



gemeente  
**Het Hogeland**

# Plan van Aanpak ontwerpfase gemeentehuis Het Hogeland

230085 Winsum, Procesmanagement Gemeentehuis  
18 oktober 2024



## Inhoud

Inhoud .....	2
1. Inleiding .....	4
1.1 Aanleiding .....	4
1.2 Toelichting Plan van Aanpak ontwerpfase .....	4
2. Uitgangspunten .....	5
2.1 Besluiten .....	5
2.2 Scope en afbakening .....	7
3. Ontwerpfase .....	9
3.1 Doel ontwerpfase .....	9
3.2 Projectmatig Werken .....	9
3.3 Eindproducten ontwerpfase .....	10
4. Bouworganisatievorm en selecties .....	13
4.1 Inleiding .....	13
4.2 Scope project: taken ontwerpende en uitvoerende partijen .....	13
4.3 Bouworganisatie .....	14
4.3.1 Optie 1: Bouwteam .....	14
4.3.2 Optie 2: Traditionele aanbesteding .....	15
4.3.3 Advies .....	15
4.4 (Integraal) ontwerpteam .....	15
4.4.1 Optie 1: Integraal ontwerpteam .....	15
4.4.2 Optie 2: Separaat contracteren van de expertises .....	16
4.4.3 Advies .....	17
4.5 Uitvoerende partijen separaat of één uitvoeringscontract .....	17
4.5.1 Optie 1: Separaat contracteren uitvoerende partijen .....	17
4.5.2 Advies .....	18
4.6 Selectiemethode .....	18
4.6.1 Advies .....	19
5. Proces en planning .....	20
5.1 Stappenplan .....	20
5.2 Planning .....	21
6. Herijking financiële haalbaarheid .....	22
7. Risicomanagement .....	23
7.1 RISMAN methode .....	23
7.2 Monte Carlo systematiek .....	24
8. Projectorganisatie voor ontwerpfase .....	25



8.1	Visualisatie projectorganisatie .....	25
8.2	Gemeenteraad .....	26
8.3	Auditcommissie.....	26
8.4	Ondernemingsraad .....	26
8.5	College van B & W.....	27
8.6	Directieteam.....	27
8.7	Stuurgroep .....	27
8.8	Projectgroep .....	27
8.9	Selectiecommissies .....	28
8.10	Werkgroepen .....	28
8.11	Inwoners .....	30
8.12	Externe inzet .....	30
8.13	Communicatie en participatie .....	30
9.	Governance .....	34
10.	Begrippenlijst .....	37
11.	Bijlagen .....	38

## Bijlagen

- 1 Bijlage 1 - Overall planning nieuwbouw gemeentehuis Het Hogeland d.d. 18-10-2024



# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

In de voorgaande fase, de definitiefase, zijn met verschillende werkgroepen de ambities voor het nieuwe gemeentehuis samengebracht in het Ambitiedocument, is de vertaling naar een Programma van Eisen gedaan gemaakt, is een eerdere doorrekening van de investerings- en exploitatiekosten gemaakt en is de eerste risicoanalyse gemaakt. Op 11 december 2024 zal de gemeenteraad het Ambitiedocument, het Programma van Eisen, de financiële notitie, de risicoanalyse en dit Plan van Aanpak vaststellen. In Q2 van 2025 wordt vervolgens de locatie vastgesteld. Daarmee wordt de definitiefase afgesloten en volgt de volgende fase van het project, namelijk de ontwerpfase.

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 voelen en zich altijd welkom voelen.



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

Direct na de definitiefase (zie figuur 1) volgt doorgaans de ontwerpfase. In de ontwerpfase worden de vastgestelde ambities en het Programma van Eisen vertaald naar een concreet ontwerp. Aan het einde van de ontwerpfase ligt er een gedetailleerd ontwerp op tafel welke door de aannemer in de realisatiefase kan worden uitgewerkt en gerealiseerd. Een gedegen aanpak en nauwe samenwerking tussen alle betrokken partijen zijn essentieel om tot een goed doordacht en breed gedragen eindresultaat te komen. Vóór de start van de definitiefase is een Plan van Aanpak opgesteld. Dit bleek zeer effectief te zijn, waardoor de definitiefase soepel verliep. Voor de ontwerpfase stellen wij een soortgelijke aanpak voor: Er wordt eerst een Plan van Aanpak opgesteld. Na de vaststelling van het Plan van Aanpak vangen we aan met de werkzaamheden. Voorliggend Plan van Aanpak heeft als doel de processen te beschrijven waarmee invulling wordt gegeven aan de ontwerpfase en hoe de gemeente tot de gewenste keuzes beoogt te komen. Het Plan van Aanpak voor de ontwerpfase wordt ter besluitvorming aan de gemeenteraad voorgelegd.

## 1.2 Toelichting Plan van Aanpak ontwerpfase

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

- Doelstelling, uitgangspunten en randvoorwaarden
- Ontwerpfase
- Bouworganisatievorm en aanbestedingen
- Proces en planning
- Risicomanagement
- Projectorganisatie



## 2. Uitgangspunten

### 2.1 Besluiten

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

#### Besluiten en aangenomen moties raadsvergadering

- Scenariostudie aangenomen op 1 februari 2023
- Plan van Aanpak Definitiefase aangenomen op 7 december 2023
- Ambitiedocument aangenomen op 3 juli 2024

#### 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 (inmiddels ontbonden).
- 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 voorkeursscenario.
- 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/ 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: materialengebruik, 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 ontwerpfase:

- Het uitbrengen van een advies over de bouworganisatievorm voor de ontwerp- en realisatiefase.
- Het uitbrengen van een advies over de aanbestedingsvorm voor de aanbesteding van het ontwerpteam (de architect, de installatieadviseur, de constructeur en mogelijk uitvoerende partijen afhankelijk van de gekozen bouworganisatievorm).
- Het doorlopen van het aanbestedingstraject voor het ontwerpteam en de uitvoerende partijen.
- Het maken van ontwerpen (SO/VO/DO/TO/UO) van het nieuwe gemeentehuis voor Het Hogeland op basis van het Programma van Eisen op de door de gemeenteraad vastgestelde locatie.
- Het opstellen van de benodigde overeenkomsten met betrekking tot het ontwerp en de realisatie van het project, zoals een aannemingsovereenkomst.
- Het aanvragen van RO-technische zaken, zoals vergunningen en Omgevingsplan.
- 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.
- Het doorlopen van de benodigde besluitvormingsprocessen zodat bij positieve besluitvorming het project van de ontwerpfase naar de realisatiefase 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.
- Één van de Integrale Sociale teams (ist) zal in de toekomst gehuisvest worden in 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 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 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.
- Het is van belang dat een ieder hetzelfde beeld heeft van het project. De demarcatie gemeentehuis Het Hogeland d.d. 27-09-2024 geeft weer welke zaken tot het project behoren en welke zaken op een andere manier worden gefinancierd.

## 3. Ontwerpfase

### 3.1 Doel ontwerpfase

De ontwerpfase van een vastgoedontwikkeling is een cruciale periode voor het creëren van een nieuw gebouw. In de ontwerpfase worden de essentiële details en specificaties uit het Programma van Eisen en het ambitiedocument vertaald in een daadwerkelijk ontwerp waarmee de aannemer aan de slag kan in de realisatiefase.

In de ontwerpfase wordt op basis van het Programma van Eisen eerst een schetsontwerp (SO) gemaakt. Het schetsontwerp bevat de globale vorm en indeling van het gebouw en er worden ideeën over de te gebruiken kleuren en materialen gevangen in de eerste ontwerpschetsen. De nadruk ligt bij het schetsontwerp nadrukkelijk op het ontwerpen en niet op de technische uitwerking. Vaak wordt dit aan de hand van een variantenstudie gedaan. Het schetsontwerp dient als basis voor het voorlopig ontwerp (VO). In het voorlopig ontwerp worden meer details toegevoegd en wordt de feedback van de opdrachtgever op het schetsontwerp verwerkt. Het voorlopig ontwerp bevat naast plattegronden ook doorsnedes, gevels en situatietekeningen. In de volgende fase, het definitief ontwerp (DO), wordt het voorlopig ontwerp verder uitwerkt. Het definitief ontwerp bevat alle informatie, zoals maatvoering, constructies en materiaalgebruik, die de aannemer en het ontwerpteam nodig hebben om het technisch ontwerp (TO) te maken. Daarnaast geldt het definitief ontwerp als basis voor het te wijzigen Omgevingsplan en de aan te vragen Omgevingsvergunning.

Het doorlopen van bovenstaande stappen is van cruciaal belang voor een succesvolle uitvoering van het project. Door te starten met het vertalen van het Programma van Eisen naar het schetsontwerp en in elke daaropvolgende fase steeds meer detail toe te voegen en door de ontwerpen tussentijds te toetsen, is het mogelijk om de ontwerpfase soepel en effectief uit te voeren. Hiermee wordt niet alleen gezorgd dat het nieuwe gemeentehuis functioneel en efficiënt is, maar ook een bron van trots voor de gemeenschap die het zal bedienen.

Een goed doordachte en grondig geplande ontwerpfase 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

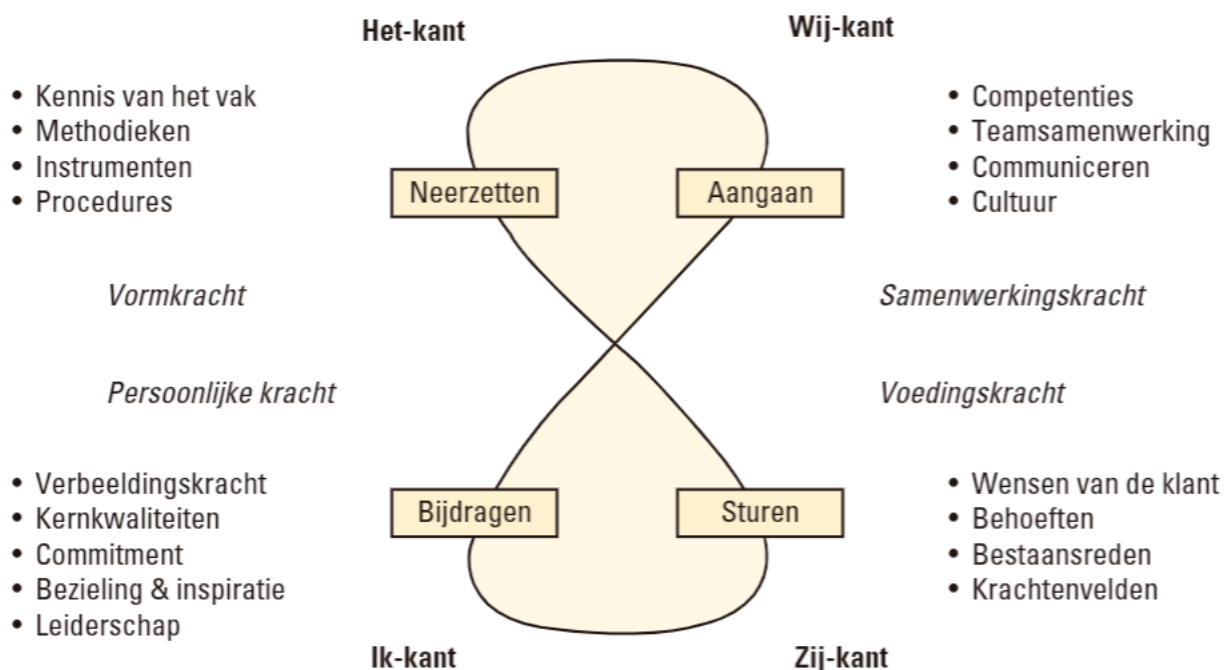
De gemeente Het Hogeland hanteert voor (grote) projecten de methode Projectmatig Creëren (PMC) van Jo Bos en Co. Deze methodiek zal ook toegepast worden voor het nieuwe gemeentehuis. Het is een aanpak voor het managen van complexe projecten, waarbij de focus ligt op het creëren van waarde voor alle betrokken 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 Bos en Co

Conform de werkwijze van Projectmatig Creëren organiseren wij een project startup (PSU) met de teamleden die een rol gaan vervullen in de ontwerpfase.

### 3.3 Eindproducten ontwerpfase

De ontwerpfase van een groot vastgoedproject is een cruciale fase waarin de plannen en specificaties uit de definitiefase worden vertaald in een daadwerkelijk ontwerp. Daarnaast dienen verschillende voorbereidingen voor het vervolgproces, de realisatiefase, te worden ingeregeld. De eindproducten in deze fase zijn informatie en documenten die essentieel zijn voor de realisatie van het vastgoedproject en het goede verloop van de realisatiefase. De ontwerpfase voor de nieuwbouw van het gemeentehuis kent de volgende eindproducten:



- 1) **Schetsontwerp (SO)** – Het schetsontwerp is de eerste vertaling van het Programma van Eisen en ambitiedocument naar een daadwerkelijke ontwerp. Er wordt inzichtelijk gemaakt welke mogelijkheden er zijn. Met behulp van onder andere schetsen, tekeningen, 3D beelden en maquettes wordt de eerste opzet van het ontwerp zichtbaar.
- 2) **Voorlopig ontwerp (VO)** – Als met het schetsontwerp de juiste richting is bepaald, wordt dit verder uitgewerkt in een voorlopig ontwerp. Hierbij worden plattegronden, gevels, doorsneden en situatietekeningen meer gedetailleerd getekend. Er worden ook suggesties voor materiaalkeuze, constructie en installaties gegeven. Omdat er onder andere meer informatie bekend is over de materiaalkeuze, constructies en installaties, kan getoetst worden of het ontwerp binnen het budget past. Mocht het ontwerp niet binnen het budget vallen, dan kan het ontwerp worden aangepast.
- 3) **Definitief ontwerp (DO)** – Het voorlopig ontwerp wordt verder uitgewerkt tot het definitief ontwerp. Er worden meer details toegevoegd aan het ontwerp. De plattegronden, gevels, materialen, constructies, installaties, maatvoeringen, etc. worden opgesteld en zijn onderdeel van het definitief ontwerp. Ook in deze fase wordt weer getoetst of het ontwerp binnen het budget past.
- 4) **Technisch ontwerp (TO)** – In deze fase wordt het definitief ontwerp technisch uitvoerbaar gemaakt. Er worden onder andere constructieve hoofdberekeningen gemaakt en wordt rekening gehouden met eisen ten aanzien van energieprestaties, geluid, brandveiligheid en andere bouwfysische aspecten. Er worden BENG-berekeningen gemaakt en het ontwerp wordt aangepast op eisen uit het bouwbesluit en andere relevante wet- en regelgeving. Op basis van het technisch ontwerp kan de definitieve prijsvorming plaatsvinden.
- 5) **Fasedocumenten:** nadat elk ontwerp (SO, VO, DO, TO, Oplevering) is voltooid, wordt er een fasedocument opgesteld. Het fasedocument geeft de tussenstand van de GROTIK aspecten weer. GROTIK staat voor geld, risico's, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit. Door de GROTIK aspecten te monitoren, kan er op tijd bijgestuurd worden, mocht één van de aspecten buiten de vooraf gestelde parameters vallen.
- 6) **Investeringskostenraming:** een inschatting van de verwachte realisatiekosten van het project op basis van elk ontwerp (SO, VO, DO, TO en Oplevering). 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. De investeringskostenraming is onderdeel van de fasedocumenten.
- 7) **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. De exploitatiekostenraming is onderdeel van de fasedocumenten. Er worden voorstellen gedaan die mogelijk de exploitatiekosten gunstig beïnvloeden, ook al vraagt dit een hogere investering.
- 8) **Duurzaamheidsbeoordeling:** een evaluatie van de duurzaamheidsaspecten van het project, inclusief energie-efficiëntie, materiaalgebruik en milieueffecten.

- 9) **Risicoanalyse:** in de definitiefase is een risicoanalyse opgesteld. In de ontwerpfase wordt deze risicoanalyse steeds geüpdatet en waar nodig worden risicomaatregelen aangepast. Er wordt steeds opnieuw beoordeeld wat de mogelijke risico's en onzekerheden zijn die het project kunnen beïnvloeden en het plan om deze risico's te beheren en te verminderen wordt bijgewerkt. 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.
- 10) **Juridische en regelgevende vereisten:** een overzicht van de voornaamste juridische en regelgevende vereisten waaraan het project moet voldoen, zoals vergunningen, milieuvorschriften en bouwvoorschriften.
- 11) **Vastgesteld Omgevingsplan:** Het nieuwe gemeentehuis zal qua bouwvolume niet binnen het huidige Omgevingsplan vallen. Dit betekent dat er een nieuw Omgevingsplan moet worden vastgesteld. In de ontwerpfase wordt het Omgevingsplan ontworpen en vastgesteld.
- 12) **Vastgestelde Omgevingsvergunning:** Er dient beoordeeld te worden of het definitief ontwerp past binnen de kaders gesteld door het Omgevingsplan. Als dit zo is, dan kan de Omgevingsvergunning worden verleend.

Deze eindproducten zijn van groot belang omdat ze als basis dienen voor 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. Bouworganisatievorm en selecties

### 4.1 Inleiding

Het is van belang om een aantal zaken vast te stellen, alvorens de ontwerpfase in te gaan. Een aantal van deze zaken is door de stuurgroep vastgesteld. Het gaat om de scope van het project, de bouworganisatievorm, de wijze van contracteren van het ontwerpteam, de wijze van het contracteren van de uitvoeringspartijen en de selectiemethoden.

De stuurgroep heeft de volgende besluiten genomen:

1. De scope van het project betreft het ontwerp en de realisatie van het casco met inbouwpakket. Dit is inclusief landschappen en aanleg bovengrondse infrastructuur.
2. De groenvoorziening van het terrein wordt separaat aanbesteed.
3. Het ontwerp en de realisatie van het project zal middels bouwteam worden uitgevoerd. De uitvoerende partijen sluiten vanaf het Technisch Ontwerp aan.
4. Het ontwerpteam zal integraal worden geselecteerd. Dit betekent dat er één ontwerpcontract is waarin alle disciplines zijn vertegenwoordigd. Hiervoor is slechts één aanbestedingsprocedure nodig.
5. De uitvoeringspartijen zullen integraal worden geselecteerd in één perceel. Dit betekent dat er één uitvoeringscontract is waarin alle disciplines zijn vertegenwoordigd. Hiervoor is slechts één aanbestedingsprocedure nodig.
6. Het integraal ontwerpteam zal middels een niet-openbare procedure met voorafgaande selectie worden geselecteerd.
7. De uitvoerende partijen zullen middels een niet-openbare procedure met voorafgaande selectie worden geselecteerd.

In dit hoofdstuk zullen bovenstaande besluiten worden toegelicht.

### 4.2 Scope project: taken ontwerpende en uitvoerende partijen

Wij stellen voor om voor het ontwerp en de realisatie van het project uit te gaan van het zogenaamde casco met inbouwpakket. Dit zal ook in het nog op te stellen plan van aanpak voor de ontwerpfase duidelijk worden toegelicht (scope van het project). Het inbouwpakket zouden we willen opnemen als een stelpost, zodat deze wel onderdeel is van de aanbesteding, maar later in te vullen is door een interieurarchitect en de facilitaire afdeling als een gevolg van de uitwerking van het kantoorconcept.

De groenvoorziening van het terrein zouden we apart willen aanbesteden. De landschappen en aanleg van de bovengrondse infrastructuur willen we meenemen in de scope van de uitvoerende partijen.

Meubilair en inventaris valt buiten dit project. Vaste inrichting zoals balies, pantry's en uitgiftevoorzieningen van de keuken behoren wel tot het project. De exacte scope van het project is opgenomen in het plan van aanpak onder het hoofdstuk financiën. Eventuele gordijnen, vloerbedekking en zonwering maakt deel uit van het project.

Voor ICT wordt de hoofdinfrastructuur aangelegd, maar niet de desktop, laptops en actieve componenten, dan wel de aansluiting daarvan.

#### Onderhoud

Het onderhoud kan op verschillende wijzen worden meegenomen in de aanbesteding, door een al dan niet prestatiegericht onderhoudscontract, met energieprestatie of als verlengde garantie voor de eerste



opstartjaren. We stellen voor om nu van het laatste uit te gaan, maar deze keuze in een later stadium definitief te maken.

### 4.3 Bouworganisatie

Er is besloten om te kiezen voor een traditioneel bouwproces (bouworganisatie). In een dergelijk proces werkt het ontwerpteam onder regie van de opdrachtgever het ontwerp in fases uit. Dit proces start met een schetsontwerp en wordt fasegewijs steeds verder uitgewerkt tot een bestek inclusief tekeningen (technisch ontwerp; afkorting TO). Dit bestek, inclusief de tekeningen, kan vervolgens worden gebruikt om de aanbesteding voor de uitvoerende partijen te doen. Het bestek wordt, na de gunning aan de uitvoerende partijen, gebruikt als specificatie voor de te bouwen gebouwen.

De traditionele bouworganisatievorm past het beste bij de opgave vanwege de volgende redenen:

- Vanuit de opdrachtgever is het wenselijk om regie en invloed op het ontwerpproces te hebben en gedurende het ontwerpproces te houden;
- In een dergelijk proces is het mogelijk om strak te sturen op kaders van geld, risico's, organisatie, tijd (planning), informatie en kwaliteit (GROTIK) per fase;
- Vanwege de besluitvormingsmomenten in het proces na VO/DO en binnen het aanbestedingstraject is het wenselijk het proces ook hierop in te richten. Een traditionele bouworganisatievorm is ingericht in fasen waarin de gewenste besluitvormingsmomenten eenvoudig zijn in te passen. Mocht ten aanzien van de besluitvormingsmomenten onverhoopt meer tijd nodig zijn dan oorspronkelijk gepland, dan kan dit zonder grote consequenties worden georganiseerd.

Globaal kunnen de uitvoerende partijen op twee wijzen worden betrokken. Tijdens de ontwerpfase waarbij de uitvoerende partijen meedenken over uitvoerbaarheid en haalbaarheid van het ontwerp en waarbij in een dialoog de contractstukken worden opgesteld (deze vorm wordt doorgaans een bouwteam genoemd) of na het realiseren van goedgekeurde contractstukken. Dit betreft dan een klassieke aanbesteding of wel de traditionele vorm. Er kan dus gekozen worden tussen bouwteam (optie 1) of traditioneel (optie 2). We lichten de voor- en nadelen voor beide opties toe en geven een advies over de vast te stellen bouworganisatievorm.

Waar dat kan en aanbestedingsrechtelijk mag zullen we lokale bedrijven en diensten inzetten.

#### 4.3.1 Optie 1: Bouwteam

Bij een bouwteam brengt de aannemer zijn uitvoeringskennis in en worden in een dialoog de contractstukken opgesteld. Het idee is dat tijdens de aanbesteding de marktgevoelige aspecten worden aangevraagd in concurrentie (zoals opslagpercentages, bouwplaatskosten en gemiddelde uurlonen) en dat in gezamenlijkheid de directe kosten worden bepaald. Het vraagt wel enige ervaring om hierbij goed op prijsvorming te kunnen sturen, want daar zitten vaak de zogeheten 'addertjes onder het gras'. Op basis van de gezamenlijk opgestelde contractstukken volgt de definitieve inschrijving. Indien er geen overeenstemming bereikt kan worden, is het mogelijk om te breken met betreffende partij, maar dit leidt wel tot risico's en tijdsverlies. Het moment om de aannemers te betrekken, kan variëren van de eerste ontwerpfase tot na het definitief ontwerp. Hoe eerder hoe meer invloed de aannemer heeft, maar ook hoe abstracter de materie, hetgeen wel domein van de adviseurs is. Wij stellen voor de aannemers te betrekken bij de Technische Ontwerpfase (voorheen besteksfase) waarbij de contractstukken worden opgesteld (bestek en tekeningen).

Voordelen:

- Relatief vroege zekerheid over uitvoerbaarheid en prijs;
- Eenvoudige selectieprocedure met een lage drempel tot deelname omdat aannemers niet uitgebreid hoeven te rekenen;
- Door de dialoog over contractstukken minder misverstanden tijdens de uitvoering;



Winst in de voorbereidingstijd door parallel schakelen van ontwerp en aanbesteding en een geringere voorbereidingstijd.

Nadelen:

- Doordat de aannemer vroegtijdig inzicht heeft in risico's kan zij deze calculeren en in rekening brengen;
- Onderhandelingen over de uiteindelijke prijs zijn één op één, hetgeen mogelijk leidt tot een hogere aanneemsom. Ook omdat het alternatief een risicovolle nieuwe aanbesteding betekent.

#### 4.3.2 Optie 2: Traditionele aanbesteding

Bij deze organisatievorm worden contractstukken opgesteld door het ontwerpteam. De aannemers bepalen hun prijs door in te schrijven op basis van hun calculatie en risico analyse. Het is de meest eenvoudige vorm, maar kent ook veel risico's. Na de aanbesteding volgt een verificatieronde, waarna - na overeenstemming - de contracten worden getekend.

Voordelen:

- Bij een lage conjunctuur maximale concurrentie;
- Relatief eenvoudige voorbereiding door alleen ontwerpende partijen.

Nadelen:

- Aantal inschrijvingen onzeker met grotere impact dan bij bouwteamselectie;
- Grotere kans op discussie tijdens de uitvoering door interpretatieverschillen over stukken;
- Tijdsverlies doordat bouwvoorbereiding per definitie start na prijsovereenstemming.

#### 4.3.3 Advies

We stellen voor om te kiezen voor een bouwteam. Door te kiezen voor een bouwteam is er relatief vroege zekerheid over uitvoerbaarheid en prijs en zijn er tijdens de uitvoering minder misverstanden doordat er een dialoog plaatsvindt over de contractstukken.

### 4.4 (Integraal) ontwerpteam

Ten aanzien van de selectie van ontwerpende partijen dient er een principekeuze te maken: kiezen we voor een integraal ontwerpteam of contracteren we de disciplines apart? Een integraal ontwerpteam betekent één contract waarin alle disciplines vertegenwoordigd zijn. Hiervoor is slechts één aanbestedingsprocedure nodig.

Het alternatief is om disciplines individueel te contracteren, wat per discipline aparte contracten en inkoopprocedures vereist. In deze vorm wordt de ontwerpintegraliteit niet automatisch geregeld, maar kan dit worden toegewezen aan één discipline, meestal de architect. In de volgende twee paragrafen worden beide opties afzonderlijk beschreven en wordt een advies gegeven over de vast te stellen contractvorm.

#### 4.4.1 Optie 1: Integraal ontwerpteam

Het integraal ontwerpteam bestaat uit een architect en haar ontwerpende adviseurs. Onder de verantwoordelijkheid van de architect werkt het integraal ontwerpteam een ontwerp uit. Daarbij is de architect het eerste en enige aanspreekpunt voor de opdrachtgever. De ontwerpers kennen allemaal hun eigen vakgebied waarbinnen zij adviseren of ontwerpen. Het integraal ontwerpteam bevat in de basis de volgende expertises:

- Architect inclusief kostendeskundigheid;
- Installatieadviseur (zowel werktuigbouwkundig als elektrotechnisch);
- Constructeur;



- Bouwfysica adviseur (incl. brandveiligheid);
- Landschapsarchitect.

Overwogen kan worden om de interieurarchitectuur onder te brengen bij de architect of hier een separaat bureau voor te selecteren. Dit kan eventueel ook in een later stadium. In dat geval zal de interieurarchitect geen deel uitmaken van het integrale ontwerpteam. De keuze is vooral afhankelijk van het ambitieniveau.

Het doel van een integraal ontwerpteam is om de expertise en input van diverse specialisten te combineren en daarmee een optimaal eindresultaat te bereiken. Deze teambenadering helpt om ontwerpvragestukken in een vroeg stadium integraal op te lossen en efficiënt samen te werken hetgeen de algehele kwaliteit van het project bevordert.

Het integrale ontwerpteam werkt nauw samen, deelt kennis en ideeën en zorgt ervoor dat het ontwerp voldoet aan alle functionele, esthetische, technische, budgettaire en duurzaamheidscriteria. Door deze multidisciplinaire aanpak kunnen potentiële conflicten en problemen vroegtijdig worden geïdentificeerd en aangepakt, waardoor de kans op succesvolle projectuitvoering wordt vergroot. Ook wordt het leereffect en de ervaring bij het ene project automatisch toegepast bij het andere project.

Voordelen:

- + Overzichtelijke procedure doordat alle expertises in één aanbesteding worden gecontracteerd;
- + Binnen het ontwerpteam duidelijkheid omdat het integraal ontwerpteam vanuit één aanspreekpunt opereert;
- + De partijen vormen samenwerkingen met partners met wie zij in het verleden goede ervaringen op hebben gedaan; dit zorgt vaak voor een goed op elkaar ingespeeld team;

Nadelen:

- De partijen kiezen zelf met welke partijen ze het integraal ontwerpteam vormen. Wanneer expertises los worden gecontracteerd, heeft de opdrachtgever de keuze voor de diverse disciplines.

#### 4.4.2 Optie 2: Separaat contracteren van de expertises

Naast een integraal ontwerpteam bestaat de mogelijkheid om te kiezen voor een variant waarbij de expertises separaat worden gecontracteerd. Dat resulteert in een vijftal aanbestedingen welke parallel aan elkaar uitgevoerd moeten worden. Dat zijn tenminste de volgende aanbestedingen: selectie architect, selectie installatieadviseur, selectie constructeur, selectie bouwfysica adviseur en selectie landschapsarchitect.

In bepaalde bouwprojecten kan deze werkwijze bijdragen aan het eindresultaat om hoge ambities te behalen op het gebied van bijvoorbeeld innovatie. In dergelijke gevallen is het wenselijk dat de leden van het ontwerpteam onafhankelijk van elkaar kunnen werken om het beste resultaat te bewerkstelligen. Een belangrijke voorwaarde, wanneer wordt gekozen voor deze werkwijze, is het feit dat de verantwoordelijkheden in de aanbesteding duidelijk afgebakend moeten zijn.

Voordelen:

- + Mogelijkheid om maximaal input te leveren op keuze ontwerpteam per discipline;
- + Verantwoordelijkheid ligt bij ieder der gecontracteerde partijen; daardoor zijn partijen onafhankelijk in hun advies;
- + Mogelijkheid om bij ieder der expertises accenten aan te leggen op belangrijke uitgangspunten (bijv. duurzaamheid bij installatie- en bouwfysica adviseur).



Nadelen:

- Vier verschillende procedures, die allemaal onder de voorwaarden van de aanbestedingswet doorlopen moeten worden;
- Ontwerpintegraliteit is niet automatisch geregeld. Dit kan worden toegewezen aan één discipline, meestal de architect;
- Bepaalde werkzaamheden zijn overlappend. Zeker bij een complex project als dit, kan dit zorgen voor onduidelijkheden binnen het ontwerpteam.

#### 4.4.3 Advies

Ons advies is om te kiezen voor één integraal ontwerpteam voor de totale nieuwbouwopgave. Hierdoor wordt het ontwerpteam en de aansturing efficiënt ingericht. Per ontwerpfase is het integrale ontwerpteam verantwoordelijk voor de uitwerking binnen de vooraf opgestelde kaders. Tijdens het ontwerpproces kan eigen specifieke kennis van de organisatie worden ingebracht. Bij één team wordt deze kennis op een 'natuurlijke' manier geborgd.

Bij de afronding van elke ontwerpfase wordt door het integrale ontwerpteam nadrukkelijk een toets gedaan op het ontwerp en het voldoen aan de uitgangspunten. Na akkoord van de stuurgroep wordt de volgende fase pas opgestart.

### 4.5 Uitvoerende partijen separaat of één uitvoeringscontract

Er dient een keuze gemaakt te worden of er een consortium wordt geselecteerd of dat er afzonderlijke uitvoerende partijen geselecteerd worden. Een consortium van partijen betekent dat meerdere partijen inschrijven als één partij. Als opdrachtgever heb je dan één aanspreekpunt en is de verantwoordelijkheid voor een goede en tijdige uitvoering bij één partij belegd. Het voordeel hiervan is dat de opdrachtgever niet tussen twee uitvoerende partijen terecht komt bij bijvoorbeeld vertraging van de ene partij, waardoor de andere partij haar werk niet kan uitvoeren. De partijen die in elk geval benodigd zijn om het ontwerp te realiseren, zijn:

- Bouwkundige aannemer;
- Elektrotechnisch installateur;
- Werktuigbouwkundig installateur;
- Liftleverancier;
- (mogelijk) Sprinklerleverancier;
- Leverancier gebouwbeheersysteem.

Er dient een keuze gemaakt te worden tussen het separaat contracteren van bovenstaande partijen (optie 1) of de partijen in gezamenlijkheid te contracteren onder één uitvoeringscontract. In de volgende paragraaf worden de voor- en nadelen van het separaat contracteren van de uitvoerende partijen uiteengezet. De voor- en nadelen voor het gezamenlijk contracteren van de uitvoerende partijen zijn precies tegenovergesteld.

#### 4.5.1 Optie 1: Separaat contracteren uitvoerende partijen

Nadelen separaat:

- Twee aanbestedingen met bijbehorende risico's. Risico tijdens de bouw is dat er twee contractpartijen zijn, waardoor verantwoordelijkheden niet bij één partij zijn belegd.
- Extra afstemming voor de twee bestekken waarbij mogelijk meerwerk kan ontstaan.
- Coördinatie tijdens de bouw is een risico van de opdrachtgever. Deze coördinatie kan tegen een geringe vergoeding wel verlegd worden (circa 3%).
- De partijen vormen geen samenwerking met partners met wie zij in het verleden goede ervaringen hebben opgedaan.



Voordelen separaat:

- + Besparing op de bouwsom van circa 3% voor de coördinatie tijdens de bouw. Echter zal deze coördinatie bij een andere partij worden belegd, waardoor dit in feite geen besparing betreft.

Aanvullend is er dan nog een partij benodigd voor de groenvoorziening en eventueel voor nieuw meubilair.

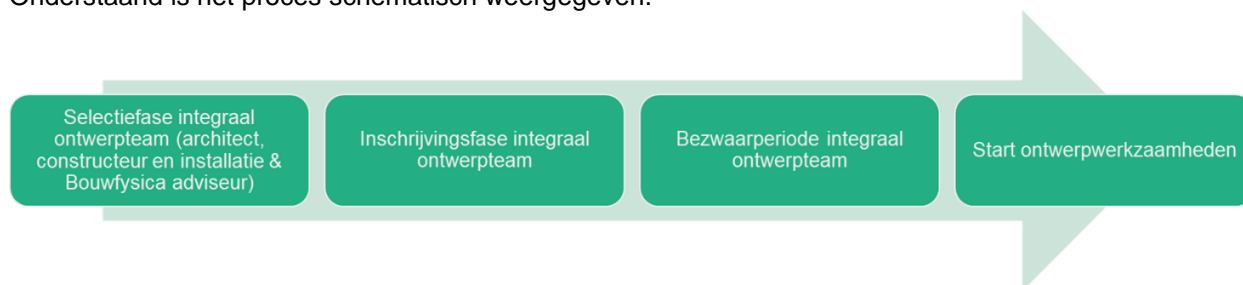
#### 4.5.2 Advies

We stellen voor om deze partijen in één perceel uit te vragen en dus ook onder één uitvoeringscontract te laten werken. De voordelen van het in één perceel uitvragen zijn vele malen groter dan de voordelen van het aanbesteden in twee percelen.

### 4.6 Selectiemethode

Om de geschikte partijen te selecteren - voor zowel het ontwerp als de uitvoering - zal er, gezien de daarvoor bepaalde drempelbedragen door de EU, volgens de Europese richtlijnen moeten worden aanbesteed. Dit houdt in dat veel spelregels al bepaald zijn. Deze geven echter ook zekerheid over een transparante en zorgvuldige selectie, al zijn sommige regels interpreteerbaar. Er zijn verschillende selectiemethoden, maar de belangrijkste zijn de openbare procedure en de niet-openbare procedure met voorafgaande selectie. De naamgeving is wat verwarrend, maar het komt er op neer dat bij een openbare procedure er één ronde met inschrijvingen is. Bij de andere procedure is er een selectiefase en een inschrijvingsfase. Tijdens de selectiefase zal aan alle gegadigden gevraagd worden om aan te tonen dat zij in staat zijn een vergelijkbaar werk te kunnen realiseren. Dit kunnen zijn aantonen door referenties en visie op onderwerpen. Uit de gegadigden worden de beste drie tot vijf partijen geselecteerd. Tijdens de inschrijvingsfase zal aan deze partijen worden gevraagd een prijs en visie te geven. Dit kan volgens de EMVI (economische meest voordelige inschrijving), waarbij kwaliteit en prijs gewogen kunnen worden.

Onderstaand is het proces schematisch weergegeven.



Figuur 1 - Schema aanbestedingsprocedure integraal ontwerpteam

De kwalitatieve vraag zou bij het ontwerpteam betrekking kunnen hebben op het maken van een ontwerpvisie of een duurzaamheidsvisie. Bij een ontwerpvisie is het gebruikelijk hier een vergoeding voor te verstrekken aan de verliezers.

Bij de aannemers zou een plan voor aanpak kunnen worden gevraagd of bijvoorbeeld interviews met de belangrijkste personen kunnen worden gehouden.

Dit wordt later uitgewerkt en voorgelegd in de selectieleidraden die voor de verschillende aanbestedingen de spelregels zullen vormen.

#### 4.6.1 Advies

Wij stellen een niet-openbare procedure met voorafgaande selectie voor. Door in twee fasen het integraal ontwerpteam en uitvoerende partijen te selecteren, kan een schifting gemaakt worden tot de meest geschikte partijen, waarna de beste partij voor de opgave geselecteerd kan worden. Bij grote opgaven zoals deze heeft het de voorkeur om deze keuze in twee fasen te maken.

## 5. Proces en planning

### 5.1 Stappenplan

In de ontwerpfase worden de plannen en specificaties uit de definitiefase vertaald naar een daadwerkelijk ontwerp waarmee de aannemer aan de slag kan in de realisatiefase. Om te komen tot een gedetailleerd ontwerp dat aansluit bij het Programma van Eisen en de vastgelegde ambities, wordt volgend stappenplan doorlopen.

- 1) **Selectie ontwerpteam:** in hoofdstuk 4 is aangegeven dat het ontwerpteam integraal wordt geselecteerd. Er dient dus één aanbesteding voor het ontwerpteam uitgevoerd te worden. Het integraal ontwerpteam zal in twee fasen worden uitgevoerd, namelijk de selectiefase en inschrijvingsfase. Daarna zal contractvorming plaatsvinden.
- 2) **Schetsontwerp (SO):** het schetsontwerp start met de ontwerpnota's. Dit is de schriftelijke toelichting bij de bestaande documenten. Hiermee kan het ontwerpteam starten met het maken van het eerste concept. Het eerste concept wordt door het ontwerpteam intern gepresenteerd. Daarna wordt het ontwerp gefinaliseerd. Als afsluiting van deze fase zal het fasedocument SO worden opgesteld. De ontwerpnota's en het SO worden vervolgens vastgesteld door de stuurgroep. Daarna zal het ontwerp gepresenteerd worden voor een breder publiek.
- 3) **Voorlopig ontwerp (VO):** In deze fase zullen voor het eerst de constructieve, bouwfysische en installatietechnische concepten worden opgesteld. Het ontwerpteam bekijkt of het ontwerp van de architect te combineren is met de vereisten voor de constructie, de bouwfysische kenmerken en installaties. Per discipline wordt dan het SO aangevuld. De fase wordt afgesloten met een fasedocument waarna de concepten en het VO worden vastgesteld door de stuurgroep.
- 4) **Definitief ontwerp (DO):** tijdens de definitieve ontwerpfase worden meer details aan het ontwerp toegevoegd. Alle disciplines werken hun concepten (constructief, bouwfysisch en installatietechnisch) verder uit. De fase wordt weer afgesloten met een fasedocument en het DO wordt door de stuurgroep vastgesteld.
- 5) **Vergunningen:** Voor de bouw van het nieuwe gemeentehuis dient geïnventariseerd te worden welke vergunningen benodigd zijn, zoals een kapvergunning voor een bepaalde boom. Daarnaast dient het Omgevingsplan aangepast te worden. Het is vrijwel zeker dat het nieuwe gemeentehuis niet binnen het huidige Omgevingsplan past. Nadat het Omgevingsplan is aangepast kan de Omgevingsvergunning worden aangevraagd.
- 6) **Selectie uitvoerende partijen:** Omdat de uitvoerende partijen vanaf het technisch ontwerp meedenken over de uitvoerbaarheid (en het bedenken van slimme oplossingen wat betreft zaken als circulariteit en duurzaamheid), is het van belang om de uitvoerende partijen op tijd te selecteren. De aanbesteding voor de uitvoerende partijen begint dus al in de ontwerpfase. De selectie van de uitvoerende partijen zal op eenzelfde wijze worden uitgevoerd als de selectie van het ontwerpteam.

- 7) **Technisch ontwerp (TO):** deze fase begint met een de reflectie op het DO van de uitvoerende partijen. Zij kunnen vanuit hun kennis en ervaring meedenken over de uitvoerbaarheid en slimme oplossingen bedenken wat betreft zaken als circulariteit en duurzaamheid. De verschillende disciplines werken het DO verder uit tot een technisch ontwerp waarna de calculatie en prijsvorming plaatsvindt. Daarna zal de contractvorming met de uitvoerende partijen plaatsvinden. De fase wordt afgesloten met een fasedocument en het TO zal worden vastgesteld door de stuurgroep.
- 8) **Financiële haalbaarheid:** bij elke ontwerpfase zal een investerings- en exploitatieraming worden gevoegd. De nieuwe ramingen worden naast het taakstellend budget gehouden.
- 9) **Plan van Aanpak realisatiefase:** onderdeel van de ontwerpfase is ook het opstellen van een Plan van Aanpak voor de daaropvolgende fase: het realiseren. Dit plan dient een gedetailleerde en gestructureerde beschrijving te bevatten van de noodzakelijke stappen en activiteiten om de realisatiefase succesvol te doorlopen. Thema's hierin zijn onder andere: projectorganisatie, scope van de opdracht, planning en fasering, technische aspecten, risicoanalyse (inclusief contingentieparagraaf), financiering, kwaliteitscontrole, communicatie, besluitvormingsproces en beslismomenten et cetera. In aanloop naar het Plan van Aanpak voor de realisatiefase is ook een 'Project kick off' wenselijk.

## 5.2 Planning

In bijlage 1 is de planning voor de ontwerpfase gevisualiseerd. Grofweg bestaat de planning voor 2025-2028 uit vijf fasen, die al dan niet parallel aan elkaar lopen.

In 2025 wordt de selectie van het ontwerpteam uitgevoerd. De selectie van het ontwerpteam zal in twee fasen worden uitgevoerd. Daarna zal de contractvorming plaatsvinden.

Eind 2025 start het ontwerpteam met het schetsontwerp. De verwachting is dat de ontwerpnota's en het schetsontwerp in Q2 van 2026 vastgesteld kunnen worden. Na vaststelling van het schetsontwerp kan het Omgevingsplan worden gewijzigd. Dit zorgt ervoor dat het Omgevingsplan is vastgesteld nadat het definitief ontwerp is vastgesteld, waarna gelijk de Omgevingsvergunning kan worden aangevraagd.

Na vaststelling van het schetsontwerp begint het ontwerpteam met het voorlopig ontwerp. Het voorlopig ontwerp is in Q3 2026 gereed om vastgesteld te worden. Tegelijkertijd start in Q2 van 2026 de selectie van de uitvoerders, zodat deze vanaf het technisch ontwerp kunnen meedenken. In 2027 begint het ontwerpteam gelijk met het definitief ontwerp. Het definitief ontwerp kan medio 2027 worden vastgesteld.

Het technisch ontwerp krijgt vorm vanaf Q1 2027. De verwachting is dat het technisch ontwerp in Q4 van 2027 vastgesteld kan worden.

In 2028 begint dan de daadwerkelijke uitvoering en deze duurt ongeveer twee jaar. Eind 2029 wordt het nieuwe gemeentehuis in gebruik genomen.



## 6. Herijking financiële haalbaarheid

In elke ontwerpfase komen er weer nieuwe details aan het licht, waardoor de kosten steeds specifieker inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Naarmate we verder in het ontwerpproces zitten, kan dus steeds beter ingeschat worden wat de daadwerkelijke kosten van het nieuwe gemeentehuis zullen zijn.

We voeren twee type ramingen uit. Ten eerste stelt een bouwkostenadviseur (onder verantwoordelijkheid van het ontwerpteam) een investeringskostenraming op, waarmee inzichtelijk gemaakt wordt voor welk bedrag de nieuwbouw gerealiseerd kan worden. Daarnaast worden door een exploitatiekostenexpert (onder verantwoordelijkheid van het ontwerpteam) de exploitatiekosten van de nieuwbouw bepaald. Om de resultaten te kunnen vergelijken met de resultaten uit eerdere fasen hanteren we voor de investerings- en exploitatiekostenraming dezelfde ramingsstructuur. De investerings- en exploitatiekostenraming worden vervolgens getoetst door de opstellers van de budgetten (ERAS, Winkelman en Draaijer).

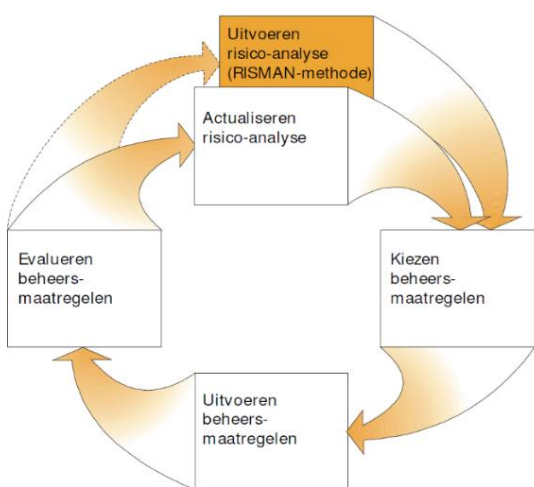
Aan het einde van de definitiefase is door de gemeenteraad een taakstellend budget vastgesteld. In de definitiefase is rekening gehouden met de vele omstandigheden die al sinds 2021 zijn gewijzigd. Eind 2024 hebben wij daarom een nieuwe inschatting gemaakt van de investeringskosten en exploitatiekosten. Tussen deze laatste ramingen en de daadwerkelijke realisatie van het gebouw zullen de uitgangspunten, zoals de daadwerkelijke bouw- en materiaalkosten, de energieprijzen en overige marktontwikkelingen nog kunnen wijzigen. Dit heeft invloed op de financiële haalbaarheid van de gewenste gemeentelijke huisvesting. Ook nieuwe wensen of organisatiewijzigingen kunnen gedurende de lange doorlooptijd van dit project tot aanpassingen leiden. De projectmanager bewaakt de financiële haalbaarheid van het project. Als blijkt dat het taakstellend budget niet toereikend is voor de gevraagde kwaliteit, dan zal extra budget aangevraagd moeten worden of keuzes gemaakt moeten worden om binnen het taakstellend budget te blijven.

## 7. Risicomanagement

### 7.1 RISMAN methode

Risicomanagement in de ontwerp- en 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 is de eerste inventarisatie van de risico's van het project uitgevoerd. In de definitiefase zijn een aantal sessies georganiseerd waarin een multidisciplinair team de verschillende aspecten van het project heeft beoordeeld. Dit team heeft potentiële risico-elementen, waaronder technische, juridische, financiële en operationele risico's geïdentificeerd. Deze zijn 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 zijn actieplannen opgesteld, verantwoordelijkheden aan relevante teamleden toegewezen en wordt 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		<b>Groen (laag risico):</b> Beperkt risico voor het project, vervolgmaatregelen niet noodzakelijk  <b>Geel (medium risico):</b> Gemiddeld risico voor het project, maatregelen dienen in overweging genomen te worden  <b>Rood (hoog risico):</b> Groot risico voor het project, maatregelen zijn noodzakelijk!!
2	L	M	H		
1	L	L	M		

Figuur 5: Methodiek risicoanalyse

In de loop van de ontwerp- en 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.

Oort	Risico analyse			Voor maatregelen				Risico Management			Na maatregelen		
	Risico oorzaak	Risico gebeurtenis	Risico gevolg	Kans	Impact	score bruto	Impact €	Actie	Mogelijke maatregelen/argumentatie (i. eigenaar)	Toegestane maatregelen	Kans	Impact	score netto
	Als ....	dan ....	waardoor....					VERM					
GOV	Als taken, rollen en verantwoordelijkheden niet helder zijn.	Dan kunnen er zaken tussen wal en schip belanden.	Waardoor eventuele problemen niet opgepakt worden of de informatievoorziening niet op orde is.	4	5	20		BEP	- Organiseren van een project start up met daarin het bespreken van de gevraagde rollen en verwachtingen over en weer - Voortdurende communicatie in de diverse werkgroepen - Governance document opstellen met daarin rollen, taken, verantwoordelijkheden, etc.	- Organiseren van een project start up met daarin het bespreken van de gevraagde rollen en verwachtingen over en weer - Voortdurende communicatie in de diverse werkgroepen - Governance document opstellen met daarin rollen, taken, verantwoordelijkheden, etc.	2	3	6
GOV	Als intern aanwezige competenties op welk vlak dan ook niet toereikend zijn.	Dan kan dit leiden tot allerlei problemen binnen de uitvoering van het project.	Waardoor er risico's optreden ten aanzien van budget- en tijdschrijding en/of kwaliteit ondermaats is.	5	5	25		BEP	- Inhuur van gerenommeerd extern bureau, waaronder een enaren projectleider met bewezen ervaring en expertise.	- Inhuur van gerenommeerd extern bureau, waaronder een enaren projectleider met bewezen ervaring en expertise.	2	3	6
GOV	Als niet op een goede projectmatige wijze gewerkt wordt.	Dan is de kans groot dat er fouten gemaakt worden die voorkomen hadden kunnen worden.	Waardoor er in algemene zin risico's optreden ten aanzien van budget- en tijdschrijding en/of kwaliteit ondermaats is.	3	4	12		BEP	- Er wordt gebruik gemaakt van de methode van projectmatig werken. - Er is frequent overleg tussen projectleider en opdrachtgever en tussen projectleider en business controller - Een contingentieparagraaf zal worden geschreven in iedere fase van het project waarbij officiële stukken op route gaan.	- Er wordt gewerkt volgens de methode van projectmatig werken. - Er is frequent overleg tussen projectleider en opdrachtgever en tussen projectleider en business controller - Een contingentieparagraaf zal worden geschreven in iedere fase van het project waarbij officiële stukken op route gaan.	2	3	6
GOV	Als er geen duidelijke afspraken gemaakt worden tussen werkgroepen (projectgroep en stuurgroep).	Dan kan dit ertoe leiden dat informatie niet op de juiste plek beland.	Waardoor besluitvorming plaatsvindt zonder dat er volledigheid van informatie is.	3	4	12		BEP	- Duidelijke inrichting van de diverse werkgroepen en afspraken over frequentie van overleg en rapportage richting project- en stuurgroep.	- Duidelijke inrichting van de diverse werkgroepen en afspraken over frequentie van overleg en rapportage richting project- en stuurgroep.	1	3	3
€	Als er geen duidelijke projectadministratie bijgehouden wordt.	Dan is niet duidelijk wat er uitgegeven is aan welke onderdelen binnen het project.	Waardoor er budgetoverschrijdingen plaatsvinden die als een verrassing komen.	3	5	15		BEP	- Duidelijke begroting vaststellen voor iedere fase en frequent rapporteren m.b.t. de daadwerkelijke realisatie (middels fase-documenten) - Vertalen totaalbudget naar volledige budgetbewaking	- Duidelijke begroting vaststellen voor iedere fase en frequent rapporteren m.b.t. de daadwerkelijke realisatie (middels fase-documenten) - Vertalen totaalbudget naar volledige budgetbewaking	1	3	3
€	Als er geen heldere investerings- en exploitatiebegroting opgesteld is.	Dan is niet duidelijk binnen welke kaders gepereerd wordt.	Waardoor er een sturing is en budgetoverschrijding plaatsvinden die als een verrassing komen.	2	5	10		BEP	- Scherpe en transparante investeringsraming opstellen - Helderere afspraken over afschrijvingstermijnen en gevolgen van wijzigingen in de investeringsbegroting ook toetsen en vertalen in de exploitatiebegroting	- Scherpe en transparante investeringsraming opstellen - Helderere afspraken over afschrijvingstermijnen en gevolgen van wijzigingen in de investeringsbegroting ook toetsen en vertalen in de exploitatiebegroting	1	3	3
€	Als risico's die (potentieel) financiële gevolgen hebben niet of onvoldoende geïdentificeerd worden.	Dan is niet duidelijk wat de financiële gevolgen van het zich voordoen van bepaalde risico's potentieel kunnen zijn.	Waardoor de investeringskosten en exploitatiekosten veel hoger uitkomen dan geschat is.	5	5	25		BEP	- Financiële risico's en besluiten die (potentieel) financiële gevolgen hebben opnemen in de contingentieparagraaf zodat duidelijk is welke risico's er op financieel vlak zijn en wat de gevolgen van het optreden van deze risico's of het maken van bepaalde keuzes op financieel vlak zijn.	- Financiële risico's en besluiten die (potentieel) financiële gevolgen hebben opnemen in de contingentieparagraaf zodat duidelijk is welke risico's er op financieel vlak zijn en wat de gevolgen van het optreden van deze risico's of het maken van bepaalde keuzes op financieel vlak zijn.	2	3	6
GOV	Als er (te) strakke kaders door de Raad worden opgelegd en een te lage mate van mandatering aan het college is gegeven.	Dan is er een grote kans op overschrijdingen van de gestelde kaders.	Waardoor voor ieder wisselwase naar de Raad gegaan moet worden en het project vertraging oploopt.	2	5	10		BEP	- In het voortraject heldere en scherpe gesprekken tussen Raad en College te voeren ten aanzien van eisen, wensen en verwachtingen. Hierbij ook duidelijke afspraken ten aanzien van mandatering aan het College en de Raad een kaderstellende rol geven	- In het voortraject heldere en scherpe gesprekken tussen Raad en College te voeren ten aanzien van eisen, wensen en verwachtingen. Hierbij ook duidelijke afspraken ten aanzien van mandatering aan het College en de Raad een kaderstellende rol geven	1	3	3

Figuur 3: Praktijkvoorbeeld risicolog

## 7.2 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.

## 8. Projectorganisatie voor ontwerpfase

In de ontwerpfase verrichten de ontwerpende partijen het meeste werk. Toch vraagt de ontwerpfase enige inzet van de interne organisatie. Er wordt in de definitiefase namelijk verkend waaraan de toekomstige gemeentelijke huisvesting moet voldoen. Tijdens het ontwerpproces zullen er nog op verschillende momenten keuzes gemaakt moeten worden. Deze keuzes maken wij gezamenlijk met een aantal interne medewerkers die in de definitiefase van het project ook zijn aangesloten. Daarnaast dient bij elke ontwerpfase (SO, VO, DO, TO, Oplevering) het ontwerp te worden gecontroleerd op de juiste interpretatie van het ontwerpteam en dient gecontroleerd te worden of de investerings- en exploitatiekostenramingen nog vallen binnen het taakstellend budget. Er zullen diverse geledingen en expertises in deze fase betrokken worden. De rol van betrokkenen kan verschillen van 'beslissen' tot 'geïnformeerd worden'. Onderstaand schema geeft dit weer:

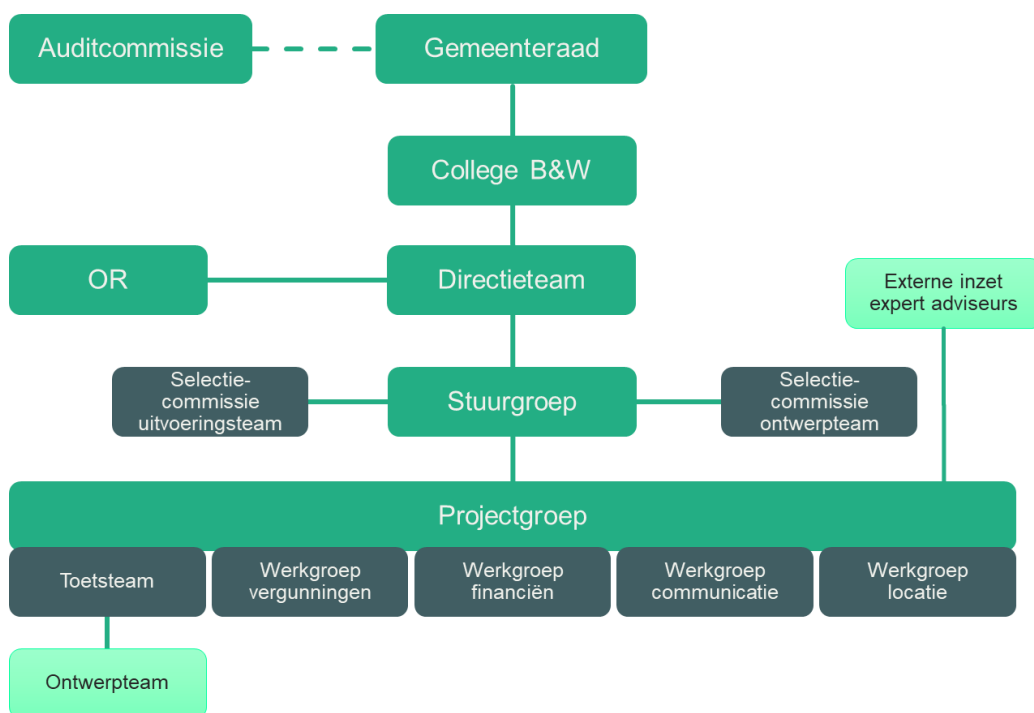


*Figuur 4: Ringen van invloed Stakeholdersanalyse*

We zullen de in paragraaf 8 genoemde betrokken geledingen en functies bespreken op basis van hun rol, participatieniveau en inzet.

### 8.1 Visualisatie projectorganisatie

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



Figuur 5: Organisatiemodel voor de ontwerpfase

## 8.2 Gemeenteraad

De Gemeenteraad controleert het college en ziet toe op het toewijzen en juiste besteding van de middelen. Zij heeft het krediet beschikbaar gesteld dat nodig is om het gemeentehuis te realiseren. Zij baseerde dit besluit op het plan van aanpak, het Programma van Eisen en financiële onderbouwingen die ter goedkeuring werden voorgelegd. Tevens besliste de gemeenteraad waar het gemeentehuis wordt gerealiseerd. De gemeenteraad wordt periodiek geïnformeerd over de voortgang door het college middels de BPH. Tevens zal de gemeenteraad tijdens themasessies worden geïnformeerd en geconsulteerd. De raad wordt door de griffie vertegenwoordigd voor haar eigen gebruiksruimten. Ontwerpen worden dan ook door de griffie getoetst.

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

## 8.3 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.

## 8.4 Ondernemingsraad

Tijdens de ontwerpfase zal de Ondernemingsraad worden gevraagd te participeren in de projectgroep. Indien er nog onderwerpen zijn waarin zij adviesrecht heeft, zal zij voorafgaande aan besluitvorming ingelicht worden over de voorgenomen plannen, zodat zij voldoende kennis heeft om haar advies op te kunnen stellen. Het formele advies wordt na deze informatie aan het Directieteam verstrekt.

## 8.5 College van B & W

Het college zal fungeren als bestuurlijk opdrachtgever om de eerdere besluiten van de raad uit te voeren en stelt de fasedocumenten vast. 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.

## 8.6 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. Het Directieteam (DT) is de gebruiker van het nieuwe gemeentehuis. Keuzes met betrekking tot Beheer of eigendom worden aan hen voorgelegd als uitwerking van het vastgestelde Programma van Eisen, dat de opdracht voor de planontwikkeling vormt. De gemeentesecretaris vertegenwoordigt het Directieteam in de stuurgroep. 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 wordt ten behoeve van besluitvorming voorafgaand aan het college geïnformeerd over proces en resultaten.

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

## 8.7 Stuurgroep

De Stuurgroep is het leidende orgaan in de projectorganisatie. De Stuurgroep is eindverantwoordelijk voor het behalen van de projectresultaten op het gebied van financiële, kwalitatieve aspecten en tijdsaspecten. Dat betekent dat er integrale afwegingen worden gemaakt tussen opdracht, resultaat en middelen. De stuurgroep presenteert de voortgang en resultaten aan de Gemeenteraad, het college en het directieteam. De stuurgroep maakt ten behoeve van de projectbesluiten, integrale afwegingen tussen tijd, geld en kwaliteit. Dat doet zij primair op basis van fasedocumenten die opgesteld worden door het ontwerpteam dan wel bouwteam. De procesmanager voorziet deze van advies inzake afwijkingen of keuzes. De stuurgroep adviseert het college en informeert of consulteert het DT.

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
- Adviseur Communicatie
- Projectmanagement
- Projectsecretaresse (notulist)

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

## 8.8 Projectgroep

De Projectgroep bereidt de besluitvorming door de Stuurgroep voor en coördineert de werkzaamheden van de werkgroepen. Daarnaast kunnen door projectgroep leden functionarissen uit de organisatie worden geconsulteerd.

In de Projectgroep zouden zitting kunnen hebben:



- Financiën (business control)
- Financieel adviseur
- Medewerker vastgoed
- Medewerker facilitaire zaken
- Medewerker HR
- Medewerker juridische zaken
- Medewerker communicatie
- OR
- Projectmanagement (voorzitter)
- Projectsecretaresse (notulist)

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

### 8.9 Selectiecommissies

In de ontwerpfase worden het ontwerpteam en het uitvoeringsteam geselecteerd. Hiervoor worden selectiecommissies bijeengebracht. De selectiecommissies zijn verantwoordelijk voor het juiste verloop van de selecties en stellen de leidraden op met de selectie- en gunningscriteria. De selectiecommissie zal tijdens de selectie ook de inschrijvingen beoordelen. Na gunning zal de selectiecommissie weer ontbonden worden.

Er worden twee selectiecommissies opgezet, namelijk voor de selectie van het ontwerpteam en voor de selectie van het uitvoeringsteam.

De selectiecommissies worden door de stuurgroep geformeerd bij de start van de selecties op advies van inkoop en juridische zaken en de procesmanager

De inzet bedraagt in totaal veertig uur per medewerker.

### 8.10 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.

#### Toetsteam

Het toetsteam zal periodiek de ontwerpen toetsen op basis van fasedocumenten. Er worden tijdens de voorbereiding van het project vier fases voorzien. Het schetsontwerp, het voorlopig ontwerp, het definitief ontwerp en het technisch ontwerp. De ontwerpers stellen een fasedocument op dat een vergelijk maakt met het Programma van Eisen (hun contractuele opdracht). Indien er keuzes moeten worden gemaakt, zal zij deze hierin voorleggen aan de projectorganisatie. Het toetsteam beoordeelt het ontwerp en het fasedocument. Zij adviseert de procesmanager die het advies schrijft voor de projectgroep en stuurgroep. De stuurgroep beslist over het fasedocument en stelt formeel afwijkingen en gemaakte keuzes vast. Deze vormen de herziene opdracht aan het ontwerpteam.

In het toetsteam zitten deelnemers op basis van hun functie, expertise en kennis van de organisatie. Er zijn vertegenwoordigers van:

Griffie  
HR  
Financiën  
Vastgoed  
Facilitaire zaken  
ICT



Functionaris gegevensbescherming  
Dienstverlening  
Huisvestingsadvies

De inzet bedraagt vier maal 20 uur tijdens de ontwerpfase (40 uur per kalenderjaar) per medewerker.

### **Werkgroep Financiën**

De werkgroep Financiën bewaakt de financiële uitgangspunten, de dekking en aansluiting bij de begroting.

In de werkgroep zouden zitting kunnen hebben:

- Business controller
- Financieel adviseur
- Projectmanagement

De werkgroep komt maandelijks bijeen. De belasting is twee uur per week per medewerker gedurende de gehele voorbereidingsfase

### **Werkgroep vergunningen**

Het nieuwe gemeentehuis zal niet in het geldende Omgevingsplan passen. Het Omgevingsplan zal dus aangepast moeten worden. Daarnaast zal een Omgevingsvergunning voor het bouwen van het gemeentehuis moeten worden aangevraagd. Mogelijk zijn er ook andere vergunningen nodig om het nieuwe gemeentehuis te realiseren, zoals een kapvergunning voor bepaalde bomen. De werkgroep vergunningen draagt zorg voor het opstellen van het nieuwe Omgevingsplan, de aanvraag van de Omgevingsvergunning en andere benodigde vergunningen en doorloopt de benodigde procedures.

In deze werkgroep zouden zitting kunnen hebben:

- Ruimtelijke Ordening
- Stedenbouw/landschap
- Infrastructuur en verkeer
- VTH/milieu
- Projectmanagement

De inzet bedraagt 8 uur per week tijdens vergunningsprocedures met een geschat totaal van 60 uur per jaar per medewerker. Deze tijdsbesteding wordt verwacht voor de gehele voorbereidingsfase.

### **Werkgroep communicatie**

Tijdens de ontwerpfase doorlopen we verschillende fasen. De interne en externe communicatie over de werkzaamheden vooraf en de behaalde resultaten achteraf is cruciaal. De interne organisatie, zoals medewerkers, College en Gemeenteraad en externe partijen, zoals inwoners, ondernemers, pers worden op verschillende momenten en op verschillende manieren meegenomen in het ontwerpproces. Tijdens de ontwerpfase ondersteunt, verricht en organiseert de werkgroep alle communicatie.

In deze werkgroep zouden zitting kunnen hebben:

- Adviseur communicatie
- HR
- Interne projectleider

De inzet bedraagt 4 uur per maand per medewerker gedurende de voorbereiding. De inzet adviseur communicatie is gedurende de voorbereiding 4 uur per week.

### **Werkgroep locatie**

De werkgroep locatie zal, afhankelijk van de gekozen locatie, nog werkzaamheden moeten uitvoeren tijdens de ontwerpfase. Verschillende locaties vragen nog aandacht wat betreft de aankoop van kavel(s) en locatie specifieke onderzoeken. Tijdens de ontwerpfase draagt de werkgroep locatie zorg voor het doorlopen van de benodigde procedures om tot aankoop van de benodigde kavel(s) te kunnen overgaan en de benodigde onderzoeken uit te voeren.



In deze werkgroep zouden zitting kunnen hebben:

- Ruimtelijke ordening
- Grondzaken
- Verkeer
- Infrastructuur
- Stedenbouw
- Interne projectleider

De inzet bedraagt 40 uur per medewerker gedurende 2025.

### **Ontwerpteam/ Bouwteam**

Het ontwerpteam stelt ontwerpnotities en de ontwerpen op. In het ontwerpteam zitten diverse disciplines vanuit het geselecteerde en gecontracteerde consortium. Zij zullen de fase-documenten ter goedkeuring opstellen. Na het besluit van de Stuurgroep hierover worden de besluiten geïmplementeerd in het ontwerp. Na het definitief Ontwerp sluit het geselecteerde bouwconsortium aan. Namens de gemeente neemt het projectmanagement deel aan de vergadering.

### **8.11 Inwoners**

Inwoners worden over de besluitvormingsprocessen betrokken via informatieavonden. We zouden met deze avonden willen starten zodra het eerste ontwerp is voltooid. De communicatie met inwoners uit de directe omgeving van het nieuwe gemeentehuis verdient extra aandacht. In het communicatiehoofdstuk wordt hier dieper op ingegaan.

### **8.12 Externe inzet**

In de ontwerpfase zal het ontwerpteam het meeste werk verrichten. Naast het ontwerpteam zal zoveel mogelijk eigen (gemeentelijke) expertise worden ingezet. Mogelijk moet er echter een beroep worden gedaan op externe expertise en inzet.

We verwachten dat voor de volgende taken:

- Bouwkostenadvies (voor het controleren van de investeringsraming)
- Exploitatieadvies (voor het controleren van de exploitatiekosten)
- Bouwfysisch advies en installatieadvies (voor het controleren van de bouwfysische en installatietechnische aspecten)
- Communicatie (opstellen en uitvoeren communicatie en participatieplan)
- Juridisch advies (voor mogelijke RO of verwervingskwesaties)

### **8.13 Communicatie en participatie**

#### **Inleiding**

Communicatie rondom het project is een belangrijke factor voor succes. Zowel richting gebruikers van het pand (medewerkers en bezoekers) als richting inwoners van de gemeente is een heldere communicatie van belang over de doelstellingen van het project en de wijze waarop we die willen bereiken. Hiertoe kunnen verschillende middelen worden ingezet zoals lokale kranten, digitale media en (interactieve) informatiebijeenkomsten.

Communicatie staat in het organisatieschema tussen de stuurgroep en de projectgroep in. Daarmee wordt bedoeld dat de inzet van communicatie (wat willen we wanneer met wie communiceren en waarom) altijd met instemming van de stuurgroep plaatsvindt, terwijl voor de invulling van deze communicatie vaak de inbreng van de projectgroep van belang is (of via haar vanuit de werkgroepen). Om hier structuur aan te geven, zal door of met de interne adviseur een communicatie- en participatieplan worden opgesteld waarin vastgesteld wordt welke middelen we wanneer denken in te zetten.

Een belangrijk doel van de communicatie is om invulling te geven aan participatie. Ook hier geldt dat participatie wenselijk is vanuit verschillende stakeholders zoals medewerkers, omwonenden en inwoners. Binnen het communicatieplan wordt invulling gegeven aan de algemene lijn die we kiezen voor participatie



en de invulling richting verschillende stakeholders en op verschillende momenten: hoe ver gaan we hierin? Wat doen we met reacties, ook als die ons minder goed passen? Hoe geven we terugkoppeling op de participatie? Een voorbeeld hiervan kan zijn dat we inbreng vragen van inwoners over de uitstraling die ze wensen voor het gebouw en dit vertalen in een profiel voor de architect die we selecteren, maar dat we inwoners geen stem geven in de uiteindelijke architectenkeuze (omdat hierbij ook vele andere aspecten een belangrijke rol spelen).

#### *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 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.

De communicatieadviseur heeft de regie met betrekking tot de uitvoering van het communicatieplan, en daarmee ook bij de invulling van de participatie.

#### **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 betrokken moeten worden, om te voorkomen dat zij nieuws en ontwikkelingen vanuit de media moeten vernemen.

#### **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**

Het nieuwe gemeentehuis is vooral de plek waar de medewerkers van de gemeente zullen werken. In de definitiefase hebben medewerkers inspraak gehad op de voorwaarden waaraan het nieuwe gemeentehuis moet voldoen en de ambities die ze nastreven. Tijdens de ontwerp- en uitvoeringsfase is het van belang om medewerkers te blijven betrekken. In de ontwerpfase worden de voorwaarden en ambities vertaald in een daadwerkelijk ontwerp. Het is zaak om de vertaling van deze voorwaarden en ambities te toetsen bij de medewerkers.

#### **Direct omwonenden**

De direct omwonenden zullen tijdens de bouwphase overlast ervaren van de bouw. Als het nieuwe gemeentehuis is gerealiseerd, kunnen direct omwonenden nadelen ervaren van het nieuwe gebouw, zoals een ander uitzicht en een hogere verkeersdruk. Direct omwonenden kunnen invloed uitoefenen op het uiteindelijke ontwerp. Het is daarom van belang dat er veelvuldig contact is met direct omwonenden, om plannen te delen en meningen/gedachten op te halen.

#### **Inwoners, ondernemers, organisaties en belangenverenigingen**

Het nieuwe gemeentehuis is niet alleen de plek waar medewerkers van de gemeente zullen werken, maar ook de plek waar de inwoners, ondernemers, organisaties en belangenverenigingen de gemeente zullen ontmoeten. Daarnaast zal iedereen nieuwsgierig zijn naar het proces en het eindresultaat. Dat betekent dat er grote interesse zal zijn vanuit deze stakeholders als het gaat om het ontwerpen en bouwen van het nieuwe gemeentehuis.

#### **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.

#### **Raad en college**

De raad en het college van B&W hebben een dubbele rol in dit project. Enerzijds zijn zij beslissers in het proces en anderzijds zijn zij gebruikers van het nieuwe gemeentehuis.

#### **Evenementen**

Er is een directe relatie tussen de planning en communicatie ten aanzien van evenementen.

De volgende evenementen worden op dit moment voorzien (kalender).

1. Presentatie architect en integraal ontwerpteam
2. Presentatie schetsontwerp
3. Presentatie voorlopig ontwerp



4. Presentatie definitief ontwerp
5. Contract uitvoerende partijen
6. Presentatie uitvoerende partijen
7. Start bouw
8. Hoogste punt
9. Oplevering
10. Ingebruikname



## 9. Governance

Een van de grotere risico's bij de ontwikkeling van het nieuwe gemeentehuis betreft het niet juist inrichten of bewaken van de projectverantwoordelijkheden. Er zijn veel interne en externe medewerkers en bedrijven betrokken die in een tijdelijke projectorganisatie met elkaar gaan samenwerken. Het is van belang dat de verantwoordelijkheden van betrokkenen helder zijn en daar ook naar wordt geacteerd.

Dit geldt ook voor de projectentiteiten zoals de stuurgroep en de projectgroep. Bovendien moet de verhouding en de besluitvorming met de staande bestuurlijke en ambtelijke organisatie duidelijk zijn.

Er zullen diverse instrumenten worden ingezet om de governance te faciliteren. Naast de overleggen en verslaglegging daarvan zal een aantal werkprocessen, zoals projectmatig creëren en hulpmiddelen, worden ingezet. De basis voor de governance vormt het mandaatbesluit Het Hogeland.

Ten slotte gaat het naast het inrichten om borging van de gemaakte afspraken, zodat deze gehandhaafd of verbeterd worden.

### **Verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van betrokken**

De Bestuurlijk Portefeuille Houder (BPH) is bestuurlijk verantwoordelijk voor het uitvoeren van de opdracht van de gemeenteraad. Hij zorgt er voor dat de toegekende middelen worden verkregen en doelmatig worden ingezet. Hij participeert daartoe in het Portefeuillehoudersoverleg (PHO) en zit de Stuurgroep voor. De BPH legt verantwoording af aan de gemeenteraad. De BPH ondertekent de contracten met derden vanaf € 50.000,- inclusief btw.

De Ambtelijk Portefeuille Houder (APH) is ambtelijk verantwoordelijk voor de uitvoering van het bestuurlijk besluit. Hij legt verantwoordelijkheid af aan de staande organisatie voor capaciteit en resultaten en aan de BPH voor de projectresultaten. De APH participeert in de Stuurgroep en in het Portefeuillehoudersoverleg (PHO).

De Procesmanager is verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van het vastgestelde plan van aanpak met daarin de beschreven kwalitatieve, financiële aspecten en tijdsaspecten. Hij stuurt daartoe de interne en externe projectorganisatie aan en legt verantwoording af aan de APH. De procesmanager stelt de contracten met derden op.

Projectmedewerkers leveren een inhoudelijke bijdrage vanuit de staande organisatie aan de projectorganisatie. De inhoudelijke bijdrage wordt vanuit hun vakkennis ingebracht. Binnen de projectorganisatie faciliteren zij de procesmanager. De projectmedewerkers kunnen zowel in dienst zijn of ingehuurd worden door de gemeente. De projectmedewerkers participeren in thematische werkgroepen en in de projectgroep.

Externe adviseurs worden ingeschakeld door de procesmanager. Zij dragen verantwoordelijkheid voor het gevraagde en geleverde advies en rapporteren aan de procesmanager. Zij zullen deelnemen aan het ontwerpteam, dan wel bouwteam of bouwvergadering.

De directievoerder ziet tijdens de uitvoering toe op een juiste uitvoering conform de uitvoeringscontracten en beheert de post onvoorzien tijdens de bouw. Hij zit de bouwvergadering voor en rapporteert aan de



procesmanager. Hij geeft leiding aan het bouwtoezicht dat de kwalitatieve contractbewaking verzorgt. De directievoerder start zijn werkzaamheden als het uitvoerend consortium is geselecteerd.

#### Financiële bewaking

Het door de gemeenteraad goedgekeurde krediet vormt de basis voor de werkbudgetten van de stuurgroep. Op basis van dit goedgekeurde budget wordt een startnotitie opgesteld waarin de werkbudgetten worden gerubriceerd volgens de geldende NEN-norm en zodanig dat de verdeling van de reserves in werkbudgetten mogelijk wordt.

Deze werkbudgetten worden vervolgens ingevoerd in een digitaal financieel bewakingssysteem, dat goedgekeurd budget vergelijkt met actuele prognoses, verplichtingen en betalingen. Een rapportage wordt ter goedkeuring aan de stuurgroep voorgelegd. De eerder genoemde mandaten zullen daarbij in acht worden genomen ter verantwoording. Mandaten van functionarissen worden gemeld aan leveranciers.

Contracten worden altijd gescreend door een medewerker van juridische zaken. Projectmanagement ziet toe op de bewaking van de opdrachten in kwalitatieve en financiële zin. Projectmanagement keurt betalingen goed binnen de aangegane verplichtingen conform de mandaten.

Betalingen geschieden door medewerkers financiën op basis van schriftelijk goedgekeurde betalingen door het projectmanagement. Periodiek wordt de projectadministratie vergeleken met betaling. Controle van betalingen van het projectmanagement geschiedt door APH.

Onvoorzien wordt pas besteed na uitdrukkelijke goedkeuring van de stuurgroep.

Gezien de looptijd en de grootte van het project verdient het aanbeveling het project jaarlijks te laten beoordelen door de accountant.

#### Volgorde van documenten

De volgorde van documenten bij onderlinge tegenspraak of bij incompleetheid is als volgt van grootste naar kleinste belang:

1. Nederlandse Wet- en regelgeving
2. Gemeenteraadsbesluit
3. Bijlagen bij het besluit (Programma van Eisen, Financiële notitie, Plan van Aanpak en risicomanagement)
4. Meest recente goedgekeurde fasedocument
5. Getekende contracten consortia
6. Goedgekeurde verslag ontwerpteam dan wel bouwteam
7. Gangbare vaknormen zoals NEN-normen

Deze volgorde wordt opgenomen in contracten.

#### Evaluatie en Borging

Per fase zal een controle en evaluatie worden gehouden, waarbij bovengenoemde fase wordt geaudit. Van deze audit wordt verslag gedaan aan de stuurgroep.

Evaluaties met sleutelfunctionarissen vinden jaarlijks plaats.



Eveneens zal bij de start van een volgende fase, net als bij de start van het project, met betrokkenen het risicomanagement worden bijgewerkt, met inbegrip van de leerervaringen en risico's van compliance.



## 10. 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 CO<sub>2</sub> die is opgeslagen in biobased gebouwen en infrastructuur. Het geeft (rekenkundig) inzicht voor projectinvesteringen en aanbestedingen. CSC berekent de CO<sub>2</sub>-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.

**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.

**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 wat 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 controlcyclus. Een periodieke cyclus waarin beleid en plannen worden voorbereid, uitgevoerd, gecontroleerd en bijgesteld.

**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.

**Werkplekkratio:** het aantal werkplekken in verhouding tot het aantal medewerkers.

## 11. Bijlagen

*De in de inhoudsopgave genoemde bijlagen worden separaat bijgevoegd.*

