

Keuzemethodiek bouworganisatiestrategie

Inleiding

Bij het initiëren van een nieuwe huisvesting dient een opdrachtgever zich te realiseren dat het ontwikkelingsstraject op diverse manieren georganiseerd kan worden. De wijze waarop de organisatie van een project wordt ingericht, wordt bepaald door de bouworganisatiestrategie. Deze strategie wordt bij voorkeur projectspecifiek vormgegeven.

Onderstaand is een door ZRI ontwikkelde methodiek omschreven waarmee tot een afgewogen keuze voor een bepaalde bouworganisatievorm kan worden gekomen. De beschrijving van deze keuzemethodiek is voorafgegaan door een beschrijving van het begrip bouworganisatiestrategie.

Bouworganisatiestrategie

Een bouworganisatiestrategie bepaalt de wijze waarop in een bouwproces de verantwoordelijkheden voor de verschillende bouwprocesfasen zijn verdeeld over de verschillende deelnemers aan het bouwproces. Deze bouworganisatiestrategie bestaat uit een bouworganisatievorm en een daarbij behorende contractvorm. De bouworganisatievorm bepaalt de invulling van de organisatie op hoofdlijnen, de contractvorm bepaalt de precieze invulling daarvan.

De hoofdvormen op het gebied van bouworganisatievormen zijn in onderstaande figuur weergegeven.

	programma	ontwerp	realisatie	onderhoud	beheer
<i>traditioneel</i>	opdracht- gever	opdracht- nemer A	opdracht- nemer B	opdracht- nemer C	opdracht- nemer D
<i>ontwerp & realisatie</i>	opdracht- gever	opdrachtnemer A		opdracht- nemer B	opdracht- nemer C
<i>realisatie & onderhoud</i>	opdracht- gever	opdracht- nemer A	opdrachtnemer B		opdracht- nemer C
<i>ontwerp, realisatie & onderhoud</i>	opdracht- gever	opdrachtnemer A			opdracht- nemer B
<i>ontwerp, realisatie, onderhoud & beheer</i>	opdracht- gever	opdrachtnemer A			
<i>programma, ontwerp, realisatie, onderhoud & beheer</i>	opdrachtgever opdrachtnemer				

Binnen de hoofdlijn van een bepaalde bouworganisatievorm, die door de bouworganisatievorm wordt bepaald, zijn diverse varianten mogelijk. Deze varianten worden ingevuld middels een bepaalde contractvorm.

Keuzemethodiek

De door ZRI ontwikkelde keuzemethodiek, waarmee tot een afgewogen keuze van een bouworganisatiestrategie kan worden gekomen, bestaat uit de volgende stappen:

1. het opstellen van toetsingscriteria;
2. toetsen van bouworganisatiestrategieën;
3. analyse en keuze.

Deze drie stappen zijn onderstaand beknopt toegelicht.

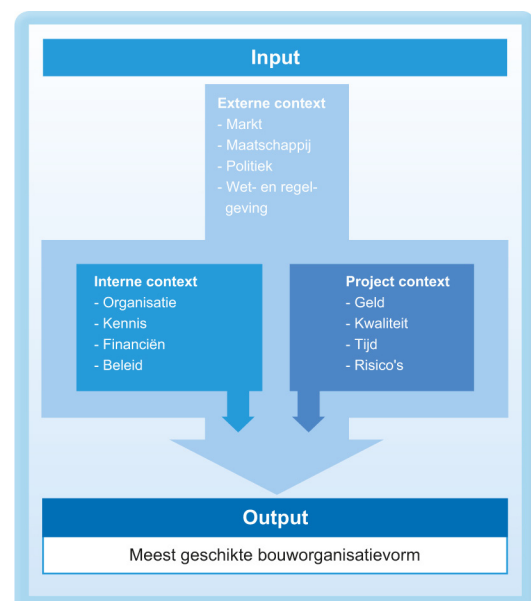
Opstellen van toetsingscriteria

De keuze voor een bepaalde bouworganisatiestrategie is afhankelijk van invloeden van buitenaf, zoals de economische situatie en wet- en regelgeving en van de eisen, wensen en doelstellingen van de opdrachtgever en vanuit het project. Deze eisen, wensen en doelstellingen worden vanuit een bepaalde context geformuleerd.

De te onderscheiden contexten zijn:

- de externe context;
- de interne context;
- de projectcontext.

In onderstaande figuur is schematisch weergegeven hoe vanuit de verschillende contexten tot de juiste toetsingscriteria voor een bouworganisatiestrategie gekomen kan worden.



Onderstaand worden de verschillende contexten nader toegelicht en worden enkel voorbeelden gegeven van toetsingscriteria die uit de betreffende context kunnen volgen.

Externe context

De externe context wordt gevormd door zaken van buitenaf. De mogelijkheid om hier invloed op uit te oefenen is meestal beperkt. Daarom is het van belang hiermee rekening te houden bij de keuze van een bouworganisatiestrategie. Bij de externe context kan gedacht worden aan ontwikkelingen in de markt, maatschappelijk en/of politiek draagvlak en wet- en regelgeving.

Keuzemethodiek bouworganisatiestrategie

Voorbeelden van toetsingscriteria die volgen uit de externe context:

- De mate waarin de opdrachtgever kan anticiperen of reageren op veranderende marktomstandigheden.
- De mate waarin een (duurzaamheids)ambitie van een (lokale) overheid kan worden inge-past in de bouworganisatiestrategie.

Interne context

De interne context van een project wordt onder andere bepaald door de organisatie, kennis, financiën en beleid van de opdrachtgever. De bouworganisatiestrategie moet bijvoorbeeld aansluiten bij de eigen organisatie van de opdrachtgever. Ook de beschikbaarheid van kennis binnen de organisatie is een bepalende succesfactor in iedere bouworganisatiestrategie. De wijze van financiering van een project is van groot belang en het inkoopbeleid kan randvoorwaarden stellen aan de bouworganisatiestrategie.

Voorbeelden van toetsingscriteria die volgen uit de interne context:

- De mate waarin sprake is van sturing op hoofdlijnen (stellen en bewaken van kaders) door de opdrachtgever.
- De mate waarin de bouworganisatiestrategie aansluit bij de beoogde wijze van financiering.

Projectcontext

De projectcontext wordt gevormd door de eisen en wensen van de opdrachtgever in relatie tot het specifieke project, alsmede de kaders waarbinnen het project gerealiseerd moet worden. Onder andere een goede afstemming van kwaliteit en kosten is belangrijk. Het gewenste tijdpad van een project moet worden bepaald. De kwaliteit moet op uiteenlopende aspecten, door verschillende actoren en op verschillende niveaus, worden vastgelegd en de verantwoordelijkheden, en daarmee ook diverse risico's, dienen verdeeld te worden over de betrokken partijen en de verschillende fasen.

Voorbeelden toetsingscriteria die volgen uit de projectcontext:

- De mate waarin vroegtijdig prijszekerheid kan worden verkregen.
- De mate waarin sprake is van flexibiliteit met betrekking tot planwijzigingen.

Toetsen van bouworganisatiestrategieën

Aan de hand van de bepaalde toetsingscriteria kunnen de bouworganisatiestrategieën getoetst worden. Aanbevolen wordt hierbij te werken vanuit een 'shortlist', hetgeen inhoudt dat niet alle bouworganisatiestrategieën getoetst worden, maar enkel de relevante strategieën.

De toets van de bouworganisatiestrategieën aan de toetsingscriteria bestaat uit het toekennen van een score (bijvoorbeeld op een schaal van 1 tot 5) per bouworganisatiestrategie aan

ieder toetsingscriterium. De mate waarin het binnen de betreffende bouworganisatiestrategie mogelijk is om aan de betreffende eis / wens te voldoen bepaalt de score. Door deze toets wordt inzichtelijk gemaakt welke bouworganisatiestrategie in beginsel het best aansluit op de eisen, wensen en doelstellingen van de opdrachtgever met betrekking tot het project.

De toets van een bouworganisatiestrategie aan een toetsingscriterium zou er als volgt uit kunnen zien:

Bouworganisatiestrategie traditioneel	score
<i>Sturing op hoofdlijnen.</i> Een traditionele bouworganisatiestrategie vraagt veel sturing van de opdrachtgever, ook op detailniveau. Van enkel sturing op hoofdlijnen zal dus geen sprake zijn.	1
Bouworganisatiestrategie ontwerp en realisatie	score
<i>Sturing op hoofdlijnen.</i> De kaders van het project worden in een vroegtijdig stadium door de opdrachtgever op een contracteerbare wijze vastgelegd. Gedurende het proces toetst de opdrachtgever aan deze kaders, ofwel sturing op hoofdlijnen.	5

De gehele toetsing leidt uiteindelijk tot een eindoverzicht als onderstaand. De scores in dit overzicht dienen vanzelfsprekend louter ter illustratie. Een daadwerkelijk toetsing zal naar alle waarschijnlijkheid ook betrekking hebben op meer dan het thans in het eindoverzicht opgenomen aantal van twee bouworganisatiestrategieën.

Toetsingscriteria	Traditioneel	Ontwerp en Realisatie
Toetsingscriterium 1	2	4
Toetsingscriterium 2	3	4
Toetsingscriterium 3	1	5
Toetsingscriterium 4	2	4
Toetsingscriterium 5	1	3
Toetsingscriterium 6	5	3
Totaal	14	23

De resultaten van de toets van de verschillende bouworganisatiestrategieën maakt inzichtelijk welke bouworganisatiestrategie in beginsel het best aansluit op de eisen, wensen en doelstellingen van de opdrachtgever met betrekking tot het project. Om tot een daadwerkelijke keuze voor een bouworganisatiestrategie te komen is een nadere analyse van deze toetsing nodig. Mogelijk scoort een bepaalde bouworganisatiestrategie op alle criteria tezamen goed, maar wordt op bijvoorbeeld één categorie in het geheel niet voldaan aan de onderliggende eis / wens. Iets dergelijks kan de keuze voor die bouworganisatiestrategie in de weg staan.

Het resultaat van bovengenoemde analyse is een afgewogen keuze voor een bepaalde bouworganisatiestrategie. Met de betreffende bouworganisatiestrategie wordt het beste invulling gegeven aan alle eisen, wensen en doelstellingen van de opdrachtgever met betrekking tot het project.