



gemeente
Het Hogeland

Plan van Aanpak definitiefase gemeentehuis Het Hogeland

230085 Winsum, Procesmanagement Gemeentehuis
15 oktober 2023



Inhoud

Inhoud.....	2
1. Inleiding	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Toelichting Plan van Aanpak definitiefase	4
2. Uitgangspunten	5
2.1 Besluiten	5
2.2 Scope en afbakening	7
3. Definitiefase	9
3.1 Doel definitiefase	9
3.2 Projectmatig Werken.....	9
3.3 Eindproducten definitiefase.....	10
4. Proces en planning.....	12
4.1 Stappenplan.....	12
4.2 Planning.....	14
5. Ambitiedocument.....	15
5.1 Ambitiedocument: Uitgebreide lijst van terugkomende thema's	15
6. Programma van Eisen	17
6.1 Activiteiten, ruimten en relaties en techniek.....	17
6.2 Duurzaamheid en toekomstbestendigheid.....	18
6.3 Plan van Aanpak van ontwerpfase	19
7. Herijking financiële haalbaarheid.....	20
8. Risicomanagement.....	21
8.1 RISMAN methode	21
8.2 Monte Carlo systematiek	22
9. Locatiekeuze	23
9.1 Opstellen selectiecriteria en van longlist naar shortlist	23
9.2 Waardering locaties shortlist.....	23
9.3 Selectie naar twee á drie locaties	25
9.4 Uitwerken beeldkwaliteit	25
9.5 Definitieve voorstel op basis van beeldkwaliteit en criteria	25
9.6 Definitieve keuze.....	25
10. Projectorganisatie voor definitiefase.....	26
10.1 Visualisatie projectorganisatie	26
10.2 Gemeenteraad	27
10.3 Raadsoverleg Grote Projecten.....	27

10.4	Auditcommissie.....	27
10.5	Ondernemingsraad	27
10.6	College van B & W.....	27
10.7	Directieteam.....	28
10.8	Stuurgroep	28
10.9	Projectgroep.....	28
10.10	Werkgroepen	29
10.11	Inwoners	31
10.12	Externe inzet.....	31
10.13	Communicatie en participatie.....	31
11.	Begrippenlijst.....	35
	Bijlagen	37

Bijlagen

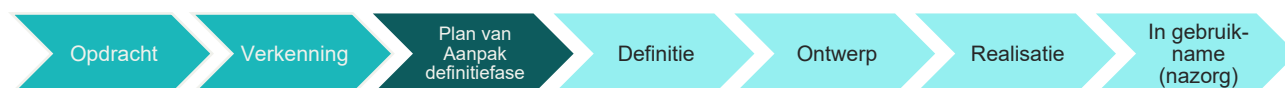
- 1 Planning definitiefase nieuwbouw gemeentehuis Het Hogeland concept dd. 12-10-2023
- 2 Raming definitiefase Hogeland dd. 12-10-2023

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Na een zorgvuldige verkenningsfase waarin verschillende mogelijkheden en behoeften zijn geanalyseerd, is de gemeente Het Hogeland tot de conclusie gekomen dat de realisatie van een nieuw gemeentehuis een essentiële stap is om haar ambities en uitdagingen voor de toekomst het hoofd te bieden. Op 1 februari 2023 heeft de gemeenteraad besloten om het nieuwe gemeentehuis te realiseren op de lijn Winsum – Baflo – Warffum.

De gebouwen van de huidige drie gemeentehuizen in Winsum, Leens en Uithuizen voldoen niet meer aan de eisen van deze tijd. Bijvoorbeeld als het gaat om duurzaamheid. Veel medewerkers werken zowel vanuit huis als op kantoor. Hun werkplekken moeten hier zo goed mogelijk op worden ingericht. Verder biedt een nieuw gemeentehuis niet alleen kansen voor een betere samenwerking tussen binnen- en buitendienst, maar is het ook een plek waar inwoners, de gemeenteraad, het bestuur en de medewerkers elkaar kunnen ontmoeten. Het moet een 'huis van de gemeente' worden, een ontmoetingsplek en werkplek voor de medewerkers, maar vooral ook een plaats waar de lokale democratie vorm krijgt; een 'huis van de democratie'. Waar het bestuur zetelt en de raad vergadert. Een gemeentehuis waarmee Het Hogeland zich als nieuwe gemeente kan identificeren en waar haar inwoners zich gezien en gehoord weten en zich altijd welkom voelen.



Figuur 1: fasen planvorming en ontwikkeling gemeentelijke huisvesting Het Hogeland.

Direct na de verkenningsfase (zie figuur 1) volgt doorgaans de definitiefase. In deze fase worden de plannen en ideeën verder uitgewerkt in concrete programmering. Ook wordt in deze periode de financiële haalbaarheid onderzocht, met als eindresultaat concrete keuzes in programma, locatie en budget. Een gedegen aanpak en nauwe samenwerking tussen alle betrokken partijen zijn essentieel om tot een goed doordacht en breed gedragen eindresultaat te komen. De gemeente wil hiervoor een zorgvuldig proces doorlopen. Zodoende is een soortement tussenstap aan het proces toegevoegd: we stellen eerst een helder Plan van Aanpak op voor de definitiefase voordat we in de definitiefase naar de concrete invulling gaan. Voorliggend plan heeft als doel de processen te beschrijven waarmee invulling wordt gegeven aan de definitiefase en hoe de gemeente tot het gewenste keuzes beoogt te komen. Het Plan van Aanpak voor de definitiefase wordt ter besluitvorming aan de gemeenteraad voorgelegd.

1.2 Toelichting Plan van Aanpak definitiefase

Dit Plan van Aanpak vormt het startdocument voor de definitiefase van het nieuwe gemeentehuis van de gemeente Het Hogeland. Hierin gaan we onder meer in op de:

- Doelstelling, uitgangspunten en randvoorwaarden
- Organisatie
- Proces, fasering en planning
- Procedures en kwaliteitsborging
- Ambitiedocument
- Programma van Eisen
- Locatiekeuze
- De projectorganisatie en -communicatie.

2. Uitgangspunten

2.1 Besluiten

In verband met de realisatie van het nieuwe gemeentehuis zijn binnen Het Hogeland inmiddels de volgende besluiten genomen:

Besluiten en aangenomen moties raadsvergadering d.d. 1 februari 2023

- Het gemeentehuis wordt op een nieuwe locatie gerealiseerd.
- De toekomstige huisvesting komt geografisch gezien centraal in de gemeente te liggen; op de lijn Winsum - Baflo - Warffum.
- Vanaf het moment van planvorming wordt het onderwerp 'nieuw gemeentehuis' behandeld als 'groot project', waarbij de reeds gemaakte afspraken hierover leidend zijn. Zo blijft de raad goed betrokken bij de verdere planvorming.
- In dit traject fungeren de aanbevelingen uit de evaluatie van Ecorys als leidraad.
- De raad wordt via fasedocumenten en mijlpaalrapportages gemobiliseerd.
- Om de gemeentelijke organisatie en het bestuur voor haar inwoners bereikbaar te houden tijdens de realisatiefase worden in de dorpen bestaande locaties (zoals bibliotheken en dorpshuizen) benut voor het onderhouden van contact met inwoners en de gemeentelijke dienstverlening.
- Het college wordt verzocht ook andere organisaties de gelegenheid te bieden en te stimuleren van deze locaties gebruik te maken voor hun contact met inwoners.

Besluiten raadsvergadering 30 juni 2021

Dit betreffen besluiten die genomen zijn naar aanleiding van de rapportage over Ecorys' evaluatie van het proces rondom De Tirrel.

- Voor de grote projecten wordt een raadsoverleg ingesteld.
- Voor de grote projecten is het opstellen van een investerings- en exploitatiebegroting in elk fasedocument verplicht.
- Voor grote projecten is het opstellen van een contingentieparagraaf in de risicoanalyse van elk fasedocument verplicht.

Voornaamste bevindingen onderzoek Ecorys

Onderzoeksbureau Ecorys heeft in opdracht van de gemeente Het Hogeland een evaluatie uitgevoerd. Daarbij is gekeken naar de informatievoorziening aan de raad over het procesverloop tijdens de ontwikkeling van De Tirrel. Ecorys heeft in dit kader onderzocht wat er te leren valt ten behoeve van de verbetering van de positie van de raad bij de beheersing en processturing van grote projecten en hierover een eindrapport uitgebracht (d.d. 28 mei 2021). De aanbevelingen zijn:

- In de toekomst moet voorkomen worden dat kritische informatie over grote projecten niet tot de raad doordringt. Om dit te bereiken stelt Ecorys voor in de Planning en Control (PC)-cyclus een paragraaf over projecten op te nemen, zodat de raad beter kan kaderstellen en controleren.
- De betrokkenheid van de raad bij grote projecten kan verder verbeterd worden door de instelling van een speciaal raadsoverleg. In dit overleg kunnen de fasedocumenten van de grote projecten worden behandeld, zodat de raad een compleet en actueel beeld heeft van de voortgang en financiële consequenties. Thema's in dit overleg zijn organisatie, tijd, kwaliteit (gewenst programma), geld en risico's.
- Voor alle grote projecten moet de gemeente beschikken over een actuele en complete investeringsbegroting en exploitatiebegroting, die bij elke fase geactualiseerd en vervolgens aan het fasedocument toegevoegd moeten worden.

- De in realisatieovereenkomsten vastgelegde afspraken moeten duidelijk zijn voor de raadsleden. Ook moet er inzage worden gegeven in deze overeenkomsten en de bijlagen om misverstanden te voorkomen.
- In de contingentieparagraaf van fasedocumenten moeten mitigerende maatregelen worden overwogen voor gebeurtenissen met een grote kans op optreden en een grote impact op het project.

Kaders huisvestingsscenario's, raadsvergadering 9 juni 2021

- Locaties moeten goed bereikbaar zijn met zowel de auto als het openbaar vervoer.
- Afhankelijk van de uitwerking van de bestuursopdracht Dienstverlening kan de fysieke uitwerking hiervan (o.a. balieconcept) aan elk scenario worden toegevoegd; er volgt vanuit dienstverlening dus geen voorkeursconcept.
- Bij de uitwerking van de uitkomsten van de bestuursopdracht 'Buitendienst' is het geen eis dat één of meerdere locaties van de buitendienst een directe relatie/ heeft c.q. hebben met de locatie van de binnendienst dan wel in de nabijheid daarvan ligt (liggen). Mocht echter een combinatie mogelijk zijn, dan wordt dit wel als ideaal gezien. Het werkplekconcept en de uitstraling van de buitendienst en de binnendienst zijn wel gelijk.
- Werkplein Ability (Industrie & Diensten) heeft fysiek en functioneel geen directe relatie met de binnendienst en 'nabijheid' is dan ook geen vereiste. Wel zal ook hier het werkplekconcept voor de kantoorfuncties gelijk zijn aan dat van de binnendienst. De medewerkers belast met PIOFACH taken worden samengevoegd met de binnendienst.
- Het werkplekconcept gaat uit van tijd- en plaatsonafhankelijk werken. De werkplekfactor bij nieuwbouw is 0,7 – 0,8 werkplek per medewerker.

Aanvullende kaders

Tijdens de raadsbehandeling op 9 juni 2021 is ook toegezegd de volgende kaders te betrekken bij de verkenning van de verschillende scenario's:

- Per huisvestingsscenario wordt tevens een sub-variant uitgewerkt met een werkplekratio van 0,5 (1 werkplek per 2 medewerkers).
- De raad ontvangt per scenario een financiële uitwerking en analyse. Daarin zijn niet alleen de directe kosten van de gebouwen en het gebruik hiervan opgenomen, maar ook de afgeleide kosten (positief en negatief), zoals minder kosten door het afstoten van gebouw(en), het herplaatsen van KCC's (klantcontactcentra), etc.
- Er wordt inzicht gegeven in de huidige huisvestingskosten. Alle scenario's dienen voordeliger uit te vallen dan de huidige huisvestingskosten.
- Beoordelingscriteria zijn (bij het opstellen van de scenario's wordt aandacht besteed aan):
 - Voldoen aan randvoorwaarden werkplekconcept.
 - Goede ICT-voorziening aanwezig.
 - Locatie(s) is (zijn) centraal en goed bereikbaar.
 - Uitgangspunt 'ontmoeten en samenwerken' wordt gefaciliteerd.
 - Sober, maar wel een goede uitstraling.
 - Duurzaamheid: materiaalgebruik, circulariteit en voldoen aan energielabel-eisen.
 - Kostenefficiënt en structureel financieel binnen het huidige budget.
 - Goed werkgeverschap, inclusie, waaronder toegankelijkheid.
- In het algemeen zal er aandacht zijn voor:
 - Communicatie richting medewerkers.
 - Betrokkenheid van medewerkers bij het opstellen van de scenario's.
 - Communicatie richting inwoners; mede in relatie tot het dienstverleningsconcept.

- Naar aanleiding van een aan de raad aan te bieden notitie over het duurzaamheidsbeleid wordt per scenario bepaald of deze past bij de besluitvorming over duurzame ontwikkelingsdoelen.
- De raadsleden worden in het traject op weg naar een nieuw huisvestingsconcept ook als 'medebewoner en –gebruiker' betrokken.
- Bij de oriëntatie op de huisvesting van de buitendienst wordt ook de vrijkomende ruimte op de locatie van Werkplein Ability meegenomen.
- Ter voorkoming van desinvesteringen beziet het college de uitzonderingen en mogelijkheden voor ontheffing (indien noodzakelijk) om het gemeentehuis in Uithuizen te laten voldoen aan de energielabel-eisen.

Andere besluiten

- De exploitatiekosten van het nieuwe gemeentehuis mogen niet hoger zijn dan de kosten van de gebouwen die de gemeente momenteel (*red. juni 2021*) in gebruik heeft. De kosten voor een nieuw, duurzaam en toekomstbestendig gemeentehuis passen daar binnen.
- In de gemeenteraadsvergadering van 15 september 2021 heeft de gemeenteraad het beleidsstuk 'Duurzame ontwikkeling in Het Hogeland' d.d. 5 juli 2021 vastgesteld. Hiermee committeert de gemeente zich aan de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen ('sustainable development goals') van de Verenigde Naties. Onderdeel daarvan is het verduurzamen van maatschappelijk vastgoed. In de definitiefase dient het criterium 'duurzaamheid' dus ook prominent te worden meegenomen in de ambities en afweging.

2.2 Scope en afbakening

De volgende activiteiten of eindproducten vallen **binnen** de scope van de definitiefase:

- Het bepalen van de invullingsrichting van de realisatie voor het nieuwe gemeentehuis van Het Hogeland, zodat het grootste deel van het gemeentelijke apparaat hier gehuisvest kan worden.
- Het kiezen van de definitieve locatie waar het nieuwe gemeentehuis dient te worden gerealiseerd.
- Het Programma van Eisen voor de realisatiefase op een dusdanig niveau samenstellen dat het ten behoeve van de realisatie in de markt gezet kan worden.
- Het opstellen van het gebruiks-, werkplek- en dienstverleningsconcept.
- Het uitbrengen van een advies over de bouworganisatievorm voor de ontwerp- en/of realisatiefase.
- Het bepalen van de aard van de overeenkomsten met betrekking tot de realisatie van het project. Dit wordt in de definitiefase bepaald omdat het type en de vorm van deze documenten afhankelijk is van de gekozen bouworganisatievormen.
- Het toetsen van de (financiële) haalbaarheid van het nieuwe gemeentehuis. Dit omvat zowel een investerings- als exploitatiekostenraming.
- Het opstellen van een conceptdetailplanning voor de realisatie van het nieuwe gemeentehuis tot en met ingebruikname.
- Het opstellen van een risicoanalyse inclusief contingentieparagraaf.
- Een massastudie op twee á drie potentiële locaties voor het nieuwe gemeentehuis voor Het Hogeland.
- Een RO quickscan van de twee á drie potentiële locaties zodat er inzichtelijk is dat het gemeentehuis waarschijnlijk ook daadwerkelijk binnen de juridische kaders gaat passen op de beoogde locatie. Met een quick scan is het mogelijk om in een vroeg stadium eventuele knelpunten van een beoogde (bouw)locatie inzichtelijk te maken.
- Het doorlopen van de benodigde besluitvormingsprocessen zodat bij positieve besluitvorming het project van de definitiefase naar het vervolg van de ontwerpfasen fase gebracht kan worden. Onderdeel hiervan zijn de hierboven genoemde activiteiten, alsmede een aanvraag om budget beschikbaar te stellen voor de nieuwbouw.

De volgende activiteiten of eindproducten vallen niet binnen de scope van de definitiefase:

- Huisvesting buitendienst (beheer/IBOR).
- Huisvesting Ability.
- Er moet nog een keus worden gemaakt hoe de Integrale Sociale teams (ist's) in de toekomst worden gehuisvest. Deze zijn nu als experiment grotendeels gehuisvest buiten de gemeentehuizen. Dit experiment moet worden afgesloten met een oordeel over de gewenste toekomstige situatie. De te maken afweging is het wel of niet meenemen in de centrale huisvesting. Wanneer definitief gekozen wordt voor decentrale huisvesting dan valt de uitwerking hiervan buiten de scope van de definitiefase voor het nieuwe gemeentehuis.
- Herontwikkelen dan wel vervreemden van de huidige gemeentelijke locaties. Er zal echter wel aandacht besteed worden aan de mogelijkheden voor toekomstig gebruik en functionaliteiten in de kernen, want toekomstige leegstand moet worden voorkomen. De gemeente wil de gebouwen immers goed achterlaten. Uitwerken van het alternatieve gebruik worden separate projecten.
- Het tijdelijk aanpassen van de huidige huisvesting.
- Het maken van ontwerpen (SO/VO/DO/TO/UO) van het nieuwe gemeentehuis voor Het Hogeland.
- Het definitief definiëren van exacte aantallen en de invulling van het huisvestings- en dienstverleningsconcept, klaar voor het eerste gebruik. Omwille van toekomstbestendigheid en flexibiliteit wordt de laatste slag hierin aan het einde van de realisatiefase geslagen.
- Het doorlopen van de benodigde vergunningsprocedures voor de realisatie van het nieuwe gemeentehuis.
- Het uitvoeren van bouwactiviteiten ten behoeve van het nieuwe gemeentehuis.
- Het verhuizen en/of inhuizen van de betrokken organisatieonderdelen na oplevering van het gebouw.
- Beoordelen van de duurzaamheidsprestaties van de huidige panden.

3. Definitiefase

3.1 Doel definitiefase

De definitiefase van een vastgoedontwikkeling is een cruciale periode voor het creëren van een nieuw gebouw. Het markeert het omslagpunt van conceptueel denken in de verkenningsfase naar de concrete planning en voorbereiding voor de daadwerkelijke uitvoering van het project. Het doel is om alle essentiële details en specificaties van het vastgoedproject vast te stellen, zodat alle betrokken partijen een helder en gezamenlijk begrip hebben van de omvang en de realisatie ervan.

Zo is ook bij de ontwikkeling van een nieuw gemeentehuis de definitiefase van groot belang. Het creëren van een grondig plan vormt namelijk de basis voor een succesvolle uitvoering van het project. Door zorgvuldig te kijken naar de projectscope, financiële haalbaarheid, stakeholdermanagement, juridische aspecten, duurzaamheid en andere relevante aandachtspunten, kunnen ontwikkelaars en de gemeente ervoor zorgen dat het nieuwe gemeentehuis niet alleen functioneel en efficiënt is, maar ook een bron van trots voor de gemeenschap die het zal bedienen.

Een goed doordachte en grondig geplande definitiefase legt de basis voor een duurzame vastgoedontwikkeling met langdurige voordelen en waarde voor de gemeenschap en haar inwoners. Het nieuwe gemeentehuis zal niet alleen voldoen aan hun behoeften, maar ook bijdragen aan een bloeiende en trotse gemeenschap.

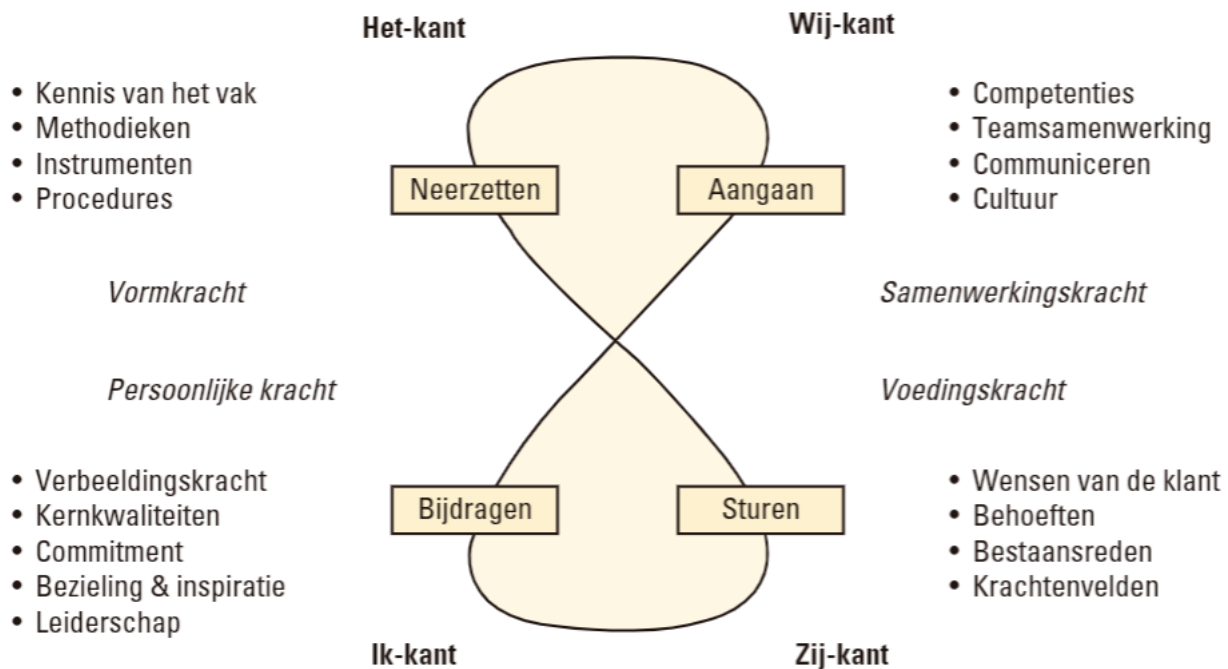
3.2 Projectmatig Werken

De gemeente Het Hogeland hanteert voor (grote) projecten de methode Projectmatig Creëren (PMC) van Jo Bos Co. Deze methodiek zal ook toegepast worden voor het nieuwe gemeentehuis. Het is een aanpak voor het managen van complexe projecten waarbij de focus ligt op het creëren van waarde voor alle betrokken partijen. PMC is gebouwd op de overtuiging dat projectsucces vooral gebaseerd is op gedeeld commitment van alle betrokkenen bij het project. Het creëren van dit commitment is daarmee een cruciale succesfactor.

Succesvolle projecten kenmerken zich door het in de juiste verhouding inzetten van vier krachten die rondom projectmanagement spelen (zie figuur 2):

- **Voedingskracht** – ‘Zij-kant’: de mate waarin het project verankerd is in de omgeving, die altijd het bestaansrecht van het project bepaalt. Een van de indicaties hiervoor is een gedragen businesscase. Voedingskracht is de voedingsbodem waar het project zijn oorsprong vindt en waarvoor het ook bestemd is. Het is de reden van bestaan voor het project en heeft dus vooral met de energie van de opdrachtgever te maken.
- **Persoonlijke kracht** – ‘Ik-kant’: het individu dat met zijn ideeën, creativiteit en visie, maar ook met leiderschap, bewustzijn en commitment bepalend is voor de mate waarin een project succesvol is. Zetten de betrokkenen hun persoonlijke kwaliteiten in en nemen ze tegelijkertijd de volle verantwoordelijkheid voor hun afspraken en gedrag? Het is het vermogen om de huidige realiteit te ontstijgen en vooruit te zien naar een gewenste toekomst.
- **Vormkracht** – ‘Het-kant’: het vermogen om de gevisualiseerde oplossingen om te zetten in tastbare resultaten, daarbij volop gebruik makend van het beproefde, ‘harde’ projectinstrumentarium (scope definitie, Work Breakdown Structure, de beheersing van onder andere planning, budget en kwaliteit, en risicoanalyse).

- **Samenwerkingskracht** – ‘Wij-kant’: de mate waarin betrokkenen bereid en in staat zijn om in onderlinge afhankelijkheid iets tot stand te brengen dat het vermogen van elk individu overstijgt. PMC hecht veel waarde aan samenwerking tussen alle betrokken partijen, zoals het projectteam, opdrachtgevers, gebruikers, en andere stakeholders. Door nauw samen te werken kunnen verschillende perspectieven, kennis en expertise worden gecombineerd om tot de beste oplossingen te komen. Samenwerkingskracht bevordert een open dialoog en helpt bij het afstemmen van verwachtingen.



Figuur 2: Projectmatig creëren Jo Bo & Co

Conform de werkwijze van Projectmatig Creëren organiseren wij een project startup met de teamleden die een rol gaan vervullen in de definitiefase.

3.3 Eindproducten definitiefase

De definitiefase van een groot vastgoedproject is een cruciale fase waarin de plannen en specificaties van het project worden vastgesteld, voordat de feitelijke uitvoering begint. De eindproducten in deze fase zijn documenten en informatie die essentieel zijn bij het leggen van een gedegen basis voor het vervolg van het project. De definitiefase voor de nieuwbouw van het gemeentehuis kent de volgende eindproducten:

- 1) **Stakeholderanalyse & communicatieplan:** een analyse van belanghebbenden, zoals burgers, ondernemers, medewerkers, direct aanwonenden en andere betrokken partijen, en hoe zij bij het project kunnen worden betrokken.
- 2) **Projectcontract (bestaande uit ambitiedocument, Programma huis van gemeente en Programma van Eisen):** een duidelijke omschrijving van het vastgoedproject, inclusief het doel, de omvang, de vereisten en de beoogde resultaten. Dit omvat tevens de specificaties in de vorm van het Programma van Eisen. Daarnaast worden de duurzaamheid en circulariteitsambities gedefinieerd.

- 3) **Investeringskostenraming:** een inschatting van de verwachte realisatiekosten van het project op basis van het Programma van Eisen en potentiële locaties. Dit zijn de kosten inclusief de bouw-, grond- en bijkomende kosten zoals die voor vergunningen, ontwerpkosten, projectmanagement, technische studies, een post 'onvoorziene kosten' en andere relevante uitgaven. Voor de investeringskostenraming wordt de universele NEN2699 systematiek toegepast.
- 4) **Exploitatiekostenraming:** een schatting van de verwachte exploitatiekosten van het nieuwe gebouw. Dit omvat zowel de kapitaalslasten als de gebouwgebonden- en facilitaire huisvestingslasten. Voor de exploitatiekostenraming hanteren we de universele NEN2699 of NEN-EN15221-4 systematiek. Ook worden deze verwachte toekomstige lasten met de huidige vergeleken. Dit gebeurt aan de hand van een Total Cost of Ownership benadering.
- 5) **Duurzaamheidsbeoordeling:** een evaluatie van de duurzaamheidsaspecten van het project, inclusief energie-efficiëntie, materiaalgebruik en milieueffecten.
- 6) **Risicoanalyse:** een beoordeling van mogelijke risico's en onzekerheden die het project kunnen beïnvloeden, evenals een plan om deze risico's te beheren en te verminderen. Dit is inclusief contingentieparagraaf. Hiervoor wordt de RISMAN methodiek of gelijkwaardig en waar mogelijk de Monte Carlo systematiek gebruikt. Voor de uitwerking van de risico's zal gebruik gemaakt worden van de risicolog, die onderdeel is van de gebruikte formats binnen het projectmatig werken van Het Hogeland'.
- 7) **Juridische en regelgevende vereisten:** een overzicht van de voornaamste juridische en regelgevende vereisten waaraan het project moet voldoen, zoals vergunningen, milieuvorschriften en bouwvoorschriften.
- 8) **Projectplan:** een gedetailleerd plan dat de beoogde fasering tot en met ingebruikname omschrijft, de taken en activiteiten die uitgevoerd moeten worden, de projectstructuur en verantwoordelijkheden van het team, de tijdsplanning en de mijlpalen.
- 9) **Go/no-go beslissing:** op basis van de informatie in de definitiefase wordt de gemeenteraad gevraagd een beslissing te nemen om het project voort te zetten (go) dan wel te beëindigen (no-go) voordat het de uitvoeringsfase ingaat.

Deze eindproducten zijn van groot belang omdat ze als basis dienen voor verdere besluitvorming en het succesvol uitvoeren van het vastgoedproject. Ze zorgen voor duidelijkheid, beperken risico's en zorgen ervoor dat alle betrokkenen een gemeenschappelijk begrip hebben van wat er moet gebeuren in het vervolg van het project.

4. Proces en planning

4.1 Stappenplan

Huisvesting is een middel dat kan bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelen. Het is daarom ook belangrijk dat bij de ontwikkeling ervan nadrukkelijk aansluiting wordt gezocht bij de organisatieontwikkelingen en het primaire proces. Daarom werken we trapsgewijs naar de besluitvorming aan het einde van definitiefase toe.

- 1) **Organisatievisie:** bij aanvang van de definitiefase worden de organisatievisie en ambities centraal gezet om vervolgens die visie te vertalen naar ambities voor huisvesting. Hiervoor kijkt de gemeente naar haar eigen organisatievisie en -ambities, maar haalt ook nadrukkelijk inspiratie van buiten op. Bijvoorbeeld over algemene ontwikkelingen in de maatschappij, andere bouwprojecten en andere gemeentehuizen. Deze informatie wordt uiteindelijk verwerkt in een **ambitiedocument**. Het doel van een dergelijk document in een vastgoedontwikkeling is om de visie, doelstellingen en ambities van het project duidelijk en gestructureerd vast te leggen. Het fungeert tijdens het hele ontwikkelingsproces voor alle betrokken partijen als een leidraad en referentie. Het ambitiedocument is een belangrijk instrument om een gemeenschappelijk begrip en een gedeelde visie te creëren tussen de opdrachtgever - de gemeente Het Hogeland - en eventuele later in het bouwproces betrokkenen zoals de architect, projectontwikkelaar, adviseurs en andere belanghebbenden.

Organisatie visie

- + Ambities en doelen
- + Organisatie/ontwikkelen in de toekomst
- + (Keten)samenwerking
- + Trends & ontwikkelingen
- + Organisatiestructuur

Ambitiedocument

- 2) **Gebruiksconcept:** vervolgens worden de ambities en visies vertaald naar een gebruiksconcept. Hierin worden alle activiteiten omschreven die in het gemeentehuis zullen plaatsvinden, hun onderlinge verbindingen en afhankelijkheden en welke harde criteria deze activiteiten stellen aan de huisvesting. We bepalen voor welke doelgroepen de huisvesting gerealiseerd wordt. Dat kan variëren van verschillende typen medewerkers, samenwerkingspartners, tot bewoners, bedrijfsleven, raadsleden en bezoekers. Voor hen doorleven we de handelingen die zij in en om de huisvesting verrichten door “een dag van...” (of een klantreis) in de toekomst te beschrijven. Gecombineerd vormen deze activiteiten het ‘Programma Huis van de Gemeente’; de manier waarop de huisvesting gebruikt wordt. Dit wordt vastgelegd in het gebruiksconcept, dat het **Programma Huis van de Gemeente** zal heten.

Gebruikconcept

- + Dienstverleningsconcept
- + Democratisch proces
- + Werken en ondersteunen
- + Optie: werken en stallen buitendienst

Programma Huis van de Gemeente

Dit programma wordt niet alleen gebruikt om te bepalen welke ruimten er nodig zijn in het Huis van de Gemeente. Het kan ook gebruikt worden als toetsingskader in de ontwerpfase. De ‘dag van de medewerker’; wordt dan bijvoorbeeld virtueel in het ontwerp weergegeven. Daaruit kan geconcludeerd worden of ruimten logisch ten opzichte van elkaar liggen, of dat de medewerker ‘van hot naar her’ door het gebouw moet bewegen om zijn werkzaamheden uit te kunnen voeren.

- 3) **Programma van Eisen (verder: PvE):** met het ambitiedocument 'gebruiksconcept' kan vervolgens een concrete slag gemaakt worden richting het PvE. Hierin worden de eisen voor de huisvesting beschreven. Binnen een vastgoedproject heeft het PvE als doel een gedetailleerde en uitgebreide lijst van vereisten en specificaties vast te stellen waaraan het te ontwikkelen vastgoed moet voldoen. Het PvE wordt gebruikt als essentieel referentiedocument en dient als leidraad en toetsingskader voor het ontwerp en de uitvoering van het project. In de definitiefase is het noodzakelijke detailniveau van het 'eindproduct PvE' afhankelijk van de gekozen bouworganisatievorm, waarvoor ook in de definitiefase een keuze gemaakt moet worden. Het voorlopige uitgangspunt is een traditioneel proces, waarbij de gemeente opdracht geeft aan een architect, installatieadviseur en constructeur om een gebouw te ontwerpen, dat vervolgens aanbesteed wordt aan een bouwende partij.

Huisvesting	
+	Hoofdropzet (gezamenlijk/ individueel) & logistiek
+	Funcities & relaties
+	Sfeer en uitstraling (interieur, gebouw, terrein)
+	Vierkante meters en specifieke kenmerken
+	Klimaat, duurzaamheid en (technische) prestaties
Programma van Eisen/ Prestaties	

Vorm en inhoud programma van eisen afhankelijk van bouworganisatievorm!

In de definitiefase wordt er minimaal een functioneel ruimtelijk PvE geformuleerd (e.e.a. afhankelijk van de keuze in bouworganisatievorm, zie paragraaf 6.3). Dit type PvE beschrijft gedetailleerd welke activiteiten in het gebouw zullen plaatsvinden en welke typen en bij benadering ook aantallen en omvang van ruimtes en voorzieningen nodig zijn om aan de behoeften van de gebruikers te voldoen. Het legt de nadruk op het gewenste gebruik van de betreffende ruimten en hun onderlinge relaties, maar ook de logistiek. Ook het opstellen van een technisch PvE (beschrijven van eisen vanuit het gebruik, zoals bouwfysica, comfort, akoestiek, licht, onderhoudbaarheid, schoonmaakbaarheid, flexibiliteit, indeelbaarheid et cetera), een esthetisch PvE (sfeer bepalen, referentiebeelden), duurzaamheids-PvE (duurzaamheidsambities en doelstellingen) en financieel PvE (financiële randvoorwaarden etc.) behoren tot de eventueel op te stellen documenten in deze fase.

- 4) **Locatiekeuze:** parallel aan bovenstaande stappen wordt gewerkt aan de definitieve locatiekeuze voor de nieuwbouw. Eerst stellen we gezamenlijk een 'long list' op van beschikbare locaties die voldoen aan de in hoofdstuk 9 beschreven selectiecriteria. Vervolgens worden deze met de in hoofdstuk 7 beschreven waarderingsmethode teruggebracht naar twee á drie potentieel geschikte locaties voor de nieuwbouw. Om tot een definitieve keuze te kunnen komen dienen op een specifieke locatie ook massa- en inpassingsstudies te worden uitgevoerd, dient het vigerende bestemmingsplan te worden beoordeeld, moeten de verkeerskundige situatie en bereikbaarheid in kaart worden gebracht, et cetera. Voor beide locaties worden (op hoofdlijnen) de benodigde studies uitgevoerd; onderdeel daarvan is het in kaart brengen van de financiële haalbaarheid (zie volgend punt). Mocht de gemeente geen eigenaar zijn van één van de voorkeurslocaties (of beide), dan zal zij in het voortraject in overleg treden met de betreffende eigenaar c.q. eigenaren om te onderzoeken tegen welke condities verwerving van de grond mogelijk is. Eventueel gebruikt zij daarvoor de 'wet voorkeursrecht gemeenten'. Het locatiekeuzeproces vergt transparantie en zorgvuldigheid en tegelijkertijd een bepaalde mate van vertrouwelijkheid in verband het potentieel beïnvloeden van de aanschafprijs. Ten slotte wordt de gemeenteraad gevraagd om uit één van beide opties een definitieve keuze te maken.
- 5) **Financiële haalbaarheid:** wanneer de hierboven beschreven stappen zijn doorlopen kan op basis van deze informatie een bouwkosten- en exploitatiekostenraming worden gemaakt. De uitkomsten dienen ter input voor de finale besluitvorming in de gemeenteraad.

- 6) **Plan van Aanpak ontwerpfase:** onderdeel van de definitiefase is ook het opstellen van een Plan van Aanpak voor de daaropvolgende fase: het ontwerpen. De invulling van dit onderdeel is afhankelijk van gemaakte keuzes ten aanzien van de bouworganisatievorm. Dit plan dient een gedetailleerde en gestructureerde beschrijving te bevatten van de noodzakelijke stappen en activiteiten om het ontwerpproces succesvol te doorlopen. Thema's hierin zijn onder andere: projectorganisatie, vooronderzoeken, scope van het ontwerp, ontwerpconcept, planning en fasering, technische aspecten, risicoanalyse (inclusief contingentieparagraaf), financiering, kwaliteitscontrole, communicatie, vergunningen, besluitvormingsproces en beslismomenten et cetera. In aanloop naar het Plan van Aanpak voor de definitiefase is ook een 'Project kick off' wenselijk.
- 7) **Besluitvorming:** in de gemeenteraad vindt de besluitvorming tot en met vaststelling van de resultaten van de definitiefase en de locatiekeuze plaats conform dezelfde cyclus als die van de vaststelling van het Plan van Aanpak van de definitiefase.

4.2 Planning

In bijlage 1 is de planning voor de definitiefase gevisualiseerd. Grofweg bestaat de planning voor 2024 uit vier fasen, die al dan niet parallel aan elkaar lopen.

In Q4 van 2023 worden voorbereidingen getroffen voor de eerste fase, zoals het communicatie- en participatieplan (zie paragraaf 10.3 voor verdere toelichting).

In Q1 van 2024 starten we met het **ambitiedocument**, dat ook in dat kwartaal wordt afgerond. Vervolgens wordt het ter besluitvorming aangeboden aan de raad conform de reguliere besluitvormingscyclus 'Raadsoverleg Grote Projecten'. Vóór de zomer van 2024 komt dan het ambitiedocument ter besluitvorming in de gemeenteraad.

Ook worden in Q1 van 2024 de eerste stappen voor de **locatiekeuze** gezet. Deze fase loopt vanwege verschillende afhankelijkheden in relatie tot het opstellen van het Programma van Eisen door tot en met eind Q3 van volgend jaar.

Het **Programma van Eisen** wordt in Q2 van 2024 opgesteld en ook grotendeels afgerond. Gelet op de doorlooptijd van het project is het uitgangspunt voor het PvE in deze deelfase 'een positieve besluitvorming op het ambitiedocument'. Door al in Q2 te starten met het opstellen ervan kan kostbaar tijdsverlies worden voorkomen. Uiteraard wordt in Q3 wel de gelegenheid genomen om eventuele terugkoppeling vanuit de besluitvorming te verwerken. Zo is de feedback cyclus geborgd.

Vervolgens wordt in Q3 van 2024 de **locatiekeuze** afgerond en de **financiële haalbaarheid** opnieuw getoetst. Tot slot wordt in dat kwartaal ook het **Plan Aan aanpak** voor de **definitiefase** (zie figuur 1) geschreven.

In Q4 van 2024 worden alle bevindingen opnieuw in de **besluitvormingscyclus** gebracht, met als eindresultaat een besluit in de gemeenteraad vóór de kerst van 2024.

5. Ambitiedocument

Zoals hiervoor benoemd is het ambitiedocument een cruciale stap in de ontwikkeling van het nieuwe gemeentehuis. In dit document moet de relevantie van een project duidelijk naar voren komen. In dit geval 'wat biedt het nieuwe gemeentehuis in Het Hogeland', 'hoe zorgen we ervoor dat het gebouw de komende vijftig jaar relevant blijft' en 'wat voegt het gebouw toe aan de gemeenschap en moet het dus kunnen en kennen om deze meerwaarde voor de toekomst te bestendigen'. Kortom, met het ambitiedocument legt de gemeente de basis om de nieuwbouw niet zomaar een gebouw te laten worden, maar echt hét gebouw voor Het Hogeland.

Doelstelling organisatie + visie organisatie (college vaststellen, raad niet)

In het ambitiedocument formuleren we kaders en aandachtspunten voor het Programma van Eisen. Dat doen we door middel van workshops (voor organisatie zie paragraaf 10.10 werkgroepen) waarin (het formuleren van) de visie en ambitie van de gemeente centraal staan. We starten eerst met dromen over de toekomstige huisvesting en hoe deze eruit zou kunnen komen te zien. We kijken hier ook over de gemeentegrenzen heen naar best (en worst) practices, zowel op basis van eerdere ervaringen en deskresearch als met excursies naar inspirerende voorbeelden.

In het ambitiedocument komt een breed scala aan thema's aan bod die belangrijk zijn vanuit organisatie- en gebouwperspectief. Denk dan aan toekomstbestendigheid, duurzaamheid en circulariteit, comfort en gezondheid, aantrekkelijk werkgeverschap, goede dienstverlening naar burgers en bedrijven, in- en extern samenwerken en het combineren van functies, bijzondere functies, digitalisering, sfeer, uitstraling en beeldkwaliteit, transparantie, bestuur en democratie, toegankelijkheid en imago.

Nadat we de dromen geformuleerd hebben vertalen we deze in een of meerdere workshops naar een concrete visie, doelstellingen en uitgangspunten voor de nieuwbouw. De uitkomsten van deze fase vatten we samen in een ambitiedocument, dat medio 2024 ter goedkeuring aan de gemeenteraad wordt aangeboden.

5.1 Ambitiedocument: Uitgebreide lijst van terugkomende thema's

Hieronder een -niet uitputtende- opsomming van de thema's die aan bod zouden kunnen komen in de gesprekken.

- **Cultuur en identiteit:** behouden en integreren van de lokale cultuur en identiteit in de nieuwbouwplannen om een gevoel van gemeenschap te bevorderen en culturen samen te smelten tot een 'Het Hogeland cultuur'.
- **Inclusiviteit en toegankelijkheid:** ervoor zorgen dat de huisvesting geschikt is voor alle bevolkingsgroepen, inclusief ouderen en mensen met een beperking.
- **Sociale cohesie en gemeenschapsvorming:** manieren om sociale interactie en gemeenschapsvorming via de nieuwe huisvesting te bevorderen.
- **Intergenerationele interactie:** stimuleren van activiteiten en ontmoetingsruimtes die interactie tussen verschillende generaties bevorderen.
- **Participatie en inspraak:** betrekken van de inwoners bij het ontwerpproces en hun ideeën en feedback verzamelen.
- **Samenwerking met het bedrijfsleven:** betrekken van bedrijven en het bedrijfsleven bij het ontwerp en de ontwikkeling van de nieuwe gemeentelijke werkomgeving.
- **Aantrekkelijk werkgeverschap:** met faciliteiten aansluiten op de (latente) behoeften van medewerkers om zo een aantrekkelijke werkgever te zijn.

- **Duurzaamheid en milieuvriendelijkheid:** bevorderen van duurzame bouwmethoden, energie-efficiëntie, groene ruimtes, en het verminderen van de ecologische voetafdruk van de nieuwe huisvesting.
- **Gezondheid en welzijn:** bevorderen van gezondheid en welzijn van de gebruikers.
- **Biophilic design:** toepassen van ontwerpelementen die de connectie tussen mensen en natuurlijke omgevingen bevorderen, zoals het gebruik van natuurlijke materialen en veel daglicht.
- **Waterbeheer en klimaatadaptatie:** integreren van waterbeheer en klimaat adaptieve maatregelen om de impact van klimaatverandering op de huisvesting te beperken.
- **Geluid en licht:** bespreken van maatregelen om geluids- en lichtvervuiling te beperken en een aangename leefomgeving te creëren.
- **Technologie en slimme gebouwen:** verkennen van wijze waarop technologieën zoals slimme energienetwerken, Internet of Things en data-analyse kunnen worden geïntegreerd; ter verbetering van de dagelijks gebruikskwaliteit en een efficiënte en moderne werkomgeving te creëren. Inzet van innovatieve technologieën in de nieuwbouwlocatie om duurzame energie op te wekken.
- **Gastvrijheid, privacy en samenwerking:** verkennen van mogelijkheden om de nieuwbouwlocatie aantrekkelijk te maken voor bezoekers. Ook voor privacy, terwijl het ook mogelijkheden biedt voor positieve (sociale) interactie.
- **Bereikbaarheid en (deel)mobiliteit:** nadenken over goede infrastructuur en transportopties.
- **Leefbaarheid en gemeenschapsvoorzieningen:** creëren van een leefbare omgeving om en nabij het gebouw, met bijvoorbeeld aandacht voor openbare ruimtes en recreatiemogelijkheden.
- **Beheer en onderhoud:** bespreken van het beheer en onderhoud van de nieuwbouwlocatie op de lange termijn in relatie tot slimme ontwerpkeuzes.
- **Architectuur en esthetiek:** bespreken van de referentiebeelden en esthetiek van de nieuwe huisvesting.
- **Flexibiliteit en aanpasbare ruimtes:** nadenken over ontwerpen die ruimtes kunnen aanpassen aan veranderende behoeften en trends in de toekomst.
- **Crisisbestendigheid en rampenbeheer:** plannen van huisvesting die zoveel mogelijk bestand is tegen natuurrampen en andere noodsituaties.
- **Privacy en veiligheid:** nadenken over ontwerpaspecten die de privacy van medewerkers en bezoekers waarborgen en bijdragen aan een veilige werkomgeving.
- **Circulariteit:** toepassen van circulaire principes in het ontwerp en gebruik van de huisvesting.
- **Kunst en cultuur:** integreren van kunst, culturele en historische elementen in het ontwerp om een levendige en inspirerende woonomgeving te creëren.
- **Educatieve faciliteiten:** integreren van educatieve activiteiten en levenslang leren in de nieuwbouwlocatie.

Combinatie andere functies met het nieuwe gemeentehuis

Onderdeel van het ambitiesdocument is tevens inventariseren van mogelijk te combineren functies in hetzelfde gebouw als het nieuwe gemeentehuis dan wel het toevoegen van andere functies op dezelfde locatie als het nieuwe gemeentehuis maar wel in separate gebouw(en). In de fase van het ambitiesdocument zal per functie gekeken moeten worden of het al dan niet denkbaar is dat een bepaalde functie wordt gecombineerd met het nieuwe gemeentehuis. Deze exercitie zal vroeg in dat proces plaatsvinden. Het combineren van functies heeft namelijk potentieel ook effect op de planning van de definitiefase.

6. Programma van Eisen

6.1 Activiteiten, ruimten en relaties en techniek

Zoals eerder vermeld is één van de eindproducten uit de definitiefase het Programma van Eisen. Wij werken hier aan op basis van het ambitiesdocument; ook weer via diverse workshops waarmee wij informatie vanuit de organisatie ophalen. Zodoende wordt duidelijk welke minimale of harde eisen aan het gebouw gesteld worden, maar ook welke criteria 'nice to have' zijn. Daarom noemen we het deelproduct ook wel het 'Programma van Eisen en Wensen'. Het PvE document heeft verschillende doel(groep)en:

Doelgroep	Heeft het PvE nodig voor	Doel van PvE	Nodig in
Beslissers	Kwaliteitsbeschrijving	'Dit kunnen we straks verwachten van het gebouw'	Definitiefase
Gebruikers	Kwaliteitsbeschrijving	'Dit kunnen we straks verwachten van het gebouw'	Definitiefase
Projectmanagement	Sturings/toetsingskader	'Voldoet het ontwerp/gebouw aan de eisen/wensen?'	Ontwerpfase t/m ingebruikname
Bouwkostenadvies	Kostenniveau	Gebouw met deze eisen vraagt om deze investering/exploitatie	Definitie- en ontwerpfase
Ontwerpde partijen	Leidraad/ contractdocument	Ontwerp moet voldoen aan gestelde eisen/wensen	Ontwerp- en realisatiefase

De aanpak voor het formuleren van het PvE is als volgt:

- **Workshop(s) Activiteiten:** heeft/ hebben als doel het bepalen van de activiteiten die in de toekomstige nieuwbouw zullen plaatsvinden. Dit doen we aan de hand van inventarisatie van de diverse gebruikersgroepen. Bijvoorbeeld de binnendienst (inclusief medewerkers met PIOFACH taken), buitendienst, ondersteunend, loketten, management, griffie, OR, HRM, facilitaire organisatie, etc. etc. Voor elke gebruikersgroep maken we een zogenaamde persona: we geven een omschrijving van wie deze person is en wat zijn of haar functie en taken zijn. Vervolgens beschrijven we van elk persona 'De dag van...': wat doet iemand gedurende zijn (werk)dag? Tot slot is het de kunst om persona's die vergelijkbare activiteiten uitvoeren samen te voegen, zodat er een beperkt aantal persona's overblijft. Die gebruiken we vervolgens om te bepalen welke activiteiten in de gebouwen plaatsvinden. Later kun je deze persona's ook benutten om het ontwerp te toetsen: 'hoe beweegt deze persoon straks door het gebouw?' Het eindresultaat van deze workshop is het zogenaamde 'Programma van Activiteiten'.
- **Workshop(s) Ruimten:** heeft als doel vertalen van de activiteiten naar concrete ruimtebehoefte. Tijdens de workshop(s) maken we voor elk van de persona's inzichtelijk welke fysieke ruimten hij of zij gebruikt. Daar voegen we de kenmerken aan toe waaraan een ruimte dient te voldoen en welke faciliteiten daar nodig zijn om goed te functioneren voor het beoogde gebruik. Ook onderzoeken we de relaties tussen ruimten door te kijken welke samenwerkingen er tussen afdelingen zijn en welke positionering daarom logisch is ten opzichte van elkaar. Daarbij nemen we ook mee welke ruimten eventueel door verschillende persona's c.q. gebruikersgroepen gedeeld kunnen worden. Dit noemen we het gebruikersconcept of Programma Huis van de Gemeente, het eindresultaat van de workshop is het 'Ruimtelijk Functioneel Programma van Eisen/Prestaties'.

- **Workshop(s) Techniek:** heeft als doel technische ambities en specificaties te koppelen aan de ruimten uit het 'Ruimtelijk Functioneel Programma van Eisen/Prestaties'. Hierdoor krijgen we een duidelijk beeld bij het technische ambitie- en basisniveau. Hiervoor stellen we een ruimteboek op. In dit boek wordt aangegeven welke specifieke voorzieningen een bepaalde ruimte nodig heeft. Denk aan vloer- of wandafwerkingen, specifieke gebruiksinstallaties en apparatuur, specifieke aansluitingen zoals krachtstroom en voorgeschreven afmetingen. Hierin ligt ook een belangrijke koppeling met facilitair en onderhoud, omdat keuzes in afwerking directe invloed hebben op dagelijkse exploitatie en daarmee de begroting. Het eindresultaat is het 'Technisch PvE'. In dit technische programma houden we het niet alleen bij minimale eisen, maar zoeken juist ook naar kansen en meerwaarde om dichterbij de ambities en wensen te komen.
- Een belangrijke randvoorwaarde voor het maken van het PvE is dat de bestuursopdrachten 'Dienstverleningsconcept' en 'Buitendienst' afgerond zijn of in ieder geval de uitkomsten van deze bestuursopdrachten voldoende status hebben om mee te nemen in de Programma van Eisen. Dit geldt ook voor het werkplekconcept. Ook dient er een keus gemaakt te zijn over de toekomstige huisvesting van de IST'S. Uitgangspunt is dat bij start definitiefase deze opdrachten zijn afgerond en keuzes gemaakt.

6.2 Duurzaamheid en toekomstbestendigheid

Een cruciaal thema in de huidige gebouwde omgeving is de invloed van een gebouw op het klimaat. In de definitiefase dienen dan ook de duurzaamheidsambitie scherp gesteld te worden. 'Duurzaamheid' wordt een steeds breder thema. Het is van belang dit integraal en vanuit de Total Cost of Ownership te benaderen. Niet alleen de financiële maar ook de maatschappelijke kosten en baten tellen hierin mee. Aan de hand van de volgende onderwerpen dient de duurzaamheidsambitie vorm te krijgen. Dit doen we op basis van de 'Workshop Duurzaamheid', die onderdeel kan zijn van de workshops techniek.

- Gezondheid
- Energie (Naast BENG of ENG ook Energieregistratie- en bewakingssysteem)
- Circulariteit (materiaalgebruik en losmaakbaarheid)
- Flexibiliteit & adaptief vermogen
- Biodiversiteit
- Klimaatadaptie
- Mobiliteit

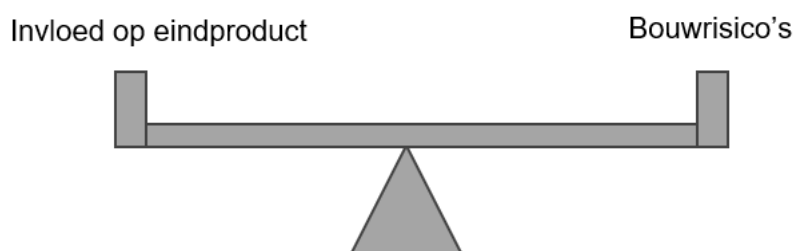
Voor de borging van de duurzaamheidsambities zijn, afhankelijk van de gestelde doelen in de definitiefase, verschillende systematieken beschikbaar:

- 1) MPG/GPR
- 2) BREEAM/LEED/WELL
- 3) Building Circularity Index
- 4) Meetmethode voor adaptief vermogen
- 5) Construction Stored Carbon (ClimateCleanup)
- 6) Embodied Carbon (MPG-2)

Daarnaast merken wij op dat de toekomstbestendigheid van een gebouw ook vergroot kan worden door het toepassen van slimme ontwerpkeuzes waarmee de flexibiliteit van het gebruik van het gebouw verhoogd wordt. Dit kan door slimme ontwerpkeuzes, die zowel in de primair beoogde functie (kantoor) als in de verre toekomst alternatief gebruik gemakkelijker te maken.

6.3 Plan van Aanpak van ontwerpfase

Onderdeel van de definitiefase is een Plan van Aanpak voor de latere ontwerpfase. Aan de basis van een passend Plan van Aanpak ligt de te kiezen bouworganisatievorm. Er is een breed scala aan bouworganisatievormen die gebruikt kunnen worden bij het ontwerpen en uitvoeren van een bouwproject. Elk type organisatievorm heeft zijn eigen voor- en nadelen en de keuze hangt vaak af van de aard en complexiteit van het project, de beschikbare middelen en de voorkeuren van betrokken partijen. Niet één bouworganisatievorm is 'de beste'. Het kiezen van een bepaalde bouworganisatievorm betekent altijd een afweging tussen de gewenste mate van invloed op het eindproduct en van het willen nemen van de diverse risico's van een bouwproject (zie figuur 3). Deze moeten voor een opdrachtgever c.q. eindgebruiker in balans zijn.



Figuur 3: keuze voor een bouworganisatievorm is balanceren

Op basis van een aantal gesprekken met de gemeente brengen we een advies uit over de meest geschikte bouworganisatievorm voor de ontwerpfase (en afhankelijk van bouworganisatievorm wellicht ook direct voor de realisatiefase). We geven daarbij ook een toelichting op de bijpassende selectiemethodes en een passende projectorganisatie inclusief functierollen, taken en verantwoordelijkheden.

7. Herijking financiële haalbaarheid

Met het Programma van Eisen, de locatiekeuze en uitgevoerde massastudies hebben we voldoende informatie verzameld om de kosten opnieuw inzichtelijk te maken. Voor beide potentiële locaties voeren we twee type ramingen uit. Ten eerste stelt een bouwkostenadviseur een investeringskostenraming op waarmee inzichtelijk gemaakt wordt voor welk bedrag de nieuwbouw gerealiseerd kan worden. Daarnaast worden door een exploitatiekostenexpert de exploitatiekosten van de nieuwbouw bepaald. Om de twee á drie locaties goed te kunnen vergelijken hanteren we voor de investeringskostenraming en de exploitatiekostenraming dezelfde ramingsstructuur. Voor beide kostenramingen wordt een bandbreedte van de te verwachten kosten gegeven. Het werken met bandbreedtes is gebruikelijk voor projecten in de definitiefase. We laten als toets een derde expert (of experts) een second opinion op de geschatte bandbreedte uitvoeren. Ten behoeve van de besluitvorming bepalen we op welke positie van de bandbreedte het budget wordt opgevraagd.

Aan het einde van de definitiefase wordt de investeringskosten raming voorgelegd aan de gemeenteraad.

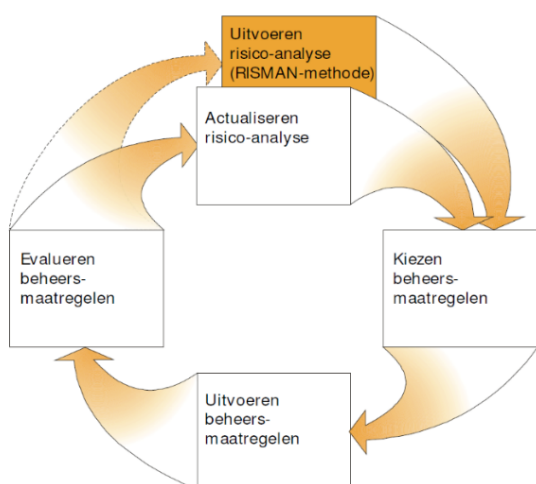
We houden er in deze definitiefase rekening mee dat vele omstandigheden al zijn gewijzigd en nog zullen wijzigen als het gaat om de financiële haalbaarheid van de gewenste gemeentelijke huisvesting. Het prijspeil van 2021 is natuurlijk niet meer actueel. Stijging van bouw- en materiaalkosten, de eisen op het gebied van circulariteit en duurzaamheid, de ontwikkeling van de energieprijzen en overige marktontwikkelingen zijn medebepalend voor de financiële haalbaarheid van de realisatie van een gebouw in 2027/28, zoals nu de planning lijkt. Ook nieuwe wensen of organisatiewijzigingen kunnen gedurende de lange doorlooptijd van dit project tot aanpassingen leiden. In deze context is het meegegeven financiële kader uit 2021 nog maar in beperkte mate richtinggevend. Daar staat tegenover dat we wellicht minder investeren in onze huidige gebouwen als het gaat om vervangingsinvesteringen, verduurzaming en meerjarig onderhoud. De structurele reservering voor de verduurzaming van al onze huidige gemeentelijke gebouwen biedt tegen die tijd dan mogelijk ook ruimte voor realisatie van ons nieuwe gemeentehuis.

8. Risicomanagement

8.1 RISMAN methode

Risicomanagement in de realisatiefase vindt plaats aan de hand van de zogeheten RISMAN methode. De RISMAN-methode is een risicomanagementmethode die specifiek is ontwikkeld voor complexe projecten in de bouw- en infrastructuursector. De naam "RISMAN" staat voor "Risicobeheersing in de ontwerpfase van InfraStructuur, Milieu- en Architectuurprojecten in Nederland." Deze methode is ontwikkeld om effectief te kunnen omgaan met mogelijke risico's tijdens de ontwerpfase van grote en complexe projecten. In de definitiefase wordt de eerste inventarisatie van de risico's van een project uitgevoerd. Dat proces begint met het vormen van een multidisciplinair team dat de verschillende aspecten van het project kan beoordelen. Dit team identificeert alle potentiële risico-elementen, waaronder technische, juridische, financiële en operationele risico's. Deze worden vervolgens geanalyseerd op basis van de waarschijnlijkheid dat een dergelijk risico optreedt en de impact ervan. Daardoor kan het team prioriteit geven aan de belangrijkste risico's die aandacht nodig hebben.

De RISMAN methodiek omvat ook het ontwikkelen van passende beheersmaatregelen om de geïdentificeerde risico's te verminderen of te voorkomen. Hiervoor worden actieplannen opgesteld, verantwoordelijkheden aan relevante teamleden toegewezen en de voortgang van de maatregelen gemonitord. De linker afbeelding hieronder visualiseert de fasering van de systematiek en de rechter afbeelding toont hoe risico's gescoord worden. Aan het einde van de paragraaf is als voorbeeld een deel van een ingevulde risicoanalyse opgenomen.



Figuur 4: RISMAN methode

RISICOANALYSE

Gehanteerde methode

Risicoclassificatie gaat uit van de formule: $\text{Risico} = \text{Kans} \times \text{Effect}$. Hiervoor gebruiken we de volgende indeling:

kans		effect			
		1	2	3	
	3	M	H	H	<p>Groen (laag risico): Beperkt risico voor het project, vervolgmaatregelen niet noodzakelijk</p> <p>Geel (medium risico): Gemiddeld risico voor het project, maatregelen dienen in overweging genomen te worden</p> <p>Rood (hoog risico): Groot risico voor het project, maatregelen zijn noodzakelijk!!</p>
	2	L	M	H	
	1	L	L	M	

Figuur 5: Methodiek risicoanalyse

In de loop van de realisatiefase worden de risico's regelmatig geëvalueerd en bijgewerkt, zodat het team kan reageren op veranderingen en nieuwe risico's die zich mogelijk voordoen. Het implementeren van de RISMAN methodiek zorgt voor een systematische en proactieve benadering van risicobeheer, wat de kans op succesvolle voltooiing van het grote vastgoedproject aanzienlijk vergroot. Door risico's op een gestructureerde manier te beheren kunnen potentiële problemen tijdig worden aangepakt en kan het project soepel - binnen de gestelde tijdlijnen en budgetten - verlopen. Voor de uitwerking van de risico's wordt gebruik gemaakt van het risicolog, dat onderdeel is van de gebruikte formats binnen het projectmatige werken van gemeente Het Hogeland.

Nr	Oorzaak	Risico	Risico-element	Kans	Effect	Status Risico + Beheersaspect	Mogelijke Beheersmaatregel
Project overall							
1	Speelt veel binnen VERTROUWELIJK. Er zijn veel verschillende initiatieven en er heerst onrust binnen de organisatie.	Risico dat onvoldoende aandacht, tijd en marktricht uitgaat naar dit project wat leidt tot onvoldoende kwaliteit en vertraging.	kwaliteit tijd	3	2	6	Helderheid bieden over benodigde inzet van partijen en verwachtingen zodat tijdig geïmpliceerd kan worden op mogelijke belemmeringen en vertragingen.
2	Beschikbaarheid van personeel binnen de gemeente om project uit te kunnen voeren	Risico op gebrek aan inzet van menskracht kan vertragend werken elsmede ervoor zorgen dat niet de juiste informatie tijdig ontbaten kan worden.	tijd kwaliteit	2	2	4	Aan het begin van het project heldere afspraken maken over inzet van capaciteit (hoe, hoeveel en wie) en het inhuren van externe capaciteit indien nodig.
3	Ontwikkeling van bouwkosten	Risico op onvoldoende financiële dekking van het project later in de tijd.	geld	3	3	6	Afspraken maken hoe om te gaan met indexering en hier regelmatig om rapporteren om besluitvorming tijdig mogelijk te maken als nodig.
4	Aanvullende eisen op het gebied van duurzaamheid (niveaus?)	Risico op onvoldoende budget om aan de gestelde eisen te kunnen voldoen.	geld	1	3	3	Tijdig besluitvorming organiseren t/m het verkrijgen van extra budget afgezet tegen de originele business case.
5	Ontwikkeling van meerjaren beleid van VERTROUWELIJK	Risico dat er een project wordt ingezet dat niet aansluit bij de ambities van VERTROUWELIJK.	kwaliteit	2	1	2	Zorgen dat deelname van de verschillende gebruikers van het pand goed verankerd zijn in alle fasen van het project opdat de consequenties van veranderingen in de organisatie goed afgezet kunnen worden tegen de beoogde ruimtelijke kwaliteit.
6	Verkoopresultaat van VERTROUWELIJK en VERTROUWELIJK valt tegen	Risico dat het project financieel onvoldoende gedekt is	geld	2	2	4	Onderzoek doen naar de haalbaarheid en strategie van verkoop en opbrengst in vroeg stadium.
Specifiek in definitiefase							
7	Samenwerking tussen partners komt niet rond (programmering & bekostiging)	Risico op moeten stopzetten van het project	kwaliteit	2	3	6	Inzichtelijk maken van consequenties van het niet doorgaan hebben van het project en heldere afspraken maken over samenwerking + zorgen voor commitment.
8	Partijen waar het om gaat voelen zich onvoldoende probleemgeenieur (commitment)	Risico op het doorgeven van 'hete aardappels' p/v in samenwerking oplossen, wat leidt tot vertraging en onvoldoende kwaliteit	tijd kwaliteit	2	2	4	Aan het begin van het traject aandacht besteden aan verbinding tussen partijen en hier één (of zo nodig meerdere) verbinding(s)dag(en) voor organiseren.

Figuur 4: Praktijkvoorbeeld risicoanalyse

8.2 Monte Carlo systematiek

De gemeente maakt voor het risicomanagement in de planning en control cyclus en berekening van het benodigde weerstandvermogen gebruik van de zogenaamde Monte Carlo systematiek. Deze methodiek is een algemeen geaccepteerde wijze om te rekenen met onzekerheden. Risico's zijn bij veel ontwikkelingen en projecten steeds meer onderwerp van gesprek. De gemeente wil een goed beeld hebben van de mogelijke ongewenste gebeurtenissen of die waarvan, als ze plaatsvinden, de impact beperkt moet worden. Bij de vastlegging van de risico's gebruikt zij een gespecialiseerd softwarepakket (in 2023 is dit Naris), waarin middels 'de Monte Carlo systematiek' de kansen en impact van de diverse risico's worden doorgerekend.

9. Locatiekeuze

9.1 Opstellen selectiecriteria en van longlist naar shortlist

We starten met het opstellen van een longlist van alle mogelijke geschikte locaties binnen de gemeente Het Hogeland. We hebben hierbij een brede blik: we halen informatie op vanuit Grondzaken en Vastgoed en Ruimtelijke Ordening en Stedenbouw m.b.t. potentieel interessante locaties in eigendom van de gemeente of marktpartijen. Ook kijken we zelf naar mogelijk interessante ontwikkellocaties door middel van deskresearch.

Op basis van de harde selectiecriteria maken we een eerste schifting en schrappen we locaties die niet voldoen aan deze criteria van de longlist. Zo ontstaat uiteindelijk een shortlist van locaties die alle aan de minimumvereisten voldoen. Vanuit bestaande besluitvorming (zie paragraaf 2.1) zijn de volgende harde (knock-out) selectiecriteria voor de nieuwe locatie opgesteld:

- Het gemeentehuis wordt op een nieuwe locatie gerealiseerd. Dit kader impliceert dat het nieuwe gemeentehuis op een nieuwbouwlocatie (zgn. 'greenfield'-ontwikkeling) of een herontwikkelingslocatie (zgn. 'brownfield'-ontwikkeling) gerealiseerd moet worden. Ook kan de nieuwe locatie onderdeel zijn van een gebiedsontwikkeling, waarbij de ontwikkeling van het nieuwe gemeentehuis al dan niet een katalyserende rol speelt in de ontwikkeling van het gebied.
- De toekomstige huisvesting komt geografisch gezien centraal in de gemeente te liggen; op de lijn Winsum – Baflo – Warffum.

Daarnaast kunnen in de definitiefase vanuit het Ambitiedocument, het Functioneel Ruimtelijk Programma van Eisen en aanvullende bestuurlijke kaders ook selectiecriteria voor de locatie toegevoegd worden. Denk dan bijvoorbeeld aan de benodigde omvang (massa) en de minimale of maximale footprint van het gebouw. De nieuwbouw moet immers passen op en binnen de beschikbare plot.

9.2 Waardering locaties shortlist

De locaties die aan de selectiecriteria (knock-out) criteria voldoen, worden vervolgens gewaardeerd volgens een in de definitiefase te bepalen set aan beoordelingscriteria. Waar nodig worden deze criteria ook voorzien van een waarderingsschaal en -weging.

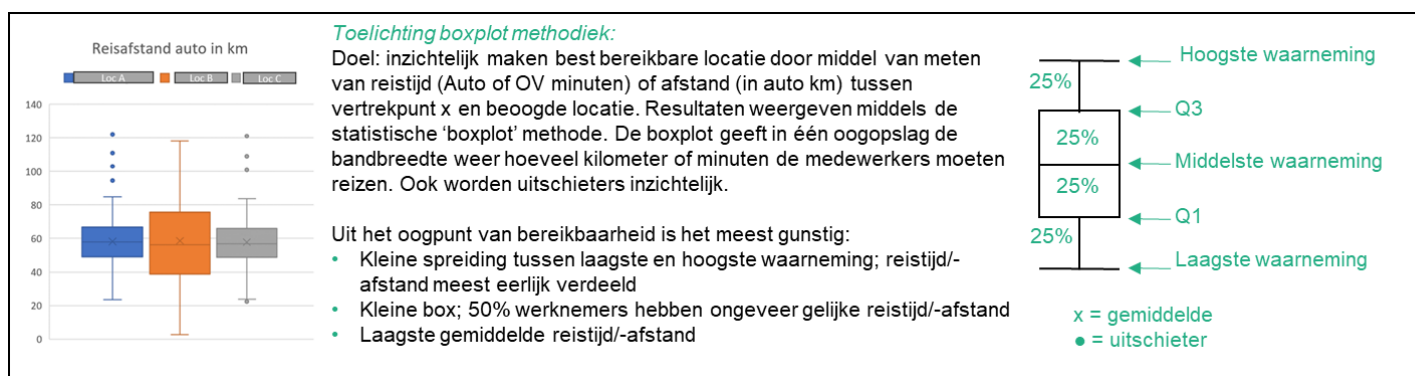
De volgende inmiddels gestelde kaders zijn van invloed op de beoordeling van de locaties:

- Locaties moeten goed bereikbaar zijn, zowel met de auto als het openbaar vervoer. Hierbij wordt ook, in de stakeholderanalyse (zie paragraaf 10.13), gekeken naar de bereikbaarheid voor de verschillende gedefinieerde stakeholders.
- Afhankelijk van de uitwerking van de bestuursopdracht 'Dienstverlening' kan de fysieke uitwerking hiervan (o.a. balieconcept) aan elk scenario worden toegevoegd. Vanuit de dienstverlening volgt dus geen voorkeursscenario.
- Vanuit de bestuursopdracht 'Buitendienst' is het geen eis dat één of meerdere locaties van de buitendienst een directe relatie heeft c.q. hebben met de locatie van de binnendienst dan wel in de nabijheid daarvan ligt (liggen). Mocht echter een combinatie mogelijk zijn, dan wordt dit wel als ideaal gezien. De respectievelijke werkplekconcepten en de uitstraling van de buitendienst en de binnendienst zijn wel gelijk.
- Werkplein Ability (Industrie & Diensten) heeft fysiek en functioneel geen directe relatie met de binnendienst en nabijheid is dan ook geen vereiste. Wel zal ook hier het werkplekconcept voor de kantoorfuncties gelijk zijn aan de binnendienst. De medewerkers, belast met PIOFACH-taken worden samengevoegd met de binnendienst.
- Er wordt inzicht gegeven in de huidige huisvestingskosten.
- De huisvesting is sober, maar heeft wel een goede uitstraling.

Op basis van kaders en andere elementen zijn op voorhand de volgende relevante beoordelingsthema's te benoemen. De definitieve set aan criteria en het afwegingskader maken onderdeel uit van de besluitvorming in de definitiefase:

- **Eigendom:** een locatie reeds in eigendom van de gemeente heeft de voorkeur, maar een locatie in eigendom van derden behoort ook tot de mogelijkheden.
- **Passend bestemmingsplan:** past de nieuwbouw binnen het vigerende bestemmingsplan? Een passende bestemming, bijvoorbeeld Maatschappelijk (waaronder Maatschappelijk-2 en Maatschappelijke voorzieningen), Dienstverlening/Bedrijf en Kantoor zijn passend. Een reeds passende bestemming heeft de nadrukkelijke voorkeur vanwege kortere planprocedures. Tevens is het nog onduidelijk welk effect de omgevingswet heeft op de doorlooptijd van projecten, laat staan projecten zonder passende bestemming.
- **Passende ruimtelijke ordening:** past het gebouw binnen de stedenbouwkundige en landschappelijke context? Past de locatie binnen de RO kaders op de aspecten beleid (zowel lokaal, regionaal als landelijk), ruimtelijk (formaat gebouw, omgeving, archeologie en cultuurhistorie) functioneel (verkeersveiligheid, bereikbaarheid en parkeren), milieu (vooral m.b.t. de buitendienst) en uitvoerbaarheid (maatschappelijk en economisch)?
- **Bereikbaarheid en mobiliteit:** uit eerder onderzoek blijkt dat de bereikbaarheid te beoordelen valt aan de hand van auto-, ov- en fietsbereikbaarheid. Voor de bereikbaarheid met het ov (conform CROW- richtlijnen) betekent het concreet dat het gemeentehuis moet liggen binnen een straal van één van de volgende faciliteiten en daarvan de daarbij vermelde afstanden:
 - Treinstation: 1.200 meter
 - Bushalte, hoogwaardig openbaar vervoer: 600 – 800 meter
 - Bushalte: 400 – 600 meter

Voor de bereikbaarheid voor (elektrisch) fietsverkeer moet onderscheid gemaakt worden tussen medewerkers en inwoners. Een medewerker is bereid om 7,5 kilometer naar het gemeentehuis te fietsen (15 km met een elektrische fiets). Een bezoeker is bereid om 3 tot 4 kilometer af te leggen (6 tot 8 km met een elektrische fiets). Verdere vragen in het kader van bereikbaarheid: Zijn er voldoende auto- en fietsparkeerplekken aanwezig? Is de locatie verkeerskundig goed te bereiken met de auto en het openbaar vervoer? Reistijdenonderzoek voor bewoners vanuit verschillende woonkernen in de gemeente naar de specifieke locatie toe, met zowel auto als het ov. Scoren kan bijvoorbeeld door middel van de zogenaamde boxplot methode (zie figuur 7). Een andere optie is bereikbaarheid van een specifieke locatie inzichtelijk maken in samenwerking met de gemeentelijke GIS dienst.



Figuur 5: Toelichting boxplot methode

- **Reisafstand en -tijd medewerkers:** een zo laag mogelijke reisafstand is gewenst vanuit duurzaamheidsoogpunt en een zo kort mogelijke auto- en ov-reistijd is gewenst vanuit efficiëntie en aantrekkelijkheid. Ook dit kan gemeten worden met de boxplot methode.
- **Werkplekfactor:** bij nieuwbouw kan dit 'gemakkelijk' gerealiseerd worden, alleen bij een herontwikkeling heb je te maken met bestaande gebouwkaders.
- **Kosten:** deze zijn zo laag mogelijk. In een nieuwbouwsituatie zijn de huisvestingskosten voor beide locaties gelijk en ontstaat er alleen een verschil door eventuele sloopkosten en kosten voor het aanleggen van infrastructuur. Ook de grondprijs is een beoordelingsfactor, hoewel deze kosten niet terugkomen in de kapitaalslasten omdat op grond immers niet wordt afgeschreven (tenzij interne rekenrente over uitstaande grondwaarde wordt gehanteerd).
- **Duurzaamheid en circulariteit:** verschil tussen locaties ontstaat wanneer bestaande voorzieningen aldaar kunnen worden hergebruikt (positief voor circulariteit), of als er aangesloten kan worden op een gemeenschappelijke energievoorziening (positief voor duurzaamheid). Overige duurzaamheids- en circulariteitsaspecten worden gerealiseerd via de nieuwbouw zelf en zijn dus onafhankelijk van locatie.
- **Positionering t.o.v. voorzieningen:** ligt is een locatie goed ten opzichte van voorzieningen (zoals winkelcentrum, horeca), en daarmee onderdeel van de gemeenschap of betreft het een achteraflocatie, dat daardoor buiten het zicht ligt? Het nieuwe gemeentehuis dient onderdeel te zijn van de gemeenschap.
- **Combinatie binnen- en buitendienst:** vanuit de bestuursopdracht 'Buitendienst' is het geen eis dat één of meerdere locaties van de buitendienst een directe relatie heeft den wel hebben met de locatie van de binnendienst of daar in de nabijheid ligt of liggen. Is een combinatie mogelijk, dan wordt dit wel gezien als ideaal. Dit is ook van toepassing op de combinatie 'binnendienst' en Werkplein Ability.

9.3 Selectie naar twee á drie locaties

Op basis van de waardering van de locaties op de shortlist komt een eerste beeld van meest passende locaties naar voren. Uiteindelijk zullen we de twee á drie meest geschikte locaties verder onderzoeken. In principe beslist het college welke locaties op de shortlist komen.

9.4 Uitwerken beeldkwaliteit

Voor de twee á drie meest geschikte locaties voeren we een inpassingsstudie en een quick scan 'verkeer' uit. Zo krijgt de gemeente er een beter beeld van in hoeverre het programma op de potentiële locaties past.

9.5 Definitieve voorstel op basis van beeldkwaliteit en criteria

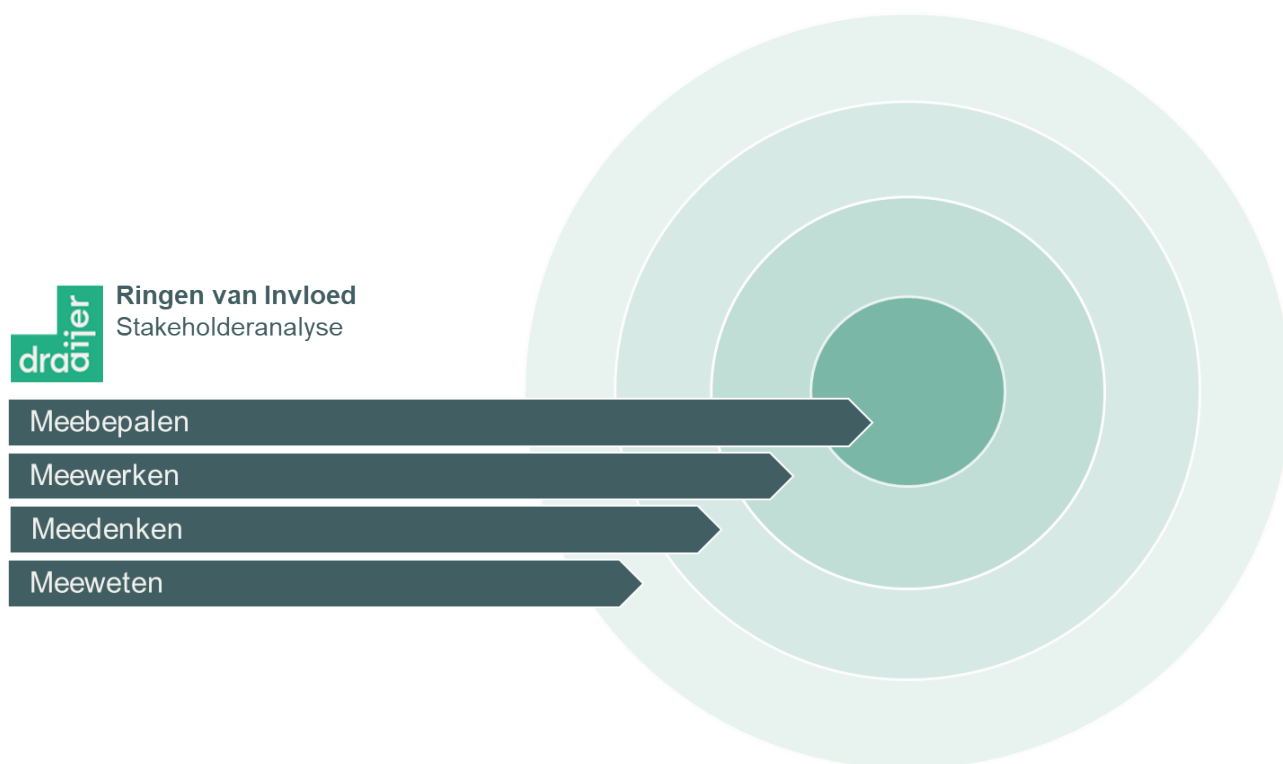
De resultaten van de beeldkwaliteitsscan worden in de reguliere besluitvormingscyclus richting gemeenteraad gecommuniceerd. Op basis van de ingewonnen informatie en onderzoeken komt hier vermoedelijk ook al een voorkeurslocatie uit naar voren die het beste bij het afwegingskader past.

9.6 Definitieve keuze

De gemeenteraad zal op basis van de ingewonnen informatie eind volgend jaar besluiten op welke locatie de definitieve keuze zal vallen.

10. Projectorganisatie voor definitiefase

De definitiefase vraagt veel inzet en is voor de interne organisatie een intensieve fase. In het vervolg van het proces verrichten ontwerpende partijen het meeste werk. Tijdens de definitiefase gaat het echter om de juiste en volledige vraagstelling aan die partijen. Die kan alleen bij de gemeente zelf vandaan komen. Er zullen diverse geledingen en expertises in deze fase betrokken worden. De rol van betrokken kan verschillen van 'beslissen' tot 'geïnformeerd worden'. Onderstaand schema geeft dit weer:

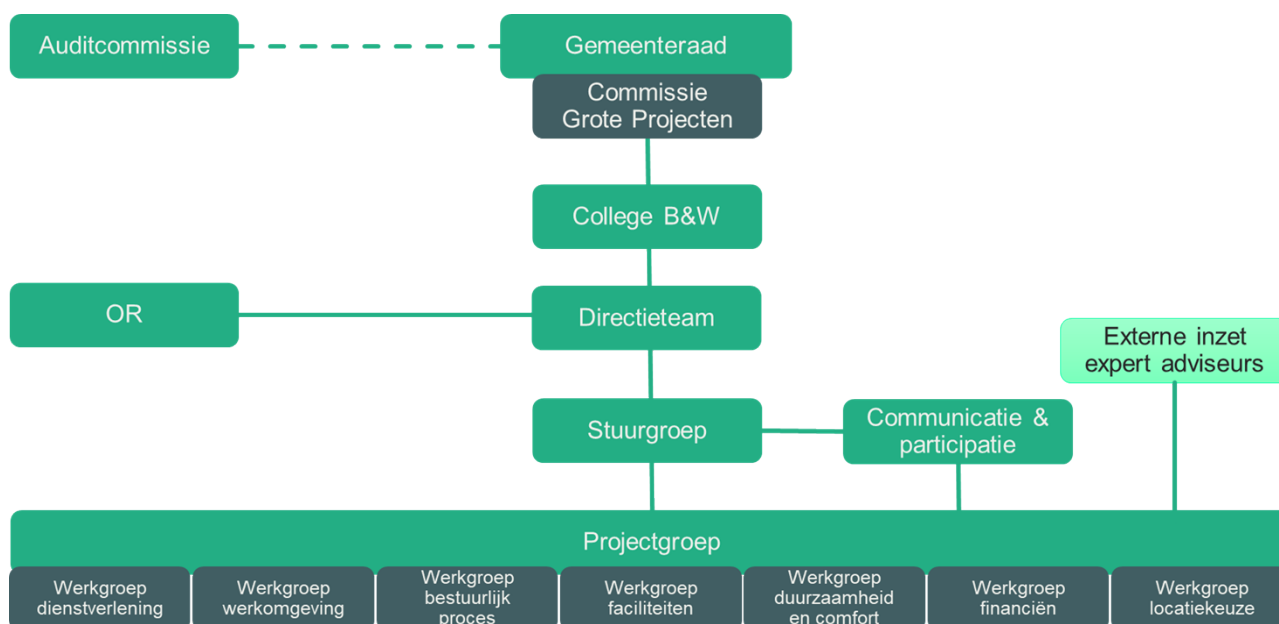


Figuur 6: Ringen van invloed Stakeholdersanalyse

We zullen dit de in paragraaf 10.1 genoemde betrokken geledingen en functies bespreken op basis van hun rol, participatieniveau en inzet.

10.1 Visualisatie projectorganisatie

De in dit hoofdstuk beschreven projectorganisatie is in onderstaande schema gevisualiseerd.



Figuur 7: Organisatiemodel voor de definitiefase

10.2 Gemeenteraad

De gemeenteraad besluit over de integrale fasedocumenten van de definitiefase. Gestart wordt met de vraag in te stemmen met het Ambitiedocument (inclusief Programma Huis van Gemeente). Voor het tweede besluit wordt gevraagd in te stemmen met het projectdossier en de definitieve locatie van het nieuwe gemeentehuis. Op basis van het raadsvoorstel en het advies van het Raadsoverleg Grote Projecten wordt de gemeenteraad steeds gevraagd een besluit te nemen.

De raad zal tijdens het opstellen van het ambitiedocument gevraagd worden deel te nemen aan excursie(s) die helpen bij de beeldvorming en bij de latere besluitvorming.

De raad is naast beslisser ook gebruiker van het gebouw. Via de griffie worden de gebruiksruidten en voorzieningen voor de raad bepaald en opgenomen in het projectdossier.

10.3 Raadsoverleg Grote Projecten

Het Raadsoverleg Grote Projecten ziet namens de gemeenteraad inhoudelijk en procesmatig toe op de gewenste ontwikkeling van het nieuwe gemeentehuis. Voorafgaand aan de besluitvormende vergadering van de gemeenteraad komt de commissie bijeen.

10.4 Auditcommissie

De Auditcommissie ziet erop toe dat de ontwikkeling van het gemeentehuis procesmatig op de juiste manier verloopt. De auditcommissie zal functioneren als een adviesorgaan en adviseert de gemeenteraad op initiatief van de raad.

10.5 Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad heeft een adviesrecht over de planontwikkeling en locatiekeuze. Zij wenst voorafgaande aan besluitvorming ingelicht te worden over plannen zodat zij voldoende kennis heeft om haar advies op te kunnen stellen. Het formele advies wordt na deze informatie aan het Directieteam verstrekt.

10.6 College van B & W

Het college zal fungeren als bestuurlijk opdrachtgever om de eerdere besluiten van de raad uit te voeren en de besluitvorming ten behoeve van het Ambitiedocument en het projectdossier voor te bereiden. Het college

wordt in de besluitvoorbereiding geïnformeerd via presentaties en concrete voorstellen. Ook zijn er twee wethouders die deelnemen in de stuurgroep die het college zullen informeren.

10.7 Directieteam

De Teamcoach Vastgoed en Grondzaken fungeert als ambtelijk opdrachtgever voor de ontwikkeling van het nieuwe gemeentehuis. Alle medewerkers die ingezet worden doen dit uit voordracht of goedkeuring van het Directieteam. Het Directieteam ziet erop toe dat de faciliteiten in het nieuwe gemeentehuis toereikend zijn om medewerkers betaalbaar te huisvesten en inwoners betaalbaar te helpen. Daartoe verstrekt zij de kaderstellende visiedocumenten of beleidstukken of keurt deze goed. De gemeentesecretaris vertegenwoordigt het Directieteam in de stuurgroep. Het Directieteam wordt ten behoeve besluitvorming voorafgaand aan het college geïnformeerd over proces en resultaten.

Het Directieteam wordt tijdens het opstellen van het ambitiedocument gevraagd deel te nemen aan excursie(s) die helpen bij de beeldvorming en bij de latere besluitvorming.

10.8 Stuurgroep

De Stuurgroep is het leidende orgaan in de projectorganisatie. De taak van de Stuurgroep is, anders dan de voorgaande geledingen, toe te zien op een succesvolle uitvoering van het project. Dat betekent dat er integrale afwegingen worden gemaakt tussen opdracht, resultaat en middelen. De stuurgroep presenteert de voortgang en resultaten via het Directieteam aan het college. De stuurgroep neemt ten behoeve van de projectbesluiten, integrale afwegingen tussen tijd, geld en kwaliteit.

In de Stuurgroep zouden zitting kunnen hebben:

- Portefeuillehouder dienstverlening & organisatie
- Portefeuillehouder Vastgoed & Facilitair (voorzitter)
- Portefeuillehouder Ruimtelijke Ordening/ Financiën
- Gemeentesecretaris
- Ambtelijk opdrachtgever (Vastgoed en Grondzaken)
- Businesscontroller of concerncontroller (ad hoc)
- Adviseur Communicatie
- Projectleider
- Projectsecretaresse (notulist)

De Stuurgroep komt in principe maandelijks bijeen, afgestemd op de besluitvormingsprocessen.

10.9 Projectgroep

De Projectgroep bereidt de besluitvorming door de Stuurgroep voor en coördineert de werkzaamheden van de werkgroepen.

In de Projectgroep zouden zitting kunnen hebben:

- Financiën (business control)
- Financieel adviseur
- Medewerker vastgoed
- Medewerker facilitaire zaken
- Medewerker HR
- Medewerker communicatie
- Interne projectleider (voorzitter)
- Externe projectleider
- Projectsecretaresse (notulist)

De Projectgroep komt in principe maandelijks bij elkaar, afgestemd op de besluitvormingsprocessen.

10.10 Werkgroepen

De werkgroepen werken de verschillende (deel)projecten uit. De hiervoor noodzakelijke expertise komt zoveel mogelijk vanuit de interne organisatie. Waar dat niet mogelijk is, wordt externe capaciteit ingezet. De verschillende werkgroepen worden zoals hieronder beschreven behandeld.

Werkgroep Dienstverlening

Er ligt op dit moment een conceptrapport voor de herijking van de dienstverlening. Dit wordt nog verder uitgewerkt tot een definitief visiedocument. De werkgroep Dienstverlening werkt de toekomstige effecten hiervan op de huisvesting uit.

De volgende expertise is hierbij nodig:

- Huisvestingsadviseur
- Adviseur dienstverlening
- Facilitaire zaken
- Vastgoed
- Adviseur Ambitiedocument/Programma van Eisen

De werkgroep komt tweewekelijks bijeen. De belasting per functie is vier uur per week.

Werkgroep Werkomgeving

De werkgroep Werkomgeving werkt het huisvestingsconcept zodanig uit dat een goede samenwerking mogelijk is en er een prettige werkomgeving ontstaat.

De volgende expertise is hierbij nodig:

- Huisvestingsadviseur
- HR
- Adviseur Dienstverlening
- Facilitaire zaken
- Vastgoed
- Informatie management

Adviseur Ambitiedocument/Programma van Eisen

De werkgroep komt twee wekelijks bijeen. De belasting per functie is vier uur per week.

Werkgroep Bestuurlijk Proces

Deze werkgroep onderzoekt wat er voor het op de juiste wijze doorlopen van de democratische processen nodig is.

De volgende expertise is hierbij nodig:

- Huisvestingsadviseur
- Griffie
- Facilitaire zaken
- Vastgoed
- Interne projectleider
- Adviseur Ambitiedocument/Programma van Eisen

De werkgroep komt vier keer bij elkaar. De belasting per functie is één uur per week

Werkgroep Faciliteiten

De werkgroep Faciliteiten zorgt voor alle functionele en ruimtelijke eisen die voortvloeien uit de organisatieondersteuning (denk aan o.a. receptiebalie, archief en ICT).

De volgende expertise is hiervoor nodig:

- Facilitaire zaken
- Archiefbeheer
- Logistiek/expeditie
- ICT
- Informatiebeheer
- Adviseur Ambitiedocument/Programma van Eisen

De werkgroep komt vier keer bij elkaar. De belasting per functie is dertig minuten per week.

Werkgroep Duurzaamheid en Comfort

Deze werkgroep draagt zorg voor het opstellen van een Technisch Programma van Eisen. Enerzijds draait het om comfort voor bezoekers en medewerkers, anderzijds om een duurzaam gemeentehuis. Daarbij moet niet alleen worden gedacht aan techniek, maar bijvoorbeeld ook aan circulariteit en flexibiliteit.

De volgende expertises zijn hiervoor nodig:

- Facilitaire zaken
- Vastgoed
- Duurzaamheid
- Adviseur Ambitiedocument/Programma van Eisen

De werkgroep komt zes keer bijeen. Dit geeft een belasting voor deelname van één uur per week.

Werkgroep Financiën

De werkgroep Financiën onderzoekt de financiële haalbaarheid van het project en bewaakt de financiële uitgangspunten, de dekking en aansluiting bij de begroting.

In de werkgroep zouden zitting kunnen hebben:

- Business controller
- Financieel adviseur
- Interne projectleider
- Adviseur Ambitiedocument/Programma van Eisen

De werkgroep komt maandelijks bijeen. De belasting is twee uur per week per deelnemer.

Werkgroep Bouworganisatievorm, selecties

Hoewel de selecties van ontwerpende en uitvoerende partijen pas plaatsvinden na de definitiefase zijn de hoofduitgangspunten van belang voor de opzet van het Programma van Eisen en de planning. Het is met name van belang om vroeg te bepalen of er zogenaamde integrale bouwvormen worden gekozen (waarbij de uitvoerende partij ook ontwerpverantwoordelijkheid draagt).

In deze werkgroep zouden zitting kunnen hebben:

- Vastgoed
- Facilitair
- Inkoop
- Interne projectleider
- Adviseur Ambitiedocument/Programma van Eisen

De inzet bedraagt in totaal zestien uur per medewerker.

Werkgroep Locatiekeuze

De werkzaamheden van de werkgroep Locatiekeuze is beschreven in hoofdstuk 9.

De volgende expertises zijn daarvoor nodig:

- Vastgoed
- Facilitaire Zaken
- Grondzaken
- Ruimtelijke Ordening
- Stedenbouw/landschap
- Interne projectleider
- Adviseur Ambitiedocument/Programma van Eisen
- Infrastructuur en verkeer
- VTH/milieu

Gezien het feit dat de locatiekeuze niet alleen leidt tot een aanpak, maar een feitelijk resultaat, wordt hier meer inzet verwacht.

We verwachten dat de inzet een dagdeel per week in beslag zal nemen.

10.11 Inwoners

Inwoners worden over de besluitvormingsprocessen betrokken via informatieavonden. We zouden met deze avonden willen starten zodra er concrete voorstellen zijn. Te denken valt aan het ambitiedocument, keuze voor studie naar de twee á drie locaties en het projectdossier.

10.12 Externe inzet

In de definitiefase wordt zoveel mogelijk eigen (gemeentelijke) expertise ingezet. Mogelijk moet er echter een beroep worden gedaan op externe expertise en inzet.

We verwachten dat voor de volgende taken:

- Stedenbouw (voor het maken van massastudies op de twee á drie locaties)
- Bouwkostenadvies (voor het opstellen van de investeringsraming)
- Exploitatieadvies (voor het opstellen van de exploitatiekosten)
- Bouwfysisch/installatieadvies (voor het opstellen van een technisch Programma van Eisen)
- Organisatieadvies: Uitwerken dienstverleningsconcept
- Communicatie (opstellen communicatie en participatieplan)
- Juridisch advies (voor mogelijke RO of verwervingskwesties)

10.13 Communicatie en participatie

Bijdrage vanuit de afdeling communicatie

Communicatie (met aandacht voor participatie) is een projectonderdeel en heeft daarbij een eigen ritme.

Anders gezegd: communicatievragen, en dus communicatiefases, lopen voor de projectfasen uit.

Medewerkers van gemeente Het Hogeland willen bijvoorbeeld al in de planvormingsfase globaal weten wat de impact op hun werk wordt. Maar ook de inwoners en de pers zijn zeer geïnteresseerd in dit onderwerp.

Dat betekent dat er al diverse zaken gecommuniceerd zijn en dat de doelgroepen regelmatig meer willen weten dan de projectleider kan vertellen. Communiceren met een slag om de arm is vaak een goede oplossing. Bovendien draagt communicatie zo bij aan de kwaliteit van het project; signalen komen sneller binnen bij de projectorganisatie of er wordt al op geanticipeerd. De actieve rol van communicatie draagt zo bij aan de focus en kwaliteit van de uitvoeringsplannen.

Twee communicatievormen

De communicatie over planvorming en voorbereiding (a) begint vanaf de eerste dag van het project. De communicatie over de realisatie (b) komt daar al snel bij. Vervolgens bestaan beide vormen naast elkaar en na verloop van tijd blijft alleen uitvoeringscommunicatie over. Hieronder staat meer over de beide communicatievormen.

a) Communicatie over planvorming/ voorbereiding

In de planvormingsfase en voorbereidingsfase van dit project is er communicatie over én gericht op het bestuurlijke en ambtelijke proces van het project. Daarnaast zijn er ook al contacten met het maatschappelijk veld en de pers. Sleutelwoorden: invloed, commitment, eerste contacten en beeldvorming, inspraak, draagvlak. Om alle doelgroepen en hun belangen in beeld te krijgen, voeren we een stakeholderanalyse uit volgens de methode van Factor C (Ringen van invloed). Een goede communicatie in de planvormings- en voorbereidingsfase van een project draagt bij aan het succes van de uitvoering.

b) Communicatie over de realisatie

Zoals eerder genoemd begint de communicatie over de realisatie van een project lang voordat de realisatie van het project is gestart. Nog voor de eerste schop in de grond gaat moet daar al over worden gecommuniceerd. Wat openbaar, relevant en juist is kan worden gecommuniceerd. Dat is logisch. Maar daarnaast is het beter vroegtijdig te communiceren met een slag om de arm dan te wachten tot alles tot in detail geregeld is. Medewerkers, maar ook inwoners, weten liever een halfjaar van tevoren wat er ongeveer gaat gebeuren dan dat ze een maand van tevoren het complete plan met uitvoeringsdetails krijgen.

Strategie: regelmatig aanpassen

De doelgroepen, doelen en dus de communicatiestrategie kunnen tijdens de loop van een project sterk veranderen. Daarom is het van belang om per projectfase de communicatieaanpak en participatieactiviteiten regelmatig te evalueren en waar nodig bij te sturen. Hierbij wordt expliciet aandacht besteed aan het onderscheid tussen de communicatiestrategie voor planvorming/ voorbereiding en de communicatiestrategie voor realisatie.

Intern en extern: één op één

Goede externe communicatie is onmogelijk zonder goede interne communicatie. Informatie moet intern helder en afgestemd zijn om eenduidig en op het geschikte moment naar buiten te gaan. Daarnaast bestaat communicatie niet alleen uit de geplande activiteiten en communicatiemiddelen, maar ook uit de contacten die o.a. projectleider, planner en (later) aannemer met andere partijen onderhouden. Het is dus voor het project van belang dat alle intern betrokkenen voldoende geïnformeerd zijn en dezelfde koers varen in de contacten met de buitenwereld. Daarnaast wordt het nieuwe gemeentehuis in eerste instantie de nieuwe huisvesting voor de gebruikers van het gebouw; de medewerkers, het college en de raadsleden. Zij zullen constant tijdig geïnformeerd en zich betrokken moeten worden, om te voorkomen dat zij nieuws en ontwikkelingen vanuit de media moeten vernemen.

Participatie

Aan de hand van de stakeholderanalyse worden alle doelgroepen (in- en extern) met hun belangen in kaart gebracht. Door de inzet van participatie betrekken we medewerkers, raad, college, belangenverenigingen, direct omwonenden, overige inwoners van de gemeente, ondernemers en organisaties zo vroeg mogelijk bij dit project. Hierbij valt te denken aan het instellen van een klankbordgroepen of expertmeetings. De voordelen zijn legio. Belangenverenigingen worden gecommitteerd en deelgenoot gemaakt. Vaak levert dat actieve medewerking op. Doelgroepen worden via kanalen en media van deze verenigingen geïnformeerd en bij het project betrokken. De belangenvereniging wordt zo dus intermediair en levert bovendien vaak goede communicatie-ideeën aan. Ook ontstaat er beter inzicht in de gevoeligheden in het maatschappelijk veld, waarop kan worden geanticipeerd. Een valse start wordt zo mogelijk voorkomen en het draagvlak wordt groter. Belangrijke voorwaarde hierbij is voldoende aandacht voor verwachtingsmanagement.

Pers

De pers is zeer bepalend voor de beeldvorming en daarmee voor het draagvlak. Actief persbeleid bij projecten die gevoelig liggen kan helpen bij de acceptatie. De motivatie van eventuele politieke of maatschappelijke weerstand moet bij de projectorganisatie helder zijn. Persberichten dienen dan ook perfect te worden afgestemd met de projectplanning en de samenwerkende partijen. Duidelijk moet zijn wie de vaste woordvoerder van welke partij is. Daarbij moet dit ook met het bestuur worden afgestemd. Professionele omgang met de pers is een vereiste en een prima middel om diverse doelgroepen te bereiken.

Inhoud communicatie- en participatieplan

In het communicatie- en participatieplan worden de volgende onderwerpen uitgewerkt:

- Wie (doelgroepen)
- Wat (boodschap)
- Welk(e) doel(en)
- Hoe (strategie)
- Waarmee (communicatiemiddelen en participatieactiviteiten)
- Wanneer (planning)
- Door wie/met wie
- Budget
- Evaluatie

De keuze voor de in te zetten middelen en activiteiten wordt bepaald door het antwoord op de volgende vragen: (1) Voor welke doelgroepen en in welke fase van het project is het middel het meest geschikt? (2) Wanneer en voor welk type boodschap is het middel het meest geschikt? (3) Wat zijn de minimale kosten van dit middel?

Speciale aandacht zal er zijn voor de volgende doelgroepen;

Medewerkers: worden via inloopsessie rond de besluitvormingsprocessen betrokken. We stellen voor deze bijeenkomsten te houden op basis van concrete voorstellen. Te denken valt aan het ambitiedocument, keuze voor studie naar de twee á drie locaties en het projectdossier.

- 1) **Buren:** zodra de twee á drie locaties bepaald zijn is het goed om de directe buren van deze locaties uit te nodigen voor een gesprek om hen goed te informeren en hun wensen te vernemen.
- 2) **Raadsleden:** vanaf het begin dienen alle raadsleden goed geïnformeerd en betrokken te zijn én te blijven. Hiervoor zullen wij o.a. workshops en excursies organiseren.

Communicatiemiddelen

Voor zowel de interne als externe communicatie kunnen we veelal gebruik maken van de gemeentelijke middelen, zoals:

- Roemte (intranet)
- Onderzoekdoen.nl (vragenlijsten)
- Website (projectpagina, vergelijk hethogeland.nl/verkoopbedum)
- Online nieuwsbrief (frequentie afhankelijk van fase van project)
- Social media
- Gemeentenieuws Ommelander

Daarnaast zullen we nieuwe middelen ontwikkelen. Hierbij valt te denken aan:

- Workshops en excursies voor raadsleden
- Ideeënbus
- FAQ's

- Informatieavonden
- Huis-aan-huis krant
- Advertenties in kranten
- Abri's bushaltes e.d.

De exacte inzet van communicatiemiddelen zal verder worden uitgewerkt in het communicatie- en participatieplan.

11. Begrippenlijst

BREAAM: certificeringsmethode voor een duurzaam gebouwde omgeving. Met deze methode kunnen projecten worden beoordeeld op integrale duurzaamheid.

Construction Stored Carbon: een maatstaf om rekening te houden met de opgeslagen CO₂ die is opgeslagen in biobased gebouwen en infrastructuur. Het geeft (rekenkundig) inzicht voor projectinvesteringen en aanbestedingen. CSC berekent de CO₂ opslag over een periode van bijvoorbeeld 100 jaar.

Contingentieparagraaf: een clausule of paragraaf in een contract of overeenkomst die bepaalde voorwaarden of gebeurtenissen vastlegt die moeten plaatsvinden voordat bepaalde verplichtingen of afspraken in het contract van kracht worden. Deze voorwaarden kunnen variëren, afhankelijk van de aard van de overeenkomst en de wensen van de betrokken partijen.

Boxplot methode: soms ook wel een doosdiagram genoemd, is een soort tekening die wordt gebruikt om te laten zien hoe gegevens verdeeld zijn. Het toont de mediaan, kwartielen en mogelijke uitschieters in de gegevens. Boxplots zijn handig om de spreiding en centrale tendens van de gegevens samen te vatten.

Brownfieldontwikkeling: verwijst naar de herontwikkeling of herbestemming van verontreinigde, verlaten of onderbenutte stukken grond of vastgoed, meestal in stedelijke gebieden.

Building Circularity Index: is een meetinstrument dat wordt gebruikt om de circulariteit van gebouwen te beoordelen

Contingentieparagraaf: hierin worden gebeurtenissen of verschijnselen beschreven die niet noodzakelijk zijn, maar afhankelijk van omstandigheden en factoren en daardoor dus ook anders hadden kunnen verlopen.

Embodied Carbon: de uitstoot als gevolg van de energievoorziening en het verwarmen en koelen van gebouwen.

GPR: Gemeentelijke Praktijk Richtlijn. Het is een methode om de duurzaamheid van een gebouw te beoordelen aan de hand van gemaakte ontwerpkeuzes. Hierbij kijk je naar vijf thema's: energie, milieu, gezondheid, gebruikskwaliteit en toekomstwaarde. Al deze pijlers hebben invloed op elkaar.

Greenfield ontwikkeling: Een greenfieldproject is een volledig nieuw project dat op geen enkele manier wordt beperkt door eerdere werkzaamheden. KCC: klantcontactcentrum. Een centrale locatie waar inwoners terecht kunnen voor gemeentelijke dienstverlening en vragen.

LEED: evaluatie- en certificatiesysteem waarmee de duurzaamheidsprestatie van gebouwen bepaald kan worden.

Mitigerende maatregelen: maatregelen om de geïdentificeerde risico's uit de contingentieparagraaf te minimaliseren, vermijden of oplossen.

Monte Carlo systematiek: een soort van proefdraaien die bijna alle mogelijke uitkomsten van een bepaald systeem simuleert. Door de resultaten van de simulatie te analyseren, kunnen onderzoekers betere beslissingen nemen over wat het beste is voor een bepaalde situatie.

MPG berekening: (Milieu Prestatie Gebouw) een berekening waarmee de milieubelasting van een gebouw wordt gemeten aan de hand van de toegepaste materialen

PC-cyclus: planning en control cyclus. Een periodieke cyclus waarin beleid en plannen worden voorbereid, uitgevoerd, gecontroleerd en bijgestuurd.

Persona: [ook wel 'ijkpersoon'. Fictief persoon die fungeert als afspiegeling van je doelgroep(en). Project start up:

PIOFACH taken: personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering, communicatie en huisvestingstaken.

Vervreemden: het afstoten van locaties door middel van verkoop

WELL: een WELL-keurmerk geeft aan dat de werkomgeving aan bepaalde eisen op het gebied van comfort en gezondheid voldoet.

Werkplekratio: het aantal werkplekken in verhouding tot het aantal medewerkers.

Bijlagen

De in de inhoudsopgave genoemde bijlagen worden separaat bijgevoegd.