk te leren van ervaringen in projecten. Door bewust te worden van het doorlopen proces en de geleverde kwaliteit in het project kunnen voordelen worden behaald. Verder zijn er nog vele andere voordelen te benoemen van projectevaluaties:

- Door het benoemen van succesfactoren en valkuilen, kan deze kennis in volgende projecten worden gebruikt. Hierdoor verbetert de kwaliteit van volgende projecten en de kwaliteit van de diensten van Plan & Projectpartners;
 - Door een eindevaluatie te houden met een opdrachtgever geeft dit een duidelijk moment waarop een project afgesloten wordt. Voornamelijk bij langlopende projecten kan het gebeuren dat een project nog doorsluiert, dit wordt voorkomen door een eindevaluatie. Een goede afsluiting geeft ook meer kans op een vervolgproject bij een opdrachtgever;
 - Door een evaluatie geef je naar een opdrachtgever aan dat je hem serieus neemt. Hij kan bepaalde plus- en minpunten aangeven en opmerkingen maken over het proces. Dit kan worden gebruikt om de uitvoer van een project te verbeteren;
 - Het kunnen ontdekken van trends
- (Intranet, 2007).

Er wordt onderscheid gemaakt tussen drie soorten evaluaties:

1. Interne evaluatie: De projectteamleden van Plan & Projectpartners kijken terug op (het verloop van) het project(fase) en benoemen succesfactoren, valkuilen en geven verbeterpunten aan voor volgende projecten. Deze evaluatie kan ook vaker uitgevoerd worden dan na het afsluiten van een projectfase. Het projectteam zal ieder kwartaal een (korte) evaluatie houden en afspraken maken voor verbetering;
2. Evaluatie met de opdrachtgever: Deze evaluatie wordt gevoerd door de verantwoordelijke adviseur met de opdrachtgever. Tijdens deze evaluatie kan de opdrachtgever positieve- en verbeterpunten aangeven;
3. Evaluatie met andere externe partijen. Deze evaluatie wordt gevoerd met de verschillende partijen die in het project betrokken zijn (geweest).

Uit de praktijk is afgelopen jaar gebleken dat het evaluatieformulier niet werkt omdat het te uitgebreid is. Er moet teveel tijd in gestoken worden door de adviseur en enkele vragen lijken te veel op elkaar. Deze ervaringen kwamen naar boven bij de interviews. In bijlage 8 is het oude formulier weergegeven.

7.3.1 Nieuw formulier

In bijlage 9 is een nieuw formulier opgenomen voor externe evaluaties.

De voorwaarden die aan de evaluaties worden gesteld (bron: instrumentenlijst), zijn hetzelfde gebleven.

Voorwaarden

Voor een goede evaluatie is het van belang dat er aan enkele voorwaarden is voldaan. Hierdoor ontstaat een goed klimaat waarin het maximale resultaat kan worden behaald.

- De evaluatie wordt niet gebruikt om te (ver)oordelen, maar om succesfactoren en verbeterpunten te definiëren;
- De evaluatie vindt plaats als afsluiting van een projectfase of wordt bij langlopende projecten periodiek uitgevoerd;
- De evaluatie wordt gepland op een moment wanneer het project weer in een 'rustiger vaarwater' is gekomen;
- De evaluatie is snel uit te voeren en heeft beperkte kosten;
- Resultaten van een evaluatie zijn snel beschikbaar en er worden afspraken gemaakt voor verbeteringen;
- Er worden voor nieuwe projecten aandachtspunten gedefinieerd;
- Het evaluatiemoment wordt meegenomen in de interne begroting.

Het nieuwe formulier is zo opgesteld dat de belangrijkste punten/thema's van de evaluatie worden behandeld. De evaluatie bestaat uit het geven van een oordeel over de volgende thema's:

- Kwaliteit;
- Proces;
- Inhoud;
- Communicatie;
- Planning en afspraken.

Aan de hand van de beoordeling goed – matig - onvoldoende kunnen snel de thema's doorlopen worden. Eventueel kan er door de opdrachtgever een toelichting gegeven worden. Aan het einde heeft de opdrachtgever de mogelijkheid andere opmerkingen of knelpunten te noemen.

Het laatste punt betreft het opschrijven van afspraken die gemaakt zijn.

De evaluatie gaat alleen in op projectniveau. Er wordt gekeken of de doelstellingen gehaald zijn ten opzichte van de beheersaspecten TGKIO (tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie).

Na afloop van een evaluatie dient een kort verslag te worden geschreven, in dit verslag staan de belangrijkste uitkomsten van de evaluatie en worden de gemaakte afspraken weergegeven. Deze 'afsprakenlijst' dient weer als input voor een volgende evaluatie.

Uitkomsten van de evaluaties worden gebruikt om de eigen bijdrage aan projecten te kunnen verbeteren. Maar de evaluaties worden ook gebruikt om trends te ontdekken die als input voor de opleidingsdagen dienen, of bepaalde (grote) evaluaties worden behandeld in een themabijeenkomst.

Het nieuwe evaluatieformulier voor de opdrachtgever staat vermeld in bijlage 9.

8. Conclusie en aanbevelingen

8.1 Conclusie

Het onderzoek naar een verbeterd intern handboek op het gebied van haalbaarheidsstudies voor Plan & Projectpartners heeft inzicht verschaft in de werkmethoden van adviseurs. Door te kijken naar de theorie, de praktijk en bestaande aanpak is getracht een verbeterd handboek op te stellen als advies aan het MT van P&P.

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat maar weinig onderzoek is gedaan naar haalbaarheidsstudies op het gebied van huisvesting in de zorgsector. Over projectmanagementmethoden is in de gangbare literatuur wel veel bekend.

Het doel van een haalbaarheidsstudie is het in kaart brengen van de functionele, technische, financiële en/of ruimtelijke aspecten teneinde de mogelijkheden voor succesvolle realisatie van een project te kunnen vaststellen.

Een opzet voor een haalbaarheidsstudie hangt sterk af van de projectmanagementmethode die wordt gekozen. De theorie geeft het volgende algemene stappenplan weer: 1. idee klant; 2. programmeren; 3. alternatieven; 4. begroten; 5. beslissen.

P&P maakt geen gebruik van een projectmanagementmethode en kent geen duidelijke aanpak voor de opzet van een haalbaarheidsstudie. In het kwaliteitshandboek en de instrumentenlijst komen wel aandachtspuntenlijsten naar voren die gebruikt kunnen worden bij een haalbaarheidsonderzoek, maar deze lijsten zijn niet compleet.

Van de vijf bestudeerde projectmanagementtheorieën (PmBoK, Projectmatig werken, Projectmatig creëren, PRINCE2 en Systems Theorie) wordt geadviseerd, indien men gaat werken met zo'n methode, Projectmatig creëren toe te passen. Deze methode sluit het best aan bij de vrijheid en de vele mogelijkheden die P&P biedt aan haar klanten.

Uit de interviews met adviseurs en de praktijk blijkt dat binnen P&P veel verschillende onderzoeken worden uitgevoerd op even zovele manieren. De een heeft wel behoefte aan een kader, de ander niet. Hierdoor is er ook niet een echte P&P filosofie. De theorie is daarom moeilijk te plakken op hun aanpak. In ieder geval wordt wel aangegeven dat het wenselijk is voor junioren een soort leidraad te hebben.

Voor elke opdracht wordt een projectteam opgesteld die zelf de aanpak en opzet van het haalbaarheidsonderzoek vaststelt. Wanneer deze aanpak bij elk project hetzelfde is, helpt dat ook met de beeldvorming richting klanten; duidelijk is dan waar P&P voor staat.

De aanpak is verder een stap in de richting voor het ISO 9001 certificaat. Bovendien wordt met het verbeterde handboek nog beter voldaan aan het verbeteren van de kwaliteit van haalbaarheidsstudies in het algemeen omdat iedereen er gebruik van kan maken

Uit het bestuderen van de interviews en de theorie blijkt echter wel dat een haalbaarheidsonderzoek vele wegen naar Rome mag hebben, maar uiteindelijk altijd wel op hetzelfde neerkomt: een vraag, mogelijkheden, financiën en een afweging. Dit is dan ook weergegeven in een schema dat als stappenplan dient bij de opzet van een haalbaarheidsstudie.

Een punt van zorg is ook dat dit resultaat gebruikt gaat worden door iedereen. Om niet te tornen aan ieder zijn eigen werkwijzen, is getracht een kader te geven die als hulpmiddel gebruikt kan worden. Wanneer men meer behoefte heeft aan sturing, kan men het bijbehorende instrument gebruiken.

Dit instrument is bijgewerkt zodat het aansluit op het stappenplan dat ontwikkeld is. Het instrument bevat allerlei onderdelen die, afhankelijk van de grootte en diepgang van de studie, meegenomen kunnen worden. Wanneer deze lijst actueel gehouden wordt, vormt zij een goede treflijst voor met name junior adviseurs.

8.2 Aanbevelingen en discussie

Het ontworpen stappenplan vraagt een verandering van de organisatie binnen P&P. Van adviseurs wordt immers gevraagd met het stappenplan te gaan werken indien P&P zich een eigen filosofie wil aanmeten. Kijkend naar de gehouden interviews en de gekozen oplossing kan het volgende advies aan het MT gegeven worden:

- Belangrijk is de implementatie van (mogelijke) veranderingen in de organisatie. Wanneer gewerkt gaat worden met het stappenplan dient dat bekend te worden bij alle adviseurs. Daarbij is het belangrijk geen weerstand op te wekken daar vele adviseurs graag hun eigen methoden gebruiken;
- Probeer een P&P filosofie te ontwikkelen waarmee junioren gevoed worden. Zo wordt langzaam toegewerkt naar een P&P aanpak die vanaf junioren wordt ingevoerd. Ervaren adviseurs hoeven hun werkwijze minimaal aan te passen en junioren die later adviseur worden kennen de P&P aanpak (de standaarden) al;
- Geef de aanpak die P&P gebruikt altijd weer in de offerte aan de klant. De klant weet dan altijd waar hij/zij aan toe is en hoe P&P de haalbaarheidsstudie uit gaat voeren;
- De opzet van een standaardaanpak is een begin voor de standaardisering waaraan P&P werkt en een voorzet richting ISO certificering (het werken met bepaalde standaarden);
- Het is van belang dat de instrumenten in het algemeen actief worden bijgewerkt door alle adviseurs wanneer er toevoegingen of wijzigingen zijn. Zo blijven de instrumenten up-to-date en kan men ze blijven gebruiken tijdens projecten;
- Houd na elk project (hoe uitgebreid of smal dan ook) een evaluatie. Hiervoor kan het evaluatieformulier gebruikt worden. Door te evalueren, zowel intern als extern, komen de goede, de verbeter- en knelpunten naar voren uit het project. Komen dezelfde punten vaker naar voren, dan kunnen deze wellicht verder uitgewerkt worden in een instrumentenlijst;
- Vrijwel alle projecten worden in een projectteam uitgevoerd. Ga hiermee door zodat kennis wordt overgedragen en niet bij een enkele persoon blijft hangen (gefragmenteerde informatie).

De discussie die over bovenstaande punten gevoerd kan worden is de vraag of (senior) adviseurs hierin mee zullen gaan. Een aantal houdt graag zijn/haar eigen methode aan. Het succes van de nieuwe aanpak valt of staat echter wel met de implementatie in de gehele organisatie.

Daarnaast is het de vraag hoe snel de organisatie over wil gaan op de nieuwe aanpak. Wil zij in een keer alles doorvoeren of geleidelijk? Geleidelijk zorgt ervoor dat iedereen aan de nieuwe aanpak kan wennen, maar kan ook een onduidelijk beeld geven aan klanten.

Als laatste kan het management zich afvragen en wellicht met haar adviseurs discussiëren over de vraag of deze manier een goede opzet is voor ISO certificering. Wanneer voor de ISO certificering weer de hele aanpak aangepast moet worden, kan deze aanpak beter niet ingevoerd worden maar direct degene die ook voor de ISO-certificering gebruikt kan worden.

Literatuuroverzicht

Baardman, E., Bakker, G., Beijnhem, J. et al., (2006). *Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement*. PMI Nederland, Berenschot.

Beenen, M. (2006). *Stageverslag kwaliteitsbeheersing van projecten*. Juli 2006, Soesterberg.

Adburdias (2000). ISO 9001. Ontvangen op 20 juli 2007 van <http://www.adburdias.nl/iso9001.htm>

Eekelen A.L.M., Rip J.J., Wentzel P.L., & PRC Bouwcentrum (2002). *Hogere Bouwkunde Jellema. Deel 10 Ontwerpen. Bouwproces*. Eerste druk, Thiememeulenhoff Utrecht/Zutphen.

Euser, L. (1987). *Het wegen waard. H4 Over strategieën en haalbaarheidsstudies*. Eerste druk.

Groote, G.P., Hugenholtz-Sasse C.J., Slikker P., e.a. (2002). *Projecten leiden. Methoden en technieken voor projectmatig werken*. 12^e druk, 't Spectrum, Utrecht.

Instituut van Onderzoek voor Overheidsuitgaven (2007). *Beleidsvoorbereiding Haalbaarheidsonderzoek*. Ontvangen op 9 mei 2007, van <http://www.ioo.nl/>.

Lu, W., & Leung, A.Y.T. (2003). A preliminary study on potential of developing shower/laundry wastewater reclamation and reuse system [elektronische versie]. *Chemosphere*, 52, 1451-1459.

Maas, G., & Eekelen, B. van (2004). *Reisgids naar de futuresite. Dictaat bij het college Construction Management (bouwprocesleer 7R300)*. Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Modderkolk, O. (2007). *Scenariostudie locaties Heerewegen en Bovenwegen. Definitief concept*. Soesterberg, 3 juli 2007.

Moran, J. (n.d.). Feasibility analysis. *Jim Moran Institute, Florida State University, Tallahassee*. Ontvangen op 10 mei 2007, van <http://www.cob.fsu.edu/jmi/Resources/feasibility.pdf>.

Open Ankh (2007). Website Open Ankh. Ontvangen op 9 mei 2007 van <http://www.openankh.nl/>.

Pijpers, I.R., & Van der Woude, D.H.J. (1997). *Hogere bouwkunde Jellema. Deel 1. Bouwnijverheid*. SMD Waltman Leiden.

Plan & Projectpartners (2003). *Kwaliteitshandboek* versie 2.0. Deels gereviseerd in 2004, Soesterberg.

Plan & Projectpartners (2006). *Ondernemingsplan 2006-2008. Stichting Plan & Projectpartners* [inclusief bijlagen]. Soesterberg, 10 maart 2006.

Plan & Projectpartners (2007a). *Website Plan & Projectpartners*. Ontvangen op 9 mei 2007, van <http://www.planprojectpartners.nl/>.

Plan & Projectpartners (2007b). *Folder Plan & Projectpartners*. Soesterberg.

Plan & Projectpartners (2007c). *Plan&Projectpartners Jaarrapport 2006*. Soesterberg, 14 maart 2007.

Plan & Projectpartners (2007d). *evaluatieformulier intern_extern projectteam* [elektronische versie van intranet]. Soesterberg, 2007.

Reilly, M.D., Ph.D., & Millikin, N.L. (1996). *Starting a small business: the feasibility analysis* [elektronische versie]. College of business, Montana State University-Bozeman. Montguide: MT 9510.

Turner, J.R. (1993). *The handbook of project based management*. McGraw-Hill book company, Berkshire, England.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2005). *Het ontwerpen van een onderzoek*. 3^e Druk, 7^e oplage, Lemma BV, Utrecht.

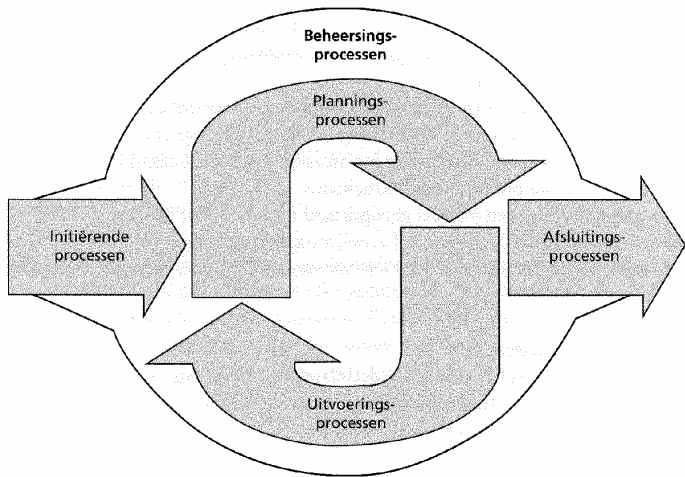
Wijnen, G. & Storm, P. (2007). *Projectmatig werken*. 24^e Druk, Spectrum, Utrecht.

Bijlage 1 Projectmanagementmethoden

Deze bijlage bevat een overzicht van de vijf besproken projectmanagementmethoden samen met hun sterke en zwakke punten. Aan het einde is een overzicht opgenomen met de kenmerken naast elkaar gezet. De sterke kanten en valkuilen zijn in deze bijlage overgenomen uit *Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement* (Baardman e.a., 2006).

1.1 PMBoK

Sterke kanten	Valkuilen
Een volledig en theoretisch sterk fundament	Hoger management kan de veronderstelling hebben, dat wanneer iedereen is gecertificeerd de standaard ook geïmplementeerd is
Wereldwijd gedragen en geborgd door middel van certificering	Geen dwingende systematiek
Ruimte voor een pragmatische toepassing	Te uitgebreid voor integraal gebruik



Figuur 5. Processen binnen de PMBoK (Baardman e.a., 2006)

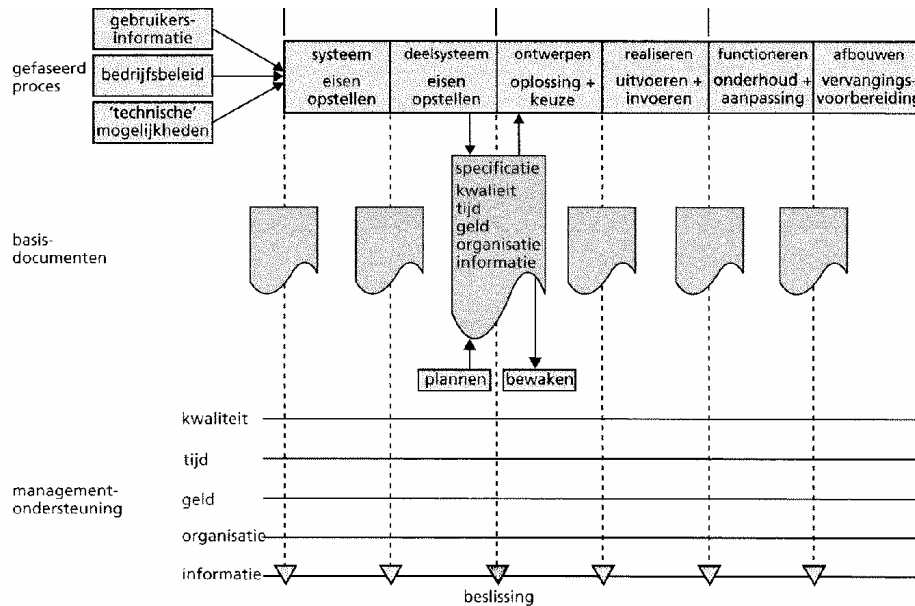
Tabel 5.11. Project Management Body of Knowledge (PMI-USA).			
Planning	Control	Execution	
Scope management Integration management Risk management	Time management Cost management Quality management	Human resource management Communications management Procurement management	

Tabel 5.12. Project Management Body of Knowledge (PMI-UK).			
Project management	Organization & people	Techniques & procedures	General management
Systems management Programme management Project management Project life cycle Project environment Project strategy Project appraisal Integration procedures Close out Post project appraisal	Organization design Coordination Communication Leadership Delegation Team building Conflict management Negotiation Management development	Work definition Planning Scheduling Estimating Cost control Performance measurement Risk management Value management Change control Mobilization	Technical management Marketing & sales Finance Procurement Law Information Technology Quality Safety Industrial relations

Figuur 6. Indeling PMI-UK en PMI-USA (Wijnen en Storm, 2007)

1.2 Systems Management

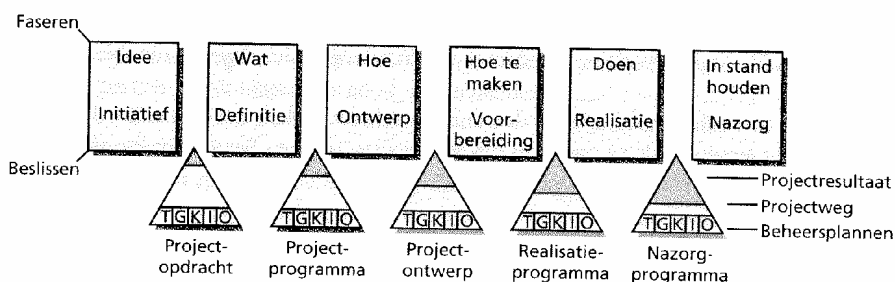
Sterke kanten	Valkuilen
Fasering en beheersing	Behoeft nadere uitwerking per organisatie
Aandacht voor heldere projectformulering vooraf en project Start-Up	Door vastzetten specificaties gedurende het project tamelijk rigide beheersingsstructuur
Zeer geschikt om (middelgroot) project te managen met concreet resultaat in stabiele omgeving	Weinig aangrijpingspunten voor interactie van het te ontwikkelen systeem met de omgeving en dus ook niet voor projecten in een politieke omgeving



Figuur 7. Overzicht Systems Management (Baardman e.a., 2006)

1.3 Project Matig Werken

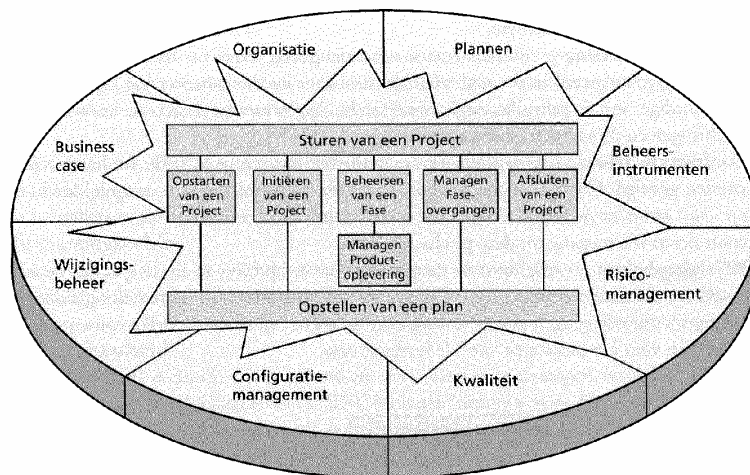
Sterke kanten	Valkuilen
Resultaatgeoriënteerd	Lineaire insteek
Biedt samenhangende filosofie, zet aan tot nadenken	Biedt weinig houvast voor minder ervaren projectnmanager
Flexibel	Gebrekkige aandacht voor communicatie en risico's



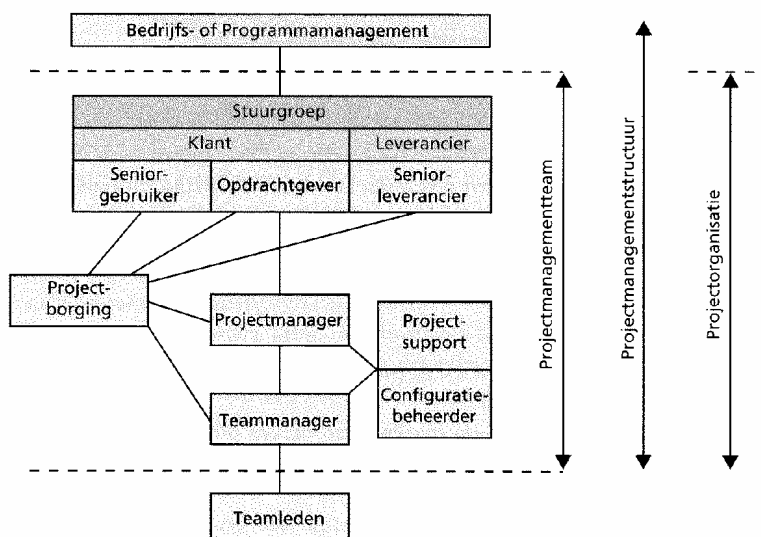
Figuur 8. De drieslag fasen, beslissen en beheersen van Projectmatig Werken (Baardman e.a., 2006)

1.4 PRINCE2

Sterke kanten	Valkuilen
Heldere rollen en scheiding van verantwoordelijkheden. Betrokkenheid gebruikers en leveranciers is geborgd	PRINCE in Name Only (PINO): nog te veel gebruikers die de methode gebruiken volgende de regels en niet naar de filosofie
Focus op businesscase en op te leveren producten	Veel administratie indien je alles wilt toepassen
Geniet internationale bekendheid, gecertificeerde opleidingsorganisatie en internationaal erkende examens	Vrije invulling divers ontwikkelmethoden, tools en technieken



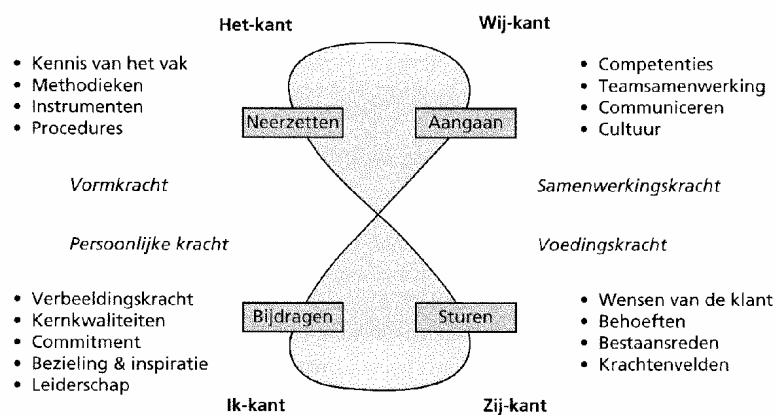
Figuur 9. Procesmodel Prince2 (Baardman e.a., 2006)



Figuur 10. Organisatiemodel Prince2 (Baardman e.a., 2006)

1.5 Projectmatig creëren

Sterke kanten	Valkuilen
Focus op commitment en bewustzijn van projectbetrokkenen	Onvoldoende nadruk op de gewenste balans van de vier krachten kan, bijv. in technische omgeving, de indruk geven dat de aanpak als geheel te soft is
Integratie van de vier 'krachten'	Omdat de methode nogal afwijkt van de gebruikelijke, zijn mensen makkelijk geneigd om alleen verbaal in te stemmen met de ideeën
Compleetheit en universele toepasbaarheid, mede ten gevolge van de relatieve eenvoud van de gepresenteerde concepten gekoppeld aan de grote werking van deze concepten	Methode wordt geïzen als 'soft' en daarom als niet effectief



Figuur 11. Grondbeginselen van projectmatig creëren (Baardman e.a., 2006)

1.6 Onderscheidende kenmerken

Categorie	Prince2	PMBok	PMW	Systems management	PMC
Aanpak	Proces georiënteerd	Pragmatische toepassing van beschikbare instrumenten en technieken	beheersen	Fasering en beheersing	Commitment van projectbetrokkenen staat centraal
Projectopzet	Gefaseerd		gefaseerd	Basisdocument voor geheel en per fase	Maatwerk, door het projectteam tijdens de project start-up (PSU)
Besluitvorming	Formeel, via go/no go momenten		Na elke fase	Per fase over eindproduct van die fase en basisdocument volgende fase	Binnen team, met opdrachtgever. Gericht op het bereiken van wilsovereenstemming
Meetbare resultaten	Producten (management en technische)		Resultaat per fase gedefinieerd	Per fase faseresultaat gedefinieerd	Volgens afspraak tussen opdrachtgever en team
Bewaking en beheersing	Management by exception		Beheerscyclus TGKIO	Per fase via basisdocument op management ondersteuningsaspecten	Gebaseerd op PMW aangevuld met Communicatie en risicoanalyse
Kwaliteit	Is impliciet meegenomen		Beschreven in kwaliteitshoofdstuk van elk beslisdocument	Is beheersaspect, deels via Project Start-Up (PSU)	Via commitment (wat moet, hoort, kan)
Beschikbaarheid	Vrij te gebruiken en groot aanbod aan opleidingen	Vrij verkrijgbaar, meer dan 175000 gecertificeerd.	Veel trainingen zijn gebaseerd op PWM of delen ervan.	Beperkt; via cursussen en enkele documenten	Vooraf via boek (en cursussen)
Filosofie		Nadruk op instrumentele aanpak en gestructureerde benadering van PM			
Ontwikkeling		Input van PM uit gehele wereld			

Bijlage 2 Vragen interview

1. Inleiding

Graag wil ik u interviewen met betrekking tot mijn stageopdracht over haalbaarheidsstudies. Mijn opdracht betreft een onderzoek naar hoe haalbaarheidsstudies worden uitgevoerd bij P&P. Momenteel is er een instrumentenlijst bij P&P aanwezig hoe zo'n studie opgezet kan worden. Deze is niet uitgebreid. Doel is een uitgebreidere handleiding op te zetten waarin theorie en praktijk verweven zijn. Om erachter te komen wat medewerkers belangrijk vinden, worden interviews gehouden. Het interview duurt ongeveer een uur.

1. Gegevens

Naam: _____
Geslacht: _____
Functie: _____
Aantal jaar in dienst: _____

2. Algemeen

2. Hoe lang werkt u al als adviseur?
3. In welke sector werkt u? (planvorming, bouwuitvoering etc.)
4. Heeft u veel met HBH te maken?

3. Aanpak Haalbaarheid

5. Stelt u zelf HBH op (of samen of iemand anders)
 - a. Hoe gaat dat (opzet/werkmethode)?
 - b. Hoe is de samenwerking daarin?
 - c. Overlegt u wel eens met collega's?
6. Kunt u een beschrijving geven van een standaard verloop bij het opstellen van een hbh/ ingaan van een nieuw project en proces?
 - a. Waar in de fasering vindt een haalbaarheidsonderzoek meestal plaats?
 - b. Gebruikt u voor het opstellen van een HBH een template/voorbeeld?
 - c. Gebruikt u voor uw aanpak specifieke bronnen?
 - d. Hoe krijgt u gegevens boven water die benodigd zijn (vanuit klant bijv)?
7. Ondervindt u wel eens knelpunten bij het opstellen van een HBH?

4. Externe partijen

8. Hoe gaat u om met externe partijen (klanten)?
 - a. Hoe is de samenwerking daarin?
 - b. Hoe is communicatie? (moeizaam/makkelijk)
 - c. Overlegt u wel eens met de klant over het opstellen van een HBH?
 - d. Wat is de rol van de klant in een haalbaarheidsonderzoek?
 - e. Wat vinden klanten lastig aan een HBH?
 - f. Wat voor eisen stellen klanten aan een HBH?
9. Waarmee verschilt een haalbaarheidsonderzoek met die van andere adviesbureaus?

5. Projectmanagementmethode

10. Maakt u gebruik van een projectmanagementmethode (prince2, PMW)?
 - a. Wordt deze door meerdere adviseurs in het bedrijf gebruikt?
11. Zijn uw klanten op de hoogte van uw methode?
 - a. Heeft u wel eens last van begripsverwarring?
12. Hoe wordt de uitvoering van het project intern gedaan (thema's/fasering/structuur)
13. Wordt gebruik gemaakt van instrumenten?
14. Hoe wordt project beheerst? (TIGOK?) Tijd, Kwaliteit, Geld, Informatie, organisatie.
15. Hoe blijft u binnen de kaders?

6. Interne handleiding

16. Weet u dat er een P&P instrumentenlijst is en een kwaliteitshandboek?
 - a. Maakt u hier wel eens gebruik van?
 - b. Waarom wel/niet?
 - c. Wat vindt u van de kwaliteit? (handig/onhandig)
17. Mist u zaken in de instrumentenlijst/kwaliteitshandboek?
 - a. Zijn er onduidelijkheden
 - b. Heeft u voorstel voor aanpassingen? (verbeteringen?)

7. Achteraf

18. Hebben HBH effect?
 - a. Wat is de reactie van klanten op het resultaat?
 - b. Wordt de tevredenheid gemeten bij de klant
 - c. Worden er aanbevelingen gegeven tot verbetering?
 - d. Wat doen klanten met het resultaat (in het echt ipv volgens boekje)

8. Tot slot

19. Wat vindt u de beste opzet voor een HBH?
 - a. Gebruikt u deze zelf ook?
 - b. Kunt u een voorbeeld geven van een goed haalbaarheidsonderzoek?
20. Heeft u nog vragen en/of opmerkingen?
21. Wilt u nog iets kwijt?

Dan wil ik u van harte bedanken voor dit interview.

Bijlage 3 Kwaliteitshandboek huisvestingsplan en LTHP

Hoofdstuk Huisvestingadvies

Het stappenplan ziet er als volgt uit:

Optreden al sparringpartner voor opdrachtgeversmanagement inzake huisvestingsvraagstukken en de relaties met andere elementen van de bedrijfsvoering.

De onderwerpen kunnen zeer uiteenlopend van aard zijn:

- Aanpak;
- Financiering;
- Projectorganisatie;
- Specifieke goedkeuringsprocedures;
- Haalbaarheidstoetsing;
- Huisvestingsbeleid in relatie tot ondernemingsbeleid;
- Inventarisatie woonwensen.

Ook kan aandacht worden geschonken aan de relaties met andere elementen van de bedrijfsvoering:

- Zorgorganisatie;
- Facilitaire aangelegenheden;
- Visieontwikkeling;
- Strategie ;
- Communicatie / PR ;
- Financiële implicaties (exploitatie).

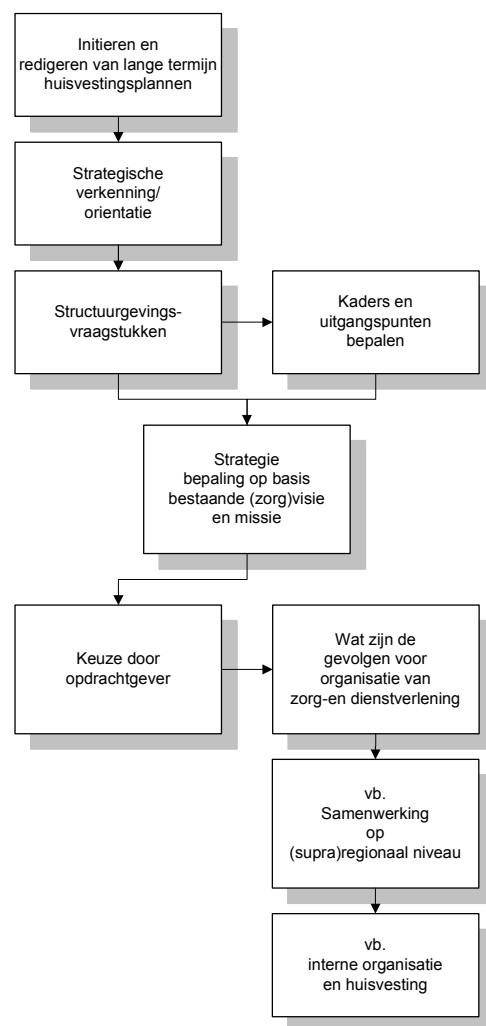
Hoofdstuk lange termijn huisvestingsplan

Het globale stappenplan ziet er als volgt uit:

- Initiatief nemen en de regie in banen leiden met betrekking tot het vervaardigen van een masterplan;
- Daarbij richten op de noodzakelijke strategische verkenning, oriëntatie en op structuurgevings- vraagstukken;
- Hieruit volgen kaders en uitgangspunten waarmee een strategiebepaling op basis van de bestaande (zorg) visie en de bijbehorende missie kan worden bepaald.

De opdrachtgever zal een keuze maken voor een bepaalde strategische positionering.

Hieruit rollen gevolgen die aandacht moeten hebben m.b.t. de organisatie van de zorg en dienstverlening. Dit kan zijn in de vorm van samenwerking op (supra) regionaal niveau of om vragen omtrent de interne organisatie en de huisvesting. Een visuele weergave staat in figuur 12.



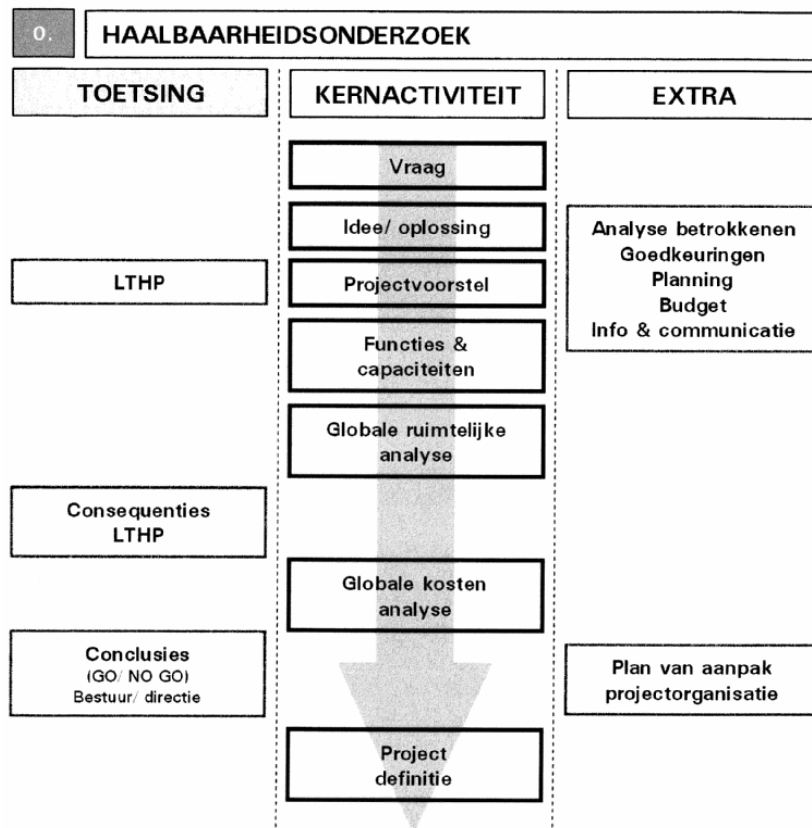
Figuur 12. LTHP (P&P, 2003)

Bijlage 4 Instrumentenlijst haalbaarheidsstudie

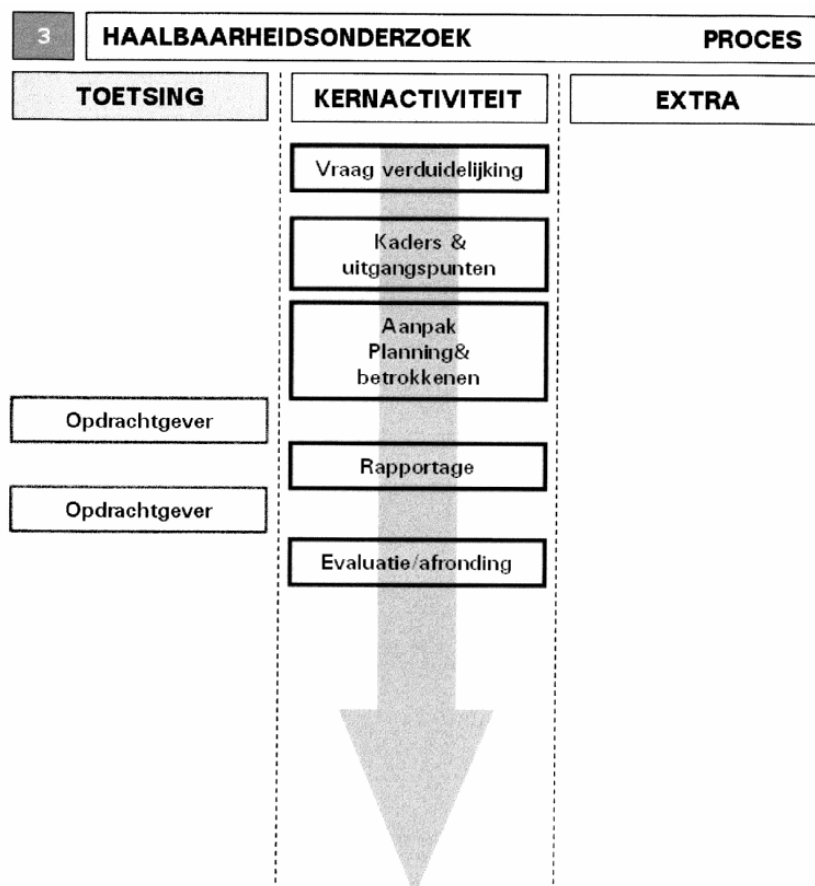
HAALBAARHEIDSONDERZOEK

- 1.0 Inleiding en vraagstelling.
- 1.1 Situatiebeschrijving, capaciteit, organisatie
- 1.2 Aanleiding tot het initiatief
- 1.3 Vraagstelling
- 1.4 Deelnemers aan het onderzoek
- 1.5 Leeswijzer voor het rapport
- 2.0 Beleidsvisie.
- 2.1 Beleids- en zorgvisie
- 2.2 Capaciteitsplan: huidig en gewenst
- 2.3 Ontwikkelingen; landelijk, lokaal, markt
- 3.0 Inventarisatie.
- 3.1 Opzet van de hoofdfuncties
- 3.2 Bouwkundige analyse bestaand gebouw
- 3.3 Installaties technische analyse bestaand gebouw
- 3.4 Functionele analyse bestaand gebouw
- 3.5 Oppervlakteanalyse bestaand gebouw
- 3.6 Uitbreidingsmogelijkheden, flexibiliteit
- 3.7 Inventarisatie beschikbare terreinen; bereikbaarheid, oppervlak
- 3.8 Omgevingsfactoren; nabijheid van winkels, voorzieningen
- 3.9 Concurrentieanalyse
- 4.0 Globale ruimtelijke programma's.
- 4.1 Indicatie ruimtelijke pve's
- 4.2 Schematische clustering hoofdfuncties
- 4.3 Volumestudie
- 4.4 Terreinstudie
- 4.5 Toetsing PvE aan het bestemmingsplan
- 5.0 Globale technische en bouwfysische randvoorwaarden.
- 5.1 Globaal technisch p.v.e.
- 5.2 Gegevens bestemmingsplan
- 6.0 Financiën.
- 6.1 Uitgangspunten
- 6.2 Dekkingsplan (opbrengsten)
- 6.3 Investerings (-ramingen)
- 6.4 Financiering
- 6.5 Exploitatie
- 6.6 Boekwaarde; huurtermijnen, erfpacht, huurlasten
- 7.0 Conclusies t.a.v. de haalbaarheid, advies.
- 7.1 Technisch
- 7.2 Bedrijfseconomisch
- 7.3 Procedureel; eigen organisatie
- 7.4 Procedureel; gemeentelijk/provinciaal
- 7.5 Procedureel; zorgbouw
- 7.6 Globale fasering (planning)
- 8.0 BIJLAGEN:
- 8.1 Situatietekening
- 8.2 Tekeningen verblijffuncties
- 8.3 Functionele/oppervlakte analyse
- 8.4 Ramingen van de investeringskosten
- 8.5 Kopie bestemmingsplan

Bijlage 5 Instrumenten in ontwikkeling



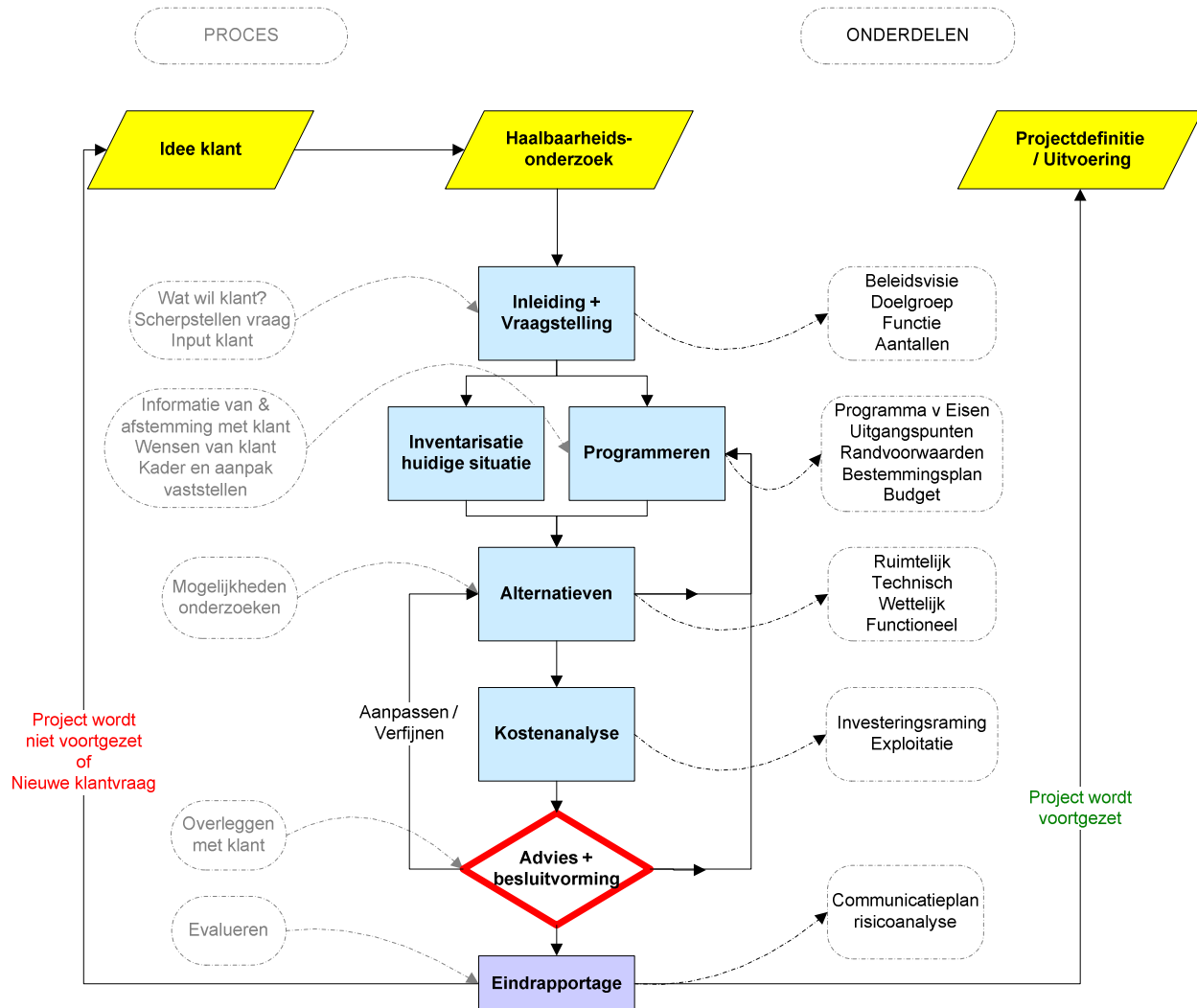
Figuur 13. Schema stappen haalbaarheidsonderzoek (P&P, 2006)



Figuur 14. Schema processtappen haalbaarheidsonderzoek (P&P, 2006)

Bijlage 6 Handvat stappenplan haalbaarheidsstudie

6.1 Figuur Haalbaarheidsstudie



Figuur 15. Uitgebreid stappenplan Haalbaarheidsstudie

6.2 Uitleg termen

Idee klant

Op enig moment ontstaat het idee om (her)huisvesting te realiseren om knelpunten in de huidige huisvesting aan te pakken. De knelpunten worden onderzocht en men wil kijken naar oplossingsrichtingen. Soms heeft de opdrachtgever al een idee welke oplossingsrichting mogelijk zou zijn.

Haalbaarheidsonderzoek

Bij een haalbaarheidsstudie wordt een analyse uitgevoerd van de functionele, technische, financiële en/of ruimtelijke aspecten, om de mogelijkheid van realisatie van het project te kunnen vaststellen (Eekelen et al., 2002).

Inleiding + vraagstelling

In deze stap wordt in het kort omschreven wie de klant is, wat voor doelgroep zij huisvest, waar de klant knelpunten ziet optreden en wat de vraag van de klant is omtrent huisvesting. De adviseur

bekijkt de achtergrond van de organisatie van de klant om in latere stappen goed in te kunnen spelen op zorggerichte, specifieke zaken.

Achtergrond van de organisatie beschrijven en het specificeren van de vraag van de klant. Deze vraag “vertalen” naar huisvestingsbehoefte. In deze stap kunnen aan de orde komen: de beleidsvisie van de organisatie, de doelgroep waarvoor huisvesting nodig is, de functie die het nieuwe of te verbouwen pand moet krijgen en de aantallen waarvoor herhuisvesting nodig is.

Inventarisatie huidige situatie.

In deze stap wordt er een inventarisatie gemaakt van de huidige huisvestingscapaciteiten en bekeken waar de knelpunten zitten.

Programmeren

In deze stap, die tegelijkertijd met de inventarisatie kan plaatsvinden, wordt in overleg met de klant bepaald wat de wensen zijn, welke uitgangspunten, randvoorwaarden en budget beschikbaar zijn.

Daarnaast wordt in samenspraak met de klant het kader en de aanpak vastgesteld en vastgelegd op papier. De klant weet zo hoe de opdrachtgever het project aan gaat pakken. Uit al deze informatie kan vervolgens het programma van eisen door de opdrachtnemer / adviseur opgesteld worden.

Alternatieven

Wanneer de wensen van de klant, het beschikbare budget en het Programma van Eisen bekend zijn gaat de adviseur aan de slag om alternatieven te genereren. Dit kunnen er meerdere zijn, of indien de klant zelf al een oplossingsrichting heeft aangedragen, het uitwerken van deze oplossing.

Er wordt gekeken wat de mogelijkheden zijn op ruimtelijk, technisch, wettelijk en functioneel gebied. Wanneer hier knelpunten ontstaan die de alternatieven dusdanig in de weg staan, kan het nodig zijn het programma van Eisen in de vorige stap (Programmeren) aan te passen.

Kostenanalyse

Wanneer de alternatieven ontwikkeld zijn, wordt er gekeken naar de financiering. Wat voor investering is er nodig voor dit ontwerp en welke exploitatiekosten hangen hier mee samen?

Advies + besluitvorming

Wanneer alle mogelijkheden uitgespit zijn en alle kosten en (functionele) mogelijkheden bekend zijn volgt een advies van de adviseur. Dit advies wordt overlegd met de klant. Vervolgens kan het volgende gebeuren:

- De haalbaarheidsstudie stemt de klant tevreden en er wordt overgegaan tot rapportage en de volgende stap: projectdefinitie of uitvoering;
- De klant wil graag een verfijning zien van een of enkele alternatieven. De stappen alternatieven – en kostenanalyse worden opnieuw doorlopen;
- De oplossingen stemmen de klant niet tevreden en er wordt besloten een het programma van eisen aan te passen om zo nieuwe alternatieven te kunnen genereren;
- Aan de hand van de oplossingsrichtingen wordt besloten het project niet door te zetten. Desgewenst kan de klant opnieuw met een initiatief komen voor een nieuwe haalbaarheidsstudie. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer de klant de mogelijkheden van verbouwing heeft onderzocht en deze niet rendabel blijken. De nieuwe klantvraag bestaat dan uit de vraag of nieuwbouw wel rendabel is.

Eindrapportage

Wanneer klant en adviseur tevreden zijn over de uitvoering van de studie, wordt alles samengevoegd door de adviseur in een eindrapportage en deze wordt aangeboden aan de klant. Wanneer besloten wordt verder te gaan met het project, kan deze rapportage in latere fasen gebruikt worden.

Projectdefinitie / Uitvoering

Afhankelijk van het soort haalbaarheidsonderzoek kan na de eindrapportage doorgedaan worden naar de volgende fase. Wanneer de studie een uitgebreid haalbaarheidsonderzoek betrof met meerdere alternatieven dient het gekozen alternatief eerst verder uitgewerkt te worden in de Projectdefinitie voordat met de uitvoering begonnen kan worden.

Wanneer alle gegevens (ontwerp, technische en functionele eisen, financiering) bekend zijn, kan in sommige gevallen direct overgegaan worden tot uitvoering van het project.

Bijlage 7 Nieuwe Instrumentenlijst

7.1 Instrumentenlijst haalbaarheidsonderzoek P&P

HAALBAARHEIDSONDERZOEK

1 Inleiding en vraagstelling

Aanleiding tot het initiatief
Vraagstelling
Doelgroep en hoofdfuncties
Situatiebeschrijving: capaciteit, organisatie
Beleids- en zorgvisie
Capaciteitsplan: huidig en gewenst
Ontwikkelingen; landelijk, lokaal, markt
Deelnemers aan het onderzoek
Leeswijzer voor het rapport

2A Inventarisatie huidige situatie

Bouwkundige analyse bestaand gebouw
Installaties technische analyse bestaand gebouw
Functionele analyse bestaand gebouw
Oppervlakteanalyse bestaand gebouw
Uitbreidingsmogelijkheden, flexibiliteit
Inventarisatie beschikbare terreinen; bereikbaarheid, oppervlak
Omgevingsfactoren; nabijheid van winkels, voorzieningen
Concurrentieanalyse

2B Programmeren

Programma van Eisen
Uitgangspunten
Randvoorwaarden
Bestemmingsplan
Budget

3 Alternatieven

Globale ruimtelijke programma's
indicatie ruimtelijke pve's
schematische clustering hoofdfuncties
volumestudie
terreinstudie
toetsing PvE aan het bestemmingsplan
Globale technische en bouwfysische randvoorwaarden.
globaal technisch p.v.e.
gegevens bestemmingsplan
Globale wettelijke mogelijkheden
Globale functionele programma's

4 Kostenanalyse

Dekkingsplan (opbrengsten)
Investerings (-ramingen)
Financiering
Exploitatie
Boekwaarde; huurtermijnen, erfpacht, huurlasten

5 Advies en besluitvorming

Technisch
Bedrijfseconomisch
Procedureel; eigen organisatie
Procedureel; gemeentelijk/provinciaal
Procedureel; zorgbouw
Globale fasering (planning)

6 Eindrapportage inclusief:

- Situatietekening
- Tekeningen verblijffuncties
- Functionele/oppervlakte analyse
- Ramingen van de investeringskosten
- Kopie bestemmingsplan
- Communicatieplan
- Evaluatie

7.2 Uitleg bij termen

1. Inleiding en vraagstelling

In de inleiding wordt de aanleiding tot het initiatief tot het desbetreffende project besproken. Waarom heeft men dit bouwproject gestart? Wat wil men met het project bereiken, wat zijn de hoofdfuncties? Streven alle betrokkenen in grote lijnen het zelfde projectresultaat na? Zijn alle partijen bereid om het project op de voorgestelde manier aan te pakken? Wie zijn deze partijen (organisaties)?

Het gaat erom de achterliggende probleem te verkennen, zodat duidelijk wordt welk project er precies opgestart moet worden. Duidelijk moet daarbij zijn wat de visie is van de organisatie en wat zij op lange termijn wil bereiken.

2A. Inventarisatie huidige situatie

In deze stap dient zo concreet mogelijk alle informatie die beschikbaar is over de huidige situatie (bestaand gebouw) beschreven te worden. Gedacht kan hier worden aan een oppervlakte analyse: waarvoor is de huidige beschikbare ruimte op dit moment gebruikt, zijn er uitbreidingsmogelijkheden, waarvoor dient het gebouw (functies) etc.

Een ander punt is de beschrijving van de omgeving: hoe is de bereikbaarheid, hoe zit het met voorzieningen en winkels in de omgeving, wat voor gebouwen zijn in de omgeving te vinden.

2B. Programmeren

Belangrijkste onderdeel hierin is het Programma van Eisen. Een Programma van Eisen bestaat uit verschillende soorten informatie met een bepaalde mate van detaillering. Deze informatie kan betrekking hebben op eisen aan de locatie en de externe logistiek of bijvoorbeeld eisen en wensen met betrekking tot het binnenklimaat in de ruimten. Dit laatste is een voorbeeld van een eis aan een gebouw. Andere eisen daarbij kunnen flexibiliteitseisen, gebruiksduur en beeldverwachtingen zijn.

Daarnaast worden de uitgangspunten beschreven waarvan de nieuwe huisvesting uit moet gaan. Belangrijk daarbij is te weten wat het bestemmingsplan zegt over het perceel waarop de huisvesting moet komen en wat de randvoorwaarden zijn waaraan het ontwerp moet voldoen. Dit zijn locatie-eisen: eisen die te maken hebben met de geografische ligging, terreinvoorzieningen en aansluiting op de openbare weg.

Als laatste is het bij het opstellen van een Programma van Eisen nuttig te weten wat het budget is, om daaraan de eisen van afwerkingsniveau te kunnen koppelen.

3. Alternatieven

Het vormen van alternatieven (indien er nog geen door opdrachtgever naar voren zijn gebracht) of het uitwerken van voorgestelde mogelijkheden geschiedt aan de hand van het Programma van Eisen. Het eisenpakket kan worden uitgebreid met verschillende componenten: een functionele, technische, wettelijke en ruimtelijke component.

Een functioneel programma betreft de verzameling van de belangrijkste functies die het gebouw moet gaan huisvesten in samenhang met de belangrijkste onderlinge relaties.

Een ruimtelijk programma is gericht op de huisvesting als de totaalverzameling van ruimtedelen. Het beschrijft alle processen die gehuisvest moeten worden en de daarbij benodigde ruimtebehoefte. De ruimtebehoefte wordt van grof naar fijn bepaald. De eerste zaken waar men naar kijkt zijn de activiteiten, de mensen en middelen.

De eerste stap is op basis van kwantitatieve uitgangspunten en kerngetallen om te bepalen hoeveel vloeroppervlakte benodigd is. Afhankelijk van de detaillering van het haalbaarheidsonderzoek kunnen daarna ook kwalitatieve gegevens uitgewerkt worden.

Een ander eisenprogramma betreft de wettelijke mogelijkheden. Hier moet gedacht worden aan de voorschriften uit de woningwet, ruimtelijke ordening en het bestemmingsplan.

De laatste zaken waar naar gekeken kan worden (met name bij een gedetailleerde haalbaarheidsstudie) zijn de technische en bouwfysische eisen. Onder technische eisen worden alle (prestatie)eisen verstaan die betrekking hebben op bouwkundige voorzieningen, de werktuigbouwkundige en de elektrotechnische installaties en aan de terreinvoorzieningen.

4. Kostenanalyse

Een principebeslissing om door te gaan met het project of een alternatief kan pas genomen worden wanneer zowel de investeringen als de exploitatielasten bekend zijn. Deze lasten kunnen bepaald worden aan de hand van het opgestelde Programma van Eisen. Er moet gekeken worden of het budget van de opdrachtgever overeenstemt met de investeringskosten, de exploitatiekosten tijdens de gebruiksfase op een aanvaardbaar niveau blijven en of de investering voldoende rendement oplevert.

Investeringskosten zijn alle kosten die noodzakelijk zijn voor de realisering van het gebouw. De randvoorwaarden die hiervoor nodig zijn staan in het Programma van Eisen. De kosten kunnen bepaald worden aan de hand van NEN-2631 of volgens de STAGG (Stichting Architecten Gebouwen Gezondheidszorg) methodiek.

Exploitatiekosten van een project zijn de kosten die voortvloeien uit het in eigendom of in gebruik hebben van onroerende goederen. De meest gangbare indeling van de exploitatielasten in conform de rubricering van NEN-2632 en bevat de hoofdgroepen vaste kosten, energiekosten, onderhoudskosten installaties, administratieve beheerskosten en specifieke bedrijfskosten.

De vermogenspositie van de organisatie geeft aan of er voldoende middelen aanwezig zijn, die aangewend kunnen worden voor het scheppen van nieuwe huisvesting. Zijn die aanwezig, dan moet bekeken worden of investering in nieuwe huisvesting een goede bestemming is voor deze middelen. Dat heeft te maken met de boekwaarde, de huurtermijnen en de opbrengsten.

5. Advies en besluitvorming

Een haalbaarheidsstudie eindigt met een advies naar de opdrachtgever over de te nemen keuze en de haalbaarheid hiervan. Dit advies wordt onderbouwd met gegevens die tijdens de uitvoering van de haalbaarheidsstudie naar voren zijn gekomen. Deze gegevens kunnen technisch van aard zijn (uitvoeringstechnisch is het gebouw niet te realiseren), bedrijfseconomisch (investering levert te weinig rendement op) maar ook procedureel zijn.

Voorbeelden van procedurele aspecten kunnen zijn dat de eigen organisatie er niet klaar voor is (er staan andere grote veranderingen te wachten) of dat bijvoorbeeld het bestemmingsplan niet gewijzigd kan worden. Het advies wordt in ieder geval mondeling doorgesproken met de opdrachtgever.

Wordt een advies gegeven om het project door te laten gaan, dan kan bij het advies een globale fasering van de rest van het project gevoegd worden. Hierin staan de te nemen vervolgstappen en de bijbehorende tijdsplanning. De fasering wordt opgenomen in de eindrapportage.

6. Eindrapportage

De eindrapportage bevat naast een kort overzicht van bovengenoemde aspecten, in ieder geval tekeningen van het object. Dit kunnen situatietekeningen zijn, maar ook gedetailleerde tekeningen van indelingen van verblijffuncties.

Om te zorgen dat het vervolg van het project in goede banen wordt geleid, is het verstandig een communicatieplan bij te voegen. Dit geldt met name voor grotere projecten omdat men daarbij met veel verschillende partijen te maken heeft.

Als laatste houden opdrachtgever en opdrachtnemer een evaluatie. Tijdens de evaluatie kunnen beide partijen terug kijken naar wat goed ging en minder goed. Met de punten die hierin naar voren komen, kan elke partij zijn voordeel doen bij het rest van de uitvoering van het project of een nieuwe opdracht.

Bijlage 8 Huidige evaluatieformulieren

Evaluatieformulier intern projectteam

Algemene informatie

Project (+ nummer):
 Opdrachtgever:
 Soort product: Haalbaarheidsstudie / LTHP / PvE / Projectmanagement / anders.....
 Sector: V&V / GGZ / GHZ / Ziekenhuizen/ anders.....
 Adviseurs P&P:
 Offerte bedrag:
 Looptijd:

Resultaat

1. Is het project(deel)resultaat naar tevredenheid? Waarom wel/niet?
2. Is de opdrachtgever tevreden? Waarom wel/niet?

Procesverloop

3. In hoeverre wordt het Plan van aanpak of startdocument gevolgd. Waarom wordt er afgeweken?
4. Welke beslismomenten/mijlpalen zijn er gesteld? Hoe zijn deze momenten verlopen?
5. Hoe verloopt het project ten opzichte van de planning?
6. Is de interne begroting voldoende? Waar ligt de oorzaak van overschrijden?
7. Is de algemene projectbegroting voldoende?
8. Hoe verloopt de samenwerking in het projectteam (intern)?
9. Hoe verloopt de samenwerking met de opdrachtgever?
10. Hoe verloopt de samenwerking met derden?
11. Continuïteit adviseurs op de opdracht: Zijn er wisselingen geweest? Zijn deze wisseling(en) naar tevredenheid?

Inhoudelijke aandachtspunten

Sectorspecifiek of projectspecifiek

Wat zijn de belangrijkste succesfactoren geweest in het project?

Wat zijn de belangrijkste valkuilen in het project geweest?

Tenslotte

Benoem enkele verbeterpunten voor volgende projecten/ volgende projectfase:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Gemaakte afspraken

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Evaluatieformulier voor/met de opdrachtgever

1. Hoe is volgens de opdrachtgever het project verlopen?
2. Wat is de mening van de opdrachtgever over het projectresultaat?
3. Voldoet het resultaat aan de verwachtingen?
4. Is de te volgen aanpak van Plan & Projectpartners duidelijk bij start van het project en gedurende het project?
5. Is het project binnen het budget gebleven?
6. Is de kwaliteit van de geleverde dienstverlening van Plan & Projectpartners voldoende?
7. Wat is de mening over de samenwerking met Plan & Projectpartners?
8. Wat zijn/waren knelpunten?
9. Hoe verloopt de communicatie met Plan & Projectpartners?
10. Was de informatievoorziening helder/ duidelijk/ op tijd? Zo nee, wat ging niet goed en wat zou de opdrachtgever anders willen zien.
11. Is in probleemsituaties adequaat gereageerd door Plan & Projectpartners?
12. Inhoudelijke opmerkingen

Welke verbeterpunten zijn aangegeven door de opdrachtgever?

- 1.....
.....
- 2.....
.....
- 3.....
.....

Gemaakte afspraken:

- 1.....
.....
- 2.....
.....
- 3.....
.....

Evaluatieformulier extern projectteam

1. Hoe verliep de voorbereiding tot en met start bouw
 - wijze van verwerving
 - opdrachtverstrekking
 - overige
2. Uitvoering tot en met oplevering eerste fase
 - proces
3. Hoe is de samenwerking?
 - opdrachtgever
 - algemeen adviseur
 - architect
 - installatie adviseur
 - interieurarchitect
 - bouwkundig toezicht
 - bouwkundig aannemer
 - installateur
 - uitvoering interieur
 - lift
 - keuken
4. Hoe is de informatievoorziening gegaan
 - verschillende partijen
5. Is de coördinatie naar wens verlopen? Welke problemen zijn voorgekomen?
 - Verschillende partijen

Verbeterpunten:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Gemaakte afspraken:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Bijlage 9 Nieuw evaluatieformulier extern projectteam

Evaluatieformulier voor/met de opdrachtgever

	Goed	Matig	Onvoldoende
1. Kwaliteit			
- Hoe vindt u het projectresultaat?	0	0	0
- Hoe voldoet het resultaat aan de verwachtingen?	0	0	0
- Wat vindt u van de geleverde kwaliteit door P&P?	0	0	0
Toelichting:			
2. Proces			
- Hoe is het proces verlopen? / Wat vindt u van het doorlopen proces?	0	0	0
- Hoe vindt u de aanpak van P&P?	0	0	0
- Hoe was de informatievoorziening?	0	0	0
Toelichting:			
3. Inhoud			
- Hoe vindt u de gepresenteerde vorm van het resultaat?	0	0	0
Toelichting:			
4. Communicatie			
- Hoe verliep de communicatie met P&P?	0	0	0
- Wat vond u van de kwaliteit van de overleggen?	0	0	0
- Hoe was de reactie/communicatie bij probleemsituaties?	0	0	0
Toelichting:			
5. Planning & afspraken			
- Wat vindt u van de samenwerking met P&P?	0	0	0
- Hoe verliep de planning? / Wat vond u van de planning?	0	0	0
Toelichting:			
6. Budget			
- Is het project binnen het budget gebleven?	0	0	0
Toelichting:			
7. Overige opmerkingen / knelpunten:			