

Grondbeginsel projectbeheersing is het denken en handelen vanuit de “Totale levenscyclus van het project”.

Alhoewel projecten zich in talloze verschijningsvormen manifesteren, kunnen in het primaire proces universele fasen worden onderscheiden.

Een project kenmerkt zich door een begin en een eind waarbij in ieder proces deze fasen voorkomen.

De fase kunnen worden verdeeld in:

01. oriënteren
02. definiëren
03. ontwikkelen
04. gebruiken

Alle projectprocessen beginnen met een orientatie, waarin de behoeften van de toekomstige gebruikers (afnemers), het beleid van initiatiefnemers en toekomstige beheerders en de mogelijkheden en de beperkingen worden gedefinieerd.

Het definiëren heeft vervolgens tot doel de bedoelingen van het te ontwikkelen systeem (object) te beschrijven. Hierbij moeten belangrijke keuzen worden gemaakt, waarbij de wenselijkheden en mogelijkheden tegen elkaar worden afgewogen.

De verkregen systeemspecificatie vormt de grondslag voor de verdere ontwikkeling. In deze fase van het project komen de ontwerp-specificaties tot stand, prototypen worden beproefd, deelsystemen worden geïntegreerd en de (technische) realisatie vindt plaats. De projectontwikkeling verloopt hierbij van grof tot fijn (top-down).

De gebruiksfase uiteindelijk duurt meestal veel langer dan de ontwikkeling van het project. Het management wordt overgenomen door de beheerders van het systeem. Dit geschiedt in nauwe samenwerking met de ontwikkelaars van het project. Anderzijds is het project ontwikkeld in samenspraak met de toekomstige beheerders.

In ieder project speelt de problematiek van het overdragen van beslissingen, specifieke uitgangspunten en randvoorwaarden naar de opdrachtgever, de gebruikers en de nieuwe contractpartners die in een volgende fase het project verder moeten ontwikkelen. Hiertoe is een geordend vastleggen van specificaties, randvoorwaarden en bedoelingen met betrekking tot deze verdere ontwikkeling in basisdocumenten gewenst.

Met de basisdocumenten wordt beoogd:

01. Compleetheid van projectomschrijving.
02. Eenduidige vastlegging van conclusies van alle betrokkenen.
03. Volledigheid van gegevens voor besluitvorming.
04. Het bieden van uitgangspunten voor besturing van het project.
05. Definiëren van systeemcomponenten.

Hoewel updating en detaillering van de gegevens in feite continue plaats vinden, worden ten minste op de fase-overgangen complementering, integratie en formalisering geëist.

Per fase worden taakstellende doelen gepland en worden de werkelijke resultaten geverifieerd. Op grond hiervan kunnen beslissing worden genomen met betrekking tot de (bij)sturing van het project.

Projectbeheersing heeft tot doel:

01. Een product tot stand brengen conform de gestelde eisen (kwaliteit en duurzaamheid) en hiervoor deze eisen in eenduidige toetsbare termen te formuleren
02. Het project op tijd gereed te doen zijn en activiteiten goed op elkaar afstemmen.
03. Het project binnen het gestelde budget realiseren.
04. Een goed functionerende en passende organisatie voor het project op te zetten en in stand te houden.
05. Door een ordelijk beheer, uitwisseling en bijhouden van gegevens een efficiënt verloop van het project te bevorderen (informatie).

Bij de start van een project dienen de projectdoelen te worden bepaald. Door de resultaatgebieden te definiëren, kunnen de aspecten die aangeven in welke mate de doelen worden bereikt, meetbaar worden gemaakt (tijd, geld, kwaliteit, organisatie, informatie).

Behalve doelen die zich laten vertalen in meetbare eenheden als geld en tijd, zijn er in projecten ook minder tastbare doelen. Deze zijn gerelateerd aan belanghebbenden waarmee een project te maken heeft. Het bereiken van ze doelen laat zich uiteindelijk meten in termen van waardering door belanghebbenden.

Er zijn 5 soorten belanghebbenden, te weten;

01. opdrachtgever
02. projectorganisatie
03. contractpartners
04. gebruikers
05. indirect belanghebbenden

Om de projectdoelen te bereiken zal er een projectorganisatie moeten worden opgezet.

Er worden zes organisatiegebieden onderscheiden, deze zijn:

01. projectmanagement
02. beleid en strategie
03. omgevingsmanagement
04. middelenmanagement
05. contracteringsmanagement
06. leiderschap en team.

Organisatiegebieden			Resultaatgebieden	
Leiderschap & team	Beleid & strategie	Projectmanagement	Waardering opdrachtgever	Projectresultaten
	Omgeving		Waardering projectmedewerkers	
	Middelen		Waardering gebruikers	
	Contractering		Waardering indirecte belanghebbenden	
			Waardering contractpartners	

01. Oriëntatie

In deze fase wordt het vraagstuk geïnventariseerd en inzichtelijk gemaakt. Mogelijke oplossingen definiëren (alternatieven) en analyseren. De meest geschikte oplossing kiezen. Globale eisen en randvoorwaarden in tijd, kosten en kwaliteit vaststellen.

Bouwprojecten zijn het gevolg van een gesignaleerd probleem in het functioneren van een organisatie (ruimtetekort/-overschot, gewijzigde functionele eisen, etc.) of van een bepaalde strategische beslissing die bijvoorbeeld is ingegeven door marktontwikkelingen.

In de oriëntatiefase worden de (huisvestings)behoeften op een zodanige wijze gerationaliseerd, dat verantwoorde beslissingen genomen kunnen worden. Dit vindt plaats in een haalbaarheidstudie;

- Globaal programma van eisen.
- Locatieonderzoek
- Huisvestingstoets
- Alternatievenstudie
- Investeringsraming
- Exploitatieraming
- Verkennende planning
- Financiering.

In de oriëntatiefase is het gewenst referentieprojecten te bezoeken. Er leven meestal verschillende ideeën bij opdrachtgevers en gebruikers. In dat geval is het handig om eerst met voorbeelden van projecten te komen (longlist) en hieruit een selectie te maken (shortlist). Hierdoor wordt het ook mogelijk een idee te krijgen van wat de te verwachten investeringen zullen zijn en of het budget toereikend is.

Het is van groot belang om alle zintuigen te gebruiken en duidelijk te communiceren wat de opdrachtgever wil. Het is erg frustrerend om er later achter te komen dat het resultaat niet helemaal naar wens is van de opdrachtgever en het kost veel tijd en geld.

Uiteindelijk zal de afstemming tussen wensen en budget tot een overzicht van haalbare oplossingen leiden.

Het primaire doel van de haalbaarheidstudie is vast te stellen of en hoe het gestelde doel gerealiseerd kan worden binnen gestelde en te stellen randvoorwaarden. In het algemeen gaat het om de volgende randvoorwaarden:

- Kwaliteitseisen, wensen en prestaties, geformuleerd in een globaal plan van eisen.
- Een financieel kader dat volgt uit een investeringskostenraming.

De haalbaarheid van het voorgenomen project wordt bepaald door de totale jaarlijkse vaste en variabele exploitatielasten.

Deze lasten zullen gedekt moeten worden door te verwachten inkomsten.

Het is daarom van belang al in de oriëntatiefase een betrouwbaar inzicht te hebben in de omvang van de exploitatiekosten en de te verwachten kwaliteit (technisch, functioneel, esthetisch) van het project.

De omvang van de investerings- en de exploitatiekosten worden in belangrijke mate bepaald door de gestelde eisen en wensen. Tussen kosten en kwaliteit bestaat een duidelijke relatie: “Value for Money”

Het is aan te bevelen een splitsing te maken in absolute eisen (de norm) en aanvullende wensen (extra te bereiken kwaliteit).

Een prestatie onder de norm kan leiden tot inefficiency en is daarom niet gewenst.

Een te hoge prestatie voegt zaken toe die niet worden verlangd en leidt dus tot niet te verantwoorden investeringen.

Het verschil tussen eisen en wensen is de bandbreedte waarbinnen bijsturing van het totale proces kan plaatsvinden.

In de oriëntatiefase kunnen investerings- en exploitatiekosten worden geraamd m.b.v kengetallen. Deze worden ontleend aan één of meer referentieprojecten. Het kan gaan om de volgende soorten kengetallen:

- Kentallen per m² gebouwoppervlak of m³ gebouwinhoud.
- Kentallen per gebouwfunctie
- Kentallen per onderdeel van het gebouw
- Toeslagpercentages voor bepaalde voorzieningen
- Werkpleknormen
- Kentallen die gebonden zijn aan de gebouwvorm, zoals vormfactoren met verhouding tussen de bruto- en de nuttige vloeroppervlakte van het gebouw.

Omdat zowel de grondkosten als de bouwkosten vanwege de locatie-eisen sterk kunnen verschillen, zal een locatie-onderzoek in het algemeen deel uitmaken van de haalbaarheidstudie. Op grond van de eisen van de te huisvesten organisatie, kan reeds in

oriëntatiefase een idee gevormd worden van locaties die in aanmerking komen. Daarbij gelden oa. Randvoorwaarden met betrekking tot:

- toelevering goederen
- afzetgebied
- bereikbaarheid
- parkeervoorzieningen
- infrastructurele voorzieningen
- situering t.o.v. andere vestigingen en ook ten opzichte van de concurrentie.

De grondkosten van deze locaties kunnen worden opgevraagd. Daarnaast kunnen voor deze locaties volumestudies verricht worden voor het te realiseren project en kunnen kosteneffecten worden aangegeven.

Naast de totaal gewenste oppervlakte zijn met name de volgende factoren van invloed op de te realiseren bouwvolume:

- Gemeentelijke eisen in het bestemmingsplan
- Organisatorische eisen opdrachtgever

De haalbaarheid van een bouwproject wordt mede bepaald door het tijdstip waarop het project in gebruik kan worden genomen. Op dit moment begint het bouwwerk immers nut te hebben en inkomsten te genereren. Daarom maakt een verkennende planning deel uit van het haalbaarheidsonderzoek:

Verkennende planning

- Opstellen programma van eisen
- Selectie ontwerpteam
- Voorlopig ontwerp
- Toetsing voorlopig ontwerp
- Definitief ontwerp
- Toetsing definitief ontwerp
- Bestek en aanbesteding
- Uitvoering
- Oplevering
- Inhuizing
- In gebruikname

Met de verkennende planning vindt reeds in de oriëntatiefase coördinatie plaats tussen de opdrachtgever, de reeds aangestelde adviseurs en de nog te contracteren leden van het ontwerpteam. Tevens worden de mijlpalen vastgelegd voor de bewaking van de voortgang.

Het kwaliteitsniveau dat op basis van de kostenafwegingen bepaald is, wordt vastgelegd in een globaal programma van eisen. Dit document fungeert, als onderdeel van de haalbaarheidstudie: “Is dit echt wat we willen ? “. Daarnaast vormt het de basis voor de verdere uitwerking en vastlegging van eisen in het definitieve programma van eisen.

Raming van de investerings- en exploitatiekosten vormt de financiële randvoorwaarde bij verdere uitwerking van het plan. De raming is geaccordeerd op het hoogste beleidsniveau bij de opdrachtgever.