

MASTER

Implementatie van gebouwgebonden PPS binnen de Rijksgebouwendienst

van Delft, C.E.

Award date:
2003

[Link to publication](#)

Disclaimer

This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain



Rijksgebouwendienst

Directie Vastgoed

PPS

Prins Clauslaan 14

Postbus 93141

2509 AC Den Haag

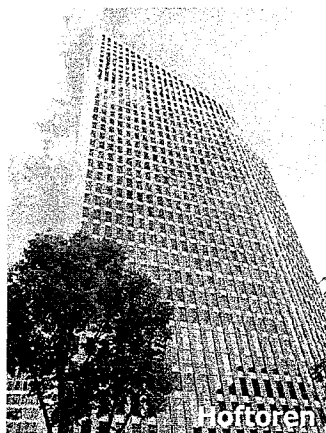
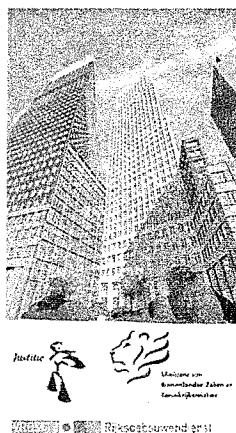
Interne postcode 450

Telefoon 070 - 341 13 06

www.vrom.nl

Implementatie van gebouwgebonden PPS binnen de Rijksgebouwendienst

BIJLAGEN



Afstudeerverslag

Carolien E. van Delft
Identiteitsnummer 436763

Den Haag, 11 december 2003

Begeleiders TU/e:
dr. Allard Kastelein
mr. Wim J.H. Wenselaar

Begeleiders Rijksgebouwendienst:
ir. drs. Sjoukje Jansen
dr. ir. Marleen H. Hermans

**NIET
UITLEENBAAR**





1	DE RIJKSGEBOUWENDIENST	5
	1.1 ORGANISATIES	
	1.2 MISSIE, VISIE EN STRATEGIE	10
	1.3 CENTRALE DOELSTELLING	10
	1.4 WENSEN OMGEVING	11
	1.5 MARKTEN	11
2	EXTERNE ONTWIKKELINGEN MET BETREKKING TOT DE TOEKOMST VAN DE RGD	13
	2.1 VERANDERINGEN IN EXTERNE CONTEXT	14
	2.1.1 <i>ECONOMISCHE ONTWIKKELINGEN</i>	14
	2.1.2 <i>NATIONALE CULTUUR</i>	14
	2.1.3 <i>TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN</i>	14
	2.1.4 <i>SOCIALE ONTWIKKELINGEN</i>	15
	2.2 VERANDERINGEN BINNEN GEHELE RIJKSOVERHEID	15
	2.2.1 <i>OVERHEIDSFINANCIËN</i>	15
	2.2.2 <i>POLITIEK SYSTEEM EN POLITIEKE CULTUUR</i>	15
	2.2.3 <i>OVERHEIDSSTRATEGIE</i>	15
3	DOELSTELLINGEN PILOTS	17
4	PLAN VAN AANPAK EN ONDERZOEKSMODEL	19
5	PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING	21
	5.1 DESIGN BUILD FINANCE MAINTAIN / OPERATE	21
	5.2 SAMENHANG MET RGD-STRATEGIE	22
	5.3 BETALINGSMECHANISME	22
	5.4 VERSCHILLEN MET ANDERE SAMENWERKINGSVORMEN	22
	5.5 WAAROM PPS?	24
	5.6 MEERWAARDEDRIJVERS	26
6	THEORIE VAN MINTZBERG	27
	6.1 COÖRDINATIEMECHANISMEN	27
	6.2 ORGANISATIEONDERDELEN	29
	6.3 VISIES OP HET FUNCTIONEREN VAN DE ORGANISATIE	30
	6.4 ONTWERPPARAMETERS	31
	6.5 SITUATIONELE FACTOREN	34
	6.6 CONFIGURATIES	36
7	VROM COMPETENTIETAAL	39



8	MACHTSRELATIES RGD	47
9	BEPALEN VAN HET INNOVATIEF VERMOGEN VAN TOELEVERANCIERS	49
10	WORK BREAKDOWN STRUCTURES	53
	10.1 TOELICHTING	53
	10.2 COMPLETE PPS PROCES	54
	10.3 VOORBEREIDINGSFASE	56
	10.4 CONSULTATIEFASE	60
	10.5 BIEDINGSFASE	66
	10.6 ONDERHANDELINGSFASE	68
	10.7 CONTRACTFASE	72
11	PROCESCONDITIES	75
12	STURINGSELEMENTEN	77
13	VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DE RGD DIRECTIES	79
14	PPS MATRIX (WIE DOET WAT?)	81
15	LINEAR RESPONSIBILITY CHARTS	83
16	KERNCOMPETENTIES RGD-AFDELINGEN	91
17	PROFESSIONEEL OPDRACHTGEVERSCHAP	93
18	PROJECTORGANISATIE PPS	95
19	PRG EVALUATION FRAMEWORK	97
	LIJST VAN FIGUREN EN TABELLEN	105



1

DE RIJKSGEBOUWENDIENST

In deze bijlage is meer informatie over de organisatie, missie, visie en strategie, de centrale doelstelling en de wensen van de omgeving van de Rgd te vinden. De informatie komt van de inter- en intranetsites van de Rgd en uit het jaarverslag. Daarnaast bevat deze bijlage informatie die gehaald is uit interviews en rapporten.

1.1

ORGANISATIE

*agentschap
VROM*

Sinds 1999 is de Rgd een agentschap van het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM). De relatie tussen de Rijksgebouwendienst als producent en andere delen van de Rijksoverheid als consument van huisvesting voor kantoren en bedrijfsgebouwen, is met ingang van dit jaar sterk veranderd. Sleutelbegrip in deze verandering is: een eigen verantwoordelijkheid van de rijksdiensten voor hun eigen huisvesting. Ministeries en andere daartoe behorende consumenten, zoals musea, penitentiare inrichtingen en rijksinstituten moeten vanaf 1999 huur betalen aan de Rgd en hebben meer zeggenschap over kwaliteit en kosten gekregen. Het huisvestingsbudget staat niet meer op de begroting van de Rgd, maar komt voortaan op de eigen begroting van de ministeries. Door de loop van deze geldstroom te verleggen, zijn zij zelf verantwoordelijk geworden voor hun huisvestingsbeslissingen en de doelmatige besteding van het daarvoor beschikbare budget.

huur betalen

langetermijnperspectief

Bij de veranderingen hoort ook de gelijktijdige invoering van het zogeheten batenlastenstelsel. Dit is een stevige impuls om investeringen in de rijkshuisvesting nadrukkelijker vanuit een langetermijnperspectief te bekijken, in plaats van op basis van één begrotingsjaar, zoals dat in het vorige kasverplichtingenstelsel gebeurde. Wat vandaag wordt gebouwd, moet immers niet alleen morgen, maar ook overmorgen een aantrekkelijk object zijn in de vastgoedvoorraad van het Rijk.

interne reorganisatie

De Rgd is sinds januari 2003 ook intern anders georganiseerd. Tot 1 januari bestond de Rgd uit een aantal centrale directies, gevestigd in Den Haag en zes regionale directies.

De centrale directies waren:

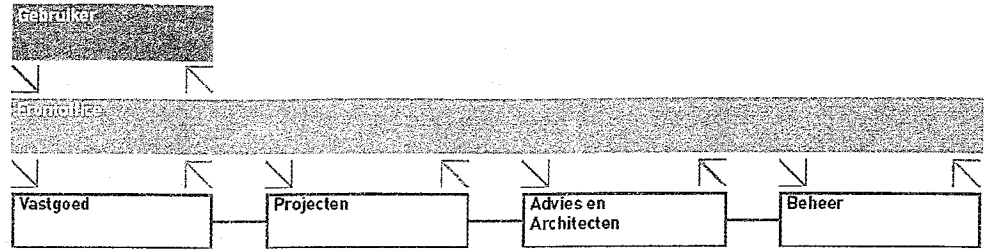
- Huisvestingsbeleid, verantwoordelijk voor de landelijke voorbereiding en coördinatie van het rijkshuisvestingsbeleid, leverde daarnaast instrumenten en hulpmiddelen bij de uitvoering.
- Financiën & Economie, coördineerde, begeleidde, adviseerde en controleerde op financieel gebied.
- Ontwerp & Techniek, architecten en adviseurs van deze directie leverden ontwerpen en engineering voor jaarlijks aangewezen voorbeeldprojecten.
- Programma's & Projecten, in deze directie was de specifieke kennis ondergebracht die vereist is voor grote en complexe projecten.

FO en BO

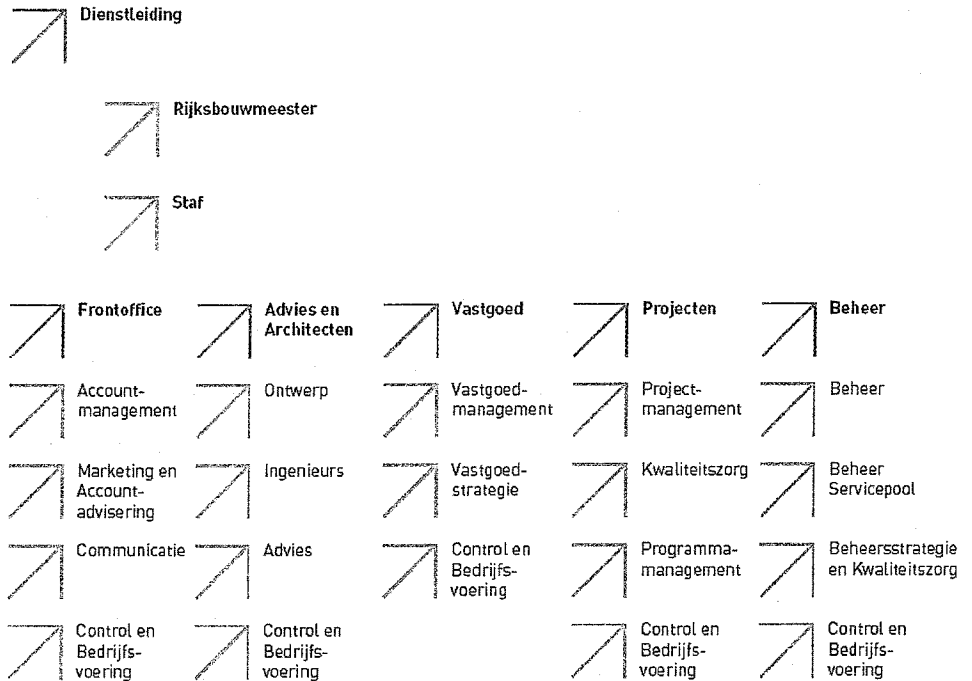
Vanaf 1 januari 2003 werkt de Rgd volgens een nieuw werkproces, dat uitgaat van de sturing op het primaire proces en de vorm heeft van een Front Office (FO) en een Back Office (BO), zie onderstaande figuur. Door op deze manier te werken, wordt de Rgd eenduidiger naar haar klanten toe. Deze klant heeft in deze structuur slechts te maken met het FO, waar hij een eigen account manager heeft. Vanuit het FO wordt het werk dan verder gecoördineerd door de andere Rgd bedrijven heen.



Figuur 1: Werkproces Rgd vanaf 1 januari 2003



Om optimaal te kunnen werken volgens dit nieuwe werkproces, is de organisatie intern veranderd. Het organogram van de nieuwe Rgd ziet er als volgt uit:



Figuur 2: Organogram Rgd 2003

Hierbij bestaat de Staf uit de volgende onderdelen:

- Beleid en strategie
- Coördinatie bouwbeleid
- Personeel en organisatie
- Juridische advisering
- Bedrijfsvoering
- Concern control
- Concernadministratie
- Informatievoorziening:

Omdat de zes regiodirecties zijn verdwenen in de nieuwe structuur, zijn sommige afdelingen van de verschillende Rgd bedrijven intern geografisch georganiseerd en bestaan er nog vier regio's, ter ondersteuning van de vijf bedrijven.

Vastgoeddirectie

Rgd Vastgoed fungeert binnen de Rgd als economisch eigenaar en projectontwikkelaar en draagt zorg dat de vastgoedportefeuille tijdig wordt aangepast aan de eisen van huidige en toekomstige klanten tegen voor hen aantrekkelijke prijzen. Daarbij wordt ingespeeld op de beleids- en bedrijfsstrategie van de individuele klanten en de Rijksoverheid als totaal.



Bij het aanpassen kan onderscheid gemaakt worden tussen beslissingen ten aanzien van:

- Toevoegingen aan de voorraad (koop, huur, nieuwbouw)
- Aanpassingen van objecten (verbouw, renovatie)
- Technisch beheer van objecten
- Afstoot van objecten

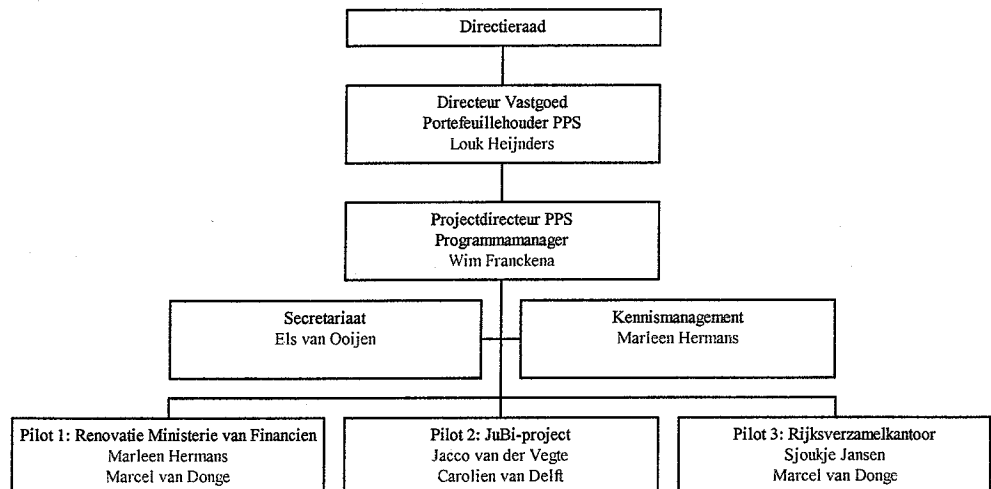
De beslissingen die de samenhang van de portefeuille beïnvloeden, raken direct de meerwaarde van de portefeuille voor de klant. Deze meerwaarde betreft vooral het tijdig kunnen bieden van adequate huisvesting met een goede prijs-kwaliteitverhouding.

pps - concessie

Ens [2002a] stelt in de Nota Directieraad uitbesteden volgens concessiemodel:

“Om het concessiemodel, in de vorm van een Design-Build-Finance-Maintain/Operate-contract (DBFM/O), als regulier instrument te kunnen toepassen, zal de Rgd aandacht moeten besteden aan strategievorming, competentieontwikkeling en –implementatie op de het gebied van kosten/kwaliteit (outputspecificaties), processturing, op juridisch gebied (contractvorming) en op het gebied van risicoallocatie en financiën.”

Het onderwerp ‘concessiemodel’ wordt in eerste instantie als programma opgezet binnen de Rgd. De programmaorganisatie stuurt de twee pilots, de kennisontwikkeling ten behoeve van de pilots en het reeds lopende project voor de renovatie van het ministerie van Financiën in onderlinge samenhang aan. De organisatie is als volgt:



*Figuur 3:
Programmaorganisatie PPS*

- | | | |
|---|---------------------|---|
| → | Louk Heijnders | Rgd Vastgoed – Directeur en
portefeuillehouder PPS |
| → | Wim Franckena | Rgd Vastgoed – Programmadirecteur PPS |
| → | Sjoukje Jansen | Rgd Vastgoed – Plaatsvervangend
Programmadirecteur PPS |
| → | Frans Deeleman | Rgd Vastgoed – Strategie Beleidscoördinator |
| → | Jacco van der Vegte | Rgd Vastgoed – Senior Portefeuillemanager |
| → | Marleen Hermans | Consultant van Atos KPMG Consulting |
| → | Marcel van Donge | Consultant van Wielandt & Partners |
| → | Els van Ooijen | Rgd Vastgoed – Secretaresse |
| → | Carolien van Delft | TU/e afstudeerder |
| → | Yfke Mulder | VROM-trainee |
| → | Fulco Simon | Rijkstrainee |



doel

Het doel van de projectorganisatie is:

- het aansturen van de projecten binnen het PPS-programma
- het ontwikkelen en bundelen van de kennis op dit terrein binnen de Rgd
- de twee pilot-projecten aanbesteden in een DBFM/O-contractvorm, met de Rgd in de rol van inkoper
- het profileren van de Rgd als deskundige en betrouwbare adviseur voor de klanten
- het ontwikkelen van het voor de Rgd benodigde instrumentarium en expertise
- het profileren van de Rgd als een partij, die een bijdrage levert aan procesinnovatie en ketenmanagement in de bouw
- het delen van de door de Rgd opgedane kennis met het Kenniscentrum PPS, andere overheidspartijen en eventueel met private partijen

Verder zijn er nog twee adviseurs van Wielandt & Partners ingezet, om een organisatieadvies ten behoeve van gebouwgebonden PPS binnen de Rgd uit te brengen (welke rol de Rgd naar haar klanten toe moet innemen):

- Willem van der Schoor
- Wim Baak

Aangezien deze projectgroep PPS ook te maken heeft met het Kenniscentrum PPS, volgt hier een toelichting, hoewel dit niet onder de Rijksgebouwendienst valt:

(Bron: [http://kenniscentrumpps.econom-i.com/nl/pps/kennis_frameset.html?](http://kenniscentrumpps.econom-i.com/nl/pps/kennis_frameset.html?kennis_intro.html&links_o_def.html&kennis_b.html)

[kennis_intro.html&links_o_def.html&kennis_b.html](http://kenniscentrumpps.econom-i.com/nl/pps/kennis_frameset.html?kennis_intro.html&links_o_def.html&kennis_b.html), mei 2003)

Kenniscentrum PPS

Het Kenniscentrum PPS, met zijn private Raad van Advies en zijn interdepartementale Stuurgroep, is op 1 januari 1999 opgericht als onderdeel van het ministerie van Financiën.

samenwerkingsverbanden
tussen overheid
en bedrijfsleven

Het Kenniscentrum PPS is opgericht om samenwerkingsverbanden tussen overheid en bedrijfsleven te initiëren en te stimuleren. Het doel van het Kenniscentrum is om te komen tot een brede acceptatie van pps als alternatief voor traditionele(re) realisatiewijzen voor overheidsinvesteringen. Het Kenniscentrum PPS is vraagbaak en adviseur voor overheidsinstanties die interesse hebben in dit soort samenwerking en verstrekt algemene informatie aan het bedrijfsleven.

Het Kenniscentrum PPS heeft drie hoofdtaken:

bundeling van kennis en ervaring

- Het Kenniscentrum PPS bundelt de in projecten opgedane kennis en ervaring, maakt deze informatie ruim beschikbaar en beziet op welke manier de overheid met het bedrijfsleven kan samenwerken. Projectleiders van ministeries, provincies en gemeenten kunnen er terecht voor advies en begeleiding. Bij het Kenniscentrum PPS liggen beleid en uitvoering onder één dak nadrukkelijk in elkaars verlengde. Praktijkervaring werkt er direct door in de advisering. Niemand hoeft het wiel opnieuw uit te vinden terwijl eerder ontdekte valkuilen vermeden kunnen worden.
- Het Kenniscentrum PPS heeft naast de rol kennis en ervaring bijeen te brengen ook de taak het beleid op het gebied van PPS nader te formuleren. Een nauwere relatie tussen de publieke en private sector vraagt om duidelijke en effectieve spelregels. Het Kenniscentrum PPS is de denktank die de overheid op deze nieuwe weg begeleidt. Onder meer door praktijkervaring te vertalen naar heldere standaarden voor procesarchitectuur en contracten. In het Kenniscentrum werken deskundigen afkomstig uit het bedrijfsleven samen met beleidsmakers van de overheid; zo wordt het Kenniscentrum begeleidt en geadviseerd door haar internationale Raad van Advies en de interdepartementale Stuurgroep van het Kenniscentrum PPS.

beleid PPS nader formuleren

- De derde taak van het Kenniscentrum PPS is de adviesfunctie. Deze is gericht op beoordeling van de kwaliteit van PPS-voorstellen. Als afronding van een actieve dialoog met (in eerste instantie) vakdepartementen geeft het Kenniscentrum in het PPS-advies aan of een PPS-project voldoet aan de minimale eisen. Wordt de gezochte meerwaarde bereikt, is het voorstel geschikt voor marktbenadering, voldoet het plan aan het geldende PPS-beleid? De analyse-instrumenten die het Kenniscentrum tot haar beschikking heeft, geven op deze en andere vragen antwoord.

adviseren



Raad van Advies

De Raad van Advies van het Kenniscentrum PPS bestaat uit nationale en internationale experts uit de publieke en private sector. De Raad zal de activiteiten op het terrein van publiek-private samenwerking die door het Kenniscentrum worden opgezet kritisch volgen en van adviezen te voorzien. De adviezen worden met de interdepartementale Stuurgroep PPS, waarin op hoog niveau vertegenwoordigers van de betrokken ministeries zitten, besproken. Zo ontstaat een goede interactie tussen de publieke en private sector. De Raad en de stuurgroep gezamenlijk staan voor de taak een werkbare koers te kiezen voor succesvolle pps-transacties in Nederland. De Raad van Advies is een informeel orgaan, dat 2 á 3 maal per jaar bij elkaar komt, waarin experts op het terrein van PPS op persoonlijke titel adviezen uitbrengen en belangrijke ontwikkelingen aangeven en waar onder meer de door het Kenniscentrum ontwikkelde beleidslijnen aan de praktijk kunnen worden getoetst.

Stuurgroep PPS

De Stuurgroep stelt het werkprogramma en het projectenprogramma van het Kenniscentrum vast. Beleidsdocumenten en voortgangsrapportages ter voorbereiding van besluitvorming in de Ministerraad worden door de Stuurgroep vastgesteld. Tenslotte voert de stuurgroep overleg met de Raad van Advies.

De voortgang van en besluitvorming over individuele projecten is dus geen taak van de Stuurgroep, de verantwoordelijkheid voor individuele projecten blijft bij de vakdepartementen. De individuele leden van de Stuurgroep verzorgen de aansluiting van de PPS-activiteiten binnen hun departement op die van het Kenniscentrum PPS. Zo kan worden bereikt dat alle relevante informatie wordt gedeeld, dat niet op verschillende plekken het wiel hoeft te worden uitgevonden en dat kennis en ervaring binnen de Rijksoverheid op een efficiënte wijze wordt uitgebouwd.

In deze stuurgroep hebben zitting:

- dhr. C. van Dijkhuizen, voorzitter
(*Thesaurier-Generaal van het ministerie van Financiën*)
- dhr. W. Moerman, plaatsvervangend voorzitter, tevens lid
(*directeur Financieringen van het ministerie van Financiën*)
- dhr. M.M.D. van Eeghen, lid
(*DG Personenvervoer van het ministerie van Verkeer en Waterstaat*)
- dhr. F.H. van der Veen, lid
(*DG Rgd van het ministerie van VROM*)
- dhr. A.N. van der Zande, lid
(*DG van het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit*)
- dhr. R. Nieuwenkamp, lid
(*ministerie van Economische Zaken*)
- dhr. R.J.A. Kerstens, lid
(*DG Voortgezet Onderwijs ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap*)
- dhr. J.H.J.M. ten Doeschate, lid
(*directeur Grote Steden Beleid & Interbestuurlijke Betrekkingen ministerie van Binnenlandse Zaken*)
- dhr. mr. G.N. Roes, lid
(*directeur Wetgeving van het Ministerie van Justitie*);
- drs. F.H. Lemmink, secretaris
(*plaatsvervangend directeur Kenniscentrum PPS Ministerie van Financiën*)
- dhr. B. de Ruiter, lid
(*projectdirecteur PPS van het ministerie van Verkeer en Waterstaat*)



1.2

MISSIE, VISIE EN STRATEGIE

missie

De Rgd wil Rijksoverheidsdiensten passende huisvesting bieden waarin het blijvend plezierig werken is.

visie

Om ook in de toekomst gezien te worden als dé huisvestingsorganisatie voor en van de Rijksoverheid, streeft de Rgd continu naar verdere innovatie en optimalisatie van haar diensten. Hierbij stelt zij de wensen en behoeften van haar opdrachtgevers centraal. In nauw overleg met hen wil ze bovendien een actieve bijdrage leveren aan de beleidsdoelstellingen van het rijk ten aanzien van stedelijke ontwikkeling, monumentenzorg en duurzaamheid. Door elke opdracht professioneel, slagvaardig en (kosten)efficiënt te benaderen, moeten haar opdrachtgevers concluderen dat de Rgd de beste partij is om mee samen te werken.

visie op Rgd status 2008

De Rgd wil in 2008:

- 'Preferred supplier' zijn voor rijkshuisvesting
- Beleggingswinst realiseren voor de staat
- Risico's wegnemen bij de klanten van ontwikkeling, bouw en onderhoud
- Toonaangevende Rgd-vormen van inkoop en risicoverdeling hebben
- Betrokken zijn bij alle strategische issues in relatie tot de huisvesting van klanten

strategie

Om de visie met succes te realiseren, hanteert de Rgd een strategie gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Partnership met de klant: de Rgd stelt zich niet op als leverancier, maar als volwaardige en betrouwbare, huisvestingspartner, die opkomt voor de belangen van de opdrachtgever.
- Maatwerk oplossingen: de Rgd is gewend om zich te verplaatsen in de wensen van haar opdrachtgevers en kan voor elk huisvestingsvraagstuk, hoe complex ook, een oplossing op maat ontwikkelen.
- Integrale dienstverlening: de Rgd wil haar opdrachtgevers alle zorg rond hun huisvesting uit handen nemen in samenwerking met externe specialisten die aan haar hoge kwaliteitscriteria voldoen.
- Optimale prijs-kwaliteitverhouding: de Rgd is permanent uit op efficiencyverbetering en het creëren van schaalvoordelen, wat voor haar opdrachtgevers resulteert in een optimale prijs-kwaliteitverhouding.
- Investeren in ontwikkeling: de Rgd stimuleert al haar medewerkers om hun vakkenis te verbreden en te verdiepen, zodat zij berekend zijn op de toekomstige wensen en eisen van de opdrachtgevers.

1.3

CENTRALE DOELSTELLING

*doeltreffend, functioneel
en kostenbewust*

voorbeeldfunctie

Centrale doelstelling van het Rgd-beleid is het voeren van een zodanig voorraadbeheer dat rijksdiensten doeltreffend, functioneel en kostenbewust worden gehuisvest. Dat betekent dat alle 110.000 door de Rgd te huisvesten personen een goede werkplek moeten hebben, maar ook dat de dure huisvesting, of huisvesting die niet aan andere kwaliteitseisen voldoet vervangen moet worden. De Rgd wil een voorbeeldfunctie vervullen in de voorbereiding en uitvoering als het gaat om architectuur, stedenbouw, locatiekeuze en milieuaspecten. De Rgd heeft voorts als opdracht samen met de gebruiker huisvestingsproblemen op te lossen binnen de daarvoor gestelde kaders en normen.

De regering heeft de Rgd opgedragen:

- Het rijkshuisvestingsgeld optimaal te besteden door objectief aan te geven welke huisvestingsvragen prioriteit hebben (de zgn. allocatiefunctie van de middelen).
- Samen met de gebruiker huisvestingsproblemen op te lossen binnen de daarvoor gestelde kaders en normen.
- Te fungeren als huisvestingsgeweten van de Rijksoverheid d.w.z. optimalisering van de kosten/kwaliteitsverhouding.



- Goede architectuur te stimuleren.
- In de praktijk te laten zien hoe regeringsbeleid op allerlei terreinen goed kan worden uitgevoerd.

1.4

WENSEN OMGEVING

kwaliteit voor weinig geld

De Rijksgebouwendienst moet ervoor zorgen dat door een goede werkplek de Rijksoverheid goed kan functioneren. Daarom hanteert de dienst door de Regering vastgestelde en door het Parlement goedgekeurde normen en budgetten. Bij de realisatie van huisvestingsprojecten moet met de wensen van de omgeving van de dienst optimaal rekening worden gehouden. De Rgd wil in de voorbereiding en uitvoering voor wat betreft architectuur, stedenbouw, locatiekeuze en milieuaspecten voorbeeldig zijn. De Rgd heeft voor haar taak structureel te weinig middelen. Daarom zal steeds een oplossing worden gezocht waar kwaliteit voor weinig geld wordt geleverd. De Rgd zal een probleem steeds open benaderen en flexibel en actief zijn in het oplossen van dit probleem.

1.5

MARKTEN

De belangrijkste markten van de Rgd, de klantgroepen waar de Rgd voor werkt, zijn de volgende:

1. De rijksdienst:
 - Ministerieonderdelen en agentschappen die een huurder-verhuurderrelatie met de Rgd kennen.
 - De Hoge Colleges van Staat en het ministerie van Algemene Zaken, die geen huurder-verhuurderrelatie met de Rgd kennen (loopt via de zogenaamde inputfinanciering).
2. Niet-rijksdiensten:
 - De zogenaamde derden: Internationale organisaties, ZBO's, gemeenten, provincies, waterschappen, openbare lichamen.
 - Publieke organisaties (in uitzonderingsgevallen werkt de Rgd voor deze markt, wanneer er sprake is van leegstaande restcapaciteit in rijksgebouwen).



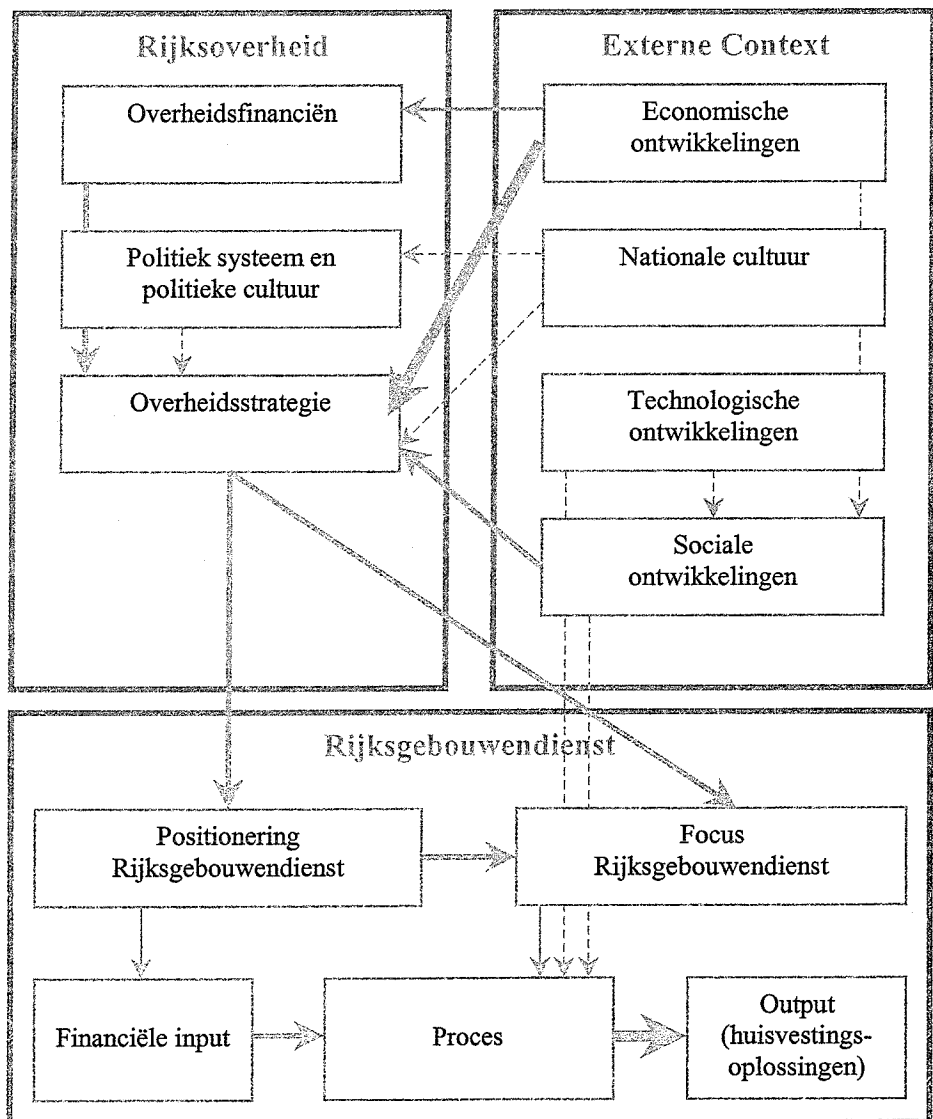


2

EXTERNE ONTWIKKELINGEN MET BETREKKING TOT DE TOEKOMST VAN DE RIJKSGEBOUWENDIENST

Bron: Schaaf, Pity van der (2002a): *Concept Public Real Estate Management: Challenges for Governments. An international comparison of public real estate strategies*, BMVB, Delft. Pagina 5-10

De onderstaande figuur geeft aan hoe de verschillende externe ontwikkelingen ingrijpen op de Rijksoverheid en op de Rijksgebouwendienst. Hoe dikker de pijlen, hoe groter de onderlinge impact van de factoren. In de bovenste twee kaders worden de ontwikkelingen beschreven en hoe ze inwerken op de Rijksoverheid. In het onderste kader wordt de vertaalslag gemaakt hoe de Rgd daar op denkt in te spelen. Op de volgende pagina's worden de verschillende ontwikkelingen nader toegelicht.



Figuur 4: Conceptueel model inwerking externe context op Rijksoverheid en Rijksgebouwendienst



2.1 VERANDERINGEN IN EXTERNE CONTEXT

2.1.1 *ECONOMISCHE ONTWIKKELINGEN*

werkloosheid Volgens het Centraal Plan Bureau (CPB) zal de economische groei in Nederland tussen 2003 en 2006 1,5 procent per jaar bedragen. De werkloosheid loopt op naar evenwichtsniveau in 2006 en de structurele groei van het arbeidsaanbod zal de komende jaren mede door de vergrijzing afvlakken [Bron: CPB verkenningen 2003-2006].

2.1.2 *NATIONALE CULTUUR*

mondialisering
regionalisering Er is in de wereld sprake van een mondialiseringstrend en een tegentrend van regionalisering. Aan de ene kant wordt er steeds meer op Europees en mondiaal niveau geregeld via de EU en VN et cetera. Aan de andere kant is er een trend dat bevoegdheden op een zo laag mogelijk schaalniveau gelegd worden.

decentralisatie Voor de Nederlandse Rijksoverheid betekent dit enerzijds minder speelruimte door regelgeving 'uit Brussel' en anderzijds minder (uitvoerings-)taken door decentralisatie naar lagere overheden, zoals provincies en gemeenten. In huisvesting kan dit naar voren komen doordat er meer internationale instellingen zich in Nederland vestigen (bijv. Internationaal Strafhof, Europees Octrooibureau, Europol).

eigen identiteit Anderzijds kan decentralisatie betekenen dat het rijk minder taken krijgt en dus waarschijnlijk minder huisvestingsbehoefte krijgt. Provincies en gemeenten vallen namelijk niet binnen het huidige stelsel. De andere kant van de medaille is dat er meer aandacht is voor de eigen identiteit. In huisvesting komt dit naar voren door extra financiële middelen voor het in stand houden van monumenten.

2.1.3 *TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN*

internetontwikkelingen De internethype is voorbij, Nina Brink heeft afgedaan en KPN beleeft zijn grootste verlies in de geschiedenis door de afboeking van zijn UMTS-licentie. Dit neemt niet weg dat internetontwikkelingen in navolging op bijvoorbeeld milieubewustzijn steeds meer een onderdeel zijn geworden van ons bestaan. De mate waarin zal sterk afhangen van de maatschappelijke acceptatie van de nieuwe techniek i.p.v. het bestaan van de techniek zelf. De door ICT-gerelateerde technologieschok heeft een duidelijke versnelling van de arbeidsproductiviteit veroorzaakt in de VS en de economische groei daar verhoogd. In Europa is de technologieschok echter nog nauwelijks zichtbaar volgens het CPB. Voor de optimisten betekent dit dat er voor Europa nog een sprong te maken valt, terwijl de pessimisten dit nog moeten zien gebeuren. Als Europa en dus ook Nederland de sprong maakt zal dit ook gevolgen hebben voor de Rgd. Onder invloed van ICT passen organisaties zich sneller aan de complexe en veranderende omgeving. Hiermee veranderen ook hun huisvestingsbehoeften van 'zekerheid' naar 'flexibel', zowel bij krimp als bij uitbreiding. Ook heeft ICT ervoor gezorgd dat informatiemonopolies doorbroken worden en hierdoor markten en transacties doorzichtiger worden. Als je naar de parlementaire enquête Bouwnijverheid kijkt zie je dat dit nog niet altijd zo werkt. Meer openheid van aanbestedingen heeft (nog) niet geleid tot doorzichtiger bouwmarkten. De acceptatie van de bouwwereld loopt achter bij de (technische) ontwikkelingen die het mogelijk gemaakt hebben dat Nederlandse aanbestedingen in heel Europa bekend zijn.

snellere aanpassing Hetzelfde kan zich voordoen bij innovaties in het bouwproces, die mogelijk geworden zijn door technische ontwikkelingen. Niet het aanbod van de techniek, maar de intentie tot verandering bepaalt of de innovaties ook daadwerkelijk toegepast gaan worden in de gebouwen. Een andere impact die ICT-ontwikkelingen kunnen hebben is dat tijd- en plaatsafhankelijk werken zijn intrede doet in het arbeidsproces. Er betreft een generatie de arbeidsmarkt (ook binnen de overheid) die hogere eisen stelt aan de 'digitale' werkplek, dan aan de fysieke werkplek.

markten en transacties
doorzichtiger

tijd- en plaatsafhankelijk
werken



2.1.4

SOCIALE ONTWIKKELINGEN

veiligheid en gezondheid

De sociale ontwikkelingen zijn leesbaar in de politieke agenda van de Tweede Kamer. Een veranderend maatschappelijk klimaat is zichtbaar in de prioriteitstelling van de politiek. Items als veiligheid en gezondheid spelen een steeds belangrijkere rol. De Rijksoverheid wordt steeds vaker aangesproken op haar rol als normsteller en toezichthouder binnen de maatschappij. Bovendien wordt verwacht dat de Rijksoverheid in deze gebieden een voorbeeldfunctie vervult.

*vergrijzing
combineren van zorg-
en werktaken*

Door de vergrijzing en de druk op de gezondheidssector wordt het steeds belangrijker om zorg- en werktaken te kunnen combineren. Dit is terug te zien in de levensloopverzekering, die begin 2003 ingaat en zal ook gevolgen hebben voor de wensen van medewerkers. Het Rijk is hier in vergelijking met de private sector sterk in.

*verhoogde mobiliteit
verplaatsing van werklocaties*

De toenemende dynamiek in de samenleving uit zich ook in een verhoogde mobiliteit en in een verplaatsing van werklocaties. De overheid dient minder ruimtelijk te sturen en meer ruimtelijk te geleiden, aldus het Strategisch Akkoord. Dit betekent een tendens van wegtrekking van werk uit binnenstedelijke gebieden naar locaties in de nabijheid van vervoersstromen op (grotere) stations en langs snelwegen. In aansluiting hierop wordt fors geïnvesteerd in het aantrekkelijker maken van stationsomgevingen in (middel-) grote steden en toekomstige TGV stations. Dit in PPS-achtige constructies.

2.2

VERANDERINGEN BINNEN GEHELE RIJKSOVERHEID

2.2.1

OVERHEIDSFINANCIËN

krappe financiële middelen

Volgens het CPB slaat het overheidsoverschot door een afname van de belasting en premie-inkomsten tijdelijk om in een overheidstekort en door extra bezuinigingen ontstaat er in 2003 weer een klein overheidsoverschot.

Van een fase van flinke financiële ruimte op de begroting bij Rgd-klienten gaan we naar een tijd van krappe financiële middelen bij de klienten en een daardoor een grotere nadruk op soberdere huisvestingsoplossingen.

2.2.2

POLITIEK SYSTEEM EN POLITIEKE CULTUUR

trendbreuk

Binnen een coalitiesysteem zijn gewoonlijk geen drastische veranderingen te verwachten. In het huidige Nederland is binnen dit coalitiesysteem toch een drastische verandering tot stand gekomen, waarbij een nieuwe partij in één keer uitgegroeid is tot de tweede partij van het land. Er is dus sprake van een trendbreuk. Dit leidt tot nieuwe prioriteiten en doelen en om die te bereiken, tot een aangepaste overheidsstrategie

2.2.3

OVERHEIDSSTRATEGIE

*onderzoek naar gewenste
departementale organisatie
en werkwijze*

*efficiënter
minder taken
betere prijs-
kwaliteitsverhouding*

De publieke opinie bepaalt de politieke agenda en deze bepaalt de strategie van de overheid. Grote veranderingen kunnen op twee manieren doorgevoerd worden: een grondige hervorming van het systeem zelf (zoals de LPF wil) of door nieuw beleid binnen het bestaande systeem.

Op dit moment is besloten geen grondige hervorming van het systeem zelf door te voeren. In het strategisch akkoord is echter afgesproken dat er wel een onderzoek komt naar de gewenste departementale organisatie en werkwijze. Ook de doelmatigheid van Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO's) wordt geëvalueerd in het licht van de beperkte ministeriële verantwoordelijkheid. Dit kan op termijn implicaties hebben voor de Rgd.

De overheidsstrategie is erop gericht efficiënter te werken en op sommige taakgebieden minder taken op zich te nemen. De invoering van een rijksbreed baten/lastenstelsel wordt er meer nadruk gelegd op een betere prijs/kwaliteitsverhouding van geleverde diensten en producten.





3

DOELSTELLINGEN PILOTS

De algemene doelstellingen van de PPS-pilots van de Rgd zijn de volgende:

- In welke vorm zijn geïntegreerde contracten aantrekkelijk voor de Rgd? Wat moet er dan wel, en wat juist niet meegenomen worden?
- In welke vorm zijn private aanbestedingen aantrekkelijk voor de Rgd? Wat moet er dan wel, en wat juist niet meegenomen worden?
- In welke vorm zijn geïntegreerde contracten aantrekkelijk voor de klanten van de Rgd? Wat moet er dan wel, en wat juist niet meegenomen worden?
- In welke vorm zijn private aanbestedingen aantrekkelijk voor de klanten van de Rgd? Wat moet er dan wel, en wat juist niet meegenomen worden?
- Wat is de feitelijke belangstelling in de praktijk voor geïntegreerde contracten en/of private aanbestedingen bij de Rgd zelf, bij haar klanten en in de markt?
- Welke elementen van geïntegreerde contracten en private aanbestedingen kunnen bijdragen aan een verbeterde dienstverlening door de Rgd in de breedte (dus ook bij een traditionele aanpak)? En hoe dragen die elementen dan bij?
- Hoe vertalen geïntegreerde contracten en private aanbestedingen zich naar de dagelijkse praktijk van de Rgd? Hoe wijkt de aanpak van dit soort projecten af van de traditionele aanpak?
- Welke koers moet de Rgd varen om de aantrekkelijke vormen van geïntegreerde contracten en/of private aanbestedingen in de toekomst te kunnen gaan bieden?
- Welke competenties zijn dan nodig? En hoe kan de Rgd deze competenties organiseren?
- Op welke manier kan de Rgd haar diensten in het kader van geïntegreerde contracten en/of private aanbestedingen het beste organiseren?
- Welke risico's lopen de Rgd en haar klanten met deze contractvormen en zijn deze risico's aanvaardbaar?
- Welke voordelen leveren deze contractvormen concreet op t.a.v. geld en kwaliteit?
- Wat betekent een dergelijke aanbesteding voor de rollen en taken van Rgd en haar klanten?





4

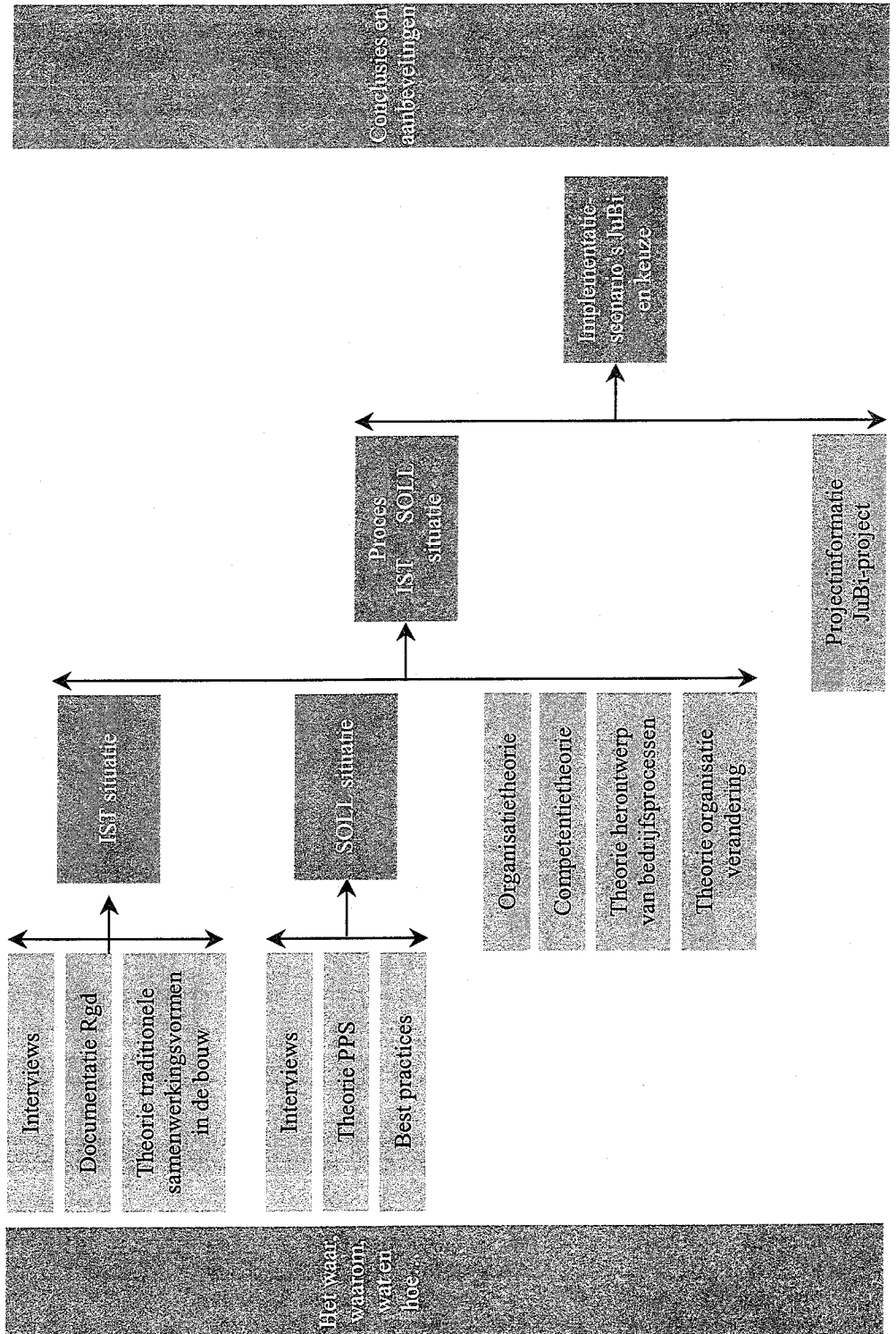
PLAN VAN AANPAK EN ONDERZOEKSMODEL

Tabel 1: Plan van aanpak

Orientatie		
<i>Wat?</i>	<i>Hoe?</i>	<i>Wanneer?</i>
Rgd beschrijven	Informatie van internet en intranet, uit het jaarverslag, uit gesprekken en observerende participaties.	Week 15-16
Samenwerkingsvormen in de bouw in kaart brengen	Literatuurstudie	Week 15-20
Probleemstelling en afbakening definiëren	Informatie uit oriënterende gesprekken met begeleiders, bijeenkomsten van PPS projectgroep en literatuurstudie.	Week 19
Onderzoeksdoelstelling en onderzoeksvragen definiëren	Informatie uit oriënterende gesprekken met begeleiders, bijeenkomsten van PPS projectgroep en literatuurstudie.	Week 19
Eindresultaten definiëren	Informatie uit oriënterende gesprekken met begeleiders, bijeenkomsten van PPS projectgroep en literatuurstudie.	Week 19
<i>Mijlpalen:</i>		
11 april	Eerste bijeenkomst begeleiders TU/e en Rgd en afstudeerder – kennismaking	
9 mei	Tweede bijeenkomst – vaststellen definitieve opdracht	
Analyse		
<i>Wat?</i>	<i>Hoe?</i>	<i>Wanneer?</i>
IST situatie in kaart brengen	'Field research': Interviews door gehele Rgd Participatie in overleg PPS projectgroep Participatie in workshops JuBi-project	Week 21-29 Iedere vrijdag 16 mei
Diepte onderzoek naar SOLL situatie	'Desk research': Literatuur over competentie management Literatuur over organisatiestructuren Literatuur over veranderende organisaties Literatuur over 'best practices'	Week 21-29 Week 21-29 Week 21-29 Week 21-29
<i>Mijlpalen:</i>		
Week 27	Aantrekken tweede begeleider	
18 juli	Tussentijdse presentatie bij de Rgd in Den Haag	
Ontwerp		
<i>Wat?</i>	<i>Hoe?</i>	<i>Wanneer?</i>
SOLL situatie in kaart brengen	Op basis van resultaten Analysefase, verder literatuuronderzoek en verdere interviews en participaties	Week 30-31
Implementatiescenario's ontwerpen	Op basis van IST en SOLL situatie en verder literatuuronderzoek	Week 34-41
Scenario kiezen en procesbeschrijving maken	Op basis van al het voorgaande	Week 42-46
<i>Mijlpaal:</i>		
Week 41	Voortgangsvoordracht voor begeleiders	
Rapportage		
<i>Wat?</i>	<i>Hoe?</i>	<i>Wanneer?</i>
Concept eindverslag opstellen	Conclusies trekken Aanbevelingen opstellen	Week 47-49 Week 47-49
Eindrapportage maken	Toekomst voor Rgd in PPS schetsen	Week 47-49
Eindpresentatie maken	Verbeteringen uit concept doorvoeren Onderzoeksresultaten in PowerPoint	Week 50 Week 49-50
<i>Mijlpaal:</i>		
Week 51	Afstudeerzitting op de TU/e	



In onderstaande figuur wordt het onderzoeksmodel weergegeven, volgens het model van Verschuuren en Doorewaard [1995].



Figuur 5: Onderzoekmodel



5

PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING

In deze bijlage worden achtergronden gegeven van hoofdstuk 2 uit het hoofdverslag. In paragraaf 5.1 de verschillende elementen van DBFM/O nader toegelicht en in de volgende paragraaf in samenhang met de Rgd-strategie geplaatst. Het betalingsmechanisme wordt toegelicht in paragraaf 5.3. Verder worden de belangrijkste verschillen met anders samenwerkingsvormen gegeven in paragraaf 5.4 en waarom PPS gebruikt kan worden wordt in paragraaf 5.5 uiteengezet. Tot slot worden de meerwaardedrijvers gegeven.

5.1

DESIGN BUILD FINANCE MAINTAIN / OPERATE

Design

De D in DBFM/O staat voor Design, dit houdt hier in dat degene die het gebouw moet onderhouden het ook mag ontwerpen. Positief geformuleerd: wie efficiënt ontwerpt, plukt daarvan de vruchten: hoe minder kosten de aanbieder moet maken voor het leveren van huisvestingsdiensten hoe groter zijn rendement. Negatief geformuleerd: de vervuiler betaalt: het consortium dat ontwerpt, moet zelf vervolgens de exploitatielasten betalen. Deze benadering staat voor een levenscyclus bewust ontwerp.

Build

De B in DBFM/O staat voor Build. Omdat de contractant zelf bedenkt “hoe” hij huisvesting zal leveren, kiest hij de bouwwijze die bij hem past. Omdat hij zelf betaalt voor bouwfouten kiest hij een bouwwijze die hij goed beheerst. Omdat de contractant zelf de risico's draagt tijdens de bouw kiest hij zijn onderaannemers zorgvuldig uit en omdat hij betaald wordt vanaf de oplevering, bouwt hij zo snel mogelijk. De contractant kiest *dus* voor zekerheid en de resulterende huisvesting is bijgevolg *geen* experiment of technisch hoogstandje. Deze benadering zorgt voor een reductie aan bouwfouten en een korte bouwtijd.

Finance

De F in DBFM/O staat voor Finance, het gaat hierbij om handel in diensten en niet om handel in vastgoed. De dienst wordt bij levering betaald, dus na de oplevering en de aanbieder financiert dus voor, niet de afnemer. De aanbieder zal mede daarom geneigd zijn (ruim) op tijd te leveren. Het betalingsmechanisme kan bestaan uit betalingen gerelateerd aan beschikbaarheid (bijvoorbeeld aantallen werkplekken), betalingen gerelateerd aan specifieke diensten (bijvoorbeeld schoonmaak) en verbruiksbetalingen (bijvoorbeeld reproductie). De aanbieder is zelf verantwoordelijk voor het rendement van zijn huisvesting en krijgt de ruimte om het rendement – binnen grenzen – te maximaliseren indien daar een betere prijs/kwaliteitverhouding voor de afnemer tegenover staat. Deze benadering staat voor beloning van geleverde prestaties.

Maintain / Operate

De M en de O staan voor Maintain en Operate, oftewel voor het onderhoud en ondersteunende diensten. Het gaat niet alleen om gebouwgebonden diensten, maar – indien gewenst – om alle facilitaire dienstverlening, te leveren door een partij voor wie deze dienstverlening ‘core business’ is en die daarom de benodigde expertise op ruime schaal in huis heeft, effectief kan aansturen en/of efficiënt kan inkopen. Het niveau en de omvang van deze dienstverlening bepaalt de prijs – *niet* het gebouw. De afspraken over deze dienstverlening hebben de vorm van prestatieafspraken, deze moeten flexibel zijn om op toekomstige veranderingen in de klantorganisatie in te kunnen spelen. Deze benadering staat voor zo veel mogelijk ondersteunende diensten in één hand.

2 pilot-projecten

Om ervaring op te doen en het instrument DBFM/O een vaste plek binnen de Rgd te laten krijgen, is voorgesteld twee pilot-projecten te starten.



5.2

SAMENHANG MET RGD-STRATEGIE

<i>procesinnovatie risicoverdeling</i>	Het concessiemodel vormt voor de Rgd een instrument om invulling te geven aan strategische doelen en daarmee samenhangende procesinnovatie. Het draagt bij aan optimalisering van de risicoverdeling tussen het Rijk en marktpartijen. In de strategie van de Rgd ligt de nadruk op eerste fasen van het huisvestingsproces, waarin de meeste toegevoegde waarde voor de klanten te behalen is. Bovendien wil de Rgd aan zijn klanten nieuwe producten als 'hotelkantoren' en facilitair management aanbieden. PPS-modellen, zoals de concessievorm DBFM/O, kunnen dit ondersteunen.
<i>nieuwe producten</i>	
<i>flexibiliteit</i>	Individuele klantvragen worden voor de Rgd steeds belangrijker, net als flexibiliteit in de huisvesting. De vraag naar kortlopende contracten neemt toe. Steeds vaker vragen klanten de Rgd om een totaaloplossing voor hun huisvesting; de klant wil risico's die met huisvesting samenhangen afwentelen op de Rgd. De Rgd streeft hierbij naar een optimale risicoverdeling tussen Rijk en markt. Deze ontwikkelingen hebben ook gevolgen voor het facilitair management, waar de klant zich in steeds mindere mate zelf zorgen om wenst te maken.
<i>facilitair management</i>	
<i>risicobereidheid financieringsoverwegingen</i>	De afwegingen met betrekking tot de verdeling van risico's tussen Rijk en markt worden gemaakt op basis van onder meer de risicobereidheid van de Rgd en op financieringsoverwegingen. Daarnaast kan een klant zich uitspreken voor een specifieke manier van uitbesteden van de huisvesting, zoals het ministerie van Financiën doet.

5.3

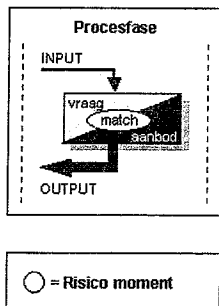
BETALINGSMECHANISME

<i>betalingsmechanisme</i>	<p>Algemene doelstellingen van het betalingsmechanisme zijn:</p> <ul style="list-style-type: none">→ Voorzien in een realistische, maar uitdagende prikkel voor de private partij om de (beschikbaarheid van) diensten (tijdig) te verlenen conform de afgesproken kwaliteitseisen (kwaliteit van prestaties) om de beschikbaarheidsvergoeding te ontvangen.→ Voorzien in een prikkel voor de private partij om de diensten te leveren conform de kwaliteitseisen die aansluiten op de outputspecificatie door een eventuele strafkorting op de beschikbaarheidsvergoeding in te bouwen.→ Aansluiting van de taken van privaat en de output die publiek verwacht.→ Voorzien in een prikkel voor de private partij om problemen (snel) te verhelpen en daarmee een strafkorting te voorkomen.→ Voorzien in een prikkel voor de private partij om gedurende de contractperiode innovatieve oplossingen aan te dragen, efficiëntieopbrengsten te genereren en meerwaarde te leveren.
----------------------------	---

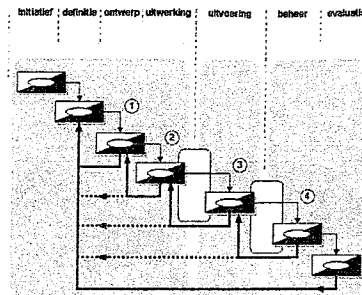
5.4

VERSCHILLEN MET ANDERE SAMENWERKINGSVORMEN

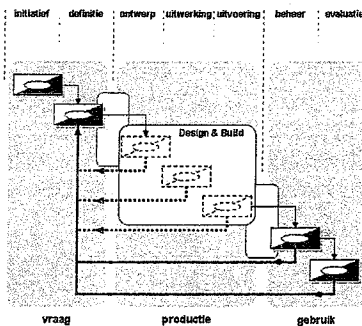
<i>fasering</i>	<p>In deze paragraaf worden de verschillen aangegeven tussen de drie vormen traditioneel, D&B en DBFM/O. De fasen van het huisvestingsproces zijn methodisch te clusteren in:</p> <ul style="list-style-type: none">→ Een vraagdomein (initiatief- en definitiefase)→ Een productiedomein (ontwerp-, uitwerking- en realisatiefase)→ Een gebruiksdomein (beheer en gebruik, inclusief facilitair management) <p>Door op deze wijze te clusteren, ontstaat er een fundamenteel onderscheid in vraag (de vraag van de klant, gebruiker of Rgd), productie (aanbod van de markt) en gebruik (resultaat van de vraag, dat teruggekoppeld naar de vraag de klanttevredenheid moet garanderen). Hieronder zijn de drie domeinen weergegeven voor elk van de samenwerkingsvormen. De verschuiving van het transactiemoment is hierin duidelijk te zien, net als de verandering van de drie domeinen.</p>
-----------------	---



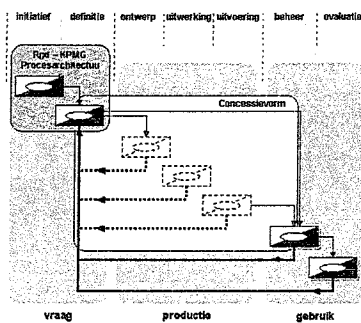
Figuur 6: Verschillen traditioneel, Design & Build en DBFM/O



In het traditionele model komen het ontwerp, de uitvoering en het gebruik van gebouwen in onderling strikt van elkaar gescheiden fasen tot stand. De vraag van de gebruiker wordt in verschillende stappen uiteindelijk in de uitwerkingsfase uitgewerkt tot een bestekplan. Dit bestek wordt op een traditionele wijze aanbesteed en vormt de basis voor de bouwuitvoering. Na de oplevering van het gebouw start tenslotte het gebruik/beheer en de evaluatie daarvan.

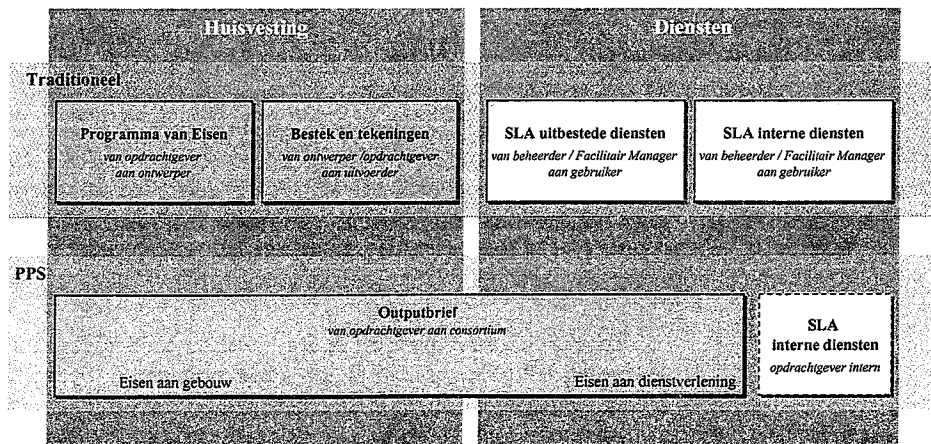


Bij D&B contracten wordt in een eerder stadium van het vraagdomein aanbesteed, deze aanbesteding wordt op andere documenten dan een bestek gebaseerd en de opdracht wordt niet gegund op basis van de laagste prijs. D&B contracten kenmerken zich door integratie van fasen, de bundeling van verantwoordelijkheden over de fasen en outputgericht werken. Vaak wordt hier op basis van een functioneel programma van eisen aanbesteed en gegund op economisch meest voordelige aanbieding.



In de DBFM/O-contractvorm zal de productie een deel van het 'vraagdomein' (in de vorm van de invulling van de gestelde outputspecificaties) en een deel van het 'gebruikdomein' (in de vorm van beheer en exploitatie van het gebouw, inclusief (een deel van de) facilitaire dienstverlening) overnemen. De outputspecificaties moeten klaar zijn voor de aanbesteding. Deze overeenkomsten hebben een lange looptijd (minstens 20 jaar).

Naast de verschuivingen van het transactiemoment en de verschillende domeinen, bestaat er nog een aantal fundamentele verschillen. Zoals al eerder gemeld, hangt dit vooral samen met de risico-overdracht en de aanbestedingsvorm. Figuur 7 [Hermans en Jacobs, 2002]¹ geeft de verschillen in wijze van programmeren en specificeren weer tussen de traditionele vorm en PPS. Duidelijk te zien is dat PPS huisvesting en diensten combineert in de specificaties. Er wordt ook wel onderscheid gemaakt tussen eisen die vanuit de organisatie aan het gebouw worden gesteld en prestatie-eisen voor de dienstverlening.



Figuur 7: Verschil aanbesteding traditioneel en PPS

¹ SLA staat voor Service Level Agreement, prestatieafspraken voor diensten.



5.5

WAAROM PPS?

<i>afstemming van vraag en aanbod</i>	<p>Uit verschillende bronnen blijkt dat de traditionele manier van samenwerken in de bouw niet altijd meer volstaat. Zo schrijft De Ridder in de Cobouw van 6 november 2002 dat de slechte afstemming van vraag en aanbod de belangrijkste reden is dat het niet lekker loopt in de bouw. Deze afstemming moet kwantitatief en kwalitatief opgevat worden. In kwantitatieve zin is het zo dat er altijd een partij is, die over het prijsniveau klaagt. Veel ernstiger nog is, volgens De Ridder, de mismatch tussen vraag en aanbod in kwalitatieve zin op projectniveau. Projecten voldoen niet aan de wensen, ze worden te laat opgeleverd en ze zijn te duur. Onderzoek in Jordanië [Odeh en Battaineh, 2002] heeft uitgewezen dat traditionele contractvormen met het laagste-prijs-criterium als één van de belangrijkste redenen voor deze vertragingen gezien kunnen worden. Dit laagste-prijs-criterium is volgens De Ridder ook helemaal niet slim. De keuze kan volgens hem beter gemaakt worden op grond van de kwaliteit van het besteksontwerp. Op deze manier hoeft de aanbieder niet te gaan zoeken tegen een vooraf gestelde prijs, waarbij dus de laagst aanbieder wordt gecontracteerd. Het vaste-prijs-vooraf-denken blokkeert bovendien de marktwerking.</p>
<i>vertraging</i>	
<i>vaste-prijs-vooraf-denken</i>	
<i>functionele organisatiestructuur</i>	<p>De Stichting Bouwresearch (SBR) vraagt zich af of functionele organisatiestructuren – zoals bij de Rgd - nog wel toereikend zijn om de veranderingen in de bouw het hoofd te bieden [Kolpron Consultants, 1996]. Bij een functionele organisatieopbouw zijn mensen met gelijksoortige taken samengevoegd. De werkzaamheden zijn ingedeeld volgens standaardisatie van werkprocessen. De SBR stelt dat door de scheiding van de functionele afdelingen er vele overdrachtsmomenten ontstaan in het werkproces, die een vertragende factor vormen. Dit besef is ook terug te vinden bij de Rgd [Ang en Onel, 2003]: “In het traditionele bouwproces wordt de vraag in iedere fase van het proces gematched met het aanbod. Dit aanbod vormt steeds de input voor de volgende procesfase. Een kenmerk van deze werkwijze is dat de output van het aanbod in iedere fase uitsluitend wordt teruggekoppeld naar het resultaat van de vorige fase, maar niet met de oorspronkelijk vraag die in de definitiefase is geformuleerd. Hierdoor kunnen aanzienlijke afwijkingen tussen de oorspronkelijke vraag en het uiteindelijk gerealiseerde gebouw ontstaan, die pas in de beheerfase naar voren komen en dan niet meer gecorrigeerd kunnen worden.” De communicatie verloopt vaak stroef en waardevolle informatie of leermomenten gaan verloren.</p>
<i>standaardisatie van werkprocessen overdracht</i>	
<i>afwijkingen</i>	
<i>kwaliteit</i>	<p>De Rijksgebouwendienst onderkent tevens dat, als gevolg van de steeds sneller veranderende samenleving en markt, organisaties van bedrijven en overheden zich steeds sneller zullen moeten kunnen aanpassen [Ang, 2003]: “De op zichzelf fysiek inflexibele huisvesting zal steeds meer gezien worden als bedrijfsmiddel, dat de bedrijfsprocessen aantoonbaar moet faciliteren en dus concreet moet bijdragen aan het behalen van de doel- en taakstellingen van de organisatie. Deze trends leiden tot een andere visie op de gewenste kwaliteit van gebouwen en vastgoedportefeuilles en roepen daarmee nieuwe behoeften op ten aanzien van het kennismanagement in de bouw. Verwacht wordt dat het bouwopdrachtgeverschap zich als gevolg van deze trends zal ontwikkelen van het traditionele regie- en productvoorschrijvende bouwheerschap naar een opdrachtgeverschap, dat aanbiedingen zal vragen op basis van resultaatverplichtingen, zoals functionele gebouwprestaties en lange termijn onderhoudscontracten, kortom duidelijker kwaliteitswaarborgen zal vragen met betrekking tot het gebruik en beheer van het gebouw als geheel waarbij de inrichting van het bouwproces meer aan de aanbieder overgelaten wordt.”</p>
<i>resultaatverplichting</i>	
<i>risicoallocatie</i>	<p>Ens [2003], werkzaam bij de Rgd, stelt in BOSS Magazine dat er in de huidige bouwpraktijk een aantal factoren aan te wijzen is, dat aanleiding geeft tot vernieuwing in het bouwproces. Zo is in de eerste plaats de traditionele verdeling van taken en verantwoordelijkheden en de risicoallocatie tussen de verschillende betrokken partijen niet optimaal. Daarnaast meent ook zij dat de traditionele wijze van selecteren op basis van de laagste prijs de mogelijkheden voor de markt om op creatieve wijze invulling te geven aan</p>



*communicerende vaten
integratie*

het programma van eisen beperkt. Prijs en te realiseren kwaliteitsniveau vormen immers communicerende vaten. In de derde plaats kennen de verschillende projectfasen in grote huisvestingstrajecten geen optimale onderlinge integratie. Met toepassing van een DBFM/O-contract kan de Rgd inkooprisico's aan de markt uitbesteden. Bovendien kunnen via DBFM/O-constructies met de markt nieuwe huisvestingsproducten worden ontwikkeld, zonder dat de Rgd zelf op terreinen als ict en facilitair management op grote schaal competenties hoeft te ontwikkelen.

bouwfraudeperiode

Volgens Van den Hoven (lid van de Raad van Bestuur van Heijmans) zou PPS als organisatiemodel een basis kunnen vormen voor de samenwerking tussen de overheid en het bedrijfsleven, die na de ongetwijfeld lastige bouwfraudeperiode zoeken naar een verstandige en goede manier van samenwerken. PPS is echter geen doel op zich. Het is een organisatiemodel dat onder bepaalde omstandigheden bijzondere oplossingen mogelijk maakt [Building Business, oktober 2002].

meerwaarde

Het blijkt uit de literatuur dat het gewenst is te gaan beginnen met innovatieve aanbestedingsvormen, waaronder gebouwgebonden PPS ook valt. PPS is voor het Rijk een middel om meerwaarde te kunnen realiseren. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in financieel-economische meerwaarde (beter benutting van publieke en private middelen, efficiëntiewinst) en kwalitatieve meerwaarde (door samenwerking betere plannen, bijvoorbeeld een innovatiever ontwerp). De nagestreefde meerwaarde van PPS kan tot uitdrukking komen in een minimalisatie van de totale levenscycluskosten van een project en daarmee een effectievere en doelmatigere inzet van het belastinggeld.

besparingen

DBFM/O is voor de Rgd interessant als:

→ DBFM/O leidt tot besparingen:

Als de private partij door bijvoorbeeld schaalgrootte diensten en huisvesting goedkoper kan inkopen (en vervolgens aanbiedt aan de klant), dan een afzonderlijk departement of de Rgd of als inkoop in plaats van zelf doen leidt tot een beter zicht op bestedingen en deze beter stuurbaar zijn voor de klant en de Rgd.

reductie van risico's

→ DBFM/O leidt tot reductie van risico's aan overheidszijde:

Als de private partij leegstandsrisico's overneemt van Rgd / klant, als de private partij aanbestedingsrisico's overneemt van de klant en als de private partij restwaarderisico's overneemt van de Rgd.

betere kwaliteit

→ DBFM/O leidt tot betere kwaliteit:

Als de private partij de klant door innovatieve oplossingen een betere kwaliteit kan leveren tegen (in het ergste geval) gelijke kosten, als de private partij de klant (nieuwe) diensten kan bieden die de Rgd of de klant zelf niet kan realiseren en als private participatie in overheidshuisvesting als katalysator kan dienen voor organisatorische veranderingen binnen die overheid.

specifieke problemen oplossen

→ DBFM/O specifieke problemen oplost:

Als de levering van diensten door private partijen personele problemen bij de Rgd of bij de klant beperkt (kwantitatief en kwalitatief) en als de levering van diensten door private partijen organisatorische problemen bij de Rgd of bij de klant beperkt (aansturing en uitvoering).

*geen nieuwe problemen
introduceren*

→ DBFM/O geen nieuwe problemen introduceert:

Als de aansluiting tussen primaire en secundaire bedrijfsprocessen bij de klant gegarandeerd is en de dienstverlening dus voldoende flexibel is en als het aansturingmechanisme en afrekenmechanisme duidelijk en werkbaar zijn voor opdrachtgever en opdrachtnemer.



5.6

MEERWAARDEDRIJVERS

De belangrijkste drijvers voor de genoemde meerwaarde zijn volgens Arthur Andersen [2000]:

meerwaardedrijvers

- Risicoallocatie: marktpartijen zijn beter in staat bepaalde risico's te beheersen dan de publieke sector. De nadruk ligt hierbij overigens op bepaalde risico's, want er is ook een aantal risico's dat de Staat beter en daardoor efficiënter kan beheersen.
- Outputspecificatie: diensten worden gedefinieerd als output en gerelateerd aan kwaliteit en timing van de levering. Dit wordt gezien als een effectief managementinstrument.
- Levenscycluskosten: dit resulteert in optimalisering van de *trade-off* van initiële investering versus lange termijn- en exploitatiekosten. Een hogere investering kan over een contractperiode van 20 jaar door lage onderhoudskosten opwegen tegen een lage investering met hogere onderhoudskosten.
- Prestatiemeting en -prijkel: prestatieprijkel en metingen zijn cruciaal voor het verkrijgen van diensten (kwaliteit en volume) zoals afgesproken in de PPS-overeenkomst.
- Concurrentie: meerwaarde wordt in gebouwgebonden PPS veelal bereikt door een sterke concurrentie te realiseren tussen kandidaten in de aanbestedingsfase. Hier geldt dat een grote omvang van het aan te besteden PPS-pakket in het algemeen leidt tot meer (internationale) concurrentie.
- Management ervaring: ervaring van marktpartijen in het managen van specifieke diensten is in de private sector voor bepaalde diensten omvangrijker dan in de publieke sector, waardoor efficiënter kan worden geopereerd.



6

THEORIE VAN MINTZBERG

organisatiestructuur

*grootte
markt
producten*

Een onderneming zal een organisatiestructuur kiezen, die het beste bij haar past. Past in de omgeving waarin het bedrijf opereert, bij de business van het bedrijf en bij de gekozen strategie. Mintzberg [1983 en 1991] maakte een opdeling waarbij hij onder meer keek naar de grootte van de organisatie (groot of klein), de markt waarin het bedrijf opereert (dynamisch of statisch) en de producten en diensten van een bedrijf (kennisintensief of routinewerk). Elke combinatie leidt tot een eigen organisatiestructuur. Een klein bedrijf zal bijvoorbeeld een weinig formele structuur hebben, terwijl een groot routinematig bedrijf juist om een formele structuur met een hiërarchische gezagsstructuur vraagt. En hoe dynamischer de markt, hoe decentraler de beslissingsbevoegdheden zullen komen te liggen. De structuur van een organisatie is een goede verklaring waarom dingen wel of niet werken. Een bedrijf dat in een turbulente omgeving zaken doet, redt het niet in een formele, hiërarchische organisatievorm. De markt vraagt steeds om nieuwe, andere dienstverlening; een gestandaardiseerd proces kan dat niet aan. Als de strategie van een bedrijf bepaald is, is de indeling van Mintzberg een handig hulpmiddel om de organisatie in te richten.

coördinatiemechanismen

organisatieonderdelen

*ontwerpparameters
situatiele factoren
configuraties*

In deze bijlage worden de gedachten van deze Henry Mintzberg over organisaties en hun structuren toegelicht. Allereerst wordt ingegaan op de coördinatiemechanismen, waarmee organisaties hun werkzaamheden op een aantal fundamentele manieren kunnen coördineren. Vervolgens worden de organisatieonderdelen gegeven, die samen de organisatie vormen. De essentie van organisatieontwerpen schuilt in de manipulatie van een reeks parameters, die bepalend zijn voor de arbeidsverdeling en de totstandkoming van coördinatie. Deze ontwerpparameters worden gegeven en ook de situationele factoren, die van invloed zijn op de organisatie. Deze diverse organisatiekenmerken kunnen in elkaar geschoven worden, waaruit zeven configuraties ontstaan [Mintzberg, 1991].

6.1

COÖRDINATIEMECHANISMEN

Volgens Mintzberg [1983] moet bij iedere georganiseerde activiteit van mensen aan twee fundamentele en tegengestelde voorwaarden voldaan worden:

- de arbeidsverdeling, de verdeling van het werk in verschillende taken die uitgevoerd moeten worden
- de coördinatie van deze taken

structuur

De structuur van een organisatie kan eenvoudigweg gedefinieerd worden als het totaal van de verschillende manieren waarop het werk in afzonderlijke taken is verdeeld en de wijze waarop deze taken vervolgens worden gecoördineerd. De elementen van een structuur moeten zo geselecteerd worden dat interne consistentie of harmonie ontstaat en tevens een basisconsistentie met de situatie van de organisatie.

coördinatiemechanismen

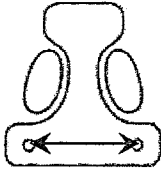
Zes coördinatiemechanismen verklaren de fundamentele wijzen waarop organisaties hun werkzaamheden coördineren [Mintzberg, 1983 en 1991]:

- onderlinge afstemming
- direct toezicht
- standaardisatie van werkprocessen
- standaardisatie van output
- standaardisatie van vaardigheden van de werknemers
- standaardisatie van normen

Deze mechanismen moeten beschouwd worden als de meest basale elementen van een structuur, als de lijm die de organisaties bijeen houdt. Hieronder wordt ieder mechanisme nog kort toegelicht.

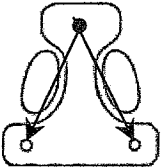


onderlinge afstemming



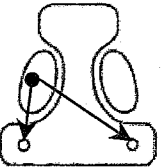
Bij onderlinge afstemming wordt het werk gecoördineerd via het eenvoudige proces van informele communicatie. Hierbij is de controle van het werk in handen van de mensen, die het werk uitvoeren.

direct toezicht



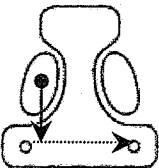
Bij direct toezicht komt de coördinatie tot stand doordat één persoon de verantwoordelijkheid voor het werk van anderen op zich neemt, hen instructies geeft en de uitvoering van de werkzaamheden bewaakt. Dit betekent dat meer dan één paar handen gecoördineerd wordt door de hersenen van één persoon, zoals in het geval van de onderlinge aanpassing.

standaardisatie van werkprocessen



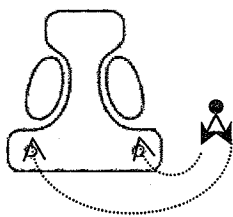
Werkprocessen zijn gestandaardiseerd als de inhoud van het werk gespecificeerd of geprogrammeerd is. Standaardisatie kan zeer ver doorgevoerd worden in organisaties.

standaardisatie van output



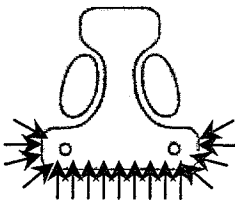
De output is gestandaardiseerd wanneer de resultaten van het werk – bijvoorbeeld de afmetingen van een product of de prestatie – gespecificeerd zijn. Wanneer de output gestandaardiseerd is, wordt de coördinatie van de taken van tevoren vastgelegd.

standaardisatie van vaardigheden



Soms is het niet mogelijk het werk of de output te standaardiseren, terwijl coördinatie door middel van standaardisatie toch nodig is. De oplossing bestaat eruit dat men de werknemer standaardiseert in plaats van het werk zelf of de output. Vaardigheden (en kennis) zijn gestandaardiseerd als het soort training dat vereist is voor de uitvoering van het werk gespecificeerd is.

standaardisatie van normen



Bij standaardisatie van normen worden de normen, die het werk beïnvloeden, beheerst; doorgaans voor de gehele organisatie, zodat iedereen functioneert volgens hetzelfde stelsel van overtuigingen.

combinatie

Naarmate het werk van organisaties complexer wordt, blijkt het coördinatiemechanisme dat het meest gebruikt wordt te verschuiven van onderlinge aanpassing naar direct toezicht en vervolgens naar standaardisatie – bij voorkeur van werkprocessen, anders van output of vaardigheden – om tenslotte terug te keren tot onderlinge aanpassing. Een organisatie kan zich echter niet verlaten op slechts één coördinatiemechanisme. Meestal wordt er een combinatie van alle vijf de mechanismen gebruikt. Formele en informele structuren zijn nauw met elkaar verweven en vaak niet meer van elkaar te onderscheiden.



lijm

Deze coördinatiemechanismen zijn te beschouwen als de fundamentele structurelementen, de lijm die de organisatie bijeen houdt.

6.2

ORGANISATIEONDERDELEN

uitvoerende kern
strategische top

middenkader

technostructuur

ondersteunende staf
ideologie

De organisatie is opgebouwd uit een aantal onderdelen. Aan de basis van elke organisatie bevinden zich de operators, de mensen die het uitvoerende werk verrichten: de producten vervaardigen en de diensten verlenen. Zij vormen de uitvoerende kern. Op de eenvoudigste organisaties na hebben ze op zijn minst ook één fulltime manager nodig in de zogenaamde strategische top, van waaruit het hele systeem wordt overzien. Naarmate de organisatie verder groeit, zijn er meer managers nodig; niet alleen managers van werkers, maar ook managers van managers. Er wordt een tussengelegen niveau gecreëerd, een gezagshiërarchie tussen de werkende kern en de strategische top: het middenkader.

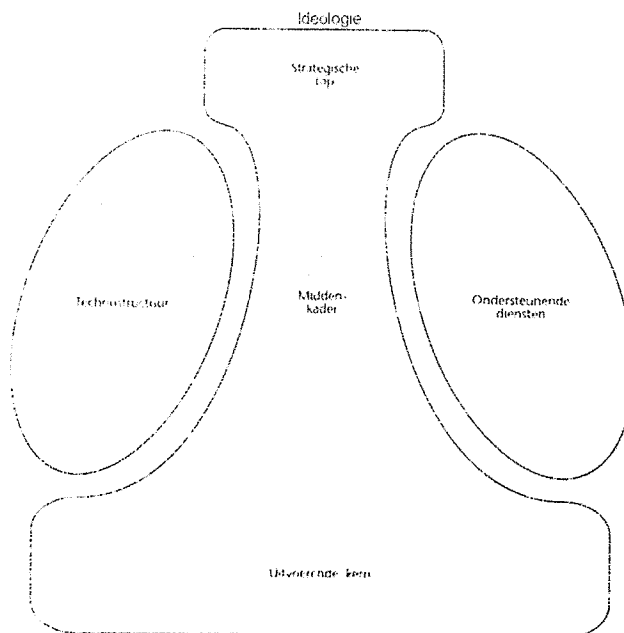
Wanneer de organisatie nog complexer wordt is doorgaans een nieuwe categorie mensen nodig, die de analisten genoemd worden. De verantwoordelijkheid voor standaardisatie om het werk te coördineren ligt bij deze groep. Ook zij moeten het uitvoerende werk sturen, maar hun taak heeft een ander karakter; zij behoren tot wat men vaak de 'staf' noemt.

Volgens Mintzberg [1983] vormen de analisten de technostructuur die losstaat van de hiërarchie van de lijnmanagers. Er zijn drie soorten analisten:

- arbeidsanalisten die werkprocessen standaardiseren (ingenieurs)
- planning- en controleanalisten die output standaardiseren (accountants)
- personeelsanalisten die vaardigheden standaardiseren (werving & selectie)

De meeste organisaties voegen daar voor het verlenen van allerlei diensten nog een ander soort stafeenheden aan toe, van een kantine of postkamer, tot een juridische of voorlichtingsafdeling. Dergelijke eenheden en organisatieonderdelen worden de ondersteunende staf genoemd. Tenslotte kent elke actieve organisatie nog een zesde element, dat de ideologie of cultuur genoemd wordt. De ideologie omvat de tradities en overtuigingen van een organisatie, die haar onderscheiden van andere organisaties en het skelet van de structuur een vorm van leven verlenen.

Deze zes organisatie-elementen zijn schematisch weergegeven in figuur 8.



Figuur 8: Zes fundamentele organisatie-elementen

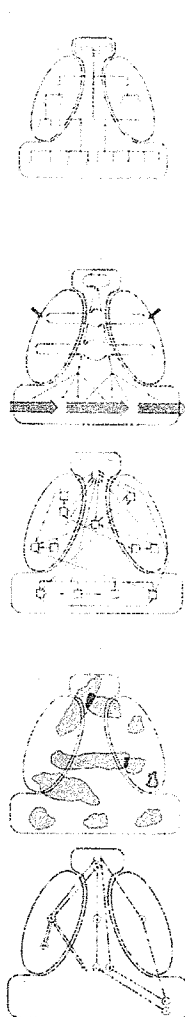


Zoals hierin is te zien, is er een kleine strategische top, die via een uitlopend middenkader is verbonden met een grote, vlakke kern van werkers aan de basis. Tussen deze drie organisatie-elementen zijn geen onderbrekingen getekend, om aan te geven dat de onderlinge verhouding wordt gekenmerkt door het bestaan van één enkele, officiële hiërarchische gezagsstructuur. De technostructuur en de ondersteunende staf bevinden zich aan beide zijden, om aan te geven dat ze buiten deze centrale hiërarchie staan en de werkende kern slechts indirect beïnvloeden. De ideologie moet gezien worden als een soort halo, die het hele systeem omvat.

6.3

VISIES OP HET FUNCTIONEREN VAN DE ORGANISATIE

Figuur 8 kan uitgebreid worden door er een aantal stromen in aan te brengen om aan te geven hoe de organisatie functioneert, volgens de theorieën van de managementliteratuur. De onderstaande figuur geeft vijf verschillende stromen weer. Elke stroom staat voor een bepaalde theorie over het functioneren van organisaties:

- 
- *de stroom van formeel gezag*
Hier ligt in feite een organogram over figuur 8 heen. Een blik op het organogram van vrijwel iedere moderne organisatie leert ons dat er een groot aantal eenheden bestaan met een eigen specialisatie die de functie hebben de organisatie diensten te verlenen buiten het kader van het uitvoerende werk. Ze hebben als taak indirect de basisdoelstellingen te ondersteunen. Ook al toont het organogram de informele relaties niet, het geeft wel een nauwkeurig beeld van de arbeidsverdeling, waarbij men in één oogopslag ziet (1) welke posities er bestaan in de organisatie, (2) hoe deze tot eenheden gegroepeerd zijn en (3) hoe de stroom van formeel gezag daartussen loopt.
 - *de stroom van gereguleerde activiteit*
Deze visie op de organisatie sluit aan op de traditionele opvattingen over gezag en hiërarchie, maar in tegenstelling tot de eerste visie wordt de nadruk hier meer gelegd op standaardisatie, dan op direct toezicht.
 - *de stroom van informele communicatie*
Hierbij krijgt de rol van onderlinge aanpassing bij de coördinatie de nadruk. Er is een 'sociogram' te zien, een overzicht van wie met wie communiceert uit een onderzoek van een plaatselijke overheid (overgenomen van Pffifner en Sherwood, 1960). Deze visie geeft aan dat er niet-officiële machtscentra bestaan en dat uitgebreide netwerken van informele communicatie een aanvulling vormen op de formele gezagskanalen en die soms ook omzeilen.
 - *de verschillende werkconstellaties*
Het uitgangspunt is dat mensen hier 'peer groups' (financiële, productie, marketing, R&D, delegeren van beslissingsbevoegdheden) vormen, die niets te maken hebben met de hiërarchie en zelfs niet gerelateerd hoeven te zijn aan de vijf onderdelen van figuur 8, om het werk uit te voeren. Elke groep of constellatie houdt zich bezig met de beslissingen die bij het eigen niveau van de hiërarchie horen en is niet of nauwelijks verbonden aan de andere constellaties.
 - *de stroom van het ad-hoc besluitvormingsproces*
In deze uitwerking is de stroom van één strategische beslissing van begin tot eind te zien, zij het sterk gesimplificeerd.

Op zich is geen enkele van de vijf bovenstaande visies de juiste. Elke visie is een grove simplificatie van de realiteit in organisaties. Niettemin schuilt in alle vijf een kern van waarheid. Pas wanneer deze vijf gecombineerd worden, is te begrijpen hoe gecompliceerd het functioneren van organisaties eigenlijk is.



De essentie van organisatieontwerpen schuilt in de manipulatie van een reeks parameters, die bepalend zijn voor de arbeidsverdeling en de totstandkoming van coördinatie. Enkele hiervan betreffen het definiëren van individuele posities, andere het ontwerpen van de bovenstructuur (het allesomvattende netwerk van subeenheden), enkele het leggen van horizontale verbindingen zonder welke de bovenstructuur niet meer dan een skelet zou zijn en tenslotte een aantal dat te maken heeft met het ontwerpen van het besluitvormingssysteem van de organisatie.

De belangrijkste aspecten van het ontwerp van een structuur zijn de volgende [Mintzberg, 1983]:

- Uit hoeveel taken moet een bepaalde positie in de organisatie bestaan en hoe gespecialiseerd moet elke taak zijn?
- In welke mate moet het werk van iedere positie gestandaardiseerd zijn?
- Welke vaardigheden en kennis zijn voor elke positie gewenst?
- Op welke basis moeten posities tot eenheden gegroepeerd worden en eenheden tot grotere eenheden?
- In welke mate moet de output van iedere positie of eenheid gestandaardiseerd zijn?
- Welke mechanismen moeten gebruikt worden om onderlinge aanpassing tussen posities en eenheden mogelijk te maken?
- Hoeveel beslissingsbevoegdheid moet aan de managers van lijneenheden gedelegeerd worden via de gezagslijn?
- Hoeveel beslissingsbevoegdheid moet van de lijnmanagers naar de stafspecialisten en operators gedelegeerd worden?

Uit deze aspecten kunnen de ontwerpparameters afgeleid worden, de basiscomponenten van organisatiestructuren. Onderstaande tabel geeft de ontwerpparameters.

Tabel 2: Ontwerpparameters [Mintzberg, 1983]

Categorie	Ontwerpparameter	Verwante begrippen
Ontwerp van posities	Taakspecialisatie	Basisarbeidsverdeling
	Formalisatie van gedrag	Standaardisatie van de inhoud van het werk
	Training en indoctrinatie	Standaardisatie van vaardigheden
Ontwerp van de superstructuur	Groepering van eenheden	Direct toezicht
	Grootte van de eenheden	Bestuurlijke arbeidsverdeling Systemen van formeel gezag, beheersing van stromen, informele communicatie en werkconstellaties Organogram Systeem van informele communicatie Direct toezicht <i>Span of control</i>
Ontwerp van laterale overlegstructuren	Systemen voor planning en controle	Standaardisatie van output
	Verbindingsmiddelen	Systemen van stroombeheersing Onderlinge aanpassing Systemen van informele communicatie, werkconstellaties en ad-hoc besluitvormingsproces

Tabel 3: Vervolg



ontwerpparameters
[Mintzberg, 1983]

<i>Categorie</i>	<i>Ontwerpparameter</i>	<i>Verwante begrippen</i>
Ontwerp van besluitvormingssystemen	Verticale decentralisatie	Bestuurlijke arbeidsverdeling Systemen van formeel gezag, stroombeheersing, werkconstellaties en ad-hoc besluitvormingsproces
	Horizontale decentralisatie	Bestuurlijke arbeidsverdeling Systemen van informele communicatie, werkconstellaties en ad-hoc besluitvormingsprocessen

taakspecialisatie

Bij horizontale taakverruiming voert de werker een groot aantal verschillende taken uit, die samenhangen met de productie van producten en diensten. De functie van een mannsje-van-alles kent een zeer geringe, die van iemand aan de lopende band een zeer hoge mate van horizontale specialisatie. Het is met name deze vorm van specialisatie waarnaar verwezen wordt als men het heeft over arbeidsdeling. De tegenhanger van horizontale specialisatie is taakverbreding of taakverruiming. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de verlenging van de arbeidscyclus aan een lopende band. Bij verticale taakverruiming of 'taakverrijking' voert de werker niet alleen meer taken uit, maar krijgt hij ook meer zeggenschap en controle over zijn werk, bijvoorbeeld over de volgorde van handelingen, de gestelde prioriteiten, et cetera. Sterk verticaal gespecialiseerde werkzaamheden ontberen veelal iedere vorm van zeggenschap over het werk. Ongeschoolde arbeid vormt hier vaak een voorbeeld van. De tegenhanger van verticale specialisatie is taakverrijking, waarbij bepaalde vormen van zeggenschap naar de betreffende functie zijn gedelegeerd.

formalisatie van gedrag

Regulering van gedrag vindt plaats door middel van standaardisatie en formalisering. Er zijn drie basismethoden om gedrag te formaliseren:

- door middel van positie, het vastleggen van een functie-omschrijving
- door middel van werkinstructies
- door middel van regels als 'de werkuren zijn van 9.00 tot 17.30 uur precies' (dus bedoeld voor eenieder in de organisatie)

Door regulering neemt de variatie in gedrag af, wordt het meer voorspelbaar en daardoor beter beheersbaar door de organisatie. Organisaties die veel gebruik maken van regulering noemen we bureaucratisch, in tegenstelling tot organisch.

training en indoctrinatie

Training verwijst naar het proces waarbij kennis en vaardigheden worden opgedaan die voor de uitvoering van de functie nodig zijn; indoctrinatie is het proces waarbij de in de organisatie gehanteerde waarden en normen worden overgedragen. Beide hebben een standaardiserend en uniformiserend karakter ten aanzien van de productiefactor arbeid. Voorspelbaarheid, en daardoor beheersbaarheid van het handelen, is hier de belangrijkste drijfveer.

groepering van eenheden

Door middel van vorming van organisatie-eenheden ontstaat hiërarchie in de organisatie en wordt een structuur van formele autoriteit geschapen. Posities worden gegroepeerd tot organisatie-eenheden, en organisatie-eenheden op hun beurt tot grotere eenheden. De vorming kan plaatsvinden naar verschillende gezichtspunten: naar werkproces, naar product, naar markt, naar regio, et cetera. De vorming van organisatie-eenheden biedt belangrijke ondersteuning bij de coördinatie van werkzaamheden door bijvoorbeeld verschillende taken onder dezelfde supervisie te brengen, door ze van dezelfde productiemiddelen gebruik te laten maken, door de verschillende eenheden dezelfde performance-eisen op te leggen, door wederzijds aanpassing te stimuleren, et cetera.

grootte van de eenheden

De omvang van de organisatie-eenheden hangt nauw samen met het meer ingeburgerde begrip '*span of control*'. De voorkeur voor de eerste term hangt samen met het feit dat directe supervisie zeker niet altijd het preferente coördinatiemechanisme is, hetgeen de tweede term wel enigszins suggereert. Hoe meer een organisatie terugvalt op standaardisatie hoe groter de organisatie eenheden kunnen zijn zonder dat het ten koste van



de coördinatie gaat. Hoe sterker de behoefte aan interne wederzijds aanpassing, hoe kleiner de eenheden mogen zijn.

systemen voor planning en controle

Systemen voor planning en controle zijn bedoeld ter standaardisatie van respectievelijk het werkproces en de output. Het doel van planning is het specificeren van de gewenste output (inclusief de te gebruiken middelen en de tijdsaspecten productietijd en oplevertijdstip), voordat het werk is begonnen. Controle is bedoeld om achteraf te bezien of de output aan de gestelde specificaties voldoet. Planning en controle kunnen specifiek op een bepaalde taak gericht zijn, maar kunnen ook betrekking hebben op overall-performance.

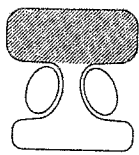
verbindingsmiddelen

Overlegstructuren -het woord zegt het al- refereren aan het geheel aan mechanismen ter ondersteuning van wederzijds aanpassing, zowel binnen als tussen organisatie-eenheden. Deze structuren kennen een grote variatie: overlegvergaderingen, verbindingfunctionarissen, projectgroepen, commissies, of zelfs een matrix-structuur.

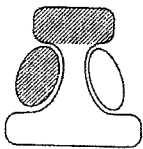
verticale decentralisatie

horizontale decentralisatie

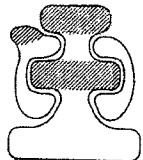
Tot slot het besluitvormingssysteem. Mintzberg onderscheidt hierbij horizontale en verticale decentralisatie. Verticale decentralisatie geeft aan in hoeverre formele autoriteit is gedelegeerd aan lagere managementniveaus in de organisatie. Horizontale decentralisatie geeft aan in hoeverre anderen dan de managers - dus de operationele kern, de technostructuur en de ondersteunende staf - het besluitvormingsproces kunnen beïnvloeden. Er zijn vijf vormen van decentralisatie te onderscheiden [Mintzberg 1983]:



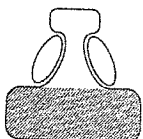
→ verticale en horizontale centralisatie, waarbij alle macht berust bij de strategische top



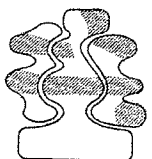
→ beperkte horizontale decentralisatie (selectief), waarbij de strategische top een beetje macht deelt met de technostructuur, die het werk van alle anderen standaardiseert



→ beperkte verticale decentralisatie (parallel), waarbij aan managers op bepaalde markten afgestemde eenheden de macht wordt gedelegeerd over de meeste beslissingen die hun lijneenheden betreffen



→ verticale en horizontale decentralisatie, waarbij de meeste macht berust bij de uitvoerende kern onder in de organisatiestructuur



→ selectieve verticale en horizontale decentralisatie, waarbij de macht over de verschillende beslissingen wordt gespreid over diverse plaatsen in de organisatie, over managers, stafdeskundigen en uitvoerders, samenwerkend in teams op diverse hiërarchische niveaus



6.5

SITUATIONELE FACTOREN

Mintzberg [1983] onderscheidt een vijftal contingentie-factoren, die hij bepalend acht voor (de richting van) de ontwikkeling van de keuzes die worden gemaakt met betrekking tot de ontwerpparameters. De contingentie- of situationele factoren zijn voor een organisatie grotendeels gegeven. Hierop kan een organisatie over het algemeen weinig invloed uitoefenen. Aanpassing ervan - dat wil zeggen, inrichting van de organisatie, zodanig dat de nadelen van deze factoren zo goed mogelijk worden opgevangen, dan wel in voordelen worden omgezet - is dan ook de meest effectieve manier om er mee om te gaan. De vijf contingentiefactoren zijn achtereenvolgens:

- Leeftijd en omvang
- Het technische systeem (dat door de uitvoerende kern wordt gebruikt)
- De omgeving (stabiliteit, complexiteit, diversiteit, vijandigheid)
- Machtsaspecten en machtsrelaties

<i>relaties</i>	Mintzberg formuleert de relaties tussen de situationele factoren (de bepalende of onafhankelijke factoren) en de ontwerpparameters (de afhankelijke factoren) in de vorm van zestien hypothesen. Mintzberg is daarbij van mening dat deze hypothesen in geldigheid toenemen naarmate de organisatie betere resultaten boekt en er dus blijkt van geeft zich beter aan zijn omgeving te hebben aangepast.
<i>hypothesen</i>	
<i>leeftijd en omvang 1</i>	Hoe hoger de leeftijd van een organisatie, hoe sterker het gedrag is geformaliseerd. Met het toenemen van de jaren treden herhalingen op in de werkzaamheden. De werkzaamheden worden meer voorspelbaar en laten zich gemakkelijker formaliseren.
<i>leeftijd en omvang 2</i>	De structuur van een organisatie vormt een weerspiegeling van het tijdperk waarin de bedrijfstak van de grond is gekomen, ongeacht het moment van oprichting van de organisatie zelf. Voor zover de omgevingscondities namelijk niet sterk gewijzigd zijn, blijkt de oorspronkelijke structuur immers nog zeer goed te kunnen voldoen. Traditie en gevestigde belangen bijvoorbeeld bedrijfstakadviseurs en branche-organisaties, maar ook de oprichters, die veelal al over enige kennis over de bedrijfstak beschikken spelen hier ook een niet onbelangrijke rol bij.
<i>leeftijd en omvang 3</i>	Hoe groter de omvang van de organisatie, hoe hoger de mate van specialisatie van taken is, hoe hoger de mate van (functionele) differentiatie van de organisatie-eenheden is, en hoe sterker de technostructuur en het middelmanagement vertegenwoordigd zijn. Gelijk al eerder is opgemerkt, gaan hier horizontale en verticale specialisatie samen.
<i>leeftijd en omvang 4</i>	Hoe groter de organisatie is, hoe groter is ook de gemiddelde omvang van de organisatie-eenheden. Immers, omvang doet de horizontale specialisatie-graad toenemen, en een hoge specialisatie-graad leidt tot een grote <i>span of control</i> , daar meer standaardisatie mogelijk is.
<i>leeftijd en omvang 5</i>	Net zoals met het toenemen van de leeftijd, geldt ook dat bij het toenemen van de omvang de formalisatie van het gedrag zal toenemen. Bij grote organisaties vinden dezelfde werkzaamheden nu eenmaal vaker plaats dan bij kleine organisaties, hetgeen formalisatie in de hand werkt.
<i>technisch systeem 1</i>	Hoe meer de gehanteerde technologie regulering toestaat, hoe hoger de mate van gedragsformalisatie zal zijn en hoe bureaucratischer de structuur zal zijn. Dit geldt met name op de operationele kern. Zo zal door middel van ambachtelijk vakmanschap uitgevoerde stukproductie zich niet gemakkelijk voor regulering lenen: massaproductie daarentegen wel.
<i>technisch systeem 2</i>	Hoe geavanceerder de technologie, des te sterker zal het middenniveau - de technostructuur, de ondersteunende staf en het middelmanagement - vertegenwoordigd zijn. Complexe apparatuur vereist hooggeschoolde bediening, onderhoud, enzovoort. Het geeft



deze specialisten een grote mate van zelfstandigheid met betrekking tot deze apparatuur, en daarmee een bepaald de mate van macht binnen de organisatie (horizontale decentralisatie).

technisch systeem 3

Automatisering van het werk op uitvoerend niveau doet de bureaucratische structuur verschuiven naar een organische. Het meest geformaliseerde werk (repetitief werk, dat veelal een lage scholingsgraad vereist) wordt meestal het eerst geautomatiseerd.

omgeving 1

Hoe dynamischer of turbulenter de omgeving, hoe organischer de structuur. In een stabiele omgeving is de organisatie in staat de toekomst redelijk goed te voorzien en is zij in staat de operationele kern van deze omgeving af te schermen en de werkzaamheden te standaardiseren. In een zeer turbulente omgeving - snel wijzigende vraag, sterke omzetswijziging, onzekerheid met betrekking tot het kunnen verkrijgen van grondstoffen, sterk veranderende wetgeving, politieke wisselingen, enzovoort - daarentegen, zullen alleen de minder geformaliseerde coördinatiemechanismen als directe supervisie en wederzijds aanpassing uitkomst kunnen bieden.

omgeving 2

Hoe complexer de omgeving is, hoe meer de structuur een gedecentraliseerd karakter zal vertonen. Een complexe omgeving valt door het (top-management niet goed in al de relevante details te overzien, en vereist meestal benadering van specialisten, die een zekere mate van vrijheid nodig hebben om in die omgeving te kunnen functioneren. Hiervoor is (veelal horizontale) decentralisatie van bevoegdheden vereist.

omgeving 3

Hoe groter de diversiteit in de markt van de organisatie, des te groter is de neiging om naar markt te differentiëren, in plaats van te kiezen voor een functionele differentiatie.

omgeving 4

Extreme vijandigheid, ondervonden vanuit de omgeving (bijvoorbeeld een handelsboycot, een staking, een overname-dreiging, et cetera), leidt ongeacht de normale structuur tijdelijk tot een sterke centralisatie. Dit teneinde de vijandigheid het hoofd te bieden. Directe supervisie is namelijk de meest snelle en meest strakke vorm van coördinatie.

omgeving 5

Essentiële verschillen in de omgeving van verschillende organisatie-onderdelen, leidt tot selectieve decentralisatie naar de naar dit gezichtspunt gedifferentieerde eenheden. Op deze wijze zijn de onderdelen in staat op geheel eigen wijze op de voor hen relevante omgeving te reageren.

macht 1

Hoe groter de externe macht over de organisatie, hoe groter de mate van centralisatie en formalisatie. De twee meest effectieve manieren om van buitenaf een organisatie in de greep te houden, is:

- de topmanager van de organisatie voor haar handelen verantwoordelijk te stellen
 - de organisatie duidelijk gedefinieerde en gestandaardiseerde eisen op te leggen.
- De eerste leidt tot centralisatie van de betreffende organisatie, de tweede tot formalisatie.

macht 2

De persoonlijke behoefte aan macht (al was het alleen maar om de eigen werkzaamheden naar eigen inzicht uit te kunnen voeren) versterkt de centralisatie-tendens. Elk van de belangengroepen vertonen de neiging de machtsbalans in de organisatie in hun voordeel bij te stellen.

- Op uitvoerend niveau tracht men dit te bewerkstelligen door middel van een tendens van specialisering en professionalisering. Dit leidt tot zowel horizontale als verticale decentralisatie, waarbij de autonomie voor deze groep toeneemt, en coördinatie plaatsvindt aan de hand van standaardisatie van bevoegdheden.
- De technostructuur daarentegen vertoont sterk de neiging tot standaardisatie van met name het werkproces, welke immers de meest strakke vorm van standaardisatie is. Dit levert een tendens van horizontale decentralisatie op.
- Het middenkader vaart wel bij verticale decentralisatie. De neiging tot differentiatie van de organisatie met name naar markt, komt van deze groep.
- De ondersteunende staf heeft er vooral baat bij als de organisatie sterk afhankelijk wordt van het specialisme dat zij vertegenwoordigen. Niet hun autonomie, maar juist de behoefte vanuit de organisatie aan hun samenwerking maakt deze groep sterk.



→ Tot slot de strategische top. Aldaar treft men de neiging tot centralisatie. De 'strijd' om de macht is echter geen gelijke strijd. Indien er in de contingentie-factoren geen duidelijke bevoordeling van één van de andere groepen ligt besloten, zal de strategische top een 'natuurlijke' voorsprong hebben. Vrijwel iedere organisatie kent namelijk een bepaalde hiërarchische structuur en een daaraan gekoppelde structuur van formele autoriteit, welke de macht in handen legt van de lijn, en wel in het bijzonder van de strategische top.

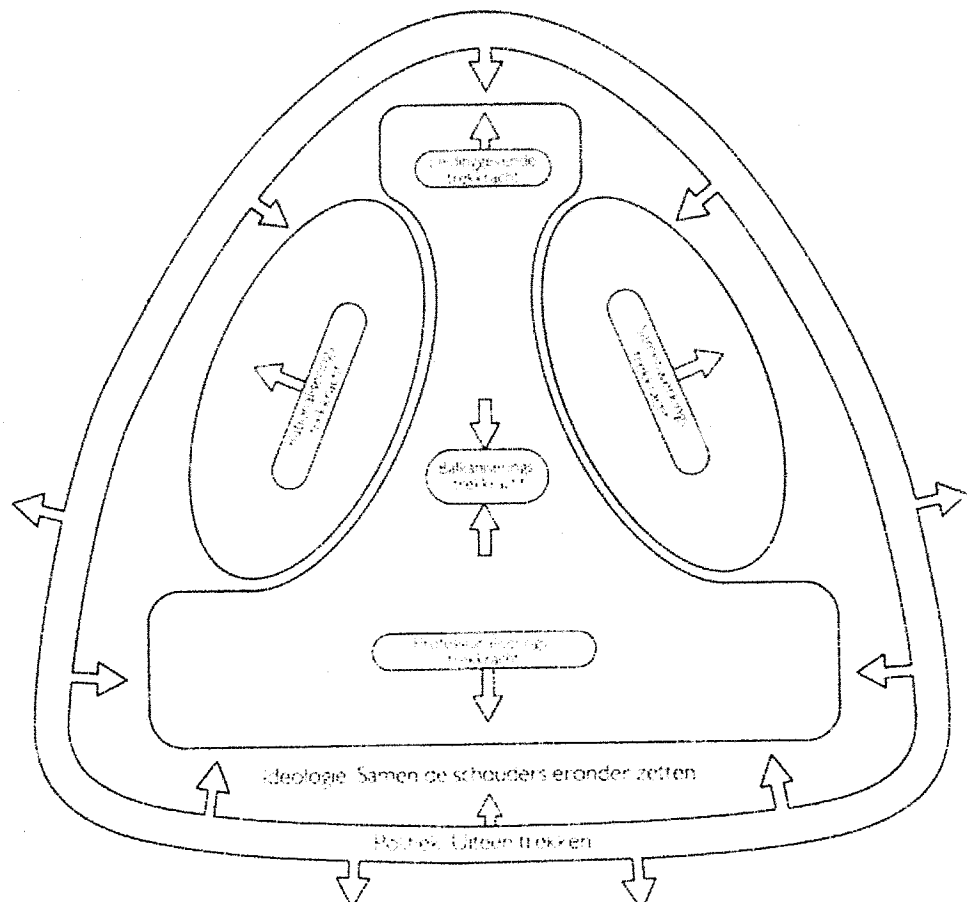
macht 3

De mode van de dag heeft belangrijke invloed op de structuur, soms zelfs als deze voor de betreffende organisatie in het geheel niet passend is. Issues als centralisatie en decentralisatie, grote organisaties en kleine organisaties, de nadruk op structuur en vervolgens weer op cultuur wisselen elkaar af als topics binnen de organisatiekundige literatuur. Gedeeltelijk als gevolg van de ontwikkelingen binnen organisaties, gedeeltelijk ook ontwikkelingen veroorzakend binnen deze organisaties.

6.6

CONFIGURATIES

Nu de organisatieonderdelen, de coördinatiemechanismen, de visies op het functioneren, de ontwerpparameters en de situationele factoren beschreven zijn, wordt het tijd deze in 'elkaar te passen'. Dit wordt de configuratiebenadering genoemd. De elementen van de structuur en zelfs die van de situatie moeten hierbij zó worden gekozen, dat er een samenhang ontstaat. Er zijn eerder al zes fundamentele delen van de organisatie gegeven, evenals zes fundamentele coördinatiemechanismen en zes decentralisatievormen. Er schijnt tussen al deze zestallen een fundamentele relatie te bestaan, die kan worden verklaard door een aantal op de organisatie inwerkende naar buiten gerichte krachten vanuit haar samenstellende delen. Wanneer de omstandigheden een van deze krachten begunstigen, wordt de organisatie genoodzaakt zichzelf te ontwerpen als een bijzondere configuratie.



Figuur 9: Fundamentele trekkende krachten in de organisatie

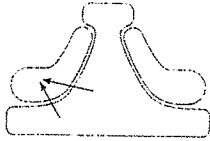


Ondernemersorganisatie



De strategische top oefent een op leiding gerichte trekkraft uit, waardoor hij greep houdt op de besluitvorming, en waarbij de coördinatie wordt bereikt door rechtstreeks toezicht. Wanneer de organisatie aan deze trekkraft toegeeft (vaak door een allesoverheersende behoefte aan strategische visie), ontstaat een gecentraliseerde configuratie, die ondernemersorganisatie wordt genoemd. De strategische top bevindt zich onmiddellijk boven de uitvoerende kern, met weinig andere elementen tussen lijnmanagers of stafspecialisten.

Machinebureaucratie



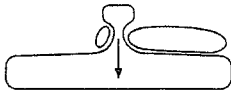
De technostructuur oefent trekkraft uit die gericht is op rationalisering, in het ideale geval door standaardisatie van werkprocessen en bevordert alleen beperkte horizontale decentralisatie (waardoor ze zelf de macht krijgen). Organisaties die aan deze trekkraft toegeven (doorgaans wegens een allesoverheersende behoefte aan routinematige efficiëntie), krijgen een machineachtige configuratie met een volledig uitgewerkte lijn- en stafstructuur, gericht op de beheersing en bescherming van de uitvoerende kern.

Gediversifieerde organisatie



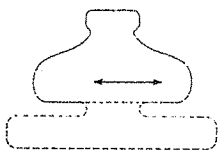
In hun streven naar autonomie oefenen de managers van het middenkader een trekkraft uit om de structuur te 'balkaniseren', om door uitsluitend beperkte (en verticale) en op henzelf gerichte decentralisatie de macht te concentreren bij hun eigen eenheden. Wanneer de organisatie aan deze trekkraft toegeeft (doorgaans door zichzelf op te splitsen in afzonderlijke eenheden om uiteenlopende markten effectief te kunnen bedienen) en zich beperkt tot beheersing van de prestaties van deze eenheden (voornamelijk door standaardisatie van output), ontstaat de gediversifieerde configuratie. Op het 'hoofdkantoor' blijft een door kleine stafeenheden ondersteunde kleine strategische top over, die toezicht houdt op een aantal divisies die een machineachtige configuratie vertonen.

Professionele bureaucratie



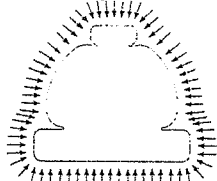
De leden van de uitvoerende kern oefenen een trekkraft uit, die gericht is op professionalisering, om de invloed die anderen (zowel collega's, als lijnchefs en technocratische chefs) op hun werk uitoefenen te verminderen. Wanneer de organisatie aan deze trekkraft toegeeft (doorgaans wegens een allesoverheersende behoefte aan perfectionering van deskundigheidsprogramma's), ontstaat de professionele configuratie. Daarin is een volledig horizontale en verticale decentralisatie van macht aan de uitvoerende kern te zien en wordt de coördinatie grotendeels bereikt door standaardisatie van kennis en vaardigheden. De technostructuur en het middenkader zijn door de geringe behoefte aan bestuurlijke controle klein, maar er is wel een grote ondersteunende staf om de hoog in aanzien staande professionals bij te staan.

Adhocratie



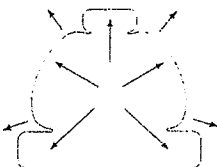
De ondersteunende staf oefent, om betrokken te raken bij de kernactiviteiten van de organisatie, een op samenwerking gerichte trekkraft uit. De organisatie met een behoefte aan geavanceerde innovatie moet doorgaans aan deze trekkraft toegeven. Staf en lijn – en soms ook het uitvoerende personeel – worden dan samengevoegd tot multidisciplinaire teams van deskundigen, waarbij de interne en externe coördinatie wordt verkregen door onderlinge afstemming. De organisatie krijgt een innovatieve configuratie, waarin veel van de scheidslijnen, die de conventionele organisatie kenmerken, verdwijnen. De diverse elementen versmelten tot één enkel systeem van verticale en horizontale decentralisatie op selectieve basis.

Zendingsorganisatie



Ideologie bestaat als kracht voornamelijk in organisaties van andere typen. Daarin worden de leden ertoe aangezet gezamenlijk op te trekken. Soms echter, wanneer de standaardisatie van normen het voornaamste coördinatiemechanisme wordt, kan dit ook gaan overheersen. Dan krijgt de organisatie een zendingsachtige configuratie. Hierin is decentralisatie in haar zuiverste vorm te zien; er wordt op vertrouwd dat elk lid beslist en handelt ten behoeve van de organisatie in haar geheel.

Politieke organisatie



Tenslotte is er ook in andere soorten organisatie sprake van politiek. Daarin worden de leden door de erin aanwezige conflictueuze krachten van elkaar losgerukt. Maar de politiek kan soms ook overheersen, vooral wanneer geen enkel deel van de organisatie en geen enkel coördinatiemechanisme domineert. Dan krijgt de organisatie een politieke configuratie, zonder een stabiele vorm van centralisatie of decentralisatie.



In onderstaande tabel worden de zes resulterende configuraties besproken, samen met een zevende, die pleegt te verschijnen wanneer geen enkele buitenwaarts gerichte kracht overheerst.

Tabel 4: Configuraties van Mintzberg

<i>Configuratie</i>	<i>Voornaamste coördinatiemechanisme</i>	<i>Kernelement van de organisatie</i>	<i>Type decentralisatie</i>
Ondernemersorganisatie of eenvoudige structuur	Direct toezicht	Strategische top	Verticale en horizontale centralisatie
Machineorganisatie of machinebureaucratie	Standaardisatie van werkprocessen	Technostructuur	Bepaalde horizontale decentralisatie
Professionele organisatie of professionele bureaucratie	Standaardisatie van vaardigheden	Uitvoerende kern	Horizontale decentralisatie
Gediversifieerde organisatie of divisiestructuur	Standaardisatie van output	Middenkader	Bepaalde verticale decentralisatie
Innovatieve organisatie of adhocratie	Onderlinge afstemming	Ondersteunende staf	Selectieve decentralisatie
Zendingsorganisatie	Standaardisatie van normen	Ideologie	Decentralisatie
Politieke organisatie	Geen	Geen	Varieert



7

VROM COMPETENTIETAAL

Een gemeenschappelijke competentietaal is onontbeerlijk voor een geslaagde invoering van competentie management. Daarom is een speciale VROM competentietaal ontwikkeld. Deze taal kan door alle medewerkers en voor alle functies gebruikt worden.

De VROM competentietaal bestaat uit 45 competenties die verdeeld zijn in vijf categorieën:

- M = motivatie competenties
- A = analyse competenties
- R = relatiegerichte competenties
- K = kennisgerichte competenties
- T = taakgerichte competenties

De beschrijving van een competentie bestaat uit een titel, een definitie en de gedragsindicatoren.

Motivatie

1. Integriteit

In woord en daad handelen binnen algemeen aanvaarde sociale en ethische normen en waar nodig anderen aanspreken hierop. Zich duidelijk uitspreken over eigen waarden en normen.

- Spreekt anderen – waar nodig - aan op de manier van omgaan met elkaar
- Gaat zorgvuldig om met persoonlijke gegevens en vertrouwelijke informatie
- Is open en duidelijk over de ethische en sociale normen die hij/zij zelf hanteert
- Gaat zorgvuldig en respectvol met anderen om

Motivatie

2. Initiatief

Kansen onderkennen en ernaar handelen. Liever uit zichzelf beginnen dan passief afwachten

- Begint uit zichzelf, wacht niet af
- Neemt het voortouw in projecten of andere gezamenlijke acties
- Onderneemt acties, ook wanneer daar niet om gevraagd is
- Draagt uit eigen beweging ideeën of oplossingen aan

Motivatie

3. Stressbestendigheid

Effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij complicaties, tegenslag, teleurstelling of tegenspel

- Blijft ook onder tijdsdruk beheerst en doelmatig handelen
- Blijft doorwerken en prestaties leveren in situaties waarin zich spanningen en emoties voordoen
- Blijft rustig in situaties waarin tegengestelde belangen of loyaliteiten een rol spelen
- Stelt voor zichzelf grenzen wanneer tijds- of werkdruk te hoog dreigt te worden

Motivatie

4. Durf

Gaat risico's aan om een bepaald resultaat te behalen, ongeacht eventuele gevolgen voor de eigen positie in de organisatie

- Steekt zijn/haar nek uit
- Neemt weloverwogen risico's
- Doorbreekt zonodig vaste gewoontes of procedures om een bepaald resultaat te behalen
- Pakt lastige situaties aan, loopt er niet omheen



- Motivatie* 5. Aanpassingsvermogen / Schakelen
Doelmatig blijven handelen door het veranderen van gedragsstijl of denkwijze wanneer de omstandigheden of gesprekspartners daar om vragen
- Schakelt in denken en gedrag makkelijk tussen verschillende mensen en denkniveaus
 - Beweegt soepel mee wanneer omstandigheden veranderen
 - Stelt oorspronkelijke doelen en/of aanpak bij als de situatie daar om vraagt
- Motivatie* 6. Onafhankelijkheid
Zich laten leiden door de eigen overtuiging, ongeacht waardering of (verwachte) steun van anderen
- Brengt eigen voorstellen of mening in, ook als bekend is dat anderen het er (nog) niet mee eens zijn
 - Vormt een oordeel op basis van eigen mening en overtuigingen
 - Laat zich in denken en doen meer leiden door de eigen mening dan door wat anderen vinden
- Motivatie* 7. Betrokkenheid
Zich betrokken en verbonden voelen met het werk en/of het vakgebied
- Spreekt met enthousiasme over het eigen werk
 - Voelt zich verantwoordelijk voor de voortgang en kwaliteit van eigen werk
 - Zet zich waar nodig extra in
 - Is makkelijk enthousiast te maken om iets op te pakken
- Motivatie* 8. Managementidentificatie
Tonen van actieve betrokkenheid bij de belangen en vraagstukken van het management
- Toont betrokkenheid met de belangen en vraagstukken van het management
 - Is op de hoogte van de plannen en keuzes van het management
 - Denkt mee met het management vanuit kritische betrokkenheid
- Analyse* 9. Helikopterview
Behoudt het overzicht over de delen en het geheel van een vraagstuk, gegevens of een project.
- Overziet delen en geheel van een vraagstuk, gegevens of een project
 - Kan een stap terug doen en zaken van een afstand bekijken
 - Kan zich losmaken van de inhoud om de grote lijnen en het totale proces te overzien
 - Behoudt het overzicht in een grote diversiteit van taken, ontwikkelingen of processen
- Analyse* 10. Toekomstvisie
Heeft zicht op een breed scala aan ontwikkelingen en weet die te formuleren in een samenhangend toekomstbeeld.
- Overziet actuele ontwikkelingen en trends en vertaalt deze naar een samenhangend beeld van de toekomst
 - Weet het toekomstbeeld van de organisatie over te brengen op anderen
 - Voorziet trends en lange termijn ontwikkelingen
 - Vertaalt trends en ontwikkelingen in een strategie voor de organisatie
- Analyse* 11. Analytisch Vermogen
Herkennen van de essentie en verbanden in data en informatie
- Brengt ordening aan in informatie en haalt de kern er uit
 - Onderscheidt hoofd- en bijzaken
 - Herkent oorzaak en gevolg en trekt logische conclusies
 - Dringt snel door tot de kern van de zaak



- Analyse* 12. Omgevingsbewustzijn
Laten blijken geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en deze kennis effectief te benutten voor de eigen functie of organisatie
- Stelt zich op de hoogte van relevante maatschappelijke en politieke ontwikkelingen
 - Vertaalt politieke en maatschappelijke ontwikkelingen naar het eigen werkkterrein
 - Heeft een goede antenne voor de omgevingsfactoren die van invloed kunnen zijn op het huidige beleid
- Analyse* 13. Creativiteit
Vernieuwend en/of origineel zijn in denken en doen.
- Vernieuwend en/of origineel in denken en doen
 - Bedenkt makkelijk meerdere oplossingen of benaderingen voor een vraagstuk
 - Schept er plezier in om nieuwe benaderingen of oplossingen te bedenken
 - Komt met onverwachte ideeën en oplossingen
- Analyse* 14. Conceptueel denken
Het hanteren van abstracte denkkaders of modellen bij het waarnemen en interpreteren van de werkelijkheid
- Bedenkt modellen om vraagstukken in te plaatsen en te interpreteren
 - Brengt structuur aan in een veelheid van informatie en waarnemingen
 - Gebruikt abstracte modellen of concepten om feiten en waarnemingen te kunnen begrijpen
 - Zoekt bij vraagstukken naar onderliggende patronen en verbanden
- Analyse* 15. Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid
Schrijft begrijpelijk en in correct Nederlands; stemt schrijfstijl af op beoogde doel en doelgroep
- Schrijft beknopt en to-the-point
 - Schrijft helder en begrijpelijk Nederlands
 - Hanteert een duidelijke structuur in geschreven teksten
 - Past in notities en stukken de formulering aan bij de doelgroep
- Analyse* 16. Politiek & bestuurlijk bewustzijn
Hanteren van het dilemma tussen ambtelijke integriteit en politieke dienstbaarheid; hanteren van het bijzondere karakter van de ambtelijke organisatie ten opzichte van de politiek enerzijds en het maatschappelijk krachtenveld anderzijds.
- Maakt goede inschatting van politieke ontwikkelingen en hun consequenties
 - Toont inzicht in bestuurlijke verhoudingen en mechanismen
 - Voorziet politieke afbreukrisico's voor bewindspersonen
 - Kent de positie en invloed van de eigen organisatie in het omringende maatschappelijke krachtenveld
- Relatie* 17. Samenwerken
Draagt bij aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer dit niet van direct persoonlijk belang is. Zet zich in om samen met anderen doelen te bereiken.
- Geeft het gezamenlijk resultaat voorrang boven het persoonlijk belang
 - Zoekt samenwerking en overleg
 - Deelt informatie met anderen
 - Staat open voor ideeën en inbreng van anderen
- Relatie* 18. Organisatiesensitiviteit
Onderkent invloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op (andere) onderdelen van de organisatie
- Onderkent de mogelijke gevolgen van eigen voorstellen en beslissingen op andere organisatie onderdelen
 - Toetst binnen de organisatie het draagvlak voor eigen ideeën en beslissingen



- Relatie* 19. Netwerkvaardigheid
Ontwikkelt en onderhoudt een voor de organisatie relevant netwerk van contacten die zonodig ondersteuning, informatie of medewerking kunnen geven, zowel intern als extern.
→ Legt en onderhoudt kontakten met voor de eigen functie belangrijke personen en organisaties
→ Weet van de juiste mensen steun en medewerking te verkrijgen
→ Benut het netwerk op het juiste moment om doelen te bereiken
- Relatie* 20. Overtuigingskracht
Gedrag dat erop gericht is anderen te overtuigen van een bepaald standpunt en instemming te krijgen met bepaalde plannen, ideeën en producten
→ Brengt ideeën en voorstellen beslist en met enthousiasme naar voren
→ Weet anderen voor eigen standpunten of ideeën te winnen
→ Gebruikt aansprekende argumenten om anderen te overtuigen
→ Kan argumenten kracht bij zetten wanneer er tegenstand optreedt
- Relatie* 21. Presenteren
Ideeën en feiten op een heldere wijze presenteren, gebruikmakend van verbale en non-verbale communicatie en hulpmiddelen
→ Stemt een presentatie qua inhoud en aanpak af op de toehoorders
→ Maakt bij presentaties effectief gebruik van hulpmiddelen
→ Houdt een samenhangend en overzichtelijk betoog met een heldere structuur
→ Toont bij presentaties een enthousiaste uitstraling
- Relatie* 22. Motiveren
Stimuleren van anderen tot actie en betrokkenheid om een bepaald resultaat te bereiken.
→ Spreekt waardering naar anderen uit; geeft complimenten
→ Weet goed aan te sluiten bij de persoonlijke drijfveren van mensen
→ Geeft medewerkers regelmatig feedback op hun prestaties
→ Stimuleert anderen tot het leveren van hoge prestaties
→ Verschafft medewerkers uitdagingen die passen bij de persoon
- Relatie* 23. Ontwikkelen medewerkers
Voorwaarden scheppen en begeleiding bieden gericht op persoonlijke en/of professionele ontwikkeling van medewerkers.
→ Stimuleert medewerkers tot persoonlijke en/of professionele ontwikkeling
→ Spreekt met medewerkers regelmatig over hun persoonlijke ontwikkeling
→ Ondersteunt medewerkers bij het zetten van volgende stappen in hun ontwikkeling
→ Stimuleert medewerkers na te denken over de eigen mobiliteit en toekomst
→ Brengt medewerkers in situaties die uitdagend en leerzaam zijn
- Relatie* 24. Coachend Leidinggeven
Stimuleren van het zelfsturend vermogen en de eigen verantwoordelijkheden van medewerkers ten aanzien van werkwijze en resultaten
→ Geeft medewerkers de ruimte om eigen ideeën uit te werken
→ Stelt medewerkers in staat om persoonlijke successen te behalen
→ Stimuleert medewerkers om zelf oplossingen te bedenken
→ Zet medewerkers er toe aan zelf verantwoordelijkheid te nemen en te sturen in hun werk
- Relatie* 25. Zelfinzicht
Streven naar inzicht in en begrip van het eigen handelen, motieven en kwaliteiten
→ Staat open voor persoonlijke feedback en doet er wat mee
→ Toont zich bewust van eigen gedragspatronen en drijfveren
→ Heeft een realistisch beeld van de eigen sterke en zwakke punten



- Relatie* 26. Interpersoonlijke Sensitiviteit
Bewustzijn van het effect van het eigen gedrag op anderen en onderkennen van de gevoelens en behoeften bij anderen
→ Houdt rekening met de gevoelens van anderen
→ Verplaatst zich in de positie van de ander
→ Voorkomt onnodige irritaties door tactvol optreden
→ Toont zich bewust van de invloed van het eigen handelen op anderen
- Relatie* 27. Klantgerichtheid
Herkennen van wensen en behoeften van klanten en hiernaar handelen
→ Staat open voor wensen en behoeften van (interne of externe) klanten
Is zo nodig duidelijk naar de klant over de grenzen van de mogelijkheden
→ Spant zich in om aan de wensen en behoeften van de klant tegemoet te komen
- Relatie* 28. Collegialiteit
Helpen en ondersteunen van collega's en rekening houden met hun behoeften en belangen
→ Helpt collega's indien nodig
→ Ziet wat collega's nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen
→ Toont interesse in werk en situatie van collega's
- Relatie* 29. Onderhandelen
Onderhandelingsituaties oplossen door voor alle partijen acceptabele uitkomsten te onderzoeken en te realiseren in een spel van geven en nemen
→ Houdt in onderhandelingen rekening met de diverse belangen en posities
→ Zoekt naar compromissen en oplossingen die voor alle partijen aanvaardbaar zijn
→ Komt in overleg en bij onderhandelingen tot resultaten in een spel van geven en nemen
- Relatie* 30. Luisteren
Tonen belangrijke informatie op te pikken uit mondelinge communicatie; doorvragen en aansluiten op het betoog van een ander
→ Vraagt door op onduidelijkheden in het betoog van een ander
→ Luistert met aandacht en laat ander uitspreken
→ Kan aansluiten op het betoog van een ander
→ Neemt in gesprekken ook de emotionele boodschap bij anderen waar
- Relatie* 31. Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid
Eigen mening, ideeën of feiten op een beknopte en duidelijke wijze onder woorden brengen in goed lopende zinnen; correct taalgebruik
→ Brengt gedachten vlot en duidelijk onder woorden
→ Spreekt to-the-point, wijdt niet onnodig uit
→ Brengt mondelinge boodschappen begrijpelijk over
- Kennis* 32. Vakkennis
Breedte en diepte van het specifieke vakgebied en/of beleidsterrein; toepassen van vakkennis en de gerichtheid om vakkennis up-to-date te houden
→ Volgt en kent actuele ontwikkelingen op het vakgebied
→ Gebruikt in discussies en notities vakinhoudelijke argumenten
→ Kennis van het specifieke beleidsterrein vertoont diepte en breedte
- Kennis* 33. Leervermogen
In zich opnemen en verwerken van nieuwe situaties en informatie; leren van nieuwe ervaringen en direct toepassen van het geleerde
→ Werkt zich snel in nieuwe materie of een nieuwe werksituatie in
→ Zoekt actief naar nieuwe kennis en ervaringen
→ Past nieuw opgedane kennis en inzichten direct in de praktijk toe



- Taak* 34. Resultaatgericht aansturen
Aansturen van individuele medewerkers op concrete output
→ Formuleert met medewerkers taakstellingen voor de komende periode
→ Maakt met medewerkers afspraken over de kwaliteit en kwantiteit van het te leveren werk
→ Geeft naar de medewerker(s) duidelijk aan wat van hen wordt verwacht
- Taak* 35. Strategisch aansturen
Richting geven aan de organisatie door de visie te vertalen in bedrijfsprocessen en operationele doelen.
→ Geeft duidelijk aan hoe de visie en organisatiedoelen moeten worden gerealiseerd
→ Vertaalt de organisatiedoelen in een passende structuur en -bedrijfsprocessen
→ Onderneemt tijdig actie om de bedrijfsprocessen en interne organisatie af te stemmen op veranderingen in de strategie of prioriteitsstelling
- Taak* 36. Samenbindend leiderschap
Het tot stand brengen en stimuleren van samenwerking en synergie, onder meer door het stellen van gemeenschappelijke doelen
→ Weet een groep medewerkers samen te smeden tot een team
→ Betrekt de teamleden bij het vaststellen van teamprestaties en -doelen
→ Neutraliseert onderlinge wrijving en irritaties tussen teamleden
→ Stimuleert samenwerking door teamprestaties te waarderen
- Taak* 37. Plannen & organiseren
Bepalen van prioriteiten en aangeven van benodigde acties, tijd en middelen om gegeven doelstellingen te kunnen bereiken. Zaken conform planning in beweging zetten en regelen.
→ Bepaalt prioriteiten en acties voor zichzelf of anderen
→ Organiseert het werk volgens een duidelijk plan
→ Zet plannen en projecten in beweging door zaken concreet te regelen
→ Bepaalt vooraf meetpunten om de voortgang te volgen
- Taak* 38. Voortgangscontrole
Tussentijds eigen activiteiten en die van anderen op inhoud en voortgang controleren; afwijkingen signaleren en waar nodig direct bijsturen
→ Stuurt tijdig bij als de beoogde planning niet wordt gehaald
→ Creëert voor zichzelf en anderen inzicht in de (voort)gang van zaken
→ Signaleert afwijkingen en laat zaken niet op hun beloop
- Taak* 39. Delegeren
Taken en bevoegdheden op een duidelijke wijze toedelen aan de juiste medewerkers en toezien op effectuering
→ Maakt een goede afweging tussen zelf doen of delegeren
→ Geeft medewerkers duidelijke kaders aan waarbinnen ze zelfstandig mogen handelen
→ Accepteert dat er fouten gemaakt kunnen worden
→ Heeft vertrouwen in capaciteiten van medewerkers; durft zaken aan ze over te laten
- Taak* 40. Besluitvaardigheid
Beslissingen nemen door het ondernemen van acties; zich vastleggen door het uitspreken van meningen
→ Neemt tijdig beslissingen, ook in complexe en onzekere situaties
→ Hakt knopen door, ook wanneer niet alle informatie beschikbaar is
→ Maakt duidelijke keuzes
- Taak* 41. Accuratesse
Nauwkeurigheid en precisie in de uitvoering van werk
→ Voert werkzaamheden nauwkeurig en precies uit
→ Toont aandacht voor details
→ Werkt ordelijk en systematisch



Taak

42. Resultaatgerichtheid

Gerichtheid op effectief handelen en het op tijd leveren van afgesproken output

- Levert resultaten binnen de afgesproken tijd
- Werkt doelgericht en efficiënt, laat zich niet afleiden
- Maakt taken waar hij/zij aan begint ook af

Taak

43. Anticiperen

Weet kritische situaties tijdig te onderkennen en hierop adequaat in te spelen

- Ziet knelpunten bijtijds aankomen
- Voorkomt dat zaken uit de hand lopen door tijdig maatregelen te nemen
- Denkt vooruit en weet benodigde acties in te schatten

Taak

44. Innovatief handelen

Vernieuwend denken en handelen; kansen en mogelijkheden zien voor vernieuwing van werkwijzen, producten of diensten; voorkeur voor uitproberen van verbeteringen boven handhaven van het bestaande

- Actief gericht op mogelijkheden om zaken en werkwijzen te vernieuwen
- Past ideeën voor verbetering van zaken direct toe
- Bedenkt mogelijkheden voor nieuwe producten of diensten

Taak

45. Efficiënt handelen

Denken en handelen gericht op optimale benutting van tijd, geld en andere middelen; afwegen van financiële consequenties en aandacht voor beperking van kosten

- Denkt op zakelijke wijze na over inzet van mensen en middelen
- Weegt kosten en rendement goed tegen elkaar af
- Streeft naar beperking van kosten
- Denkt na over financiële consequenties van plannen en acties





8

MACHTSRELATIES RGD

→

Rgd en departementgebruiker:

- contractrelaties door de huurcontracten, met hierbij een bedrijfseconomische prikkel voor beide partijen. De departementen ontvangen genormeerde huisvestingsbudgetten. De Rgd moet uit de huuropbrengsten gebouwen verwerven en beheren.
- partnershiprelaties, bijvoorbeeld op het gebied van nieuwe marktontwikkelingen en nieuwe producten.

→

Rgd en het ministerie van Financiën (IRF):

- contractrelatie door middel van een leenfaciliteit op basis van een investeringsplan.
- sanctionerende relatie door middel van kostenkengetallen. Deze worden gecontroleerd door de Inspectie der Rijksfinanciën en de Algemene Rekenkamer.
- professionele relatie ten aanzien van de systematiek van budgetverdeling naar de departementen, de Rgd adviseert Financiën hierin.

→

Rgd en het ministerie van VROM

- contractrelaties door een managementconvenant, een mandaatregeling en het jaarplan, de begroting, het jaarverslag en de jaarrekening.
- partnershiprelaties door betrokkenheid in een aantal VROM-brede beleidsvoorbereidingen zoals bijvoorbeeld duurzaam bouwen en stedelijke vernieuwing.
- professionele relaties, deze liggen op het gebied van de uitwerking van algemeen VROM-beleid naar rijkshuisvesting toe zoals stedelijke vernieuwing, milieuvriendelijk bouwen, architectuurbeleid en monumentenbeleid.
- sanctionerende relaties, deze hebben vooral te maken met toezicht en verantwoording door Dienst Financieel Economische Zaken (DFEZ) via de begroting, het ondernemingsplan, het financiële jaarverslag en het informatiesysteem.

→

Rgd en de politiek

Deze relatie loopt waar het gaat om rijksbeleid en rijksbegroting vooral via de ministeries van VROM en Financiën. Politieke besluitvorming kan directe consequenties hebben voor de rijkshuisvesting en omdat de Rgd als overheidsorganisatie van de markt afwijkende doelstellingen heeft.

- sanctionerende relaties door de vaststelling en goedkeuring van het rijkshuisvestingsbeleid en van de begroting/financieel jaarverslag. Maar ook (niet via de begroting) bij stedelijke vernieuwingsprojecten, het ontwikkelen van stationslocaties, sleutelprojecten, stedelijke knooppunten, architectuur, monumentenzorg en beeldende kunstregelingen.

→

Rgd en de beleidsdepartementen

- Sanctionerende relaties via het bouwbesluit, met name door EZ en VROM. Wijzigingen in het bouwbesluit hebben gevolgen voor de rijkshuisvesting, het beleid wordt daarmee afgedwongen.
- partnershiprelatie door een beleidsstreven in de standaardkwaliteit rijkshuisvesting op te nemen.
- professionele relaties door te proberen een bepaald beleidsstreven te realiseren door bijvoorbeeld overreding of een subsidiëring.

→

Rgd en Domeinen

Domeinen levert diensten op het terrein van de verkoop van onroerende zaken, de verhuur aan derden en bij de vaststelling van de waardebeoordeling van onroerende zaken en de betaling van de onroerende zaakbelasting (OZB).

- contractrelatie door middel van een raamcontract waarin de tarieven worden vastgesteld.
- partnershiprelaties door structureel overleg over verkoop- en verhuuroverstijgende activiteiten zoals portefeuille- en vervangingsbeleid.



→

Rgd en de markt

De markt is een verzamelbegrip voor projectontwikkelaars, makelaars, aannemers, architecten, adviseurs et cetera, die de Rgd inhuurt voor verschillende werkzaamheden. Met hen bestaat vooral een zakelijke relatie. Maar ook samenwerkingsrelaties komen voor, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van instrumenten.

→

Hieronder volgen de interne relaties, die de Rgd kent.

Tussen DG en Directeuren

Het centrale uitgangspunt is sturing op resultaat op basis van het principe 'sturen en zelf doen'. De dienstleiding geeft de richting op hoofdlijnen aan. Op basis van een jaarplan worden met elke directeur meetbare afspraken gemaakt over de resultaten en resultaatverbeteringen die in dat jaar zullen moeten worden behaald om de doelen te bereiken. In de directieraad worden directieoverstijgende onderwerpen besproken. De DG beslist, gehoord de directieraad.

→

Tussen Directeuren en hun directie

De directeuren geven op hun beurt ook weer de hoofdlijnen voor hun onderdeel aan. De afdelingen organiseren zelf resultaatverbeteringen. Daarbij worden haalbare acties benoemd die op korte termijn resultaten laten zien. Medewerkers hebben hier op hun beurt ook een belangrijke eigen verantwoordelijkheid in.

→

Tussen afdelingshoofden en medewerkers

De medewerkers zijn over het algemeen werkzaam in diverse teams. Het is de bedoeling dat in 80% van de projecten de teams zelfstandig opereren. In 20% van de projecten kan de problematiek zo gevoelig, ingewikkeld of kostbaar zijn dat directe bemoeienis van het management nodig is. Het management heeft verder een rol bij de totstandkoming van de teams, verzorgt de functioneringsgesprekken et cetera.

→

Tussen Rijksbouwmeester en Rgd

De Rijksbouwmeester heeft een bijzondere relatie met de Rgd. Hij wordt in overheidsdienst aangesteld voor een aantal jaren, met als thuisbasis de Rgd. Hij heeft een adviesrol in de definitie-, ontwerp- en uitvoeringsfase van projecten. De architectenkeuze is zijn verantwoording en hij heeft de laatste stem daarin.

→

Tussen Front Office en Back Office

Deze relatie is er één van wederzijdse afhankelijkheid. Het FO kan niet zonder het BO, omdat daar de kennis en deskundigheid is georganiseerd. Het BO kan niet zonder het FO, omdat deze voor continuïteit van opdrachten zorgt. Er is een zakelijke, contactuele relatie vanuit het intern opdrachtgeverschap van het FO. Maar er bestaat ook een samenwerkingsrelatie om samen kwalitatief hoogwaardige producten en diensten te leveren aan de klanten.

→

Tussen Staf en FO en BO

De staf heeft diverse functies. Sinds de reorganisatie werkt elke directie (gericht op de eigen functionele verantwoordelijkheden) aan strategie- en beleidsvorming, onderzoek, bijdragen aan rijksbeleid, innovatie, kwaliteitszorg en informatievoorziening. De staf zorgt voor algemene voorwaarden en kaders hierbij. Bij de staf zijn ook taken ondergebracht die voor de organisatie als geheel worden uitgevoerd zoals P&O en bedrijfsvoering, klassieke staftaken zoals ondersteuning van de dienstleiding de koppeling tussen het topmanagement en de directies en ook publieke taken samenhangend met de Rgd als beleids-Directoraat-Generaal van VROM. Ook management control en concern administratie zijn staftaken.

[Bremer, W. en Oet R. (1997): *Mogelijke sturingsrelaties in een toekomstig*

Rijkshuisvestingsstelsel. Den Haag: Ministerie van VROM,

Rijksgebouwendienst (2002b): *Het ontwerp, Vastgesteld Organisatierapport*

Rijksgebouwendienst. Den Haag: Ministerie van VROM,

Rijksgebouwendienst (2002c): *Kantelingshandboek*. Den Haag: Ministerie van VROM.

Leaflet 'Inrichting van de (nieuwe) administratieve organisatie,

Rijksgebouwendienst (2003): *Bedrijfsplan Rijksgebouwendienst 2003*. Den Haag:

Ministerie van VROM]



9

BEPALEN VAN HET INNOVATIEF VERMOGEN VAN TOELEVERANCIERS

Hieronder bevindt zich een instrument om het innovatief vermogen bij toeleveranciers te Meten [Haffmans, 2003]. Daarmee is het optimum voor een toeleverancier om een bijdrage te leveren aan de productontwikkeling vast te stellen. De vragen zijn gebaseerd op onderzoek naar de kritieke factoren bij innovaties. Deze factoren hebben betrekking op het strategisch beleid van de onderneming, op de vaardigheden op technisch en op marketinggebied en het vermogen om het innovatieproces goed te organiseren en uit te voeren. De lijst met vraagpunten met per vraag vijf mogelijke antwoorden is hierna gegeven. De antwoorden zijn van links naar rechts van toenemend niveau. Dat wil echter niet zeggen dat ondernemingen op het hoogste niveau het beste presteren. Hoog niveau vergt immers meer inspanning en daarmee meer kosten.

De Rgd kan dit instrument gebruiken bij het beoordelen van de biedingen en biedende partijen in een PPS-proces.

1 Strategie / beleid

1.1 Hoe belangrijk is innoveren voor de onderneming?

<input type="radio"/> De nadruk ligt op veel gewoon werk verzetten. Wat technische ontwikkeling betreft blijven wij bij. Vernieuwing wordt niet speciaal gestimuleerd.	<input type="radio"/> Indien klanten erom vragen zoeken wij naar vernieuwing. De kosten worden in de prijs verwerkt.	<input type="radio"/> Op een beperkt aantal gebieden lopen wij voorop en bieden wij nieuwe technieken als één van de eerste aan. De investering hopen wij op den duur terug te verdienen.	<input type="radio"/> Op meerdere gebieden proberen wij voorop te lopen met de nieuwste ontwikkelingen. Wij zoeken ook klanten / markten op die vernieuwing eisen.	<input type="radio"/> Onze strategie is bewust zoeken naar vernieuwing. Standaard opdrachten laten wij aan onze concurrenten over.
---	---	--	---	---

1.2 Hoeveel middelen worden voor innovatie beschikbaar gesteld?

<input type="radio"/> Wij proberen de uitgaven voor vernieuwing zo laag mogelijk te houden.	<input type="radio"/> Uitgaven voor ontwikkeling zijn nodig omdat onze klanten erom vragen en om bij te blijven. De uitgaven hiervoor moeten snel worden terugverdiend.	<input type="radio"/> Voor innovatie is een budget beschikbaar (bijvoorbeeld een vast percentage van de omzet), voldoende om onze plannen te realiseren.	<input type="radio"/> Voor innovatie is een ruim budget beschikbaar (bijvoorbeeld een hoog percentage van de omzet in vergelijking met concurrerende bedrijven).	<input type="radio"/> In tijden van tegenspoed is het budget voor innovatie het laatste dat wij verlagen.
--	--	---	---	--



2 Technische vaardigheid

2.1 Is er een technologiebeleid?

<input type="radio"/> Wij passen vooral beproefde technieken toe. Vernieuwingen zijn ad hoc; er is geen technologiebeleid.	<input type="radio"/> Vernieuwing is een kwestie van rustig en regelmatig doorontwikkelen; de nadruk ligt meer op het verbeteren van processen en producten dan van echt veranderen.	<input type="radio"/> Regelmatig zijn wij bezig met projecten voor vernieuwing, soms zelfs gelijktijdig met meerdere projecten.	<input type="radio"/> De kerntechnologie is gedefinieerd en voor ontwikkeling is een meerjarig traject uitgezet met daarin opvolgende projecten.	<input type="radio"/> Er is een technologie roadmap met daarin opgenomen zelfs fundamentele vernieuwingen.
--	--	---	--	--

2.2 Onderhoudt de onderneming een netwerk met o.a. kennisinstututen?

<input type="radio"/> Wij passen beproefde technieken toe. Aan contact met kennisinstututen hebben wij geen behoefte.	<input type="radio"/> Wij hebben wel contact met ROC's en met branche-organisaties, maar zelden met kennisinstututen (hooguit voor verplichte keuringen).	<input type="radio"/> Wij hebben regelmatig stagiaires van hbo en een enkele keer van een universiteit. Incidenteel (enkele malen per jaar) hebben wij contact met kennisinstututen.	<input type="radio"/> Wij hebben regelmatig contact met kennisinstututen (universiteiten, TNO,...) en voeren regelmatig samen onderzoek uit.	<input type="radio"/> Wij werken reeds lang samen met kennisinstututen en dit heeft al geleid tot technische doorbraken.
---	---	--	--	--

2.3 Is men tijdig op de hoogte van alle relevante technische mogelijkheden?

<input type="radio"/> Leveranciers van machines of materialen houden ons wel op de hoogte van nieuwe technische mogelijkheden.	<input type="radio"/> Wij zoeken zelf actief bij leveranciers naar nieuwe technische mogelijkheden.	<input type="radio"/> Incidenteel werken wij met toeleveranciers mee aan de ontwikkeling van nieuwe technologieën, waardoor wij deze als eerste kunnen toepassen.	<input type="radio"/> Wij zoeken systematisch naar leveranciers om samen nieuwe machines of materialen te ontwikkelen en zijn zo op de hoogte van technieken voor deze op de markt komen.	<input type="radio"/> Wij hebben regelmatig intensief contact met wetenschappers van onderzoeksinstituten en zijn op de hoogte van de vorderingen op technisch wetenschappelijk gebied.
--	---	---	---	---

2.4 Is de onderneming voldoende vaardig in de vereiste technieken?

<input type="radio"/> Alleen indien noodzakelijk volgen onze medewerkers een cursus. Er zijn geen medewerkers die zich speciaal met vernieuwing bezig houden.	<input type="radio"/> Regelmatig volgen onze medewerkers een cursus om kennis te maken met nieuwe technieken.	<input type="radio"/> Er is een opleidingsplan en een ruim budget voor onze medewerkers om kennis te maken met nieuwe technieken.	<input type="radio"/> Een aantal medewerkers op hbo-niveau werken bijna continu in projecten aan vernieuwing. Zij moeten van de nieuwste ontwikkelingen op de hoogte zijn.	<input type="radio"/> Technici op zelfs academisch niveau zijn continu bezig met ontwikkelingen, zodat wij op technologisch gebied ook internationaal voorop lopen.
---	---	---	--	---

2.5 Worden er voldoende middelen beschikbaar gesteld?

<input type="radio"/> Er is geen aparte ontwikkelingsafdeling of laboratorium.	<input type="radio"/> Indien nodig worden middelen beschikbaar gesteld voor apparatuur en onderzoek en wordt capaciteit vrijgemaakt.	<input type="radio"/> Er is laboratorium ingericht en er is een plan om dit verder uit te bouwen.	<input type="radio"/> Continu zijn medewerkers bezig met technische ontwikkelingen en zij beschikken daarvoor over voldoende apparatuur, beproevingsmethoden en andere benodigdheden.	<input type="radio"/> Er is ruim voldoende capaciteit aan zeer competente medewerkers die over ruime middelen beschikken om te zoeken naar technologische vernieuwing (doorbraak).
--	--	---	---	--



3 Marketing vaardigheid

3.1 Hanteert u een marktsegmentatie, is er een marketingplan?

<input type="radio"/> Er wordt geen marktsegmentering gehanteerd. Opdrachten van alle klanten zijn welkom.	<input type="radio"/> Wij hanteren een eenvoudige indeling van bestaande en potentiële klanten.	<input type="radio"/> Wij hanteren een marktsegmentatie en er is een marketingbeleid voor de middenlange termijn opgesteld.	<input type="radio"/> Wij hanteren een gedetailleerde marktsegmentatie en er is een marketingstrategie voor de lange termijn opgesteld.	<input type="radio"/> Wij zoeken naar en werken intensief samen met veeleisende klanten die vooroplopen. Zo veroveren wij een topositie in de betreffende markt.
--	---	---	---	--

3.2 Is men in de onderneming voldoende bekend met de behoeften in de markt?

<input type="radio"/> Er wordt zelden een marktonderzoek verricht.	<input type="radio"/> De bestaande klanten maken hun wensen regelmatig bekend.	<input type="radio"/> Wij onderzoeken op eigen initiatief regelmatig de wensen bij bestaande en potentiële klanten door middel van interviews.	<input type="radio"/> Wij inventariseren de toekomstige klantwensen, met bijzondere aandacht voor de functionele wensen. De concurrentie brengen wij stelselmatig in kaart.	<input type="radio"/> Marktonderzoek is voor ons van essentieel belang. Wij hanteren een uitgebreide portfolio van klantwensen met daarin ook de wensen voor de lange termijn.
--	--	--	---	--

3.3 Worden klantwensen voldoende meegenomen in het ontwerp?

<input type="radio"/> Wij beperken ons tot standaard opdrachten en standaard producten.	<input type="radio"/> Wij hanteren een eenvoudige methodiek om specificaties van de klant te vertalen in een product.	<input type="radio"/> Wij gaan diep in op de klantwens en zoeken naar de vraag achter de vraag (functionele eisen). Dat vergt wel veel tijd en aandacht. Met QFD zijn wij vertrouwd.	<input type="radio"/> Wij zijn verantwoordelijk voor het ontwerp. Wij besteden daarom veel tijd en aandacht om de functionele eisen te vertalen in technische specificaties.	<input type="radio"/> In zeer nauwe samenwerking met veeleisende klanten ontwerpen wij voor eigen risico nieuwe producten of processen.
---	---	--	--	---

3.4 Weet de onderneming de innovaties te vermarkten?

<input type="radio"/> De commercieel medewerker(s) moet(en) zorgen voor voldoende opdrachten (of de producten gewoon verkopen).	<input type="radio"/> Van nieuwe producten / diensten maken wij brochures en wij presenteren deze op beurzen. Er is een eenvoudig verkoopplan.	<input type="radio"/> Nieuwe producten / diensten presenteren wij op beurzen, congressen en in vakbladen. Wij benaderen actief de klanten volgens een promotiebeleid.	<input type="radio"/> Wij benaderen actief de klanten uit de doelgroep. Verkopers krijgen hiervoor speciale trainingen. Er is een verkoopplan met ruim budget opgesteld.	<input type="radio"/> Nieuwe producten / diensten worden na een bèta-test intensief gepromoot bij de doelgroep. Hiervoor is een gedetailleerd plan met ruim budget opgesteld.
---	--	---	--	---

3.5 Heeft de onderneming voldoende marketingcapaciteit?

<input type="radio"/> Wij hebben een verkoopdienst (binnen- en buitendienst) die klanten om orders vragen. Aan de medewerkers stellen wij geen bijzondere opleidingseisen.	<input type="radio"/> De verkoopmedewerkers moeten een marketingopleiding hebben gevolgd.	<input type="radio"/> Wij hebben goed opgeleide marketing-medewerker(s) (hbo-niveau) en deze volgen regelmatig bijscholingscursussen en bezoeken congressen.	<input type="radio"/> Wij hechten eraan dat de marketingmedewerkers de beste cursussen en congressen volgen (enkele malen per jaar). Het budget hiervoor is ruim voldoende.	<input type="radio"/> De leiding van marketing is van academisch niveau. Wij publiceren in vaktijdschriften en presenteren op congressen over onze marketingaanpak.
--	---	--	---	---



4 Organisatorische vaardigheid

4.1 Worden voldoende ideeën gegenereerd en staat men hier voor open?

<input type="radio"/> Genereren van vernieuwende ideeën door medewerkers wordt niet gestimuleerd.	<input type="radio"/> Er is een ideeënbus en goede ideeën worden beloond.	<input type="radio"/> Regelmatig (een aantal keren per jaar) worden bewust ideeën gegenereerd (bijvoorbeeld door het houden van brainstorm-sessies).	<input type="radio"/> Van zowel technici als commerciële medewerkers wordt verwacht dat zij regelmatig met ideeën komen. Hiervoor hebben wij een open communicatiestructuur.	<input type="radio"/> Wij genereren actief ideeën ook samen met externen (brainstorm-sessies met klanten, leveranciers en andere bronnen).
---	---	--	--	--

4.2 Wordt een projectplan opgesteld waarin de doelgroep, klantwensen en doelstellingen voor tijd en geld zijn aangegeven?

<input type="radio"/> Projecten worden al improviserend geleid.	<input type="radio"/> Voor een project worden de doelstellingen eenvoudig vastgelegd. Gedetailleerde project-definities zijn te tijdrovend. Er is een globale projectstructuur.	<input type="radio"/> Projecten kennen een fase-indeling met procedures voor elke fase-overgang. Kostprijs en andere doelstellingen worden bewaakt (bijvoorbeeld targetcosting).	<input type="radio"/> Bij projecten worden verschillende scenario's uitgewerkt. Calculaties met internal rate of return en netto contante waarde worden uitgevoerd.	<input type="radio"/> Naast de gedegen projectplanning is er een assortimentsplanning met levenscyclus van de productgeneraties (bijvoorbeeld BCG-matrix).
---	---	--	---	--

4.3 Werken in het innovatieproces verschillende disciplines samen?

<input type="radio"/> Een vernieuwingsproject is de taak van technici (bijvoorbeeld van engineering of productie) en zij zijn daarvoor verantwoordelijk.	<input type="radio"/> Afhankelijk van de fase waarin het project verkeert, worden medewerkers van productie, service of marketing geraadpleegd.	<input type="radio"/> Vanaf het opstarten van een project worden verschillende disciplines (engineering, productie, marketing en service) regelmatig geraadpleegd.	<input type="radio"/> Een werkgroep met vertegenwoordigers van engineering, productie, marketing en service is verantwoordelijk voor het welslagen van het gehele project.	<input type="radio"/> Verschillende disciplines werken hecht samen in een project vanaf de opzet tot voltooiing. Er is regelmatig intensieve samenwerking met externe experts.
--	---	--	--	--

4.4 Is er een projectleiding met voldoende kennis en gezag?

<input type="radio"/> Wij hebben een sterk functionele organisatie en projecten doen wij erbij. De leider van een project heeft geen aparte opleiding of bijzondere bevoegdheden.	<input type="radio"/> Aan een projectleider worden geen bijzondere eisen gesteld. Wel krijgt hij bijzondere bevoegdheden.	<input type="radio"/> Projectleiders krijgen vooraf trainingen in het geven van leiding. Door kennis en ervaring hebben zij overwicht.	<input type="radio"/> Projectleiders hebben veel kennis, ervaring en gezag. Bovendien is de organisatie aangepast aan projecten (bijvoorbeeld overgang naar een matrixstructuur).	<input type="radio"/> Wij hebben reeds veel ervaring met innovatieprojecten. Medewerkers en projectleiders zijn in onze projectorganisatie hierop volledig ingespeeld.
---	---	--	---	--

4.5 Worden projecten na afloop geëvalueerd, is er sprake van een leerproces

<input type="radio"/> Projecten worden na afloop niet geëvalueerd.	<input type="radio"/> Enkel bijzondere projecten (bijvoorbeeld mislukte projecten) worden na afloop kort geëvalueerd.	<input type="radio"/> Na afloop van een project worden de resultaten met de doelstellingen vergeleken (kwaliteit, doorlooptijd, kostprijs).	<input type="radio"/> Elk project wordt uitgebreid geëvalueerd. De oorzaak van mogelijk verschil tussen doelstelling en resultaat wordt geanalyseerd.	<input type="radio"/> Wij zijn een lerende organisatie. Zelfs tijdens de projecten wordt de voortgang geëvalueerd en worden organisatorische verbeteringen doorgevoerd.
--	---	---	---	---



10

WORK BREAKDOWN STRUCTURES

10.1

TOELICHTING

In deze bijlage worden de 'work breakdown structure' (WBS) gegeven van het PPS-proces. Een WBS wordt gebruikt om een complex project of proces in stukken te 'knippen' om overzicht te verkrijgen en een betere beheersbaarheid. In dit geval is er geknipt tot het niveau van producten die benodigd zijn in het PPS-proces.

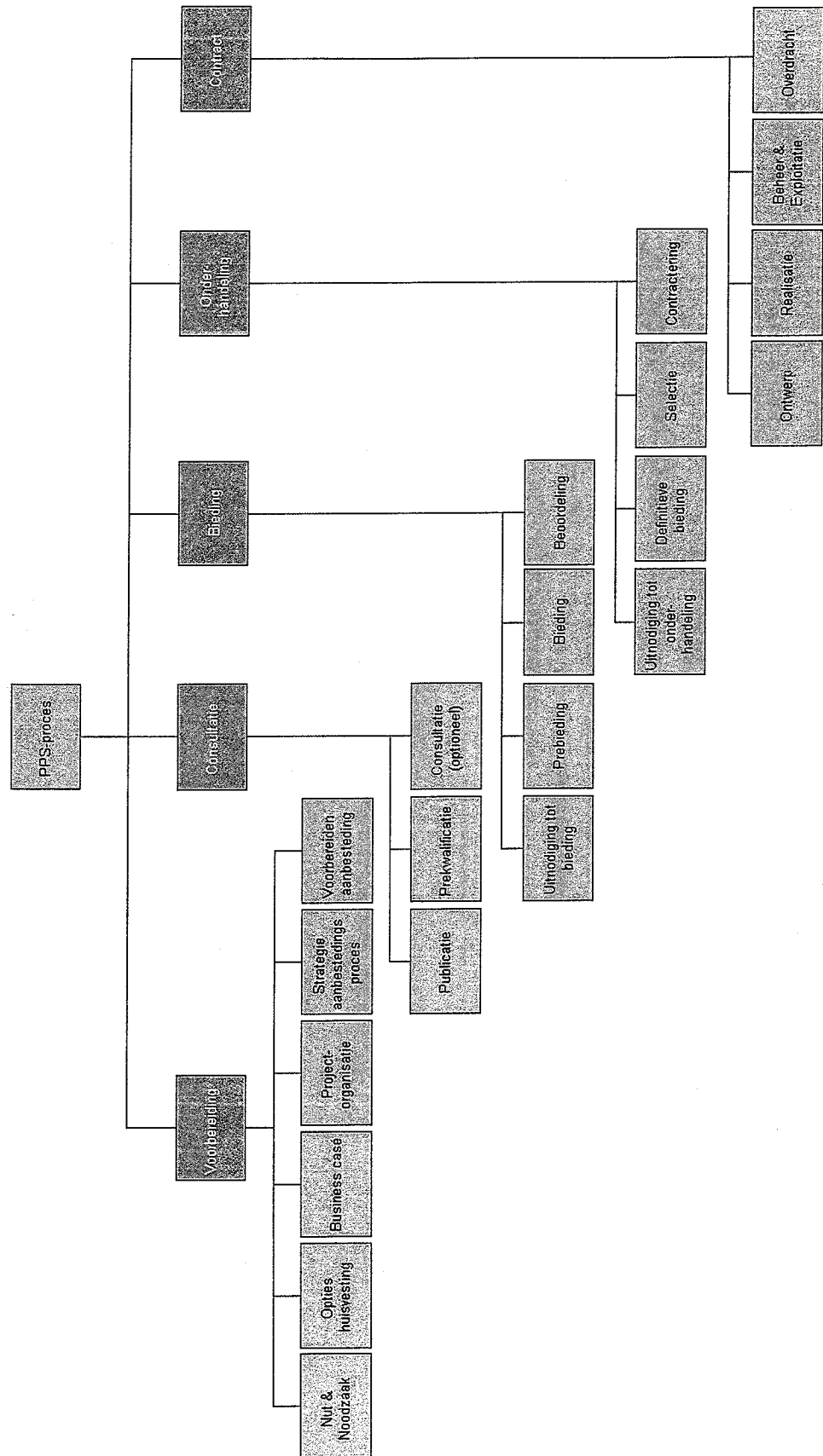
Vanwege de grootte van de figuren en de leesbaarheid is ervoor gekozen de WBS op te splitsen. Allereerst wordt de WBS van het complete proces gegeven. Daarna is het laagste niveau van deze WBS verder uitgesplitst naar technisch / inhoudelijke, juridische, financiële, procesmatige en algemene producten. Tot slot zijn deze producten benoemd in tabellen.

Bij het opstellen van deze WBS is gebruik gemaakt van de door Marleen Hermans opgestelde procesarchitectuur voor het PPS-proces van de renovatie van het ministerie van Financiën en de publicatie '*Publiek-private samenwerking bij huisvestingsprojecten; wie durft?*' van het Kenniscentrum PPS [2001].



10.2

COMPLETE PPS PROCES



Figuur 10: WBS complete PPS-proces





10.3

VOORBEREIDINGSFASE



Figuur 11: WBS Voorbereidingsfase



Tabel 5: Producten Voorbereidingsfase

Subfase	Technisch / inhoudelijk	Juridisch	Financieel	Procesmatig	Algemeen
Nut & Noodzaak	Objectstrategie				
Opties huisvesting	Uitgangspunten alternatieven-analyse		Indicatieve kostenramingen van noodzakelijke aanpassingen	Rgd-advies voor klant	
	Notitie technische staat van alternatieven		Indicatieve gebruiks-vergoeding voor alternatieven		
			Exploitatie-prognose		
			Prognose van de huisvestings-kosten van alternatieven		
Business Case	Beschrijving gewenste architectonische kwaliteit	Intentie-overeenkomst tussen Rgd en klant	PPC		Document personele consequenties
	Output-specificaties				
	Document prioriteiten-stelling eisenpakket				
Project-organisatie				Beschrijving stakeholders	
				Beschrijving beoogde marktpartijen	
				Projectorganisatie opzetten, inclusief allocatie van rollen en verantwoordelijkheden	
Strategie aanbestedings-proces	Beschrijving van doel en verwacht resultaat per fase			Procesplanning aanbestedings-traject op hoofdlijnen	
Vorbereiden aanbesteding	Technisch / inhoudelijke eisen aan ontwerp, realisatie en beheerfase	Conceptcontract consortium	Beschrijving afreken-mechanisme	Keuzedocument Europese procedure	
	Beschrijving ruimte voor consortium buiten outputspecificatie	Basiscontract Rgd/Klant	Beschrijving financiële ruimte voor consortium	Aanbestedings-procedure	
		Procedure wijzigingen in consortium	Opzet PSC	Te realiseren aanbestedings-documenten prekwificatie en verder	



Tabel 6: Vervolg producten Voorbereidingsfase

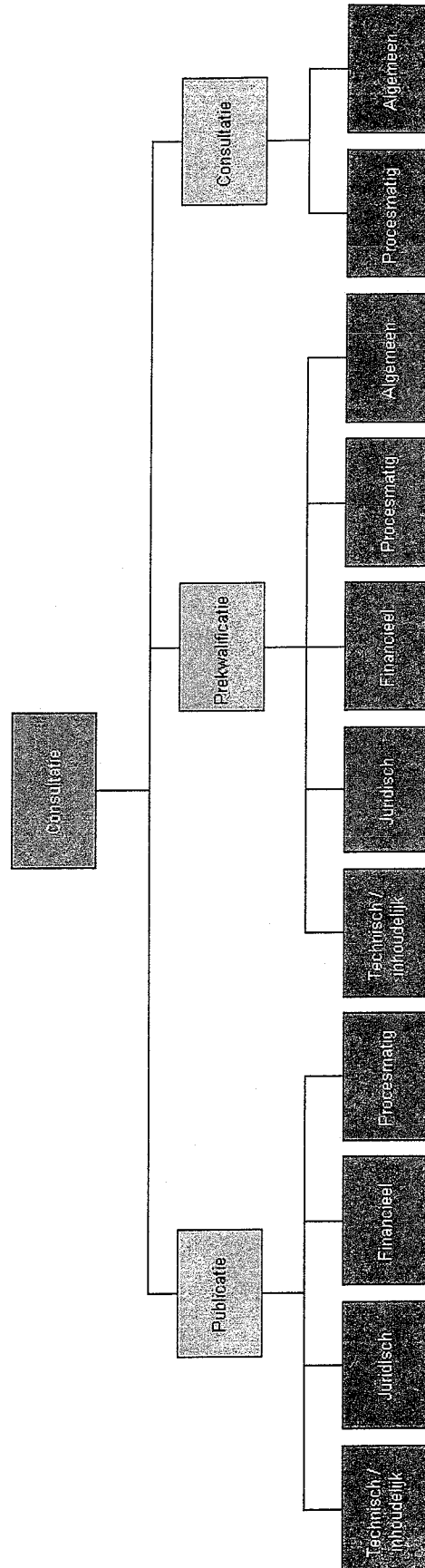
<i>Subfase</i>	<i>Technisch / inhoudelijk</i>	<i>Juridisch</i>	<i>Financieel</i>	<i>Procesmatig</i>	<i>Algemeen</i>
(Vorbereiden aanbesteding)		Procedure contract-wijzigingen		Detailplanning aanbesteding	
		Beschrijving juridische ruimte voor consortium		Document risicobeheersing aanbesteding	
		Overzicht vergunningen en verantwoordelijkheden		Beschrijving projectorganisatie aanbesteding	
				Schetsontwerp beheerorganisatie	
				Toetsings-instrument	
				Communicatie-strategie	
				Kennis-ontwikkelings-strategie	
				Strategie betrekken eindgebruikers	
				Ontwerp besluitvormings-traject	
				Concept-onderhandelings-strategie	
				Ontwerp voortgangs-rapportages consortium	
				Ontwerp sturings-mechanisme	
				Ontwerp archief / registratiefunctie	
				Procedure opstarten vervangende procedure	
				Beschrijving verantwoordings methodiek Tweede Kamer en toezichtfunctie	
				Beschrijving gewenste aantal en type consortia per fase	
				Omschrijving adviesfunctie	
				Inrichting en taakomschrijving "tenderboard"	





10.4

CONSULTATIEFASE



Figuur 12: WBS Consultatiefase



Tabel 7: Producten Consultatiefase

<i>Subfase</i>	<i>Technisch/ inhoudelijk</i>	<i>Juridisch</i>	<i>Financieel</i>	<i>Procesmatig</i>	<i>Algemeen</i>
Publicatie	Visie, randvoorwaarden en concepten t.b.v. output-specificaties	Lopende contractrelaties (leveranciers en personeel) inventariseren en strategie bepalen	Hoofdpijnen risicomatrix	Projectplan opstellen (tenderprocedure, communicatieplan, PPO, projectorganisatie, strategie gebruikers, ...) en projectorganisatie inrichten	
	Inhoudsopgave beoordelingsmethode prestaties gebouw en diensten (exploitatie)	Uitwerking procedure: stappen, doorlooptijden, aantal bidders, UAR, procedure afbreken, vergunningen	Hoofdpijnen PSC financieel benchmarkmodel	Aanbestedingsstrategie (onderhandelingsstrategie, omgaan met varianten, omgaan met wijzigingen in consortia, financieel/juridische/inhoudelijke ruimte, eisen aan consortia en gewenst type consortia, flexibiliteit, Rbm)	
			Definitie publieke variant PSC	Artikel t.b.v. peilen marktinteresse	
			Methodiek betalingsmechanisme (privaat)	Tekst aankondiging OJEC	
			Fiscale en verzekerings-technische consequenties contractvorm bepalen en optimaliseren	Concept procedure t.a.v. rekenvergoedingen (of: disclaimer)	
				Ontwerp besluitvorming- en verantwoordings-traject	



Tabel 8: Vervolg producten Consultatiefase (1)

<i>Subfase</i>	<i>Technisch / inhoudelijk</i>	<i>Juridisch</i>	<i>Financieel</i>	<i>Procesmatig</i>	<i>Algemeen</i>
Prekwalificatie (technisch)	Inhoudelijke criteria en afkeurnormen prekwificatie			Uitvoeren projectplan incl. alle onderdelen	Input informatie-memorandum
	Inhoudsopgave (privaat) contract			Gedachten-vorming beheerorganisatie / bureau monitoring	Criteria en afkeurnormen prekwificatie
	Inhoudsopgave PPO			Aanpak beoordeling (incl. due diligence), grondslagen (incl. haalbaarheids- en markttoets), planning en verantwoordelijkheden (financieel/ juridische/ inhoudelijke/ Rbm) en procedure & grondslagen voor afbreken aanbesteding	Beoordelings-rapportage
				Wegingsmodel inhoudelijk / financieel / juridisch / procesmatig	Aanpassing instrumentarium en procedures waar nodig
				Uitnodiging tot prekwificeren incl. informatie-memorandum	
				Besluitvormings-en verantwoordings-rapportage incl. selectievoorstel	
				Definitieve procedure t.a.v. reken-vergoedingen (of: disclaimer)	
				Begeleiding besluitvorming en uitvoeren verantwoording	



Tabel 9: Vervolg producten Consultatiefase (2)

Subfase	Technisch / inhoudelijk	Juridisch	Financieel	Procesmatig	Algemeen
Prekwalificatie (inhoudelijk)	Concept outputspecificatie inclusief eisen	Conceptcontract incl. inhoudelijk/ technische, financiële, juridische en procesmatige componenten, flexibiliteit en eisen aan ontwerp, realisatie en beheer, incl. procedure voor contractbreuk door opdrachtgever incl. voorwaarden	Eindconcept risicomatrix en risicowaardering	Uitvoeren projectplan incl. alle onderdelen	Input informatiememorandum
	Inhoudelijke criteria en afkeurnormen ISOP	Concept PPO	Definitief PSC financieel benchmarkmodel	Aanpak beoordeling (incl. due diligence), grondslagen (incl. haalbaarheids- en markttoets), planning en verantwoordelijkheden (financieel/ juridische/ inhoudelijke/ Rbm) en procedure & grondslagen voor afbreken aanbesteding	Criteria en afkeurnormen ISOP
	Concept beoordelingsmethodiek prestaties gebouw en diensten (exploitatie)		Publieke variant (referentieproject)	Wegingsmodel inhoudelijk / financieel / juridisch / procesmatig	Beoordelingsrapportage
			Concept betalingsmechanisme	Uitnodiging tot ISOP incl. informatiememorandum	Aanpassing instrumentarium en procedures waar nodig
			Concept afrekenmechanisme publiek - publiek	Besluitvormings- en verantwoordingsrapportage incl. selectievoorstel	
			Fiscale en verzekeringsparagraaf t.b.v. contract	Begeleiding besluitvorming en uitvoering verantwoording	



Tabel 10: Vervolg producten Consultatiefase (3)

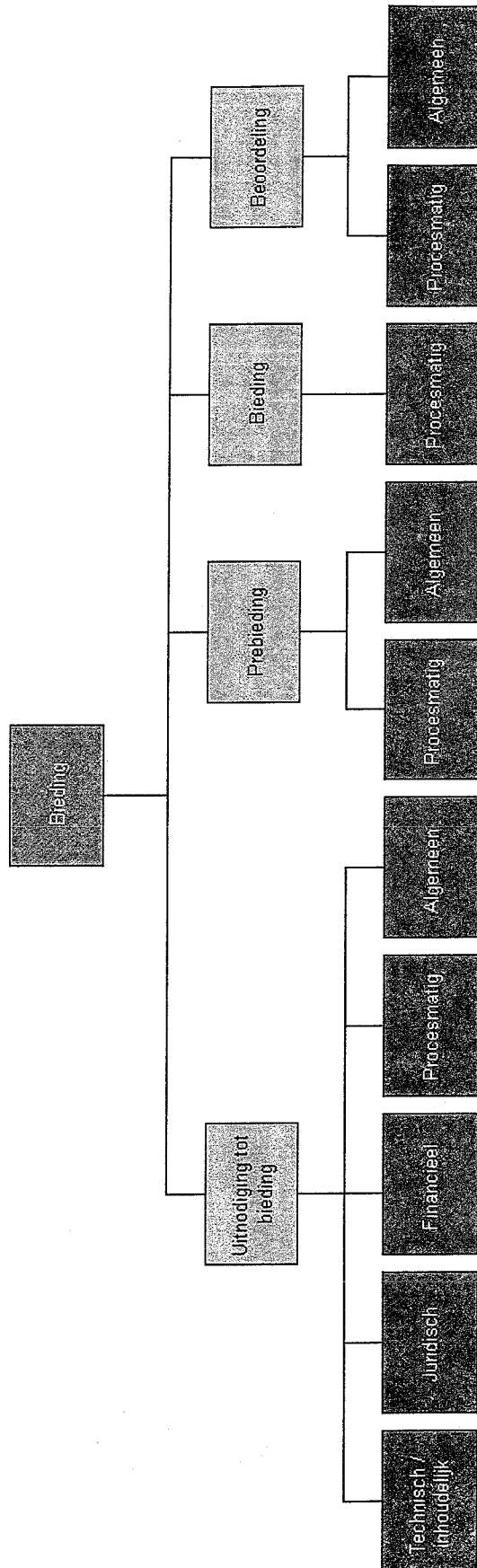
<i>Subfase</i>	<i>Technisch / inhoudelijk</i>	<i>Juridisch</i>	<i>Financieel</i>	<i>Procesmatig</i>	<i>Algemeen</i>
Consultatie				Uitvoeren projectplan incl. alle onderdelen	Input consultatiesessie
				Strategie & aanpak consultatie	Bevindingen consultatiesessie
				Uitnodiging onderhandeling incl. informatie-memorandum	Aanpassing instrumentarium en procedures waar nodig
				Bevindingen consultatiesessie	
				Begeleiding besluitvorming en uitvoeren verantwoording	





10.5

BIEDINGSFASE



Figuur 13: WBS Biedingsfase



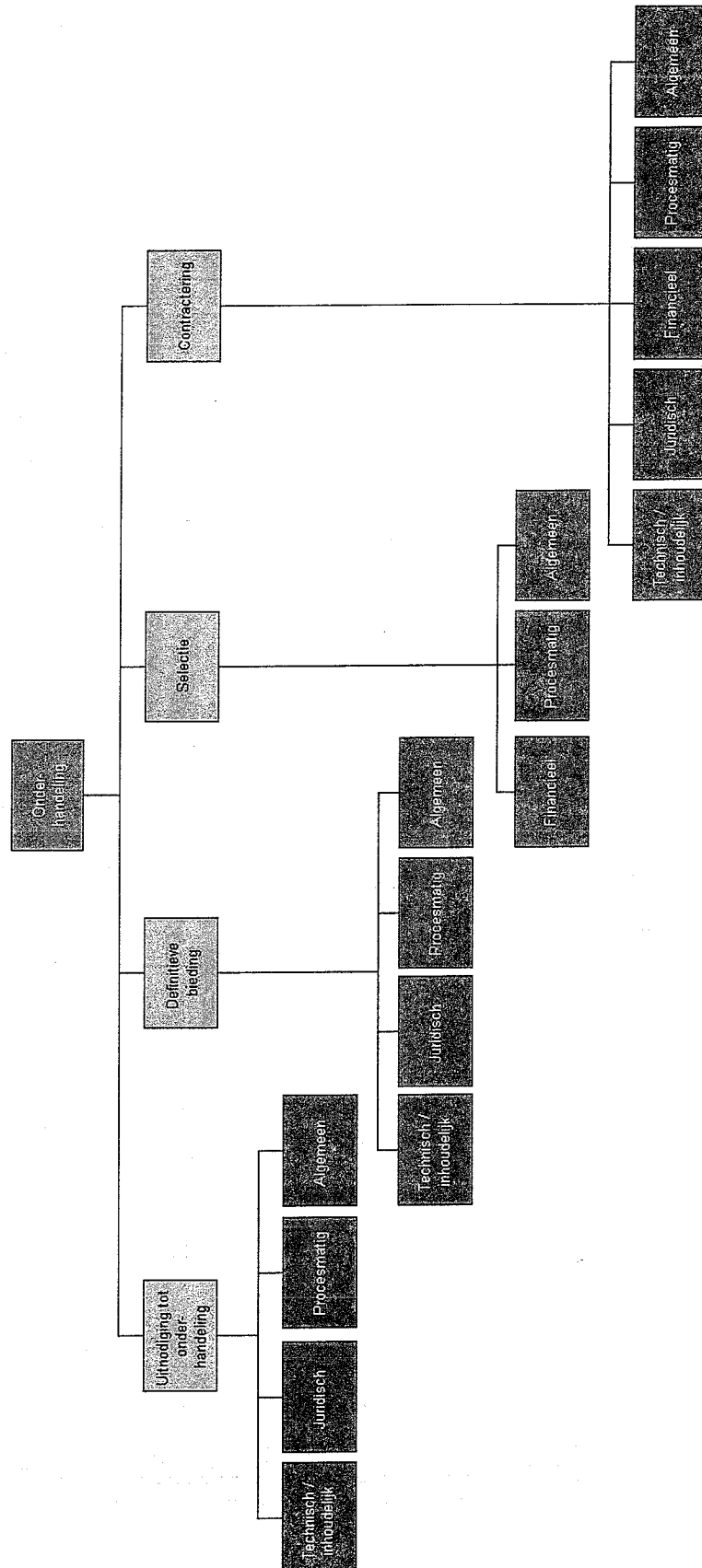
Tabel 11: Producten Biedingsfase

<i>Subfase</i>	<i>Technisch / inhoudelijk</i>	<i>Juridisch</i>	<i>Financieel</i>	<i>Procesmatig</i>	<i>Algemeen</i>
Uitnodiging tot bieding	Eindconcept output-specificaties	Overleg gemeente	Eindconcept betalings-mechanisme	Uitvoeren projectplan incl. alle onderdelen	Input informatie-memoranda
	Eindconcept beoordelings-methodiek prestaties gebouw en diensten (exploitatie)	Eindconcept contract		Concept plan van aanpak bureau monitoring	
	Inhoudelijke criteria en afkeurnormen bieding			Aanpak beoordeling (incl. due diligence), grondslagen (incl. haalbaarheids- en markttoets), planning en verantwoordelijkheden (financieel/ juridische/ inhoudelijke/ Rbm) en procedure & grondslagen voor afbreken aanbesteding	
				Wegingsmodel inhoudelijk / financieel / juridisch / procesmatig	
Prebieding				Organiseren prebiedings-bijeenkomst	Criteria en afkeurnormen biedingen
				Uitnodiging prebiedings-bijeenkomst incl. informatie-memorandum	
Bieding				Organiseren biedings-bijeenkomst	
				Uitnodiging biedings-bijeenkomst, incl. informatie-memorandum	
Beoordeling				Besluitvormings-en verantwoordings-rapportage incl. selectievoorstel	Beoordelings-rapportage
				Begeleiding besluitvorming en uitvoeren verantwoording	Aanpassing instrumentarium en procedures waar nodig



10.6

ONDERHANDELINGSFASE



Figuur 14: WBS Onderhandelingsfase



Tabel 12: Producten Onderhandelingsfase

<i>Subfase</i>	<i>Technech / inhoudelijk</i>	<i>Juridisch</i>	<i>Financieel</i>	<i>Procesmatig</i>	<i>Algemeen</i>
Uitnodiging tot onderhandeling	Inhoudelijke criteria en afkeurnormen onderhandeling	Overleg gemeente		Uitvoeren projectplan incl. alle onderdelen	Input informatie-memorandum
				Aanpak beoordeling (incl. due diligence), grondslagen (incl. haalbaarheids- en markttoets), planning en verantwoordelijkheden (financieel/ juridische/ inhoudelijke/ Rbm) en procedure & grondslagen voor afbreken aanbesteding	Criteria en afkeurnormen onderhandeling
				Wegingsmodel inhoudelijk / financieel / juridisch / procesmatig	Beoordelings-rapportage
				Uitnodiging onderhandeling incl. informatie-memorandum	Aanpassing instrumentarium en procedures waar nodig
				Besluitvormings- en verantwoordings-rapportage incl. selectievoorstel	Beschrijven afwijkingen biedingen: acceptabel / onderhandelbaar / afkeuren
				Begeleiding besluitvorming en uitvoeren verantwoording	Input informatie-memorandum
					Criteria en afkeurnormen onderhandeling
					Beoordelings-rapportage



Tabel 13: Vervolg producten Onderhandelingsfase

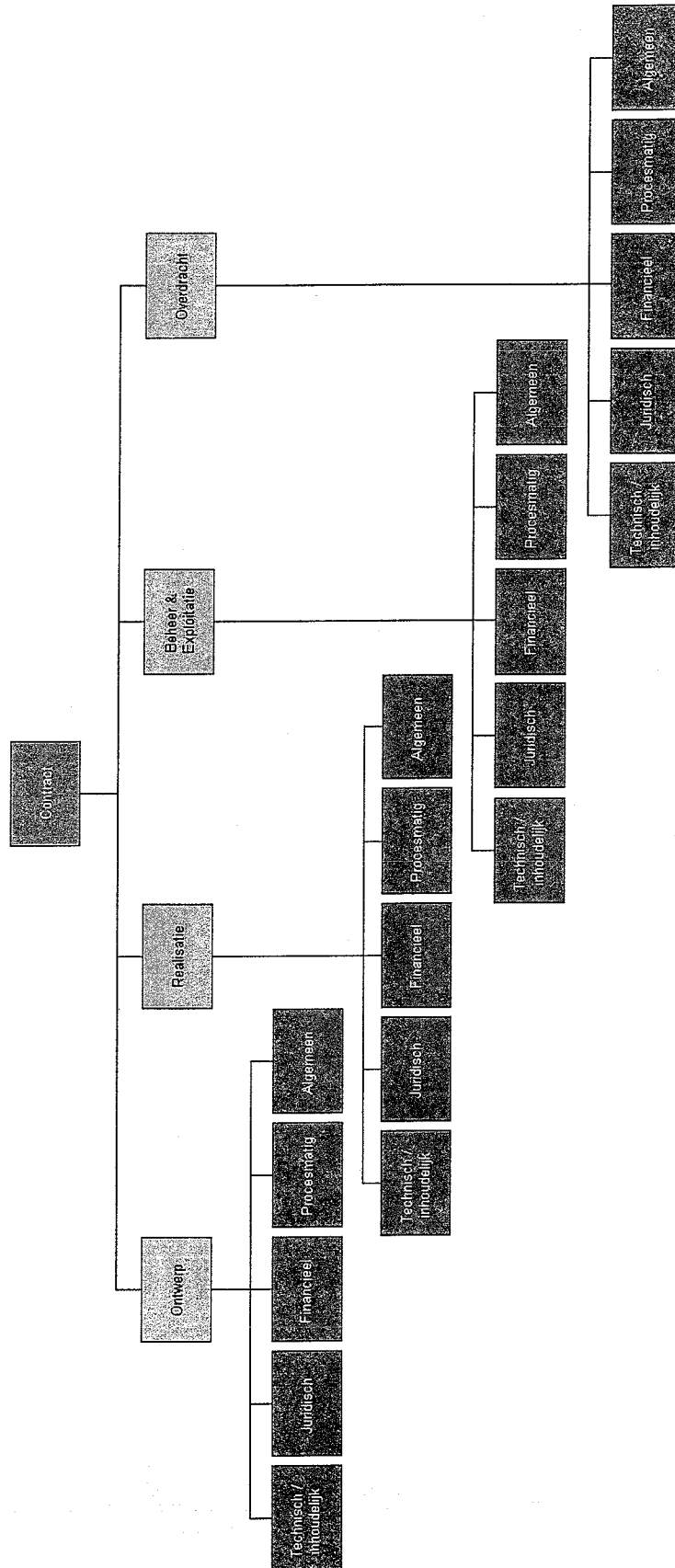
<i>Subfase</i>	<i>Technisch / inhoudelijk</i>	<i>Juridisch</i>	<i>Financieel</i>	<i>Procesmatig</i>	<i>Algemeen</i>
Definitieve Bieding	Inhoudelijke criteria en afkeurnormen selectie voorkeursbieder	Overleg gemeente		Uitvoeren projectplan incl. alle onderdelen	Criteria en afkeurnormen selectie voorkeursbieder
				Aanpak beoordeling (incl. due diligence), grondslagen (incl. haalbaarheids- en markttoets), planning en verantwoordelijkheden (financieel/ juridische/ inhoudelijke/ Rbm) en procedure & grondslagen voor afbreken aanbesteding	
				Wegingsmodel inhoudelijk / financieel / juridisch / procesmatig	
Selectie			Definitieve uitkomst PSC financiële benchmark	Besluitvormings- en verantwoordingsrapportage incl. selectievoorstel	Beoordelingsrapportage
				Begeleiding besluitvorming en uitvoeren verantwoording	Aanpassing instrumentarium en procedures waar nodig
Contractering	Definitieve output-specificaties	Uitvoeren finale aanpak lopende verplichtingen	Definitieve risicomatrix en risicowaardering	Uitvoeren projectplan incl. alle onderdelen	Aanpassing instrumentarium en procedures waar nodig
	Definitieve beoordelingsmethodiek prestaties gebouw en diensten (exploitatie)	Aanvraag vergunningen	Definitief betalingsmechanisme	Definitief plan van aanpak bureau monitoring	
		Definitief contract	Definitief afrekenmechanisme publiek-publiek	Besluitvormings- en verantwoordingsrapportage incl. financiële eindafweging	
		Definitieve PPO		Begeleiding besluitvorming en uitvoeren verantwoording	





10.7

CONTRACTFASE



Figuur 15: WBS Contractfase



Tabel 14: Producten Contractfase

<i>Subfase</i>	<i>Technisch / inhoudelijk</i>	<i>Juridisch</i>	<i>Financieel</i>	<i>Procesmatig</i>	<i>Algemeen</i>
Ontwerp	Prestatiemetingen	Contractbeheer	Betalings- mechanisme	Uitvoering projectplan monitoring	Criteria en afkeurnormen ontwerp
Realisatie	Prestatiemetingen	Contractbeheer	Betalings- mechanisme	Uitvoering projectplan monitoring	Criteria en afkeurnormen realisatie
Beheer & Exploitatie	Prestatiemetingen	Contractbeheer	Betalings- mechanisme	Uitvoering projectplan monitoring	Definitieve criteria en afkeurnormen beheerfase
					Aanpassingen criteria en afkeurnormen bij gebouw- en diensten- aanpassingen
Overdracht	Overdrachts- condities	Procedure contractafloop	Eindafrekening	Opheffen bureau monitoring	





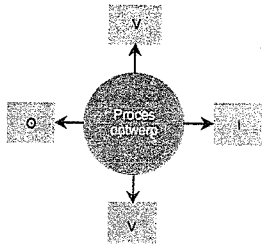
PROCESCONDITIES

- Er moet een continue procesaanpak zijn, waarbij in iedere fase doelen, randvoorwaarden, belangen en de achterliggende motieven en intenties van actoren centraal staan.
- De doelstellingen moeten SMART zijn: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Alle SMART aspecten moeten worden ingevuld. Met uitzondering van Acceptatie zijn deze aspecten terug te vinden in de formulering. Acceptatie wordt niet alleen ingevuld door het willen uitvoeren van een doelstelling, maar ook door het ter beschikking staan van mensen, middelen (waaronder geld) en ideeën over hoe de doelstelling uitgevoerd kan worden.
- Binnen de procesaanpak moet de nodige flexibiliteit aanwezig zijn.
- Er moeten minimaal twee planningsniveaus zijn en dus ook twee plannen: een mijlpalenplan (wat te bereiken) en een activiteitenplan (hoe dat te bereiken).
- Het risicomanagement moet verankerd zijn in de planning
- Er dienen diverse *GO – NO GO* momenten in het besluitvormingsproces te worden ingebouwd, die duidelijk naar alle partijen worden gecommuniceerd.
- Er moet duidelijkheid over de deelnemers aan het proces zijn.
- Alle partijen, die mogelijk invloed kunnen hebben, moeten betrokken worden.
- Vanaf de start van het inschrijvingsproces moet voor de bidders duidelijk zijn welke juridische, technische en financiële randvoorwaarden gelden, zodat het voor private partijen mogelijk is voorstellen uit te werken.
- Van tevoren moet er duidelijkheid bestaan over de aspecten waarop biedingen worden getoetst en gewogen; waar nodig moeten de wegingsfactoren per aspect aangegeven worden; de te volgen handelswijze bij afwijzing moet duidelijk zijn.
- Reeds in een vroeg stadium moet er gewerkt worden aan het contractmanagement.
- Aanpassingen in het geplande traject moeten mogelijk gehouden worden, om veranderende publiekrechtelijke verplichtingen op te kunnen vangen.
- Er dient standaard (in het contract) een moment vastgelegd te worden, bijvoorbeeld na vijf jaar, om de uitvoering van het contract te evalueren, eventueel leidend tot een heroverweging.
- Vooraf moet er een geschillenregeling vastgesteld worden.





Een proces kan met verschillende instrumenten worden gestuurd. Periodiek moet de voortgang gecheckt worden. In het procesmanagement wordt gestuurd op vier categorieën van aspecten [De Bruijn e.a., 1998]:



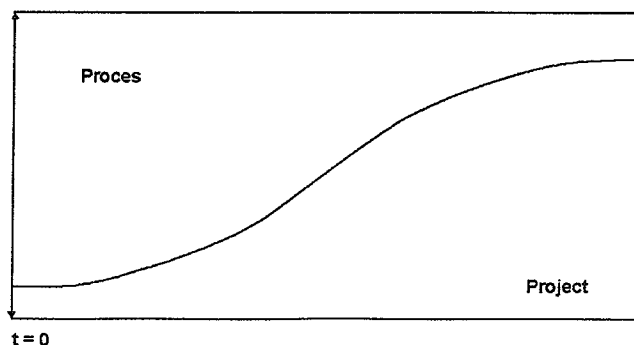
Figuur 16: Kernelementen procesontwerp

- Openheid; in een proces staan overleg en onderhandeling centraal. De centrale gedachte is dat alle relevante partijen bij het proces worden betrokken en dat vooraf zo min mogelijk inhoudelijke beperkingen aan het besluitvormingsproces worden opgelegd.
- Veiligheid; deze zorgt voor bescherming van de eigen positie van de deelnemende partijen.
- Voortgang; deze categorie heeft betrekking op de noodzaak van besluitvorming en dient ervoor te zorgen dat het proces voldoende vaart houdt.
- Inhoud; de voortgang dient ook te voldoen aan de eis van kwaliteit. Dit is van belang, omdat procesmanagement gebruikt wordt bij voornamelijk ongestructureerde problemen, waarbij objectieve oplossingen niet altijd mogelijk zijn.

Uit deze vier categorieën komen vijftien ontwerpprincipes naar voren die de procesarchitect behulpzaam kunnen zijn bij het opstellen van procesafspraken:

- openheid*
 - Alle relevante partijen worden bij het besluitvormingsproces betrokken.
 - Het proces en het procesmanagement kenmerken zich door openheid en transparantie.
 - veiligheid*
 - Commitments kunnen door partijen worden uitgesteld; de toekomst biedt voor iedere partij ruimte.
 - De centrale belangen van partijen worden beschermd.
 - Het proces kent exit-regels.
 - Het proces kent een zachte koppeling tussen de besluiten tijdens het proces en het resultaat van het proces en hierop volgende activiteiten.
 - voortgang*
 - Het proces genereert winstmogelijkheden en prikkels voor coöperatief gedrag.
 - Het proces kent een zware bemensing.
 - Het procesmanagement maakt actief gebruik van de omgeving van het proces.
 - Het procesmanagement investeert in extern gezag en uitstraling van het proces.
 - inhoud*
 - Conflicten worden zo diep mogelijk in het proces weggelegd.
 - Inhoudelijke inzichten worden faciliterend gebruikt; de rollen van experts en belanghebbenden worden gescheiden en vervlochten.
 - Het proces kent een verloop van inhoudelijke variëteit naar selectie.
- De ontwerpprincipes moeten een bijdrage leveren aan de realisatie van zes argumenten vóór een procesbenadering: het creëren van draagvlak, het genereren van informatie, verrijking, het incorporeren van dynamiek, het transparant maken van de besluitvorming en het ontdoen van de politieke betekenis van de besluitvorming.

Naarmate het proces verder vordert, de randvoorwaarden duidelijker worden, de ongestructureerdheid en de dynamiek van de omgeving afnemen en het proces dus minder complex wordt, wordt projectmanagement weer belangrijker, zie figuur 17.



Figuur 17: Verdeling proces- en projectmanagement



G

De vijf belangrijkste project-beheersaspecten zijn [Posthouwer, 1998]:

→ Geld; ervoor zorgen dat het project rendabel is, dat de kosten van de activiteiten binnen het budget blijven en dat de geplande opbrengsten van het projectresultaat tot stand (kunnen) komen.

O

→ Organisatie; ervoor zorgen dat iedereen weet wat ieders taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn en op welke wijze men met elkaar moet samenwerken / functioneren op een zodanige manier dat het projectresultaat overgedragen kan worden.

T

→ Tijd; ervoor zorgen dat het projectresultaat er op tijd is en dat de projectactiviteiten worden uitgevoerd volgens de tijdsplanning door de toegewezen capaciteiten (mensen en middelen).

I

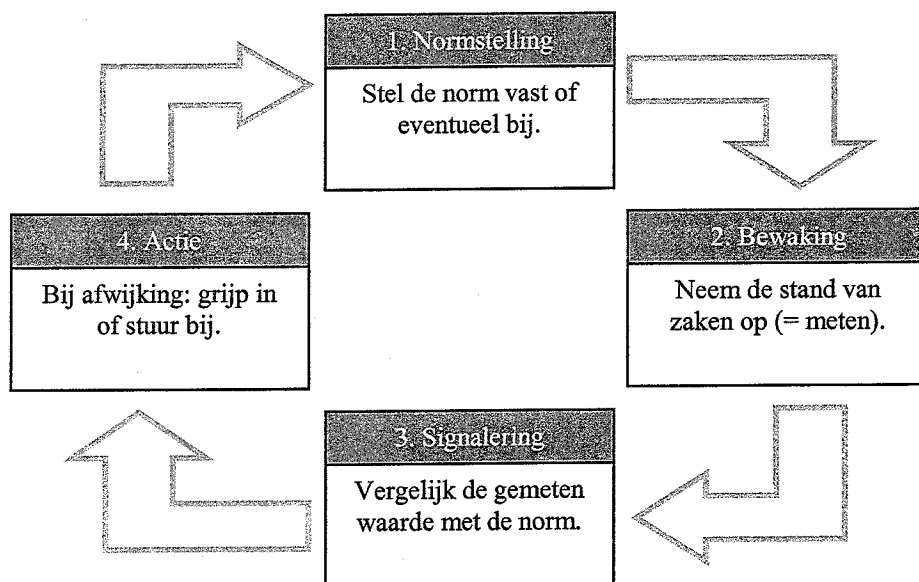
→ Informatie; ervoor zorgen dat het projectresultaat eenduidig is vastgelegd en goedgekeurd; dat van de beslisdocumenten steeds bekend is wat de geldende versie is, wat de distributie daarvan is en op welke manier deze documenten gewijzigd mogen worden.

K

→ Kwaliteit; ervoor zorgen dat het projectresultaat goed genoeg is. Het resultaat valt binnen de marges van de gestelde eisen. Ook tussenresultaten worden getoetst aan eisen. Voor het goed vaststellen van de kwaliteit zijn de benodigde meetmiddelen, in de meest ruime zin van het woord, beschikbaar.

risico

Elk aspect kent het risico dat de gestelde normen niet gehaald worden. Voor elk beheersaspect kan daarom een regelkring opgesteld worden, die het beheersen vergemakkelijkt [Posthouwer, 1998]:



Figuur 18: Regelkring voor beheersaspecten

beslissen

Naast faseren en beheersen is nog een element van wezenlijk belang in proces- en projectmanagement: beslissen. Goed beslissen wordt gedaan met behulp van beslisdocumenten. Beslisdocumenten hebben twee belangrijke principes:

- ze worden geschreven voor de opdrachtgever(s) om een besluit te nemen
- ze markeren de overgang naar een nieuwe fase

beslisdocument

Een beslisdocument onderscheidt zich van andere documenten in het proces:

- het geeft per fase het bereiken van het eindresultaat concreter weer
- het laat gevolgen van de te nemen beslissingen zien ('GO', 'NO GO' of uitstel)
- het beschrijft de risico's
- het kijkt achteruit (kan deze fase worden afgesloten?), als evaluatie per fase
- het kijkt vooruit (wat gebeurt er als er doorgedaan wordt?)



VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DE RGD DIRECTIES

- Front Office*
- het uitbrengen van de offertes (1,2 en 3)² voor de klant
 - centrale registratie in IRIS³ van alle klantvragen (inclusief motivatie waarom klantvragen niet in behandeling zijn /worden genomen)
 - centrale registratie in IRIS van alle verstuurde en terugontvangen offertes
 - uitgifte en centrale registratie in IRIS van projectnummers
 - centrale registratie van alle door FO verstrekte interne opdrachten aan de verschillende Back Office onderdelen
 - registratie in IRIS van alle uren en kosten gemaakt door FO
 - het leveren van het product en / of de dienst aan de klant zoals overeengekomen in de offerte
 - de kwaliteit van de uitgaande facturen (inclusief gebruiksvergoeding)
 - het maken en vastleggen van financiële afspraken met de klant voor het realiseren van de huisvestingsoplossing
 - het laten tekenen van huurcontracten door de klant
- Vastgoed*
- registratie in IRIS van alle (mutaties in) verhuurcontracten (SIVR en SEVR)⁴
 - registratie in IRIS van alle (mutaties op) inhuurcontracten met betrekking tot panden
 - registratie in IRIS van alle MVA (Materiële Vaste Activa)-mutaties, voor zover deze betrekking hebben op de voorraad panden
 - registratie in IRIS van de door Vastgoed aangegane externe verplichtingen
 - registratie in IRIS van de uren op grond van werkafspraken en interne opdrachten
 - centrale registratie van alle door Vastgoed verstrekte en geaccepteerde interne opdrachten
 - beheer van de pandenportefeuille
 - afsluiten en beëindigen van inhuur-, verkoop- en aankoopcontracten van panden
 - het onderhouden van de contacten met verhuurders, makelaars, verkopers en Domeinen
 - het aanleveren van bouwstenen voor de samenstelling van offerte 2.
- Projecten*
- realisatie van het eindproduct (het pand, de verbouwing) conform de afgesproken voorwaarden qua prijs, kwaliteit et cetera
 - registratie in IRIS van de kosten van de door PR aangegane externe verplichtingen
 - registratie van geaccepteerde interne opdrachten
 - registratie in IRIS van de uren op grond van werkafspraken en interne opdrachten
 - het projectmanagement, inclusief financiële projectbeheersing, gedurende de (ver)bouw van een pand
 - het verrichten van inkopen voortvloeiend uit (ver)bouw projecten
 - uitvoeren en registreren van aanbestedingsprocedures
 - de kostencalculatie die de basis vormt voor de totale investeringskosten (dit kan in samenwerking met A&A gebeuren)

² Zie de lijst van gebruikte afkortingen en termen voor nadere toelichting

⁴ Integraal Rijksgebouwendienst Informatie Systeem

⁵ Standaard Interne of Externe Verhuurovereenkomst Rijksgebouwendienst



Beheer

- het (laten) uitvoeren van de onderhoudsverplichting die de Rgd heeft naar haar huurders
- registratie van storingsmeldingen
- registratie in IRIS van kosten op grond van interne opdrachten verkregen van Front Office en Vastgoed
- registratie in IRIS van de uren op grond van werkafspraken
- opstellen van MOP (meerjarige onderhoudsplanningen)
- het afsluiten en registreren van contracten met aannemers/ leveranciers voor het uitvoeren van de Rgd onderhoudsverplichting
- het verrichten van inkopen voortvloeiend uit de onderhoudsverplichting

Advies en Architecten

- het in samenspraak met de Rijksbouwmeester leveren van expertise en het uitvoeren van opdrachten op het gebied van architectuur en technisch advies
- registratie in IRIS van de kosten van de door A&A aangegane externe verplichtingen
- registratie in IRIS van de uren op grond van werkafspraken en interne opdrachten
- het afsluiten en administratief vastleggen van contracten met externe architecten en adviseurs



PPS MATRIX (WIE DOET WAT?)

Tabel 15: Wie doet wat bij PPS?

PPS Matrix (wie doet wat)		Rgd bedrijven					
		Rgd FrontOffice	Rgd A&A	Rgd Beheer	Rgd Projecten	Rgd Vastgoed	Rgd Rijksbouwmeester
Rgd doestellingen	• De Rgd positioneert en introduceert gebouwgebonden PPS als innovatieve werkwijze.						
	• De Rgd kiest voor de rol van aanbestedende dienst voor PPS-constructies binnen het Rijk.						
	• De Rgd vertaalt de voordelen van geïntegreerde contracten naar nieuwe dienstverlening aan zijn klanten – al dan niet - middels PPS-constructies.						
	• De Rgd ondersteunt het initiatief bij het ministerie van Financiën om zijn ervaring met deze vorm van aanbesteding op te bouwen.						
	• De Rgd ondersteunt het initiatief bij het ministerie van Financiën om MinFin/Gebruiker vanuit de taak als dé Rijkshuisvester te ondersteunen bij de afweging al dan niet over te gaan tot een PPS opdrachtverstrekking						
	• De Rgd ondersteunt het initiatief bij het ministerie van Financiën om tegemoet te komen aan de uitdrukkelijke wens van Kabinet/MinFin/Kenniscentrum om de mogelijkheden van PPS (serieus) te onderzoeken en eventuele alternatieven aan te dragen als de adviseur voor publieke organisaties binnen het Rijk						
	• De Rgd ontwikkelt bij twee andere pilots (enkele onderdelen van Wijnhavenkwartier zoals parkeergarage, winkeltjes en overruimte / Bedrijfsverzamelkantoor) ervaring en expertise bij het aanbieden van diensten.						
	• De Rgd brengt de feitelijke risico's van PPS-contracten aan de hand van deze pilots en KV7 in kaart en ontwikkelt risicobeperkende maatregelen.						
	• De Rgd vertaalt de voordelen van geïntegreerde contracten naar toegevoegde waarde voor de staande organisatie (inhoud, proces en cultuur).						
	• De Rgd maakt in nauw overleg met de klant in de toekomst bij alle grotere aanbestedingen de afweging tussen de traditionele contractvorm of PPS.						










LINEAR RESPONSIBILITY CHARTS

afbakening

In deze LRC zijn niet alle bestaande organisatie-eenheden die de Rgd rijk is opgenomen. De reden daarvoor is dat niet alle eenheden betrokken zullen zijn bij een DBFM/O-traject, omdat deze in een traditioneel huisvestingsproces ook niet betrokken worden. Voorbeelden hiervan zijn de afdelingen Programmamanagement (directie Projecten) en Vastgoedstrategie (die activiteiten heeft vóór dit soort projecten tot stand komen); de afdeling Beheer verschijnt alleen ten tonele wanneer het gaat om een (grootschalig) renovatietraject, om objectgegevens te leveren. Daarnaast zijn alle afdelingen Control en Bedrijfsvoering uit het schema gelaten. Het administratieve proces van een DBFM/O-traject is op zich niet anders dan dat van een traditioneel traject.

leesbaarheid

Legenda:

	=	Moet geïnformeerd worden
	=	Moet goedkeuring geven
	=	Adviserend
	=	Uitvoerend (en eindredactie)
	=	Eindverantwoordelijk



Subfase	Productcategorie	Innovatie	Front Office			A&A			Vastgoed		Projecten		Beheer		Staf	DG	Klant						
			Accountmanagement	Marketing & Account advies	Directeur	Ontwerp / Rbm	Ingenieurs	Advies	Directeur	Directeur	Directeur	Projectmanagement	Kwaliteitszorg	Directeur				Beheer	Beheer	Directeur	Juridische Advies	Concern control	Adviseur (extern)
Subfase Nul & Noodzaak	Product	Innovatieteam	Accountmanagement	Marketing & Account advies	Directeur	Ontwerp / Rbm	Ingenieurs	Advies	Directeur	Directeur	Directeur	Projectmanagement	Kwaliteitszorg	Directeur	Beheer	Beheer	Directeur	Juridische Advies	Concern control	Adviseur (extern)	Klant		
	Objectivestrategie																						
	Opklaringstrategie																						
	Offerte 1																						
	Uitgangspunten alternatievanalyse																						
	Notitie technische eisat van alternatieven																						
	Indicatie kosten van noodzakelijke aanpassingen																						
	Indicatie gebruiksvaardigheid voor alternatieven																						
	Exploitatieprognose																						
	Prognose van de huisvestingskosten van alternatieven																						
Business Case	Rgd-advies voor klant																						
	Beschrijving gewenste architectonische kwaliteit																						
	Advies outpuisspecificaties																						
	Intentie-overeenkomst tussen Rgd en klant																						
	PPC																						
	Offerte 2 DBFM/O																						
	Beschrijving stakeholder																						
	Beschrijving beoogde marktpartijen																						
	Projectorganisatie opstellen, incl. allocatie van rollen en verantw.																						
	Beschrijving van doel en verwacht resultaat per fase																						
Strategie aanbestedingsproces	Proceplaning aanbestedingstraject op hoofdlijnen																						
	Technisch / inhoudelijke eisen aan ontwerp, realisatie en beheerfase																						
	Technisch / inhoudelijke eisen aan consortium buiten outpuisspecificatie																						
	Beschrijving ruimte voor consortium buiten outpuisspecificatie																						
	Conceptoraad consortium																						
	Basiscontract Rgd / Klant																						
	Procedures wijzigingen in consortium																						
	Procedure contractwijzigingen																						
	Overzicht vergunningen en verantwoordelijkheden																						
	Beschrijving afstemmechanisme																						
Voorbereiden aanbesteding	Beschrijving financiële ruimte voor consortium																						
	Opzet PSC																						
	Keuzedocument Europese procedure																						
	A aanbestedingsprocedure																						
	Te realiseren aanbestedingsdocumenten prequalificatie en verder																						
	Detailplanning aanbesteding																						
	Document risicobeheersing aanbesteding																						
	Beschrijving projectorganisatie aanbesteding																						
	Schetsontwerp beheerorganisatie																						
	Toelingsinstrument																						
GO - NO GO	Communicatiestrategie																						
	Kennisontwikkelingsstrategie																						
	Strategie betrekken eindgebruikers																						
	Ontwerp besluitvormingstraject																						
	Concept-onderhandelingsstrategie																						
	Ontwerp voortgangrapportage consortium																						
	Ontwerp sturingsmechanisme																						
	Ontwerp archief en registratiefunctie																						
	Procedure opstellen vervaagende procedure																						
	Beschrijving verantwoordingsmethode TK en toezichtfunctie																						
Beschrijving gewenste aantal en type consortia per fase																							
Omschrijving adviesfunctie																							
Omschrijving en taakomschrijving "tenderboard"																							

Figuur 19: LRC Voorbereidingsfase



Subfase Publicatie	Productcategorie Technisch / inhoudelijk	Product	Innovatie		Front Office		A&A		VG		Beheer		Staf		DC	Klant		
			Innovatieteam	Directeur	Accountmanagement	Marketing & Management	Account advies	Communicatie	Ontwerp / Rbm	Ingenieurs	Advies	Vergoedmanagement	Projectmanagement	Kwaliteitszorg			Beheer	Beheerstrategie
Prekwalificatie (technisch)	Technisch / inhoudelijk	Product	▲															
		Technisch / inhoudelijk	▲															
	Juridisch	Juridisch	▲															
		Financieel	▲															
	Proceemag	Proceemag	Financieel	▲														
			Proceemag	▲														
			Proceemag	▲														
			Proceemag	▲														
			Proceemag	▲														
			Proceemag	▲														
Prekwalificatie (algemeen)	Technisch / inhoudelijk	Technisch / inhoudelijk	▲															
		Juridisch	▲															
	Proceemag	Proceemag	▲															
		Proceemag	▲															
	Algemeen	Algemeen	Algemeen	▲														
			Algemeen	▲														
			Algemeen	▲														
			Algemeen	▲														
			Algemeen	▲														
			Algemeen	▲														

Figuur 20: LRC Consultatiefase



Subfase	Productcategorie	Product	Innovatie		Front Office			A&A		VG		Projecten		Beheer		Staf		DG		Klant		
			Innovatieteam	Directeur	Accountmanagement	Marketing & account advies	Communicatie	Ontwerp / Kbm	Ingenieurs	Advies	Vergoedmanagement	Projectmanagement	Kwaliteitszorg	Beheer	Beheer	Beheer	Beheer	Beheer	Beheer		Beheer	Beheer
Subfase Prestatiewaardering (inhoudelijk)	Technisch / inhoudelijk	Product	▲	▲																		
		Concept ooutpyspecificatie inclusief eisen	▲	▲																		
	Juridisch	Inhoudelijke criteria en afspraken ISOP	▲	▲																		
		Concept beoordelingsmethode prestaties gebouw en diensten (exploitatie)	▲	▲																		
		Conceptcontract incl. inhoudelijk / technische, financiële, juridische en procesmatige componenten, flexibiliteit en eisen aan ontwerp, realisatie en beheer, incl. procedure voor contractmak door opdrachtgever incl. voorwaarden	▲	▲																		
		Concept PPO	▲	▲																		
		Endconcept risicomatrix en risicowarding	▲	▲																		
		Definitief PSC financieel benchmarkmodel	▲	▲																		
		Publieke variant (referentieproject)	▲	▲																		
		Concept afrekenmechanisme publiek - publiek	▲	▲																		
Procesmatig	Fiscaal	Concept afrekenmechanisme publiek - publiek	▲	▲																		
		Fiscaal en verzekeringspangaaf t.b.v. contact	▲	▲																		
	Algemeen	Uitvoeren projectplan incl. alle onderdelen	▲	▲																		
		Aanpak beoordeling (incl. due diligence), grondslagen (incl. haalbaarheids- en markttoets), planning en verantwoordelijkheden (financieel/juridisch/inhoudelijke/fbna) en procedure & grondslagen voor afreken aanbesteding	▲	▲																		
		Wegingsmodel inhoudelijk / financieel / juridisch / procesmatig	▲	▲																		
		Uitnodiging tot ISOP incl. informatiememorandum	▲	▲																		
		Besluitvormings- en verantwoordingsrapportage incl. selectievoorstel	▲	▲																		
		Begeleiding besluitvorming en uitvoering verantwoordeling	▲	▲																		
		Input informatiememorandum	▲	▲																		
		Criteria en afspraken ISOP	▲	▲																		
Consultatie	Procesmatig	Beoordelingsrapportage	▲	▲																		
		Aanpassing instrumentarium en procedures waar nodig	▲	▲																		
	Algemeen	Uitvoeren projectplan incl. alle onderdelen	▲	▲																		
		Strategie & aanpak consultatie	▲	▲																		
		Uitnodiging onderhandeling incl. informatiememorandum	▲	▲																		
		Bevindingen consultatie	▲	▲																		
		Begeleiding besluitvorming en uitvoeren verantwoordeling	▲	▲																		
		Input consultatie	▲	▲																		
		Bevindingen consultatie	▲	▲																		
		Aanpassing instrumentarium en procedures waar nodig	▲	▲																		

Figuur 21: LRC Consultatiefase (2)



Subfase	Productcategorie Technisch / inhoudelijk	Product	Innovatie		FO		A&A			VG		Projecten		Beheer		Staf		DG	Klant		
			Innovatieteam	Directeur	Account- management	Marketing & Account advies	Ontwerp / Rbm	Ingenieurs	Advies	Vastgoed- management	Project- management	Kwaliteitszorg	Beheer	Beheer Servicepool	Beheersstrategie & Kwaliteitszorg	Juridische Advisering	Concern control			Directoraat	
BIDINGSFASE	Uitnodiging tot bieden	Product	◆	◆																	
		Technisch / inhoudelijk	◆	◆																	
		Juridisch	◆	◆																	
		Financieel	◆	◆																	
		Procesmatig	◆	◆																	
		Algemeen	◆	◆																	
		Procesmatig	◆	◆																	
		Algemeen	◆	◆																	
		Procesmatig	◆	◆																	
		Algemeen	◆	◆																	
Prebieding	Algemeen	Procesmatig	◆	◆																	
		Algemeen	◆	◆																	
Bieding	Algemeen	Procesmatig	◆	◆																	
		Algemeen	◆	◆																	
Beoordeling	Algemeen	Procesmatig	◆	◆																	
		Algemeen	◆	◆																	

Figuur 22: LRC Biedingsfase



Onderhandelingsfase	Subfase	Productcategorie	Product	Innovatie		FO		A&A		VG		Beheer		Staf		DG	Klant																							
				Innovatieteam	Directeur	Accountmanagement	Marketing & Account advies	Ontwerp / Rbm	Ingenieurs	Adviesmanagement	Projectmanagement	Kwaliteitszorg	Beheer	Beheersstrategie	Juridische & Kwaliteitszorg			Advisering	Concern control	Directieraad																				
Onderhandelingsfase	Uitnodiging tot onderhandeling	Juridisch Procesmatig	Product Inhoudelijke criteria en afspeurnorm onderhandeling Overleg gemeente Uitvoeren projectplan incl. alle onderdelen Aanpak beoordeling (incl. due diligence), grondslagen (incl. haalbaarheids- en markttoets), planning en verantwoordelijkheden (financieel / juridische / inhoudelijke / Rbm) en procedure & grondslagen voor afreken aanbesteding Wegingsmodel inhoudelijk / financieel / juridisch / procesmatig Uitnodiging onderhandeling incl. informatiememorandum Besluitvormings- en verantwoordingsrapportage incl. selectievoorstel Begelading besluitvorming en uitvoeren verantwoordelijkheid Input informatiememorandum Criteria en afspeurnorm onderhandeling Beoordelingsrapportage Aanpassing instrumentarium en procedures waar nodig Beschrijven afwijkingen bijdragen: acceptabel / onderhandelbaar / afkeuren Inhoudelijke criteria en afspeurnorm selectie voorkeursbieder Overleg gemeente Uitvoeren projectplan incl. alle onderdelen Aanpak beoordeling (incl. due diligence), grondslagen (incl. haalbaarheids- en markttoets), planning en verantwoordelijkheden (financieel / juridische / inhoudelijke / Rbm) en procedure & grondslagen voor afreken aanbesteding Wegingsmodel inhoudelijk / financieel / juridisch / procesmatig Criteria en afspeurnorm selectie voorkeursbieder	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲																						
				Definitieve Bieding	Juridisch Procesmatig	Afgemeen	Definitieve Bieding Definitieve Bieding Definitieve Bieding Definitieve Bieding Definitieve Bieding Definitieve Bieding Definitieve Bieding Definitieve Bieding Definitieve Bieding Definitieve Bieding	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲																			
								Selectie	Financieel Procesmatig	Selectie Selectie Selectie Selectie Selectie Selectie Selectie Selectie Selectie Selectie	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲															
											GO - NO GO Contractering	Procesmatig Technisch / inhoudelijk	GO - NO GO GO - NO GO GO - NO GO GO - NO GO GO - NO GO GO - NO GO GO - NO GO GO - NO GO GO - NO GO GO - NO GO	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲												
														Contractering	Juridisch	Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲									
																	Contractering	Financieel	Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲						
																				Contractering	Procesmatig	Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲			
																							Contractering	Afgemeen	Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering Contractering	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲

Figuur 23: LRC Onderhandelingsfase



Subfase	Productcategorie	Innovatie	FO		A&A			Vastgoed		Projecten		Beheer			Staf	DG
			Directeur	Accountmanagement	Marketing & Account advies	Onwerp / Rbm	Ingenieurs	Advies	Vastgoedmanagement	Directeur	Projectmanagement	Kwaliteitszorg	Beheer	Beheer		
Contractfase	Product															
	Technisch / inhoudelijk															
	Juridisch															
	Financieel															
	Procesmatig															
	Algemeen															
	Technisch / inhoudelijk															
	Juridisch															
	Financieel															
	Procesmatig															
Beheer & Exploitatiefase	Algemeen															
	Technisch / inhoudelijk															
	Juridisch															
	Financieel															
	Procesmatig															
	Algemeen															
	Technisch / inhoudelijk															
	Juridisch															
	Financieel															
	Procesmatig															
Overdrachtfase	Technisch / inhoudelijk															
	Juridisch															
	Financieel															
	Procesmatig															
	Innovatieteam															
	Directeur															

Figuur 24: LRC Contractfase





KERNCOMPETENTIES RGD-AFDELINGEN

Hieronder volgen de kerncompetenties van de diverse Rgd-afdelingen, vrij vertaald uit Het ontwerp [Rijksgebouwendienst, 2002b] naar de VROM-competentietaal.

Front Office:

- Accountmanagement: klantgerichtheid, netwerkvaardigheid en mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid
- Marketing en Accountadvies: omgevingsbewustzijn, toekomstvisie en klantgerichtheid
- Communicatie: mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid, creativiteit en klantgerichtheid
- Control en Bedrijfsvoering: accuratesse, plannen & organiseren en stressbestendigheid

Advies & Architecten:

- Alle afdelingen: innovatief handelen, creativiteit, klantgerichtheid, plannen & organiseren, vakkennis

Vastgoed:

- Management: coachend leidinggeven, resultaatgericht aansturen
- Vastgoedstrategie: toekomstvisie en conceptueel denken
- Vastgoedmanagement: onderhandelen, netwerkvaardigheid, omgevingsbewustzijn
- Control & Bedrijfsvoering: accuratesse

Projecten:

- Alle afdelingen: klantgerichtheid, vakkennis, mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid, omgevingsbewustzijn, analytisch vermogen, plannen & organiseren, besluitvaardigheid, efficiënt handelen

Beheer:

- Alle afdelingen: efficiënt handelen, innovatief vermogen, onderhandelen, vakkennis, plannen & organiseren

Staf:

- Juridische Advisering: vakkennis, klantgerichtheid, netwerkvaardigheid



*Ken de procedures, wees helder*

De Rgd moet op de eerste plaats goed op de hoogte zijn van de aanbestedingsprocedures. Zij moet zich realiseren wat de gevolgen zijn van een vraagstelling aan de markt en welke kosten en risico's dat voor beide kanten oproept. Een goede opdrachtgever kiest bewust de beste procedure en overweegt bijvoorbeeld het publiceren van een vooraankondiging om marktpartijen in een vroeg stadium te attenderen op zijn behoefte. Hij stelt zo helder mogelijke outputspecificaties op. Hij kiest adequate selectiecriteria waaruit duidelijk blijkt welke aanbieders wel en welke niet in aanmerking komen. Hij formuleert de gunningscriteria zó helder dat de uiteindelijke keuze voor alle partijen te accepteren is.

Benut competitie

De Rgd heeft baat bij competitie tussen alternatieve aanbiedingen. Competitie op prijs, maar ook op kwaliteit. Een professionele aanbesteder stimuleert de concurrentie op beide aspecten, bijvoorbeeld door te gunnen aan de economisch meest voordelige aanbieder.

Blijf in dialoog met de uitvoerder

Andere samenwerkingsvormen vragen om nieuwe contractvormen, zoals geïntegreerde contracten. Hierbij moet de opdrachtgever het accent leggen op functionaliteit. Hij bemoeit zich minder met het ontwerp- en uitvoeringsproces en laat ruimte voor bedrijven om dat zelf in onderlinge samenwerking te organiseren. Een professionele opdrachtgever wil echter wél zeker weten dat het eindresultaat de gevraagde functie en de gewenste kwaliteit oplevert. Een innovatief aanbestedingsproces vraagt dus om een opdrachtgever die de nieuwe ideeën van bedrijven kan toetsen, zo nodig corrigeren, en het resultaat kan controleren. Het is daarom belangrijk dat opdrachtgever en uitvoerder voortdurend met elkaar in gesprek blijven.

Do's en don'ts

Een professionele opdrachtgever weet wat hij moet doen, maar ook wat hij moet laten. Een opdrachtgever mag geen misbruik maken van innovatieve ideeën. Dat vraagt bescherming van nieuwe ideeën. Marktpartijen zullen bijvoorbeeld niet in een vroeg stadium een nieuw idee aandragen als zij merken dat opdrachtgevers zo'n idee onaangekondigd tot uitgangspunt maakt van de vraagspecificatie. Daarmee komt het nieuwe idee 'op straat' te liggen. Om dit gratis 'cherry picking' te vermijden moet een opdrachtgever zich verplichten om een innovatieve oplossing van één van de marktpartijen tijdens de procedure niet bekend te maken aan de andere partijen, dan wel daarvoor een reële vergoeding te betalen. Een opdrachtgever mag ook niet 'leuren'. Het is niet de bedoeling dat hij met één voorgestelde oplossing naar andere aanbieders gaat en vraagt wat die bij hen zou kosten.

Schep een win-win-situatie

De Rgd moet er op letten dat beide partijen voordeel kunnen hebben van nieuwe aanbestedingsvormen. Een opdrachtgever die innovatie wil uitlokken, vergt veel van de aanbieders. Zo moet er evenwicht zijn tussen de kosten die een marktpartij moet maken om een aanbieder uit te brengen en de kans dat hij de opdracht ook krijgt. Als een marktpartij door innovatief te zijn een grotere kans krijgt, zal hij eerder bereid zijn die kosten te maken. Maar soms is het moeilijk een balans aan te brengen tussen kosten en kansen. De Rgd moet dan een financiële compensatie voor de inschrijvingskosten overwegen. Opdrachtgever en marktpartijen moeten vóór of tijdens de aanbestedingsprocedure duidelijke afspraken maken over intellectuele eigendomsrechten (auteursrechten, octrooien) op nieuwe vindingen en ontwerpen. Tenslotte is het belangrijk marktpartijen de tijd te geven om hun aanbieder uit te brengen. Weinig tijd leidt meestal ook tot weinig creativiteit. Tijdens de uitvoering van het project is het verder belangrijk dat de risico's en verantwoordelijkheden redelijk verdeeld zijn over de opdrachtgever en de uitvoerder. Kortom: de voordelen voor opdrachtgever en aanbieder moeten met elkaar in evenwicht zijn. Een 'innovatieve' opdrachtgever let daar goed op.



*Opdracht en doelstellingen:*

- Er moet helderheid zijn over de feitelijke opdrachtgevers
- De projectleider is een *champion* met zichtbare beslissingskracht; een bevolgen persoon, die als initiator of als trekker van het project optreedt en partijen bij elkaar weet te brengen en te houden
- Er moet aan beide zijden *commitment* zijn ten aanzien van doel én aanpak van het project
- Voor het begin van het project is er een risicoanalyse en een haalbaarheidstoets
- De projectdoelstellingen zijn in lijn met de ondernemingsplannen van zowel overheid als bedrijfsleven
- Over het einddoel van het project kunnen geen misverstanden ontstaan
- De grenzen van het project zijn duidelijk vastgesteld
- Tussentijdse meetpunten en mijlpalen zijn gedefinieerd
- Een intensieve *kick-off* (start) discussie tussen *key*-beslissers dient voor het vastleggen van doelstellingen, het kweken van vertrouwen en het stimuleren van creativiteit
- Bij de 'startdiscussie' moeten technische specialisten niet te snel aan het woord komen; de kans is dan groot dat men verzandt in procedurekwesaties
- Men beschikt over adequate 'beslisdocumenten'
- De partners geven elkaar les in elkaars werkwijze en managementstijl
- Er bestaat een geschillenprotocol
- Er is helderheid over de verdeling van inbreng, risico's en rendementen (kosten/baten en de beïnvloedbaarheid daarvan per participant)

Planning:

- Er zijn minimaal twee planningsniveaus en dus ook twee plannen: een mijlpalenplan (*wat* te bereiken) en een activiteitenplan (*hoe* dat te bereiken)
- Bij het maken van de plannen moet ruim baan worden verleend aan de creativiteit van de medewerkers
- De planning moet realistisch zijn en grondig worden voorbereid
- Risicomanagement moet verankerd zijn in de planning
- Er moet een gefaseerde aanpak zijn

Organisatie en coördinatie:

- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd in een LRC
- De projectorganisatie wordt praktisch en inzichtelijk ingericht
- Er is *commitment* ten aanzien van personele en financiële middelen
- Per projectfase worden randvoorwaarden en doelstellingen geformuleerd, in lijn met het mijlpalenplan
- Alle projectmedewerkers krijgen een projecthandboek
- Er is een adequate overleg- en communicatiestructuur
- Er zijn korte besluitvormingsprocedures
- Doel en werkafspraken worden ondubbelzinnig vastgelegd
- Alle projectmedewerkers treffen elkaar tijdens een *kick-off*-bijeenkomst

Beheer:

- Planning en voortgangsrapportage zijn geïntegreerd
- Veranderingen in het oorspronkelijke plan worden stringenter bewaakt
- Voortgangsrapportage en voorlichting zorgen voor betrokkenheid bij de projectmedewerkers
- *Bottle necks* worden in een vroegtijdig stadium gesignaleerd
- Er vindt evaluatie plaats van elke tussenfase en van het eindresultaat van het project

Leiding:

- De projectleider krijgt een evenwichtig pakket van verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- De projectmanager wordt gekozen vanwege zijn leidinggevende capaciteiten





PRG EVALUATION FRAMEWORK

PRG Evaluation Framework – Guidance to Reviewers

Purpose

The objective of this evaluation framework is to formalise the methodology used to review business cases for PRG, so that a degree of consistency and rigour is maintained across all its review work. The evaluation framework works off the set of published PRG deliverability criteria along which all business cases are evaluated, and sets out for each criterion:

- What needs to be established by the reviewer in relation to the criterion;
- What questions are the most common ones to ask for each criterion;
- What sort of documentation / response constitutes acceptable evidence of the criterion having been satisfied.

Inevitably, the framework is generic, and primarily oriented towards the evaluation of Outline Business Cases. More detailed, possibly different questions and more intensive scrutiny may be required of business cases that come back to PRG for increased credits – typically such projects are much further advanced in the procurement programme, and so many of the initial deliverability criteria are less relevant.

General Approach to PRG reviews

PRG reviews seek to establish that the project being reviewed has every chance of proceeding to a successful procurement, and if any potential procurement obstacles/hurdles can be identified at the outset, then a proper plan is put in place to deal with them. The result is a high-level health check, rather than a detailed audit. The key assumptions in the procurement are almost always queried, but the review rarely delves into the details of how the numbers have been derived or how the project has been scoped. The general approach therefore is to presume in favour of the procurement – i.e. if no specific problems can be foreseen, then the run of procurement is likely to be smooth. The important thing is to ensure that all the different elements of the procurement link well together. This is done through the PRG criteria by ensuring that:

- The project has been appropriately scoped into a set of desired outputs;
- The procuring Authority understands and applies the principles of output-based contracting;
- The risk register, payment mechanism and outline contract are consistent with the transfer of the main design, build, finance and operating risks;
- There is some assurance of market interest in bidding for the project as it is scoped;
- The likely cost of bids coming in will be affordable to the Council;
- All stakeholders are fully committed to the project (including the sponsoring Department); and
- Appropriate project management arrangements are in place to take the procurement forward.



Tabel 16: PRG Evaluation Framework

No.	PRG Criteria	What to look for	Common Questions to ask	Documentation	Ensure consistency with
1	<i>Affordability</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Projected PFI service payments identified → Affordable over the whole life of the contract, taking into account all resources of existing LA resources, projected additional revenue support and additional income from capital receipts or third party income → Affordability analysis, and impact on budgets, accepted by Members, Senior Management and budget holders 	<ul style="list-style-type: none"> → Is Unitary Charge properly estimated in terms of: <ul style="list-style-type: none"> - Cost inputs prepared to an outline output specification and signed off by technical advisors - Construction cost inflation between estimate date and start of construction allowed for - Appropriate margin on debt and return on equity allowed for the private sector - Appropriate allowances made for risk in the funding structure – i.e. maintenance and debt service reserves, insurances etc. → Have all funding sources been included in the affordability analysis: <ul style="list-style-type: none"> - PFI credit at relevant Pool rate - Authority budgets - Any anticipated savings - Additional Authority contributions → Is the Project affordable in each year of the contract on a year-by-year basis, taking into account interest at conservative deposit rate on any surpluses in the early years of the contract → Has sensitivity analysis been done on the key model variables (Unitary Charge, Pool Rate, savings estimate etc) to test impact on affordability? → Have Council members signed off on their total contribution to the project? [Important to document] 	<ul style="list-style-type: none"> → Shadow bid model constructed by Authority advisors → Affordability analysis evidencing sufficient funding available to cover payments under PFI contract → Minutes of Council Cabinet Committee approving financial support for the project. This should be sought for any additional contribution required from the Council that arises out of the affordability analysis in the PRG review. 	<ul style="list-style-type: none"> Output specification Risk transfer Stakeholder commitment



2	<p><i>Output Specification</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> → Requirement specified in terms of service outputs required, rather than particular assets or solutions → Range of on-going services included in the requirement defined broadly, to offer scope for efficiencies and innovation → Specification pitched at a level appropriate for Authority requirement (not gold-plated or aspirational) 	<ul style="list-style-type: none"> → Does the Outline Output Specification appear reasonable in terms of scope of services? → Is there an outline Payments Mechanism that links the Unitary Charge with availability and performance standards? → Are most of the outputs capable of being specified in a reasonably measurable manner? → Is the output specification reasonable in relation to standards expected from the Authority in terms of its Best Value duty? → Does the Output specification allow sufficient scope for good design, taking into account core services being delivered beyond the scope of the PFI contract i.e teaching or healthcare services? 	<ul style="list-style-type: none"> → Outline Output Specification → Outline Payments Mechanism → Understanding of availability and performance concepts → Design statement 	<p>Affordability Risk Allocation Key Terms and Conditions Bankability Design Quality</p>
3	<p><i>Design Quality</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> → Project to demonstrate how they intend to meet key objectives of the Egan Report (for example safety, minimising waste, supply chain management, etc) → Authorities are expected to take account of the guidance on design quality included in the DCMS publication <i>Better Public Buildings</i>, the OGC/CABE guidance and the 4ps 'Achieving Quality in Local Authority PFI Building Projects'. 	<ul style="list-style-type: none"> → Is the project team committed to good design principles and is there a plan to make sure these will be delivered through the project? → Have the issues raised in and the 4ps' <i>Achieving Quality in Local Authority PFI Building Projects</i> been addressed? → Are they accessible to the involvement of CABE (Commission for Architecture and the Built Environment) 	<ul style="list-style-type: none"> → Awareness of good design principles → Commitment to following guidance and statement setting out how the checklist in the 4ps' <i>Achieving Quality in Local Authority PFI Building Projects</i> has been addressed. 	<p>Output Specification</p>



4	<i>Risk Allocation</i>	<ul style="list-style-type: none"> → A risk register has been prepared, identifying all the foreseeable risks associated with the scheme, and making a preliminary risk allocation → The preliminary allocation, as a minimum, transfers the principal risks associated with design, build finance and operation of the facilities, and considers the allocation of risks associated with levels of usage, residual values, technology and obsolescence and changes in legislation or regulation 	<ul style="list-style-type: none"> → Has an initial risk register allocating the main project risks between the Authority and the Contractor been prepared? → Is the risk allocation consistent with the output specification? → Are there any unusual risk allocation issues? Have these been tested in the market? → Does the risk allocation comply with the principles in OGC Guidance? → Is an Initial View on Accounting Treatment in place? Does it indicate balance of risks lies with private sector? → Is the treatment likely to be off-balance sheet? → Has District Auditor issued a no-objections view on it? 	<ul style="list-style-type: none"> → Draft Risk Register → Initial View on Accounting Treatment → District Auditor's view on Initial View [highly desirable, but not mandatory]. 	Affordability Output Specification Key Terms and Conditions Bankability
5	<i>Bankability</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Evidence of commercial interest → Certainty of income stream to meet contract payments → Willingness to consider all opportunities for revenues, either from sales of assets or third party use of assets and services 	<ul style="list-style-type: none"> → Have the authority/advisers undertaken market testing? → Has the private sector shown any interest in the project? Have both contractors and banks been targeted? → Is the project in a mature PFI sector where previous deals have been completed? → Is it clear that there is funding available for the project on the public sector side (links in with affordability and sponsors' support)? → Has the Soft Market Testing (SMT) process followed best practice? [Reviewers could refer to the 4Ps guidance to LAs on SMT – see http://www.4ps.co.uk/news/StokeBentileevfinal.pdf 	<ul style="list-style-type: none"> → Soft Market Testing report with clear expression on interest from potential bidders → Availability of precedents → Minutes of Council meeting evidencing financial contribution to the project. 	Affordability Output Specification Key Terms and Conditions Bankability



6	<p><i>Key Terms & Conditions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> → Following a template for commercial and legal terms <ul style="list-style-type: none"> → Heads of terms or outline contract prepared → Proposed payment mechanism that reflects risk allocation 	<ul style="list-style-type: none"> → Is there a commitment to use standard terms and conditions? <ul style="list-style-type: none"> → Have the authority/advisers produced a draft project agreement – does this comply with standard terms and conditions? → If applying for increased PFI credits, does the agreed Project Agreement follow standard terms and conditions? → Are any terms and conditions proposed likely to prove unbankable? 	<ul style="list-style-type: none"> → Commitment from authority and advisers to follow guidance <ul style="list-style-type: none"> → Legal advisors report on any deviations from Guidance, and justifications for this. → For resubmissions, evidence that Departments (and PRG) consulted on any deviations from <i>Standardisation of PFI Contracts</i>. 	<p>Affordability Output Specification Risk Allocation Bankability</p>
7	<p><i>Use of Appropriate Comparators</i></p> <ul style="list-style-type: none"> → Need for a full Public Sector Comparator, to achieve same outputs as PFI specification, assessed → If PSC to be prepared, <ul style="list-style-type: none"> - base case and level of direct costs identified - approach to valuing risks to be transferred identified If PSC not required: <ul style="list-style-type: none"> → an approach to demonstrating VFM has been identified, including competition and other comparators (such as previous similar deals) <ul style="list-style-type: none"> → the whole life costs of not carrying out the scheme have been identified 	<ul style="list-style-type: none"> → Has a risk-adjusted PSC been prepared in line with Green Book guidance? Has a corresponding shadow PFI solution been prepared? → Does the comparison of the PSC with the PFI shadow bid demonstrate value for money? → Does PSC address the same output standards as the shadow PFI solution? → Have any assumptions been used in favour of the PFI Option (such as cost efficiencies)? Are these fully justified? → Has sensitivity analysis been done on key factors (such as construction costs, costs of private finance) to test impact on value for money? 	<ul style="list-style-type: none"> → PSC Model (from advisers) → Shadow PFI Bid Model (from advisers) 	<p>Affordability Output Specification Risk Allocation Key Terms and Conditions</p>



8	<i>Suitability of Advisers</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Arrangements for obtaining legal, financial and technical advisers, with appropriate experience, and demonstrating VFM from advisers → Willingness of advisers to share lessons and approaches, without undue confidentiality and copyright constraints → Arrangements for periodic review of performance of advisers 	<ul style="list-style-type: none"> → Have external advisers been appointed? If not is there a timetable to make these appointments (also if not who assisted with/wrote the business case)? → Are the authority appointing the right advisers to ensure that the project team is suitably skilled (legal, financial, technical, any other)? → Are the advisers suitably skilled/qualified? → Are nominated advisers committed to the project and their time commitment recorded? → Does the Project Team appear able to manage the advisers properly? → Has the authority set a realistic budget for advisory fees to cover the whole procurement period? → Has the authority established a mechanism to review the quality of the advisers work? → Are there mechanisms in place to secure knowledge transfer from the advisers to the authority? 	<p>Scope of services for advisers</p> <p>Council Committee minutes allocating procurement support to Project Team?</p> <p>Letters of engagement of advisers recording identities of advisers and their time commitment.</p>	Key Terms and Conditions Indicative Timetable Commitment of Stakeholders
9	<i>Project Team</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Project management experience → Appropriate range of skills and experience, whether from advisers or in house, for the deal envisaged → Accessible to involvement of 4Ps/PFU/PUK 	<ul style="list-style-type: none"> → Is there a full time project manager with suitable PFI experience? → Are there sufficient internal resources (taking into account external advisers) to manage the procurement effectively? → Has the authority set a realistic budget for the costs of the internal project team? 	→ Project execution plan	Indicative timetable Stakeholder commitment Suitability of advisers
10	<i>Indicative Timetable</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Timetable prepared → Stages of procurement process kept to a minimum consistent with achieving VFM → Total elapsed time from OJEC to completion realistic 	<ul style="list-style-type: none"> → Is there a project plan which includes a project timetable? → Is the timetable realistic – especially how long does it allow between OJEC and financial close? → Is the timetable compatible with maximising competition (i.e. number of stages)? 	→ Project Timetable	Suitability of advisers Project Team Bankability Commitment of Stakeholders Statutory Processes



11	<p><i>Commitment of Sponsors & Users</i></p>	<p>→ Demonstrable support from all key sponsors (such as Councillors and Senior Officers) and, where appropriate, users such as School Governors. Consultation with all other stakeholders → Statutory processes addressed (such as planning permission, public enquiry etc as appropriate)</p>	<p>→ Is there demonstrable commitment from the project sponsors? Key factors are:</p> <ul style="list-style-type: none"> - OBC approved by the sponsoring department. - Authority has approved any one off and on-going annual funding (council minute to this affect). - Any other stakeholders have confirmed their contributions (e.g. school governing bodies in school projects) <p>→ Have the users shown a commitment to the project? The authority should demonstrate that users, at the very least, have been consulted about the project. In some cases, such as with schools, user support is crucial to the success of a project.</p> <p>→ Is there a well-documented communications plan which addresses the needs of all stakeholders?</p>	<p>→ Council Committee meeting minutes confirming support for the project → Report on consultation with users → Stakeholder assessment and communications plan.</p>	<p>Affordability Project Team Indicative timetable Suitability of advisors Statutory processes</p>
12	<p><i>Statutory Processes</i></p>	<p>→ Statutory processes identified and plan in place to manage → Built into project timetable</p>	<p>→ Is Outline Planning Permission required? → Is there a plan to have this in place before ITN? → Are there any planning constraints on design of project? → Are any other statutory processes to be followed built into the timetable (e.g. public enquiries, CPOs)</p>	<p>→ Stakeholder assessment plan</p>	<p>Indicative timetable Risk Allocation (in respect of planning consents)</p>





LIJST VAN FIGUREN EN TABELLEN

Figuur 1: Werkproces Rgd vanaf 1 januari 2003.....	6
Figuur 2: Organogram Rgd 2003.....	6
Figuur 3: Programmaorganisatie PPS.....	7
Figuur 4: Conceptueel model inwerking externe context op Rijksoverheid en Rijksgebouwendienst.....	13
Figuur 5: Onderzoeksmodel	20
Figuur 6: Verschillen traditioneel, Design & Build en DBFM/O.....	23
Figuur 7: Verschil aanbesteding traditioneel en PPS.....	23
Figuur 8: Zes fundamentele organisatie-elementen.....	29
Figuur 9: Fundamentele trekkende krachten in de organisatie	36
Figuur 10: WBS complete PPS-proces.....	54
Figuur 11: WBS Voorbereidingsfase.....	56
Figuur 12: WBS Consultatiefase	60
Figuur 13: WBS Biedingsfase	66
Figuur 14: WBS Onderhandelingsfase	68
Figuur 15: WBS Contractfase.....	72
Figuur 16: Kernelementen procesontwerp.....	77
Figuur 17: Verdeling proces- en projectmanagement.....	77
Figuur 18: Regelkring voor beheersaspecten.....	78
Tabel 1: Plan van aanpak.....	19
Tabel 2: Ontwerpparameters [Mintzberg, 1983]	31
Tabel 3: Vervolg ontwerpparameters [Mintzberg, 1983]	31
Tabel 4: Configuraties van Mintzberg	38
Tabel 5: Producten Voorbereidingsfase.....	57
Tabel 6: Vervolg producten Voorbereidingsfase.....	58
Tabel 7: Producten Consultatiefase	61
Tabel 8: Vervolg producten Consultatiefase (1).....	62
Tabel 9: Vervolg producten Consultatiefase (2).....	63
Tabel 10: Vervolg producten Consultatiefase (3).....	64
Tabel 11: Producten Biedingsfase	67
Tabel 12: Producten Onderhandelingsfase	69
Tabel 13: Vervolg producten Onderhandelingsfase	70
Tabel 14: Producten Contractfase.....	73
Tabel 15: Wie doet wat bij PPS?	81
Tabel 16: PRG Evaluation Framework.....	98





TOELICHTING OP GEBRUIKTE AFKORTINGEN EN TERMEN (BIJLAGEN)

A&A	Advies & Architecten, Directie van de Rgd
B	Beheer, Directie van de Rgd
BMVB	Bouwmanagement en Vastgoedbeheer; afstudeerrichting van Bouwkunde aan de TU Delft
BO	Back Office, bestaande uit de directies Vastgoed, Beheer, Projecten en A & A
CPB	Centraal Planbureau
DBFM/O	Design, Build, Finance, Maintain / Operate; contractvorm bij PPS
DFEZ	Dienst Financieel Economische Zaken, de concerncontroller van het ministerie van VROM. De directie ontwikkelt controlbeleid en instrumenten, toetst beleids- en beheerplannen (bijvoorbeeld de jaarplannen), stelt de begroting op en geeft (economische) adviezen aan de politieke en ambtelijke leiding van VROM.
DG	Directeur Generaal (van de Rgd)
Due diligence	'Met gepaste vlijt en toewijding'; het consortium moet een prikkel ervaren om zaken tijdig en op afgesproken kwaliteitsniveau te leveren en krijgt deze van de publieke partij en van de private financier
EU	Europese Unie
EZ	(Ministerie van) Economische Zaken
FO	Front Office, Directie van de Rgd
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
ISOP	Invitation to Submit Outline Proposals; uitnodiging tot inzenden schetsvoorstellen.
IRF	Inspectie der Rijksfinanciën; onderdeel van het ministerie van Financiën, dat de consistentie en de samenhang in het totale financiële beleid bewaakt. De IRF levert een belangrijke bijdrage aan het opstellen van de Miljoenennota en de Rijksbegroting.
IRIS	Integraal Rgd Informatie Systeem (zowel financiële als niet-financiële gegevensopslag)
IVR	Interne Verhuurovereenkomst Rijksgebouwendienst
JA	Juridische Advisering; stafafdeling van de Rgd
LPF	Lijst Pim Fortuyn; politieke partij
MOP	Meerjarige Onderhoudsplannen
MVA	Materiële Vaste Activa
Offerte 1	Het huisvestingsproces begint met een intake door de accountmanager. Als de huisvestingsvraag is opgesteld, gaat het project van start en wordt een offerte opgesteld voor de definitiefase volgens offerteformat 1. Deze offerte bestrijkt de periode van initiatief tot en met definitiefase. Offerte 1 kan worden uitgebracht voor het opstellen van: <ul style="list-style-type: none">→ een alternatievenanalyse of haalbaarheidsstudie et cetera. (de projectopdracht is hierbij het startpunt).→ een projectplan waarbij de projectopdracht het startpunt is.→ een projectplan na afronding van de alternatievenanalyse; de projectopdracht én de keuze van de huisvestingsoplossing is hierin startpunt.
Offerte 2	De offertebrief aan de klant wordt gebaseerd op een interne offerte waarbij de functiegroepen hun uren ramen. De verrekening van deze kosten vindt plaats op basis van werkelijk gemaakte uren als het niet tot een huisvestingsproject leidt. Als het wel tot een huisvestingsproject leidt, wordt het vooronderzoek niet apart verrekend, maar maken de gemaakte kosten onderdeel uit van de apparaatskosten die bij het huisvestingsproject in rekening gebracht worden. De getekende offerte wordt gepresenteerd aan de klant. Door ondertekening van de offerte gaat de klant het contract aan. Offerte 2 betreft de uitvoering van een huisvestingsproject. Na afloop van de definitiefase wordt voor de ontwerpfasen tot en met de nazorgfase een offerte opgesteld volgens offerteformat 2. De volgende offertemomenten zijn te onderscheiden: <ul style="list-style-type: none">→ bij het aanbieden van het afgeronde projectplan, voor de uitwerking van ontwerp- / uitvoerings- tot en met nazorgfase



→ gedurende momenten in dit traject indien er wijzigingen / aanvullingen / uitwerkingen plaatsvinden ten opzichte van het projectplan of ten opzichte van de eerder verstrekte offerte.

Offerte 2 bestaat uit een projectplan en een voorlopige gebruiksvergoeding o.b.v. definitief rentepercentage. Er wordt een concrete huisvestingsoplossing aangeboden in termen van kwaliteit, financiering (gebruiksvergoeding of à fonds perdu) en risico's. Tevens wordt aangegeven op welke wijze de Rgd de geschetste oplossing wil gaan bereiken.

Offerte 3	Offerte 3 betreft een aanbiedingsbrief behorend bij een offerte-aanvraag voor een losstaand advies.
OJEC	Official Journal of the European Communities; Publicatieblad van de Europese Gemeenschappen
Outputspecificatie	Klantwensen ten aanzien van huisvesting, geformuleerd in resultaatstermen, die kunnen worden aanbesteed op de markt. Niet het hoe wordt gespecificeerd, maar slechts het wat.
OZB	Onroerende Zaak Belasting
P&O	Personeel en Organisatie, stafafdeling van de Rgd
PeRCC	Het personeelsregistratiesysteem van VROM
PPC	Publiek-private Comparator; financieel vergelijkingsinstrument voor het afwegen van een traditionele bouwcontractvorm tegen een DBFM/O contractvorm in de vroege fase van een (her)huisvestingsproject (definitiefase). De PPC geeft niet de haalbaarheid weer, slechts of een project meer of minder haalbaar is middels een PPS-aanbesteding.
PPO	Publiek-Publieke Overeenkomst
PPS	Publiek-Private Samenwerking
PR	Projecten, Directie van de Rgd
PSC	Publieke Sector Comparator; instrument om de concrete biedingen van private partijen met de uitvoering van het project in publiek beheer te vergelijken. De PSC wordt gebruikt om de uiteindelijke biedingen te beoordelen als benchmark.
Rbm	(Bureau / Atelier) Rijksbouwmeester
R&D	Research and development; onderzoek en ontwikkeling
Rgd	Rijksgebouwendienst
SEVR	Standaard Externe Verhuurovereenkomst Rijksgebouwendienst
SIVR	Standaard Interne Verhuurovereenkomst Rijksgebouwendienst
TGV	Trein Grande Vitesse; hogesnelheidstrein
TK	Tweede Kamer der Staten-Generaal
TU/e	Technische Universiteit Eindhoven
UAR	Uniform Aanbestedingsreglement; set aanbestedingsregels voor het aanbesteden van werken
UMTS	'Universal Mobile Telecommunications System', 3 ^e generatie mobiele technologie
VG	Vastgoed; directie van de Rgd
VN	Verenigde Naties
VROM	(Ministerie van) Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer
VS	Verenigde Staten
WBS	Work Breakdown Structure
ZBO	Zelfstandig Bestuursorgaan