

Themablad Initiatieffase

Tools uit deze fase zijn terug te vinden via: via www.conceptueelbouwen.nl/kennisbank - **Toolbox inkoopproces conceptueel bouwen – Initiatieffase**

De tools staan op de site onder ‘figuur 1’ genummerd. Naar deze nummers wordt in dit document verwezen.



Figuur 1: Transactieproces - van Initiatief tot en met gebruik

De Initiatieffase bestaat uit de stap Initiëren. Het transactieproces wordt gestart en de opgave wordt bepaald.

Na het afronden van deze fase is:

- De context bepaalt en zijn de projectkenmerken opgesteld (Tool: Format Uitvraag)
 - Inzicht voor welke doelgroep het project ontwikkeld wordt en de eerste ideeën bij de oplossingsrichtingen;
 - Inzicht wie de belanghebbenden zijn en een eerste idee hoe die in het besluitvormingsproces participeren;
 - Inzicht in de wijze waarop, hoe, wanneer en met wie het contact- en contractproces vormgeven wordt;
 - Inzicht in de randvoorwaarden van
- De PMC met basiseisen en budget gekozen (Tools: De Woonstandaard en Format Uitvraag)
 - Inzicht in het programma en de randvoorwaarden;
 - Inzicht wat het budget en de planning is;
 - Inzicht in gewenste extra's boven op de basiseisen, voorwaarden en wensen van Participanten en/ of Belanghebbenden;
 - Invullen Waardeprofiel in Format Uitvraag
- Er goedkeuring om door te gaan naar de volgende fase.

Deze fase ronden we af met een fasedocument en ingevulde format uitvraag waarin de besluiten worden vastgelegd, wijzigingen ten opzichte van het vorige fasedocument en de uitgangspunten voor de volgende fase inzichtelijk zijn gemaakt. Er wordt gecontroleerd of hetgeen geïnitieerd is, past binnen het beleid van de organisatie en/ of dit voldoet aan de randvoorwaarden van de locatie en Participanten.

Initiëren

Bij Stap o “**Initiëren**” wordt de opdracht, geformuleerd uit het strategisch voorraadbeheer, opgepakt en vastgelegd in het eerste fasedocument ook wel eens “startnotitie” genoemd. Als toevoeging kan de ‘Format uitvraag’ ingevuld worden, met hierin:

- Projectkenmerken
- Planning
- Risicoanalyse
- Verlangde prestaties
- Budget en verdeling
- Waardebepaling
- Waardeprofiel
- Keuringsplan.

In samenwerking met diverse geledingen uit de organisatie (assetmanagement/ vastgoedsturing, verhuur, beheer, financiën) en externe participanten en/of belanghebbenden (gemeenten, huurders, omwonenden) wordt de startnotie en format uitvraag uitgewerkt en compleet gemaakt in het “0.2 fasedocument Initiatief”.

De kennis van de locatie wordt verder aangescherpt, de doelgroep(en) en hun behoeften worden kritisch bekeken en de wensen en randvoorwaarden van de overige participanten en/of belanghebbenden (provincie, gemeente, huurders, omwonenden) nader omschreven. De gewenste oplossingsrichtingen en de mogelijke vraagstrategieën worden, als onderdeel van het beschikbare budget, verkend door een eerste oriëntatie op het aanbod van concepten in de markt. Voor de gewenste groepsdynamica wordt de vorm en de mate van participatie vastgesteld. Daarnaast wordt vastgesteld hoe de beoordelingscommissie(s) ten behoeve van de selectie er uit zien. De stap wordt afgerond met een degelijke risicoanalyse en een plan om die risico's te managen. Per vervolgstap in het transactieproces wordt het fasedocument steeds verder ingevuld, de risicoanalyse geactualiseerd en (tussentijds) vastgesteld.

De Format Uitvraag kan gebruikt worden om de uitvraag daadwerkelijk uit te zetten in de markt.

Waardeontwikkeling

Iedere Opgave begint bij de behoefte die voortkomt uit het strategisch voorraadbeheer. Vervolgens wordt, of worden er locaties gezocht waar deze behoefte gerealiseerd kan worden. De voorwaarden die participanten en/of belanghebbenden aan de locatie stellen bepalen of de beoogde doelgroep en de beoogde oplossingsrichting daar terecht kan.

Naast de doelgroep wordt ook de beoogde huurklasse en het beoogde woningtype vastgesteld. Op basis hiervan wordt, op eenvoudige wijze, de Product Markt Combinatie(s) (PMC's) bepaald, volgens De Woonstandaard. In combinatie met de minimale eisen die aan het product worden gesteld en het budget dat voor deze eisen beschikbaar is, wordt het Waardeprofiel opgesteld, geïntegreerd in de Format uitvraag.

Over het beschikbare budget bestaan regelmatig misverstanden. Welke financiële ruimte er is om op de locatie een waardevol gebouw te realiseren, is mede afhankelijk van de kosten die gemaakt worden om de locatie beschikbaar te krijgen en geschikt te maken. Omdat er nog geen Definitief Ontwerp is kunnen de reële stichtingskosten van het gebouw nog niet nauwkeurig geraamd worden. Voor het vaststellen van het budget kan daarom beter gebruik gemaakt worden van de (huur)opbrengst en het gewenste rendement. Het is verstandig om in de exploitatieberekening rekening te houden met de lagere onderhoudskosten van concepten. Deze kunnen wel zo'n 25% lager liggen dan bij traditionele projecten. Als gevolg hiervan kan een hoger Waardeprofiel gerealiseerd worden. Verder wordt in “traditionele” projecten een aanzienlijk aandeel van de stichtingskosten gereserveerd voor de bijkomende- en bouwkosten. Bij Concepten hoeft de opdrachtgever maar een klein deel van de traditionele bijkomende kosten uit te geven. Het merendeel wordt door de opdrachtnemer als onderdeel van het concept aangeboden. Zo zitten in de prijs van het concept ook de ontwerp en engineeringskosten. Een **taakverdelingsmatrix** die duidelijk maakt welke taken de opdrachtgever uitbesteedt kan eveneens gebruikt worden bij de budgetberekening.

Gebruik uit de Toolbox inkoopproces conceptueel bouwen document '0.0 Format uitvraag' met hierin de tabbladen projectomschrijving, risico en taakverdelingsmatrix, verlangde prestaties (basis eisen) en extra eisen, Waardeprofiel en keuringsplan,

Participatie

Het is goed om zo vroeg mogelijk 'alles' van de locatie en zijn randvoorwaarden te weten. Wat wil de gemeente, wat willen de huurders en/of omwonenden en wat wensen andere specifieke belanghebbenden (bijvoorbeeld uit de hoek van de milieubescherming of de provincie)? Probeer te vermijden dat zij hun eisen uitdrukken in eigen oplossingen in plaats van gewenste prestaties. Zo kan een gemeente, in haar behoefte naar energiearme wijken, warmtepompen verplichten. Dit terwijl het aangeven van de gewenste energieprestatie ook kansen laat om met oplossingen te komen die een beter resultaat halen dan met de verplichte warmtepomp mogelijk is. Gemeenten zijn, over het algemeen, minder bekend met het bestaan van concepten. Zo zijn welstandscommissies of stedenbouwkundigen soms bevooroordeeld over de kwaliteit, mogelijkheden en/of het Waardeprofiel van concepten. Daarom is het zinvol om vanaf het begin alle participanten en belanghebbenden goed te informeren over de vraag, het gewenste Waardeprofiel en de beschikbare concepten als oplossing voor de behoeften en de bijbehorende eisen. Het gebruik van concepten bij het bedenken van de stedenbouwkundige opzet wordt daarom aanbevolen.

Het opbouwen van draagvlak bij (toekomstige) bewoners, omwonenden en andere participanten en/of belanghebbenden vraagt, vanaf het begin, om aandacht. Welke ruimte in de besluitvorming krijgen participanten, huurders, bewoners en/of andere belanghebbenden? Worden die mede-opdrachtgever en zo ja, krijgen die dan advies- of instemmingsrecht en zo ja, wanneer, hoe en op welke onderdelen? Dit soort keuzen bepalen voor een groot deel de wijze waarop de participatie wordt ingericht en de middelen (informerende, enquêtes, deelname aan project/werkgroepen, besluitvorming) die worden ingezet.

Transactieproces

Het is belangrijk om te bepalen wat er gekocht gaat worden. Omvat de opgave alleen het gebouw (renoveren, en/of slopen en nieuw bouwen en hun mogelijke aantallen) of ook het inrichten van de (openbare) ruimte en de infrastructuur? Meestal is het handig en zinvol om de hele opgave door één aanbieder te laten realiseren en deze voor het geheel verantwoordelijk te maken. Ook de verdeling van taken, risico's en verantwoordelijkheden, de gewenste service en/of diensten rond en in het gebouw horen daarbij. Ook de financiering, eigendomsvorm (huur, koop en/of lease) of bijvoorbeeld de energielevering horen daarbij. De fiscale consequenties van de keuzen moeten goed in beeld gebracht worden.

Ook een belangrijk onderdeel is de grootte en de (gewenste) looptijd van het project. Om te kunnen anticiperen op ontwikkelingen in de markt is het zinvol om in deze fase te bepalen of het project als geheel of in delen wordt ingekocht. Tot slot is het gewenste startpunt belangrijk. Wanneer wordt de markt daadwerkelijk ingeschakeld? Wordt deze betrokken bij het bepalen van de haalbaarheid of pas als de vraag tot een schetsontwerp is uitgewerkt?

Met wat men weet van de opgave is het goed om een eerste oriëntatie op de markt te doen naar de beschikbare oplossingen. Dit helpt om een beeld te krijgen van wat er van de markt verwachten mag worden, welke vraagstrategie haalbaar lijkt en/of een (her)overweging op de opgave wenselijk/ mogelijk is.

Voor het **vaststellen van de opgave** kan de **checklist** gebruikt worden.

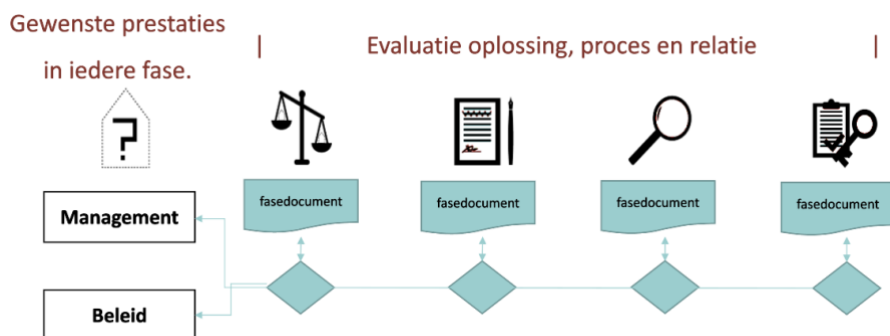
Gebruik uit de Toolbox inkoopproces conceptueel bouwen de tool 0.3 Checklist vaststellen opgave.

Projectmanagement

Voor een heldere en professionele uitvraag zijn goede en volledige stukken belangrijk. In een traditioneel proces kan er meestal nog bijgestuurd worden als er nieuwe inzichten ontstaan. Als de markt om een oplossing wordt gevraagd kan dat, afhankelijk van de oplossing, in meer of mindere mate. Het grote voordeel hiervan is dat er tijdens de uitvoering veel minder kans is op fouten en de kwaliteit van het product tijdens de gebruiksfase hoger is.

In de eerste stappen van het transactieproces worden alle wensen en uitgangspunten op een rij gezet. De checklist kan helpen om deze en daarvoor benodigde documenten inzichtelijk te maken. Daarnaast maakt de checklist inzichtelijk wie voor welk onderdeel verantwoordelijkheid is en wanneer de gegevens en documenten beschikbaar moeten zijn. Hiervoor kan het “0.2 **fasedocument initiëren**” gebruikt worden. Voor het bepalen van het budget kan gebruik gemaakt worden van het “0.4 **Model stichtingskosten**”.

Gebruik uit de Toolbox inkoopproces conceptueel bouwen tool 0.2 Fasedocument initiëren en 0.4 Model stichtingskosten.



Overzicht Procesaspecten Initiatiefase

- **Effectief proces:** input uit beleid (PMC, extra prestaties, budget) verwerken in eerste versie uitvraag met **format uitvraag**. Aanvullen met context, kennis locatie en inventarisatie belanghebbenden en risicoanalyse.
 - Hier start het transactieproces.
 - De opgave wordt inzichtelijk gemaakt door de Projectkenmerken in te vullen
 - Als onderdeel van de Projectkenmerken worden eveneens de PMC's gekozen;
 - De taak- en Risicodeling wordt bepaald
 - De planning wordt opgesteld
 - De gewenste extra prestaties, boven op de basiseisen, worden gedefinieerd;
 - Het bijpassend budget wordt gedefinieerd;
 - Het Waardeprofiel wordt bepaald;
 - Het Keuringsplan is vormgegeven;
- **Efficiënt proces:** 1^e marktoriëntatie naar mogelijk passend aanbod (long list). Vaststellen of opgave geschikt is voor Conceptueel bouwen. Bepalen taakverdeling tussen conceptaanbieder en Opdrachtgever (gebruik checklists, formats en werkinstructies voor deze fase).
 - Input uit beleid (PMC, extra prestaties, budget – vanuit De Woonstandaard)
 - Verwerken in (eerste versie) Format Uitvraag
 - Aanvullen met context en randvoorwaarden
 - Kennis locatie en inventarisatie Participanten en/of belanghebbenden
 - Risicoanalyse
- **Transparant proces:** Het proces inrichten (fasering in besluiten) en het opstellen van het besluitvormingsdocument. Het eerste contact met Markt van Conceptaanbieders over Waardeprofiel. Geschiktheidseisen conceptaanbieders.
 - Procesontwerp (fasering in besluiten),
Houd bij procesontwerp bij CB rekening met:
 - Ruim tijd voor de initiatiefase om alle data compleet te krijgen. Later bijsturen is moeilijk.
 - Ruim tijd voor contactfase om draagvlak te krijgen
 - De hogere snelheid van de contract- en controlefase. Let op tijdige beschikbaarheid huisnummers en op de NUTS-aansluitingen.
 - Opstellen 1^e document voor besluitvorming;
 - Geschiktheidseisen conceptaanbieders.
- **Gedragen proces:** vaststellen wijze van betrekken van belanghebbenden t.b.v. draagvlak (bewonersparticipatie, rol beoordelingscommissie, welstand, gemeente, NUTS).
 - Vaststellen wijze van betrekken van participanten en belanghebbenden t.b.v. draagvlak (o.a. bewonersparticipatie en het betrekken van Stedenbouw-/ verkeerskundigen e.a.)
- **Leerzaam proces:** Als onderdeel van het fasebesluit wordt er met alle betrokken geëvalueerd wat er in het vervolgproces en/of in volgende transactieprocessen anders en beter kan.
 - Evalueer hoe het proces tot nu toe is verlopen en onderzoek wat er in het vervolgproces en nieuwe transactieprocessen beter kan en/of anders moet;
 - Bedenk hoe en wanneer de verbeterpunten geïmplementeerd moeten worden;
 - Check, indien mogelijk, vooraf of de verbeterpunten het gewenste resultaat leveren;
 - Leg de verbeterpunten vast;
 - Bespreek alle verbeterpunten met alle betrokkenen voor zover de betreffende punten voor de betrokken van toepassing zijn.