

COMPLEXE STADSPROJECTEN

draaiboek

BEGRIPPENKADER & PROJECTFASEN

BEGRIPPENKADER



Over onderstaande begrippen hebben we in deze rubriek 'begrippenkader' een definitie of beknopte omschrijving opgenomen omdat deze begrippen frequent op de website voor komen én daarenboven essentieel zijn om de inhoud en opbouw van de website goed te kunnen begrijpen:

1. Project, proces en Project- en procesmanagement
2. Projecten en deelprojecten - Procesregisseur en projectleider
3. Stadsprojecten, complexe projecten en strategische projecten
4. Convergerende en divergerende processen
5. Open en gesloten processen
6. Quick wins en procesondersteunende acties
7. Participatie en participatieve processen
8. Ontwerpend onderzoek
9. Levend en geschreven geheugen
10. Context

Project en proces - Project- en procesmanagement

Op deze website definiëren we een project als een geheel van activiteiten nodig om een bepaald resultaat te kunnen realiseren met een eenmalig karakter binnen een afgesproken scope en met een afgesproken einddatum, kost en kwaliteit.

We definiëren een proces als het geheel van interacties die ontstaan tussen verschillende wederzijds afhankelijke stakeholders rond een bepaalde beleidskwestie, en met het oog op het ontwikkelen en realiseren van een of meerdere projecten.

Projectmanagement definiëren we op deze website als het beheer van een (deel)project en procesmanagement als het leiden van de interacties tussen actoren

Een belangrijk - zoniet hét belangrijkste - uitgangspunt op deze website is dat een proces, en dus procesmanagement, nodig is om een project te realiseren en dat het doel van dat proces is om te komen tot een genegotieerde, gedragen oplossing tussen verschillende partijen.

Daarbij zijn de uitgangspunten:

- Verschillende actoren hebben een eigen, gelijkwaardig belang bij het project.
- De overheid is slechts één van de partijen.
- De inhoud van een project is het gevolg van de interactie tussen verschillende actoren.
- De interactie tussen actoren is gebonden aan spelregels.
- Een succesvol project reflecteert een win-win situatie tussen de verschillende belangen.

TIP

In de Vlaamse context worden stadsprojecten vaak te snel als "te managen projecten" beschouwd en wordt te snel gestreefd naar convergentie in de besluitvorming, terwijl de oplossing vaak pas mogelijk is door in de besluitvorming te divergeren en voor het stadsproject een proces te voeren. We vinden het daarom belangrijk om er in alle fasen van het project voor te kiezen óm het proces te voeren en om het engagement om het proces te voeren ook in de project-definitie op te nemen.

Project en deelprojecten - procesregisseur en projectleider

1. Project en deelprojecten

We definiëren een project op deze website als een geheel van activiteiten nodig om een bepaald resultaat te kunnen realiseren met een eenmalig karakter binnen een afgesproken scope en met een afgesproken einddatum, kost en kwaliteit. Een project wordt aangestuurd door een procesregisseur.

We beschouwen een deelproject als een deel van een project dat in zijn geheel wordt uitgevoerd en wordt aangestuurd door een projectleider.

Dergelijk deelproject is relatief autonoom en de uitvoering kan onafhankelijk van een ander deelproject uitgevoerd worden; zelfs met een totaal andere timing en mogelijks zelfs met een andere projectleider. Omdat een deelproject altijd 'verbonden' blijft met het project kan het nooit volledig autonoom zijn.

2. Procesregisseur en projectleider

We onderscheiden in complexe stadsprojecten 2 types projectleiders:

- een projectleider voor het totaalproject, die we op deze website procesregisseur noemen;
- een projectleider voor het deelproject, die we de projectleider noemen.

Hun rollen en vaardigheden zijn fundamenteel verschillend en een goede afstemming tussen beiden beschouwen we in alle fasen van het project als noodzakelijk.

Sowieso gaan we er op deze website van uit dat de procesregisseur altijd tewerkgesteld is bij de lokale overheid;

terwijl de rol van projectleider ook door een andere publieke of private partner kan opgenomen worden. In kleinere projecten kan de procesregisseur dezelfde zijn als de projectleider; maar in complexe stadsprojecten is dit niet het geval.

TIP
Denk er als lokale overheid over na hoe je te organiseren bij deelname aan een complex stadsproject. Overweeg goed op welke dienst binnen de gemeente of bij welke publieke / private partner projectleider en procesregisseur een plek krijgen.

3. Samenvatting per fase

In de ene fase zal de nadruk meer liggen op de deelprojecten, in de andere fase meer op het totaalproject. Naargelang de fase zal ook de projectleiding anders ingevuld moeten worden. We vatten dit samen in onderstaande tabel:

FASE	Zwaartepunt bij DEELPROJECT of PROJECT?	PROJECTLEIDING
Initiatie- en verkenningsfase	Er is enkel een idee of initiatief naar aanleiding van een probleem en/of kans.	Er is een initiator.
Onderzoeksfase	Aan het einde van deze fase is er een project en projectgebied.	Aan het einde van deze fase is een procesregisseur beschikbaar.
Planuitwerkingsfase	Binnen het project worden mogelijke deelprojecten gedefinieerd.	Er is een projectteam dat de procesregisseur ondersteunt en projectleiders voor de deelprojecten zijn beschikbaar.
Uitvoeringsfase	Deelprojecten worden tot uitvoer gebracht binnen de doelstellingen die voor het project zijn voorop gesteld.	Projectleiders leiden de uitvoering van hun deelproject; in overleg met de procesregisseur.
Beheersfase	Deelprojecten worden beheerd binnen de ambities die voor het project zijn voorop gesteld.	Beheersentiteiten nemen de rol van procesregisseur en -leider(s) over. Er is duidelijkheid over de verantwoordelijkheden.

Stadsprojecten, complexe stadsprojecten en strategische projecten

De projecten waar deze website op focust zijn stadsprojecten (1) die zowel strategisch (2) als complex (3) zijn

1. Stadsproject

We definiëren een stadsproject op deze website als:

- een strategische ruimtelijke interventie;
- onder de regie van de lokale overheid;
- in samenwerking met private, semi-private en andere publieke actoren;
- complex

We beschouwen gebiedsontwikkelingen, in navolging van deze omschrijving, als een specifieke vorm van een stadsproject.

2. Strategisch project

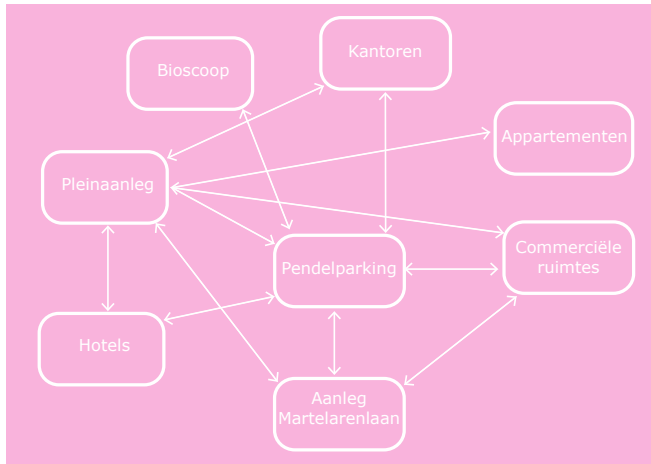
Een strategisch project is een project dat inspeelt op sleutelkwesties in een gebied van strategisch belang. Strategische projecten kunnen structurele veranderingen initiëren (aangevuld met tekst laatste bullet) "in de ruimtelijke, sociaal-culturele of economische ontwikkeling" van een regio of stad, maar evengoed op buurt- of wijkniveau. Ze worden gekenmerkt door de betrokkenheid van vele actoren, hun complexiteit en hun maatschappelijke impact. Vaak zijn het projecten met verschillende opdrachtgevers en meerdere financiers of investeerders; en lopen ze over verschillende legislaturen heen.

3. Complex project

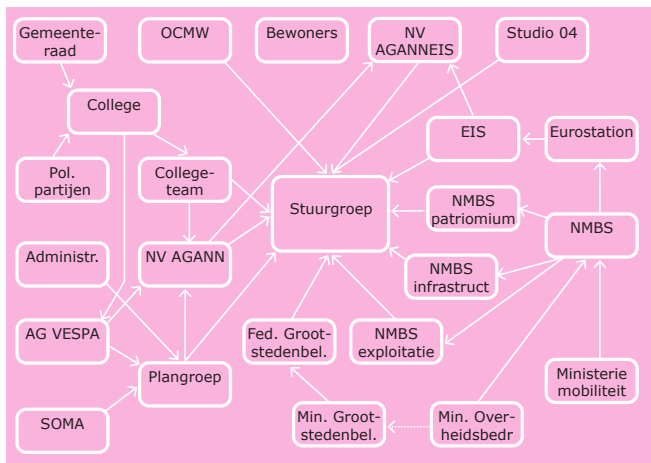
Bij een complex project zijn er vele onafhankelijke actoren, kwesties, belangen en deelprojecten waardoor complexe projecten moeilijk te managen zijn.

We beschouwen stadsprojecten altijd als complexe projecten. De complexiteit van een project kan te wijten zijn aan uiteenlopende oorzaken die we samenvatten in 3 soorten complexiteit:

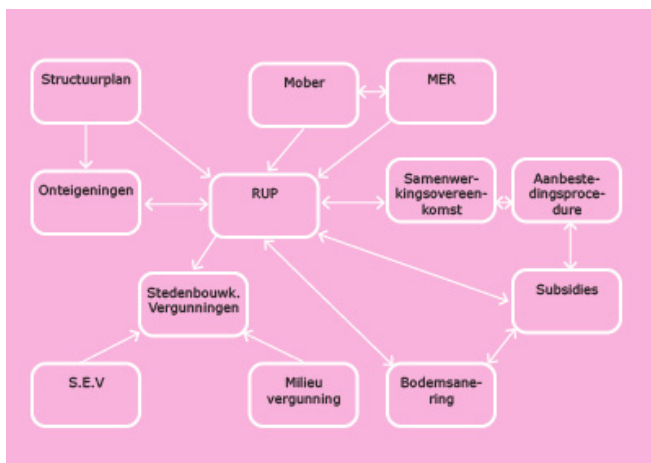
inhoudelijke complexiteit



organisatorische complexiteit



complexiteit van het instrumentarium



Convergerende en divergerende processen

In complexe stadsprojecten is het een evenwicht zoeken tussen een divergerend proces waarbinnen diverse denksporen worden verkend en een convergerend proces dat leidt naar keuzes en beslissingen.

Een divergerend ("blikverruimend") proces is creatief, is een zoektocht naar mogelijke oplossingen en nieuwe inzichten. Het biedt de kans aan actoren om te wegen op agenda's en machtsverhoudingen en kan ook zorgen voor inzichtverruiming, betrokkenheid en medezeggenschap. Het gaat om 'samen beslissen' om zo tot betere oplossingen te komen.

Een convergerend ("focussend of versmallend") proces streeft naar realisatie, actie en producten. Dergelijk proces sluit aan bij de dagelijkse realiteit en de maatschappelijke vraag om problemen op te lossen en in te spelen op behoeften. Een convergerend proces sluit zo ook beter aan bij 'bestuurlijke wetmatigheden' zoals begrotingen, overeenkomsten of verkiezingen.

Open en gesloten processen

Een proces dat open of gesloten is, staat voor de mate waarin belangstellenden kunnen instappen of tenminste kunnen mee spreken in het project. 'Open' is dus niet hetzelfde als 'divergerend' en 'gesloten' heeft dus niet dezelfde betekenis als 'convergerend'.

TIP

We beschouwen het als essentieel dat complexe stadsprojecten open zijn en toelaten om creatief mee te denken en te wegen op de besluitvorming. Deze betrokkenheid is niet alleen een essentieel onderdeel van een democratische maatschappij, maar zal daarenboven ook de kwaliteit van deze projecten verhogen.

Bijvoorbeeld ontwerp onderzoek dat een divergerend proces is, kan tegelijk ook gesloten zijn als partners en deskundigen er voor kiezen om in een kleiner gezelschap beslissingen te nemen en te dialogeren.

Quick wins en procedureondersteunende acties

TIP We raden aan om in elke fase van het project in te zetten op quick wins en procesondersteunende acties om draagvlak voor een (deel)project te creëren, te behouden en/of te vergroten en er dus voor te zorgen dat actoren zich het (deel)project toe-eigenen.

1. Quickwins

Quick wins zijn snel te behalen, kleine resultaten die het project op onderdelen verbeelden (of uitwerken) en het proces niet noodzakelijk volledig moeten doorlopen. Een voorbeeld is een kleine realisatie op het terrein die een voorafname is op het eindresultaat. Quick wins kunnen helpen om vertrouwen te wekken, geloofwaardigheid op te bouwen en om te motiveren tot actie. Ze leggen geen hypotheek op het totale proces maar zijn -integendeel- procesondersteunend.

2. Procesondersteunende actie

Procesondersteunende acties definiëren we op deze website als acties die nodig zijn om het proces vooruit te helpen. Ze kunnen 'een duw geven' aan visies en aan het proces en dus de agenda sturen.

TIP Ook tijdelijke oplossingen kunnen procesondersteunend zijn. Soms zijn die tijdelijke oplossingen zo goed dat het beter is dat ze blijven bestaan. Communiceer goed over het tijdelijke karakter en evalueer ze regelmatig.

Terwijl alle quick wins procesondersteunend zijn, is niet elke procesondersteunende actie te beschouwen als een quick win

We definiëren procesondersteunende acties als acties:

- die concrete, beperkte problemen oplossen
- om het vertrouwen van actoren te winnen en draagvlak te creëren
- om meer lokale of technische kennis te verwerven
- om een experimentele voorafname te doen op het project en zo vooruitgang te boeken
- die de visievorming kunnen ondersteunen en beïnvloeden en een directe relatie met bewoners of omwonenden leggen.

Participatie en participatieve processen

We definiëren participatie op deze website als 'samen denken, samen doen, samen beslissen'. Het is in wezen het ontwikkelen van strategieën om actoren (ondermeer omwonenden, bezoekers, gebruikers, investeerders, ...) voor te bereiden, te betrekken en hen toegang tot beslissingen te geven.

We beschouwen participatie en betrokkenheid in besluitvorming als een uitdagende combinatie van een divergerend en convergerend proces. Het is een collectief leerproces dat relaties en machtsverhoudingen kan veranderen en door het delen van visies, concepten en acties kan leiden tot meer kennis van alle actoren en tot meer gedeelde kwaliteit. Participatie noodzaakt evenwel dialoog, overleg, onderhandeling, beslissingen en overeenkomsten.

Meer weten

1. ["burgerparticipatie in Vlaamse steden - Naar een innoverend participatiebeleid"](#) en lees er meer over participatie en participatieve processen
2. [Kijk op de site voor "burgerparticipatie in Vlaamse Steden" - Compacte versie van het rapport](#)

TIP

Uit de voorbeelden die op deze website te downloaden zijn, blijkt dat de vormgeving van participatieve processen op meerdere manieren kan en dat die betrokkenheid per fase tot verschillende resultaten kan leiden. Geen enkel participatieproces is hetzelfde. Soms is in het verleden al zoveel beslist dat er nauwelijks ruimte is tot keuze; soms is de trekker één dienst, soms een publiek-privaat samenwerkingsverband, soms een werkgroep van diensten, soms 'gewone' burgers. Daarenboven is elk proces ook ruimtelijk, politiek en bestuurlijk sterk verschillend. Maatwerk in de aanpak is, in functie van participatieprojecten en -processen, essentieel.

Ontwerpend onderzoek

Weinig begrippen uit de instrumentenkoffer van projectleiders en procesregisseurs roepen zoveel vragen op als 'ontwerpend onderzoek'. Voorbijgaand aan subtiele meningsverschillen over mate van accuraatheid en pertinentie van de varianten 'ontwerpend onderzoek', 'onderzoekend ontwerp', 'ontwerpmatig onderzoek' ... trachten we hier de kern van het begrip toe te lichten binnen de context van complexe stadsprojecten.

Welk euvel of uitdaging op de bestaande situatie ook rust, stadsprojecten moeten steeds een transformatie van een concrete ruimte initiëren. Uiteenlopende, vaak tegenstrijdige verwachtingen nopen tot integrerende afwegingen in een complex product dat een spectrum van aspecten – culturele, ruimtelijke, sociale, economische – op meerdere schaalniveaus moet verknopen. Het creatief vermogen van het ontwerp vormt daarin telkens een wezenlijk bestanddeel.

Ontwerpen is het maken van een voorafbeelding van een gewenste omgeving met meer kwaliteiten dan de bestaande. Een ontwerp drukt een intentie uit in een medium dat analoog is aan de ruimtelijke termen waarin de denkoefening gesteld is (tekening, makette, mock-up ...). Een ontwerp gooit een voorstel tot mogelijke verandering in het midden. Ontwerparbeid valt nooit samen met de realisatie van die verandering maar gaat er aan vooraf. De neiging bestaat om het ontwerp louter te zien als een draaiboek voor de uitvoering. In de afstand tussen projectie en uitvoering ontstaat echter een 'tussen' waarin onderzoek kan gebeuren dat wordt gedragen door het ontwerp, maar niet samenvalt met zijn traditionele finaliteit: de realisatie.

Onderzoek produceert nieuwe kennis, zo ook ontwerpend onderzoek. In complexe stadsprojecten komen vele momenten voor waarin nieuwe kennis essentieel is: wanneer een nieuwe kijk nodig is om enthousiasme en engagement te creëren; wanneer gerelateerde wensen uitgedrukt moeten worden om samenwerking op de sporen te zetten; wanneer de ruimte van mogelijkheden moet worden afgetast om niet onbewust kansen te laten liggen; wanneer de zorg om haalbaarheid vergt dat de termen van de context verkend worden

De verkenningsfase wordt dan ook vaak gedragen door een – al dan niet metaforisch geïnspireerd – beeldend ontwerp, waarin een visie over (de interactie tussen) samenleving en ruimte wordt uitgedrukt, ter discussie gesteld of geamendeerd, waarmee workshops worden gevoed en ruimtelijke concepten worden aangekaart, waarin intenties en ambitieniveaus worden verduidelijkt.

De onderzoeksfase wordt vaak geschraagd door probleemstellende ontwerpen die ervoor zorgen dat de juiste vragen tijdig worden gesteld, dat de contouren van context, projectdefinitie en stakeholders voldoende scherp zijn, dat processen en modaliteiten van samenwerking precies kunnen worden uitgedrukt. Evenzeer is er vaak nood aan explorerend ontwerpend onderzoek dat de architectonische en programmatische mogelijkheden van een plek aftast, dat gewenste ruimtelijke kwaliteiten en structuren verbindt met concrete gebouwen en publieke ruimten.

De planuitwerkingsfase zet beelden in om mogelijkheden en grenzen van programmatische integratie af te tasten, om de grenzen van het ruimtelijk, maatschappelijk en financieel haalbare op te zoeken, om de meest geschikte ontwerpers te vinden, om radicale alternatieven tegen elkaar af te wegen in allerhande wedstrijdformules, om marktverkenningen te stofferen, om effecten van zon, wind en verkeer in de overwegingen te betrekken, en om over dit alles effectief te communiceren en te beslissen.

De finaliteit van al deze 'momenten' waarop ontwerpend onderzoek kan worden ingezet verschilt, maar het is een constante dat de nieuw geproduceerde kennis wordt expliciet gemaakt en gedeeld. Dit kenmerk betreft de eigenheid van ontwerpend onderzoek en verleent het zijn kracht.

TIP
Ontwerpend onderzoek wordt op deze website beschouwd als een uitdrukkelijk onderdeel van de kwaliteitszorg doorheen alle fasen van het proces. Het is een creatief, divergerend instrument dat het mogelijk maakt om meerdere denkbeelden uit te werken; maar is tegelijk het integrerend instrument bij uitstek van de verschillende technische/sectorale studies en moet daarom in alle fasen van het proces een kernactiviteit zijn in het leerproces, in discussies, onderhandeling en in besluitvorming.

Geschreven en levend geheugen

Tijdens het lange traject van een complex stadsproject zullen continu wijzigingen bestaan in het personeelsbestand. Het geschreven en levend geheugen is daarom heel belangrijk om het proces te kunnen reconstrueren enerzijds en om het proces vooruit te kunnen duwen anderzijds.

1. Geschreven geheugen

Het geschreven geheugen kan zowel 'objectief' als 'subjectief' zijn:

1.1 Objectief geschreven geheugen: klassement en archief

Investeren in het objectief geschreven geheugen omvat het zakelijk klasseren en het bij elkaar houden van alle relevante informatie over het project zodat op een selectieve manier iets terug gevonden kan worden. Tegelijk gaat het ook om de archivering van verslagen en andere documenten van belangrijke sleutelmomenten zodat het proces gemakkelijk gereconstrueerd kan worden.

Een intuïtieve opbouw van dit klassement maakt dat de structuur makkelijk te vatten en te gebruiken is voor de medewerkers. Een logische onderverdeling maakt dat medewerkers ook in de niet-eigen mappen documenten kunnen terugvinden. Een consequent gebruik van bestands- en mapnamen dat men via een eenvoudige zoekfunctie vrij snel bij het gezochte document terecht komt.

Bij 'meer weten' kan u een voorbeeld vinden van een mappenstructuur. Belangrijkste uitgangspunten hierbij zijn:

- de nieuwe mappenstructuur is opgebouwd volgens de logica van de gebiedsgerichte en thematische werking (programma's en projecten);
- duidelijk door eenvoud en gebruik "gezond verstand";
- "hoger niveau" tillen van de mappenstructuur ;
- alle documenten komen slechts één keer op de mappenstructuur voor;
- duidelijke uniforme naamgeving en versiebeheer;
- duidelijke richtlijnen over gebruik /opslag mappenstructuur;
- duidelijke huisstijl (bv presentaties);

1.2 Subjectief geschreven geheugen: logboek

Een logboek bevat persoonlijke appreciaties van bijvoorbeeld procesregisseur, waarbij hij/zij dit logboek gebruikt als steun in zijn/haar rol en zelf beslist wie er inzage in krijgt.

2. Levend geheugen

Daarnaast is ook het levend geheugen van procesregisseurs en projectleiders, maar ook van andere actoren in het proces, heel belangrijk omdat de historiek, het debat, de strategie en visie achter

bepaalde beslissingen vaak veel belangrijker is dan de beslissing zelf, maar deze historiek niet altijd kan worden neergeschreven. Dit aspect is het meest gevoelig voor verdwijning.

Context

We definiëren de context van een complex stadsproject als de samenhang van feiten en omstandigheden waarbinnen het stadsproject vorm krijgt. Het gaat onder andere om de sociaaleconomische, maatschappelijke, politieke, ruimtelijke en stedenbouwkundige aspecten waarbinnen het project bestaat of tot stand komt.

Die context is niet altijd eenduidig te bevatten of objectief vast te stellen. Sommige aspecten van de context zijn dat wel; de woningdichtheid, de verscheidenheid aan functies of het aantal vierkante meters groen binnen een gebied. Maar lang niet alle aspecten van de context zijn meetbaar; zoals de wijze waarop omwonenden hun omgeving waarderen of de onderlinge relaties tussen actoren. Een constante factor is dat projectleiders er amper vat op hebben.

Omdat we er van uitgaan dat alle ruimtelijke problemen contextueel zijn en dus ook hun oplossingen dat zijn, beschouwen we het als een belangrijke eigenschap van de procesregisseurs en projectleiders om binnen een complex stadsproject contextgericht te opereren en dus steeds te handelen vanuit een dialoog met de context. Soms ligt de context vast zoals voor die projecten waarvoor een brownfieldconvenant is afgesloten, maar evengoed kan de context wijzigen zoals dat bijvoorbeeld het geval is bij wisselende politieke coalities.

Het aanvoelen, inschatten en analyseren van de context beschouwen we daarom als een belangrijk uitgangspunt in alle fasen van het proces: zo is het verzamelen van kennis over de context een essentieel onderdeel van de verkenning in de initiatie- en verkenningsfase, terwijl het uitvoeren van belevingsonderzoek in de onderzoeksfase belangrijke informatie kan verschaffen over de specifieke omgevingsaspecten die bewoners belangrijk vinden. De informatie die in deze eerste fasen wordt verzameld, kan ook in latere fasen een belangrijke rol spelen bij het opstellen van alternatieven of bij het uitwerken van het communicatie- en participatietraject.

Bij het doornemen van de informatie over de stadsprojecten op deze website is het tot slot belangrijk om goed in te schatten binnen welke context bepaalde beslissingen werden genomen en keuzes werden gemaakt. Daartoe werd in de desbetreffende projectfiches de context van de specifieke stadsprojecten verduidelijkt.

PROJECTFASEN



Initiatie- en verkenningsfase

Het begin, de initiatie, het lanceren van een idee, vaak voorafgegaan door een verkenning of scanning;

Op deze website krijgt elke fase een identieke basisopbouw, bestaande uit (zie navigatie):

- *scope, in- en output*
- *samenwerking*
- *communicatie en participatie*
- *kwaliteitszorg*
- *instrumenten en tools*
- *financiering*

Hoewel dit niet in elke fase zal worden herhaald, is het uitgangspunt op deze website ook dat elke fase sowieso wordt afgesloten met een formele politieke beslissing.

1. Scope, in- & output van de initiatie- en verkenningsfase

1.1 Scope: hoe een probleem of kans op de (politieke) agenda krijgen?

Deze fase begint met de vraag: "wat staat er op het spel, wat is er aan de orde?". Het beantwoorden van die vraag geeft dan inzicht in "hoe starten", "hoe initiëren"?

In deze eerste fase ontstaan ideeën, worden ze uitgewerkt en getoetst op hun haalbaarheid. Er is eigenlijk nog geen sprake van een echt project. Er is een idee dat in een gunstige context kan uitgroeien tot een project en er zijn initiatiefnemers die mensen en middelen verzamelen om het idee verder uit te werken. Een zoektocht is dus nog aan de gang, waarbij vanuit een ruimer studiegebied een relevant/geëigend/haalbaar project en projectgebied wordt afgebakend. Ook wordt een projectdefinitie opgemaakt.

Centraal in deze fase staan de vragen:

- Hoe krijg ik een probleem of kans op de agenda?
- Wie kan en moet ik hiertoe mobiliseren en enthousiasmeren en hoe pak ik dat aan? Het initiëren en verkennen in deze fase slaat dus op het achtereenvolgens:
 - definiëren van de kans of het probleem ("de kwestie");
 - zoeken naar actoren die belang hebben bij, of het eens zijn over, de kwestie;
 - definiëren van het project en van het onderzoeksgebied;
 - nagaan van elementen van visie ("wat leeft in de stad?");
 - in beeld brengen van bestaande machtsverhoudingen (zowel politiek als ambtelijk);
 - verkrijgen van een mandaat om verder informatie te verzamelen in de volgende fase.

1.2 Input: een probleem of kans ('kwestie')

Deze fase start met een kwestie en met een initiator die selectief op zoek gaat naar partners. De initiator brengt daartoe in beeld:

- wat problemen en kansen zijn;
- wie de relevante actoren zijn;
- wie als trekker kan fungeren;
- welke middelen (financieel, personeel, ...) beschikbaar zijn.

Om met potentiële partners van gedachten te kunnen wisselen en ze te kunnen overtuigen, maakt hij/zij gebruik van ontwerpschetsen of van een snelle screening, ook wel quick-scan of voorverkenning genoemd, die met een beperkt budget wordt uitgevoerd en waaruit moet blijken of de kwestie belangrijk genoeg is. Om de kwestie effectief op de agenda te krijgen, is het cruciaal om in deze fase te beschikken over:

- Geïnteresseerde actoren die met kennis van zaken een gemeenschappelijke problematiek of kans op de agenda willen plaatsen.
- Een trekker met interesse, met macht, invloed ('netwerk') en uitstraling die er voor wil gaan, die zijn gezicht aan het project wil geven, die het probleem of de kans op de agenda wil én kan plaatsen, die documenten aan actoren wil voorleggen en zal verdedigen.
- Vertrouwen en een goede verstandhouding onder de initiatiefnemers.

1.3 Output: een intentieovereenkomst

Deze fase eindigt met de conclusie dat 'het idee' wel of niet 'levensvatbaar' is. Als het levensvatbaar is en er dus voldoende draagvlak voor bestaat, wordt besloten de verdere ontwikkeling daadwerkelijk in gang te zetten. Zoniet, wordt er geen verder gevolg aan gegeven.

Als het initiatief haalbaar wordt bevonden, eindigt deze fase met een intentieovereenkomst tussen actoren over het 'wat en hoe' van de onderzoeksfase, als volgende stap. In de intentieovereenkomst is een plan van aanpak voor het vervolgtraject opgenomen met een beschrijving van de vooropgestelde procesarchitectuur en -organisatie.

TIP

Ideeën ontstaan des te beter als de organisatie open is en daar ruimte voor laat. Voorzie daarom als lokale overheid voldoende ruimte om ideeën te laten ontstaan, om initiatief te kunnen nemen en uit te werken. De slaagkans van een project hangt af van veel factoren en niet alle initiatieven zullen op de agenda geraken en een vervolg krijgen, maar zonder ideeën zijn er sowieso geen projecten mogelijk.

2. Samenwerking focust op “zoeken naar allianties”

In deze fase wordt informeel gezocht naar allianties om kansen te realiseren of problemen op te lossen. Daartoe vindt afstemming over standpunten plaats en worden actoren geënthousiasmeerd. Tijdens deze fase is er dus nog geen formeel samenwerkingsverband: er is nog geen formele opdrachtgever voor eventuele studies, er zijn geen formele overlegstructuren en er is geen gemandateerde procesregisseur. Het informele karakter van de samenwerking primeert.

In deze fase vindt een eerste screening en rudimentaire verkenning van zowel private als publieke partners plaats en wordt gezocht naar allianties met beiden. Daartoe analyseert de initiator tijdens deze fase mogelijke partners en belanghebbenden, voor- en tegenstanders. Ook vergelijkt hij/zij opinies en voorstellen, zoekt hij/zij win-win situaties en mogelijke samenwerkingen; en worden rollen, taken, overlegvormen en bekwame trekkers gedefinieerd. De initiator stelt zich ook de vraag welke interne en externe expertise en welke personen of diensten nodig zijn voor de werkzaamheden die in het vervolg van het proces worden gepland en hij/zij stemt informeel over de mogelijkheden af. De structurering en projectdefinitie van de samenwerking vindt in de volgende fase plaats.

De wijze waarop deze eerste fase wordt georganiseerd, hangt nauw samen met de inhoud van het initiatief en met de initiatiefnemer. In lokale overheden zijn het vaak de ambtenaren uit 'het hoger kader' die erbij betrokken zijn en, naargelang de grootte van de organisatie, ook een aantal medewerkers. Afhankelijk van de inspanning die het initiatief vraagt, zal de interne organisatie daarop moeten worden afgestemd.

Initiatieven zullen echter niet altijd vanuit de overheid worden opgestart. Ook vanuit de private sector of door burgers kunnen problemen of kansen vastgesteld worden en kan het daardoor de private partner of burger zijn die initiatief neemt en inspanningen levert om een kwestie geagendeerd te krijgen.

3. Communicatie en participatie als instrument om te mobiliseren

Alle communicatie en participatie in deze fase heeft als doel actoren te mobiliseren en te enthousiasmeren voor 'het idee'. De basis voor draagvlak van een project wordt dan ook in deze fase gelegd. Voor sommige projecten is dat draagvlak bijna vanzelfsprekend, voor andere projecten gaat het er om te overtuigen dat het idee en de vooropgestelde ambitie haalbaar is.

Communicatie en participatie worden in deze fase tactisch gebruikt om allianties te vormen en om een probleem of kans op de agenda te krijgen. Daarbij wordt gefocust op actoren die interessant kunnen zijn om een gemeenschappelijk doel te bereiken en wordt geprobeerd hen daartoe te mobiliseren. In de regel is voor deze "mobiliserende communicatie" geen recept beschikbaar omdat elk idee anders is en elke initiatie- en verkenningsfase anders zal zijn.

TIP

Voorzie voldoende tijd voor deze fase zodat voldoende actoren gemobiliseerd kunnen worden en wees er van bewust dat zeer uiteenlopende actoren een mobiliserende kracht kunnen hebben om iets op de agenda te krijgen (denk maar aan bewoners, pers, studenten, actoren, middenveld, artiesten) en dat, om ze te mobiliseren, het nodig kan zijn uiteenlopende instrumenten te gebruiken.

De beschreven "mobiliserende communicatie" vindt voornamelijk op informele wijze plaats. Anderzijds is het interessant er over na te denken op welke manier je burgers expliciet in het proces kan betrekken en hen een rol van betekenis kan laten spelen. De afweging om al dan niet bewonersvroeg in het proces te betrekken, beschouwen we als een belangrijke strategische keuze die in deze fase dient te worden gemaakt. Het in deze fase betrekken van bewoners beschouwen we niet als een absolute noodzaak, maar in complexe stadsprojecten wel als relevant en interessant.

Cruciaal in het opzetten van participatieve processen is een goede actoren-analyse (of stakeholder-mapping) en een VVIP (Values, Visions, Interests, Powers) - analyse. Uit deze analyses moet blijken wie de betrokken partijen zijn, wat hun belangen zijn, welke expertise ze kunnen inbrengen en welke macht ze hebben om het proces te beïnvloeden en/of de resultaten van het proces mee uit te dragen. Het is daarbij ook belangrijk om te analyseren wat er in het verleden in het gebied op het vlak van informatie, inspraak, participatie al is gebeurd en hoe dat doorwerkt op de huidige problematiek bij relevante groepen of burgers. Actorenanalyses kunnen ook zinvol zijn om zeker te zijn van leiderschap en van medewerking van sterke stakeholders die willen samenwerken.

Meer weten

[De actorenanalyse van het project Brugge Stadspitaal](#)

TIP

Houd er rekening mee dat tijdens het proces verhoudingen en houdingen van actoren kunnen wijzigen. Het kan dus zinvol zijn om ook in volgende fasen deze analyses (opnieuw) uit te voeren.

4. Kwaliteitszorg van het proces in de initiatiefase: publiek entrepreneurship ('ondernemerschap')

Een essentiële attitude van de kwaliteitszorg in de initiatie- en verkenningsfase is publiek "entrepreneurship" en dus het proactief handelen om een kwestie op de agenda te krijgen. Ook omvat kwaliteitszorg in deze fase:

- Het respecteren van de vertrouwelijkheid van de informatie die onder de initiatiefnemers en in de vele informele contacten wordt uitgewisseld.
- Het zoeken naar (en organiseren van) een klankbord om ideeën af te toetsen of om te brainstormen. Het gaat er hierbij om zo breed mogelijk af te stemmen over standpunten, over problemen en kansen en daarbij te zoeken naar allianties en draagvlak.

Het waken over de gelaagdheid van een probleem door breed te denken en zo veel mogelijk invalshoeken in beeld te brengen; op basis waarvan later in het proces gericht (in functie van een doelstelling) onderzoek kan plaatsvinden.

- Het noteren van inzichten voor jezelf, als initiator, in een logboek waarbij ook conflicten en zo veel mogelijk aspecten van de complexiteit in beeld worden gebracht. Op basis daarvan kunnen tegenstanders en allianties geïdentificeerd worden. Hierbij wordt tegelijk geïnvesteerd in het geschreven geheugen.
- Het formuleren van een gemeenschappelijke visie door discussie, aftoetsen, en reflectie. Daarbij vindt ook afstemming plaats over de wijze van agendering, over doorlooptijden en over mijlpalen die in de volgende fasen gehaald moeten worden.
- De opmaak van een processchema om een proces op te zetten. Dit weliswaar in de wetenschap dat het proces kan en zal wijzigen omdat er beslissingen zullen worden genomen die het proces beïnvloeden of omdat er zich onverwachte feiten voordoen. Het is dus van belang om blijvend rekening te houden met onzekerheden en het proces stapsgewijs, met voortschrijdend uitzicht, uit te tekenen.

5. Instrumenten en tools in de initiatie- en verkenningsfase

5.1 Processchema als denk- en communicatieschema

In alle fasen van het project is het van belang het proces efficiënt maar dynamisch te beheren, maar daarbij realistisch te blijven en rekening te houden met onzekerheden. Een processchema kan hierbij helpen. Houd bij de opmaak en opvolging ervan rekening met onderstaande algemene aandachtspunten:

- Detailleer de volgende stap, maar laat het vervolg globaal.
- Maximaliseer de inhoudelijkheid en de openheid van het proces en dit zowel intern als extern.
- Zorg voor voortgang, voor beslissingen, voor zicht op resultaat. Zorg er voor dat beleidsinstanties hun verantwoordelijkheid en beslissingen nemen.

Voor het processchema dat in de initiatie- en verkenningsfase wordt opgemaakt, betekent dit:

- Beschrijf vooral de onderzoeksfase in detail en geef aan hoe je die gaat voorbereiden en wie daarbij best betrokken is. Het is niet nodig de volgende fasen even gedetailleerd uit te werken.
- Leg vast wanneer het mogelijk en zinvol is om over de planning besluitvorming uit te lokken. Werk daar in het processchema naar toe.
- Bepaal wanneer het nodig is ruimte voor overleg in te plannen en geef aan wanneer je voorziet verkenningsrondes uit te voeren waarbij de definitie van het project nog ter discussie kan staan en waarbij terugkoppeling over standpunten kan plaatsvinden.

Hoewel het processchema in de initiatie- en verkenningsfase wordt opgemaakt, kan het gedurende het volledige proces gebruikt worden als 'denk- en communicatieschema'. Het kan zo helpen om actoren zekerheid of vertrouwen te bieden doordat het aan alle actoren inzicht geeft over het proces. Het is daarenboven ook voor de procesregisseur een handige tool om de voortgang van het proces te verzekeren en te bewaken, het maakt het mogelijk om (personeels)kosten van activiteiten, procesproducten en -stappen in te schatten en om kennis voor volgende, of andere, processen te verzamelen.

5.2. Startnota met quick-scan en plan van aanpak als instrumenten om te mobiliseren

In deze eerste fase is het aftoetsen over de aanpak, de organisatie en de financiering van een project een belangrijke kerntaak. De neerslag van dat denkwerk wordt in het begin van deze fase neergeschreven in een startnota die een quick-scan en plan van aanpak bevat.

De startnota bevat een beschrijving én evaluatie van zowel het probleem, de kans en het projectgebied als van de visies en standpunten van mogelijke stakeholders en van hun relatie met de problemen of kansen. Omdat de startnota is bedoeld als discussie- en onderhandelingsdocument is het belangrijk dat de startnota meer is dan louter een beschrijving van de problematiek, en dat er ook een beschrijving in opgenomen is van een mogelijk gezamenlijk doel; bij voorkeur in 'verleidelijke' termen, met beelden en metaforen. Ook ontwerpend onderzoek kan al in deze fase project en proces voeden; maar de uitwerking van een gedetailleerd masterplan behoort tot de volgende fase.

Een startnota bevat een quick-scan en een plan van aanpak. Beide documenten lichten we onderstaand verder toe:

TIP
Bespreek de startnota, onderhandel over de inhoud en pas de startnota aan tot die 'rijp' is om een intentieovereenkomst te maken. Kaart de opmaak van een intentieovereenkomst er ook al in aan, verzeker je daarbij of bepaalde actoren al bereid zijn daarvoor iets te doen en denk na over de concreetheid van de intenties.

5.2.1 Quick-scan (of voorverkenning)

In complexe stadsprojecten komt het er op neer dat een probleem zo groot of complex is dat het niet door 1 partij alleen kan opgelost worden: omwille van het schaalniveau, de veelheid aan bevoegdheden of de interacties tussen beleidsdomeinen. De initiator houdt rekening met die complexiteit en probeert in de initiatie- en verkenningfase via een voorverkenning inzicht te verwerven in bestaande machten en krachten.

Die voorverkenning is een 'snelle scan' die de omgeving, context, mogelijke trekkers, stakeholders en actoren onderzoekt. Het gaat hier niet om diepgaand onderzoek maar om een quick-scan.

De quick-scan bevat minstens de

- urgentie;
- belangrijkste belanghebbenden en hun ambities;
- Vigerende beleidskaders;
- potentiële belangenconflicten, overeenkomsten en risico's;
- afbakening van het plangebied;
- ruimtelijke context.
- Diverse snelle onderzoeksmethoden zijn beschikbaar om een quick-scan uit te voeren:
- VVIP (Values, Visions, Intrests, Powers)- of KKK (Kwaliteiten, Knelpunten, Kansen)-analyse;
- Gesprekken met bevoorrechte getuigen;
- Analyse van (historische) kaarten, foto's, plannen, verhalen of lokale kennis;
- Ontwerpend onderzoek (schetsen), etc.

5.2.2 Plan van aanpak

Het plan van aanpak maakt niet alleen deel uit van de startnota maar ook van de intentieovereenkomst en bevat een beschrijving van:

- Problemen en kansen en de ermee verbonden actoren, inzichten en belangen;
- Doel en ambitie, eventuele resultaatverwachtingen en de benoeming welke tussenproducten en onderzoeken nodig zijn;
- Processtructuur/architectuur met een inschatting van te verwachten activiteiten en producten en hun volgorde en de benoeming naar welke bestuurlijke besluitvorming wordt toegewerkt;
- Projectorganisatie, taken en mandaten (aan wie verantwoording af te leggen, wie rapporteert op welk moment, welke beslissing is aan de orde) en werkpakketten;
- Kostprijs van een stap (financieel, personeel) en afspraken over een kostenverdeling tussen actoren;
- Wijze van communicatie (intern en extern);
- De wijze van samenwerking met alle actoren (publiek, privaat, bewoners);
- Te verwachten risico's en problemen en wijze van aanpak.

Het plan van aanpak is sterk op het proces gericht en bevat een gedetailleerd processchema.

Meer weten

1. De startnota van het project Antwerpen Spoor Noord
2. De startnota van het project Antwerpen Schipperskwartier. Het plan van aanpak voor dit project zit deels verwerkt in de discussienota van dit project.

5.3 Intentieovereenkomst als sluitstuk van de initiatiefase

De onderhandelingen over de startnota kunnen in de initiatie- en verkenningsfase leiden tot een intentieovereenkomst. Dit is een overeenkomst waarbij partijen, zonder verregaande juridische binding, de intentie uitspreken om een bepaalde doelstelling te bereiken. Ze bepalen in de overeenkomst:

- wat ze nastreven;
- welke stappen ze daartoe zullen zetten (de procesarchitectuur);
- hoe ze met elkaar zullen omgaan (de procesorganisatie);
- wat rollen en verantwoordelijkheden van actoren (overheid, administraties, andere actoren) zijn;
- en wie wat zal betalen om het proces te financieren.

Op die manier verzekert de initiatiefnemer zich van garanties over de wijze waarop het project verder tot uitvoer wordt gebracht.

Eenmaal ondertekend, is de intentieovereenkomst te beschouwen als een go/no go beslissing en een opstart voor de volgende stap; de onderzoeksfase. Het is evenwel niet ondenkbaar dat deze intentieovereenkomst wordt afgesloten met partners die later uit beeld verdwijnen bijvoorbeeld als die partners later in het proces wordt uitgekocht.

TIP
Neem in de intentieovereenkomst geen zaken op die nog niet duidelijk zijn (bijvoorbeeld gedetailleerde ruimtelijke beslissingen) en zorg dat een plan van aanpak er deel van uitmaakt.

Meer weten

1. Intentieovereenkomst van het project Antwerpen - Scheldekaaien
2. Intentieverklaring van het project Roeselare - Roeselare Centraal
3. intentieovereenkomst van het project Genk - LO 2020

6. Financiering focust op “hoe financiering bijeen te krijgen”

6.1 Scope en aandachtspunten financiering

In deze fase is de hamvraag “hoe de nodige financiële middelen bijeen krijgen om het proces op te starten”. Dit is tevens een vraag die op de agenda moet komen.

TIP
Zoek als initiatiefnemer middelen om een proces op te starten; niet om een project te realiseren. Denk ook goed na over de wijze waarop kosten worden berekend en hoe ze te communiceren naar de partners. Soms kunnen het verkrijgen van subsidies, of het perspectief dat subsidies verkregen kunnen worden, een hefboom zijn in de initiatie van een proces.

Aan het einde van deze fase worden afspraken over kostenverdelingen van het vervolgtraject vastgelegd in de intentieovereenkomst; die dus ook een inschatting van de kosten bevat en inzicht geeft in de verschillende onderdelen van de financiering.

Hoewel de huidige gemeentelijke boekhouding geen projectgebonden financiële organisatie toelaat en de klassieke opsplitsing van een gemeenteboekhouding (tussen gewone en buitengewone dienst) hanteert, pleiten wij er niettemin voor om de budgettering van een project op projectbasis vorm te geven en dus zowel boekhouding als rapportering vanuit deze basis te laten vertrekken. Dit betekent in concreto:

- Activeer alle opbrengsten en kosten (zoals personeels- en werkingskosten) op projectbasis.
- Maak een meerjarenplanning op en wees er van bewust dat die meestal zwaar negatief zal zijn in de beginfasen van het project en vermoedelijk pas tijdens de uitvoeringsfase positief zal worden; hetgeen ingaat tegen de verplichting om een meerjarenplanning jaarlijks in evenwicht af te sluiten.
- Maak per project een specifieke voorraadwaardering op zodat het uiteindelijke resultaat van een project rechtstreeks uit de boekhouding kan worden getrokken.

6.2 Financiering initiatie- en verkenningsfase

Het gaat er in deze fase om te onderzoeken op welke wijze de start van het proces gefinancierd kan worden. Als de steden initiatiefnemer zijn en de regie voeren, zijn ze veelal ook initiatiefnemer voor subsidieaanvragen en voor het beheren van het budget en fondsen. De effectieve kosten van deze fase zijn beperkt in vergelijking met de kosten die in andere fasen worden gemaakt en dit vooral als ze onder verschillende partners worden gedeeld/gedragen.

Onderzoeksfase

Gericht/geëigend onderzoedoelstellingen, de project-definiëring, het ontwikkelen van visies en van strategische en operationele

1. Scope, in- & output van de onderzoeksfase

1.1. Scope: divergeren i.f.v. de opmaak van een strategisch masterplan

In deze fase worden de verschillende onderdelen, de omvang en de fasering van het project bepaald. Aan het einde van deze fase is er een project en is de projectdefinitie duidelijk.

Centraal in deze fase staat het onderzoek naar de gewenste kwaliteit in relatie tot de haalbaarheid en betaalbaarheid van het project. Hierdoor ligt de focus van deze fase achtereenvolgens op het:

- (her-)definiëren en verder verkennen van de problemen en kansen uit de initiatie- en verkenningsfase;
- bepalen van de leemten in de kennis en van onderzoeksvragen;
- uitwerken van bestekken voor het uitvoeren van onderzoeken;

uitvoeren van onderzoeken en het ontwerpen, argumenteren en beoordelen van de ruimtelijke mogelijkheden;

- In deze fase zijn twee aan elkaar gerelateerde sub-processen te onderscheiden:
- de opmaak van een strategisch masterplan en plan van actie;
- het legitimeren van de resultaten in een principeovereenkomst (of voorkeursbesluit in de Routeplanner).
- vragen van advies en het onderhandelen over die adviezen.

TIP

Voorzie in deze fase voldoende tijd om het strategisch masterplan tot ontwikkeling te laten komen; net zoals in de initiatie- en verkenningsfase voldoende tijd is genomen voor 'het rijpen' van het idee.

1.2 Input: urgenties en de wil om ze aan te pakken

Als duidelijk is dat er urgenties en kansen zijn, en als de wil aanwezig is om problemen aan te pakken, start de onderzoeksfase. Daartoe is in de initiatie- en verkenningsfase een mandaat verkregen om gericht onderzoek uit te (laten) voeren. Vertrekpunt is de intentieovereenkomst en het plan van aanpak zoals in de vorige fase opgemaakt. Die bepalen de manier waarop het globale proces in de onderzoeksfase wordt georganiseerd en verloopt, de eerste activiteiten en de op te maken producten.

1.3 Output: een project

In een gunstige context is aan het einde van de onderzoeksfase de kwestie uit de initiatie- en verkenningsfase uitgegroeid tot een project met een duidelijk projectgebied. De projectdefinitie is gedefinieerd en er is duidelijkheid over de maatschappelijke, juridische en financiële haalbaarheid van het project.

Volgende producten zijn aan het einde van de onderzoeksfase beschikbaar:

- Strategisch masterplan voor het project met een visie, programma en een plan van actie als gevolg van een maatschappelijk debat.
- Principeovereenkomst (ook wel voorkeursbesluit in de Routeplanner) over het project met een duidelijke opdracht voor het vervolgtraject en, door middel van ontwerpend onderzoek, een zicht op het beoogde resultaat.

In functie van het beheer dat in de beheersfase van start gaat, kunnen in het strategisch masterplan en in de principeovereenkomsten al principiële afspraken van beheer worden opgenomen. In de ramingen die in deze fase worden opgemaakt, worden ook de beheerskosten zo goed als mogelijk ingeschat.

2. Samenwerking in de onderzoeksfase

2.1 Verder bediscussiëren, structureren en definiëren van de samenwerking en formalisering van het gekozen samenwerkingsverband

In deze fase vindt onder de publieke partijen het verder bediscussiëren, structureren en definiëren plaats van het project dat partijen wensen te realiseren door publiek-private of publiek-publieke samenwerking.

Zo worden de mogelijkheden van allianties met private partners als contracteringsstrategie bekeken en vergeleken met meer traditionele vormen van contractering tussen de publieke en private sector. Het doorlopen van de procedure voor de keuze van 1 of meerdere geschikte private partners vindt evenwel in de volgende fase plaats. Daarbij zijn uiteenlopende samenwerkingsvormen mogelijk; gaande van een contractuele samenwerkingsvorm tot de oprichting van een verenigingsstructuur. De keuze die gemaakt wordt, is afhankelijk van de karakteristieken eigen aan het samenwerkingsverband en de aard van de behoeften en de wensen van de partners.

Om met kennis van zaken een afweging tussen de verschillende publiek-private samenwerkingsvormen te kunnen maken, is het inwinnen van (juridisch) advies aangewezen waarbij voor- en nadelen gedetailleerd in beeld worden gebracht en minstens op onderstaande vragen een antwoord wordt geboden:

- Welke vorm van PPS is in welke fase van het project aangewezen? Kiezen we voor een gezamenlijke realisatie van een project, financiering door private partner en/of bank, een DBMF formule?
- Welke formules leveren welke voordelen op? Kan PPS in dit project leiden tot een grotere efficiëntie en rendement of een meerwaarde doet ontstaan ("betere kwaliteit voor dezelfde prijs of dezelfde kwaliteit aan een lagere prijs")?
- Welke juridische constructie is het meest geschikt als vehikel voor de publieke belangen: een traditioneel overheids-opdrachtgeverschap, een delegatie naar een autonoom gemeentebedrijf of een partnerschap met een intercommunale?

Ook wordt in deze fase het partnerschap dat in de initiatie- en verkenningsfase voorop is gesteld, geformaliseerd. De formalisering van het samenwerkingsverband is nodig om de continuïteit van het proces te kunnen garanderen en het wordt in deze fase gebruikt om de opmaak van het strategisch masterplan te begeleiden.

In navolging daarvan is er aan het einde van deze fase een procesregisseur voor het project beschikbaar. Die procesregisseur wordt in complexe stadsprojecten in zijn functie begeleid en ondersteund door een team. We onderscheiden op deze website 3 soorten 'teams' die deze begeleidende functie kunnen opnemen:

- een team dat het proces mee stuurt en de resultaten van de werkgroepen voor de stuurgroep synthetiseert (kerngroep, werkgroep);
- een team dat de link legt met de formele besluitvorming (stuurgroep);
- teams die technische delen opvolgen (werkgroepen).

Meer weten

1. Mogelijke overlevormen die gebruikt kunnen worden in complexe stadsprojecten.
2. De 10 PPS geboden

2.2 Projectleiding: aanstelling en vaardigheden procesregisseur

Zowel de publieke als private partij kan aan het einde van deze fase het initiatief nemen om een procesregisseur aan te stellen. Soms wordt er ook expliciet voor gekozen om geen nieuwe procesregisseur aan te stellen, maar de initiatiefnemers uit de vorige fase blijvend een rol van betekenis te laten spelen en die een mandaat te geven in de verdere uitwerking van het project.

Omdat we op deze website de procesregisseur beschouwen als een generalist die binnen zijn/haar netwerk beroep doet op specialisten, vinden we het belangrijk dat een procesregisseur in deze fase een 'attitude tot netwerking' heeft en minstens over onderstaande competenties beschikt:

- het hebben van inzicht in netwerken;
- aan netwerking doen en in deze fase een minimaal netwerk hebben of opbouwen;
- inzicht hebben en verwerven in maatschappelijke processen, machten en krachten;
- inzicht hebben en verwerven in machtsverhoudingen;
- politiek inzicht hebben.

De procesregisseur stuurt het samenwerkingsverband aan en moet kunnen coachen, bemiddelen en conflicten oplossen. Het is daarom belangrijk dat hij/zij het vertrouwen heeft van veel partners en de vertrouwenspartner van alle partners probeert te zijn. Hij/zij doet dit door een neutrale positie in te nemen. Het behoort tot de taak van de procesregisseur om in het begin van de onderzoeksfase praktische afspraken te maken over voorzitterschap, verslaggeving, over het beschikbaar stellen van tussentijdse informatie en over de wijze waarop informatie geconsulteerd kan worden. Hij/zij dient er ook voor te zorgen dat binnen de

(stads)organisatie voldoende inhoudelijke en organisatorische capaciteit aanwezig is en dat de betrokken partners met een voldoende mandaat aan de overlegstructuur kunnen deelnemen.

TIP

In complexe stadsprojecten kan het nodig zijn om vanaf deze fase de procesbegeleiding met een sterk team aan te pakken. Deze ondersteuning kan ook opgenomen worden door een kernteam dat de procesregisseur ondersteunt.

Meer weten

1. [Vacatures met profielomschrijving voor procesregisseurs \(weldra beschikbaar\)](#)
2. [Belangrijke vaardigheden waarover een procesregisseur in deze fase moet beschikken](#)

3. Communicatie en participatie: “Informereren, discussiëren, meedenken en kennis verspreiden”

Binnen de overlegstructuur die vanaf deze fase is geformaliseerd, wordt besproken wanneer waarover gecommuniceerd zal worden. Daartoe wordt in deze fase een communicatiekader vastgelegd op basis waarvan in de planuitwerkingsfase een gedetailleerd communicatieplan zal worden opgemaakt. Het communicatiekader beschrijft de doelgroepen, uitgangspunten en actoren en bevat een strategie, een concept over de wijze waarop gecommuniceerd zal worden; bijvoorbeeld over de resultaten van studies. Het geeft een antwoord op de vragen “wie, wat, wanneer, waarmee en waarom willen we over dit project communiceren”.

Communicatie en participatie in de onderzoeksfase is gericht op:

- de verrijking van de projectdefinitie;
- het informeren over de uitgevoerde studies en onderzoeken;
- het discussiëren over keuzes in het strategisch masterplan en het stofferen van het debat;
- het mee laten denken over de keuzes die in het strategisch masterplan worden gemaakt;
- het verspreiden van de vergaarde kennis (kennisverruiming en toe-eigening).

Ruime aandacht gaat daarbij uit naar bewoners, omwonenden en toekomstige gebruikers van het projectgebied, door hen te betrekken bij studies en de definiëring van de projectdefinitie en er, na onderhandeling met hen, over te beslissen en zo bij hen ook te zorgen voor kennis- en machtsverruiming. Communicatie wordt zo in deze fase in sterke mate gebruikt om participatie te organiseren, waarbij omwonenden en toekomstige gebruikers mee kunnen denken en de mogelijkheid krijgen het debat te stofferen met informatie. Het gaat hierbij om

v el meer dan enkel eenzijdig communiceren, informeren en debatteren: relevante actoren worden in deze fase actief geconsulteerd en kunnen van gedachten wisselen. Het is een gemeenschappelijk leerproces dat bij bewoners en toekomstige gebruikers kan leiden tot kennis- en machtsverruiming ('joint fact finding').

Er wordt in deze fase ook ingezet op procesondersteunende middelen en quick-wins om het draagvlak voor het project en voor de ambities in het strategisch masterplan te vergroten. Dat is nodig omdat een complex stadsproject wordt gekenmerkt door een groot aantal nieuwe en onvoorziene veranderingen die we hier 'variaties' noemen. Omdat de duur van complexe stadsprojecten lang is, zijn deze variaties niet uit te sluiten, waardoor de kans op 'een crisis' (bijvoorbeeld door een wijziging in de politieke coalitie, een financiële crisis, door bezwaren van burgers, door nieuwe arresten van de Raad van State of door nieuwe regelgevingen) stijgt en het nemen van beslissingen naargelang de duur van het project toeneemt, moeilijker wordt.

Daarbij stelt zich in het bijzonder bij de opmaak van het strategisch masterplan in deze fase de vraag hoe om te gaan met deze variabelen. Ze beperken is onmogelijk; wel er voortdurend oog voor te hebben, er op voorhand over nadenken wat de impact zou kunnen zijn en er op proberen te anticiperen, moet de ambitie zijn. Wisselende coalities bijvoorbeeld zijn onvermijdelijk en niet uit te sluiten en daarom zal het strategisch masterplan voldoende 'robuust' moeten zijn ten aanzien van de verschillende coalities.

Meer weten

[Communicatieplan van het project Roeselare - Roeselare Centraal](#)

4. Kwaliteitszorg in de onderzoeksfase

Kwaliteitszorg in deze fase betreft niet alleen de bewaking van de kwaliteit van het proces, maar ook van de kwaliteit van het project. Het gaat daarbij dus niet alleen om de kwaliteit van het proces om tot een strategisch masterplan te komen, maar ook om de kwaliteit van het strategisch masterplan zelf.

Een essentiële attitude in de onderzoeksfase is het divergerend denken, het verlaten van de begane paden en het durven tijd voorzien voor discussie, verdieping, voor het uitzetten van alternatieven en het bediscussiëren ervan. Het gaat hierbij om publiek ondernemerschap, waarbij geen vraagstukken uit de weg worden gegaan. Uiteindelijk, aan het einde van de fase, moet het wel de bedoeling zijn om te convergeren en te streven naar een consensus over het strategisch masterplan. Ook tussentijds kan convergeren nodig zijn als gericht onderzoek wordt uitgevoerd. Evenwel is het een essentieel element van een kwaliteitsvol proces om, vooraleer te focussen en een strategisch masterplan als product af te leveren, eerst te divergeren en out of the box te denken.

Ondanks de vele onvoorziene omstandigheden die zich in deze fase kunnen voordoen, is het daarenboven van belang de focus te blijven richten op het conceptueel kader en er draagvlak voor te creëren.

5. Instrumenten en tools bij de onderzoeksfase

5.1 Projectdefinitie

De projectdefinitie doet uitspraken over het ambitieniveau en over de betekenis van het project voor de stad, de samenleving en de gebruikers. Een projectdefinitie formuleert de maatschappelijke eisen waaraan het project moet voldoen en de aspecten waarin de lokale overheid bij het realiseren van haar opdracht initiatief wil nemen. De projectdefinitie levert zo de kwaliteitseisen en vormt het toetsingskader voor de kwaliteitsbewaking vanaf de initiatie- en verkenningsfase tot en met de uitvoering van het project (Vlaamse Bouwmeester, 2005).

We beschouwen de projectdefinitie als de voorloper van het strategisch masterplan. De pro-

jectdefinitie wordt opgemaakt voor het project van start gaat.

Meer weten

1. Projectdefinitie project Gent - Tondelier
2. Projectdefinitie project Gent - Waalse Krook
3. Projectdefinitie project Genk - LO 2020
4. Projectdefinitie project Antwerpen - Spoor Noord
5. Projectdefinitie project Antwerpen - Scheldekaaien
6. Projectdefinitie project Antwerpen - Park Groot Schijn
7. Projectdefinitie project Mechelen - Tinelsite (Projectsubsidie)
8. Projectdefinitie project Mechelen - Tinelsite (Open Oproep)

5.2 Ruimtelijk: opmaak strategisch masterplan en plan van actie

Het strategisch masterplan zoals op deze website gebruikt, heeft een andere betekenis dan de term 'masterplan' die in de architectuur- en stedenbouwwereld wordt gebruikt. Het gaat op deze website om een strategisch document met een ruimtelijke onderlegger dat verschillende ruimtelijke aspecten integreert en waar ook studies om technische en financiële haalbaarheid in beeld te brengen, deel van uitmaken.

Het visie- en planvormingsproces om tot een strategisch masterplan te komen, is een divergerend proces gericht op de langere termijn, maar met beslissingen op de korte termijn. In een gunstige context zal het proces uiteindelijk convergeren en leiden tot een strategisch masterplan dat inhoudelijke en programmatische beslissingen bevat over visie, concept, programma en deelprojecten; waarbij rekening wordt gehouden met de globale timing en fasering van deelprojecten, en waarbij afspraken worden gemaakt over financieringsmechanismen, mogelijke bouwheren, uitvoering en beheer.

Belangrijke onderdelen in het proces om tot een strategisch masterplan te komen, zijn:

- Het gebruik van visies en concepten;
- Het gebruik van scenario's, alternatieven en varianten;
- Ontwerpend onderzoek;
- Uitvoeren van gericht onderzoek.

5.2.1 Gebruik van visies en concepten

Visies zijn een manier om een complexe realiteit als een na te streven kwaliteit te beschrijven, te interpreteren en zin te geven. Ze zijn de gedeelde voorstelling van de toekomst en een manier om perspectief te schetsen.

Concepten zijn de ruimtelijke uitdrukking van een visie. een ruimtelijk planconcept geeft in kernachtige vorm, via woord en ook via beeld, uitdrukking aan de wijze waarop een planactor aankijkt tegen de gewenste ontwikkeling van de ruimtelijke inrichting, alsmede de aard van de interventies die noodzakelijk worden geacht. (bron Zonneveld, Wil, 1991, Conceptvorming in de ruimtelijke planning : encyclopedie van planconcepten. Patronen en processen, diss., unpub)

Het gebruik van visies en concepten als verleidelijke kaders maakt lange termijn planning mogelijk. Ze dienen om mensen die een perspectief nodig hebben, aan te moedigen en te motiveren en doen dat door een beeld te creëren van een mogelijke toekomst.

5.2.2 Gebruik van scenario's, alternatieven en varianten

Een scenario is een te veronderstellen loop van een gebeurtenis (uit: van Dale, Groot Woordenboek der Nederlandse Taal). Hoewel het zeer moeilijk is om betekenisvolle scenario's te ontwikkelen en ze in discussies dikwijls worden ervaren als theoretisch, onwezenlijk en niet reëel, vormt het gebruik ervan een goede methode voor divergerend denken en om buiten de traditionele paden te gaan als ze worden gebruikt als hypothesen en mogelijke denksporen.

Alternatieven zijn ruimtelijk materiële, technische, functionele, financiële mogelijkheden binnen een scenario (Van den Broeck, 2011).

Varianten zijn de mogelijkheden binnen scenario's of alternatieven (Van den Broeck, 2011).

5.2.3 Ontwerpend onderzoek

In de onderzoeksfase is ontwerpend onderzoek te beschouwen als een kernactiviteit in het proces van visievorming. Het is een praktische manier om concrete oplossingen voor te stellen en een goede manier om diverse denksporen bespreekbaar te maken.

5.2.4 Uitvoeren van gericht onderzoek

Gericht onderzoek is een essentieel deel van de onderzoeksfase. De te onderzoeken vragen zijn in de initiatie- en verkenningsfase nauwkeurig beschreven; op basis van onderzoeksvragen die in samenwerking met relevante actoren zijn opgemaakt.

Voorbeelden van onderzoeken die in de onderzoeksfase worden uitgevoerd, zijn een haalbaarheidsonderzoek, marktverkenning, architecturaal- en erfgoedanalyse, bouwkundige analyse, bemalingsstudie en mobiliteitsstudie,

TIP
Gericht onderzoek kan/zal ook in andere fasen (opnieuw) nodig zijn; bijvoorbeeld als er nieuwe problemen, kansen of aspecten die op dat moment relevant zijn, naar voor komen, waarover bijkomend onderzoek nodig is. Het blijft dus een permanent aandachtspunt.

Al die onderzoeken resulteren in de onderzoeksfase in een beargumenteerd advies van de onderzoekers en van de verantwoordelijke begeleidingsgroep. Het strategisch masterplan krijgt op basis van het advies verder vorm.

Meer weten

1. [Strategisch plan project Gent - Gentse Kanaalzone](#)
2. [Strategisch plan project Oostende - Stationsomgeving](#)

5.3 Quick-scan op milieu- en mobiliteitseffecten

Overweeg om in de onderzoeksfase een eerste quick-scan op milieu- en mobiliteitseffecten uit te voeren; die niet noodzakelijk de 'formele MER-screening' hoeft te zijn.

Voordelen in deze fase zijn:

- Er kunnen alternatieven uit voort komen die de inhoud van het strategisch masterplan kunnen bijsturen.
- Het kan gebruikt worden als een instrument voor draagvlakvorming.

Voordelen in latere fasen zijn:

- Als in een latere fase een formele MER-screening, of de opmaak van een MER nodig is, is al een eerste versie beschikbaar die mogelijks zelfs integraal deel kan uitmaken van het alternatievenonderzoek.

TIP
Weeg goed af op welk moment in het proces welke procedures worden doorlopen. Veel van de wettelijke procedures zullen bijvoorbeeld in deze onderzoeksfase nog niet mogelijk zijn omdat ze meer gedetailleerde plannen vereisen (ondermeer een MER of MOBER die in de volgende fase aan bod komen); vandaar dat we er voor pleiten om in deze fase enkel een quick-scan op milieu- en mobiliteitseffecten uit te voeren.

- Als in een latere fase een formele MER-screening, of de opmaak van een MER nodig is, zal het strategisch masterplan voldoende robuust zijn om de MER-screening te doorstaan; waardoor in het proces tijd wordt gewonnen.

5.4 Opmaak plan van actie en benoeming deelprojecten

Het plan van actie is een essentieel onderdeel van het strategisch masterplan. Het behandelt behalve de benoeming van de deelprojecten nog heel wat andere thema's: ondermeer de fasering, te benaderen overheden, bijkomende studies, uit te schrijven bestekken voor volgende opdrachten en de benodigde financiële middelen.

Meer weten

1. Actieplan project Gent - Ledeberg
2. Jaarlijks actieplan Antwerpen - Schipperskwartier

5.5 Juridisch

5.5.1 Juridisch (haalbaarheids)onderzoek

In deze fase wordt een juridisch (haalbaarheids)onderzoek opgestart waaruit moet blijken wie de vergunning zal aanleveren, wat te verwachten procedures zijn, wat de voor- en nadelen zijn van bepaalde publiek-private samenwerkingsvormen en van bestaande instrumenten (volstaan ze of niet? moeten ze aangepast worden?). We vinden het belangrijk om in een vroeg stadium van het proces een juridisch (haalbaarheids)onderzoek uit te voeren omdat dergelijk onderzoek veel tijd in beslag kan nemen.

Meer weten

1. Bestek voor de uitvoering van een juridisch onderzoek project Mechelen - Tinelsite

5.5.2 Principeovereenkomst of voorkeursbesluit

Bij voldoende draagvlak worden alle resultaten aan het einde van de onderzoeksfase geïntimeerd in een principeovereenkomst (of voorkeursbesluit in de Routeplanner), bestaande uit:

- visie en programma;
- plan van actie met de geplande deelprojecten, uitvoeringsmethoden, financieringswijzen en de (mogelijke) bouwheren per deelproject;
- globale fasering van het project en van de deelprojecten;
- aanduiding van de procesregisseur voor het gebied als concretisering van de kwaliteitsbewaking van het project.

Meer weten

1. Principeovereenkomst voor het project Turnhout - Turnova
2. Voorkeursbesluit voor samenwerking voor het project Antwerpen - Groen Zuid Hoboken

TIP

Zorg voor voldoende financiële expertise en overweeg als lokale overheid ook om externe expertise in te huren als de vereiste expertise intern niet voorhanden is.

6. Financiering: onderzoek geeft inzicht in haalbaarheid en betaalbaarheid

6.1 Scope en aandachtspunten financiering

Parallel aan het gericht (technisch) onderzoek en het ontwerp onderzoek wordt in deze fase de financiële haalbaarheid onderzocht, waarbij eigenaarschap in beeld wordt gebracht en de grondwaarde wordt bepaald.

In deze fase is het belangrijk dat de financiering van het project duidelijk is zodat het project in een latere fase niet stilvalt omdat er te weinig rekening mee gehouden is. Mogelijke vormen van financiering zijn:

- externe financiering (leningen)
- subsidies
- eigen middelen

TIP

Breng van bij het begin van het project ook een percentage coördinatie- en communicatiekosten in rekening.

Vanuit de stedelijke context wordt in deze fase ook vastgelegd of het project al dan niet verlieslatend mag zijn. Dit heeft immers zijn invloed op het financieringsmodel:

- indien de ramingen uitkomen op minimaal break-even kan overwogen worden om een financiering los van het gemeentelijk budget (externe financiering, subsidies) vast te leggen;
- indien er wel een stedelijke tussenkomst (met eigen middelen) moet worden voorzien, moet dit in deze fase gebeuren en ingeschreven worden in de meerjarenplanning.

TIP

Zorg er voor dat je als opdrachtgever eigenaar wordt van de financiële modellen zodat ze ook in de verdere uitvoering - mits actualisatie - bruikbaar blijven. Neem daarom als opdrachtgever bepalingen over "eigenaarschap" op in de betrokken bestekken.

Daartoe wordt in deze fase het budget voor uitvoering en beheer een eerste keer geraamd en financieel doorgekend.

Voor de opmaak van dergelijke raming zijn diverse

instrumenten beschikbaar, zoals samengevat in onderstaande tabel:

Exploitatiemodellen	Exploitatiemodellen Grondexploitatie­model, vast­goedexploitatie­model, parkeerexploitatie­model, woonexploitatie­model, geïntegreerd exploitatie­model, beheerexploitatie­model.
Financiële analyses	Gevoeligheids- en alternatieven analyse, Monte Carlo analyse, risicomatrix, markthaalbaarheidsana­lyse.
Financiële arrangementen	Benefit sharing, clawback, publieke en private bijdragen, subsidies.
Fondsen	Grondkostenfonds, (rollend) investeringsfonds, grondfonds.

Niet alle instrumenten in bovenstaande tabel worden frequent gebruikt in de publieke sector, maar als publieke overheid moet je in deze fase wel goed weten hoe de private sector (of in een PPS-project de private partner) functioneert en welke instrumenten de private sector hanteert om beslissingen te nemen.

Omdat financiering een belangrijke struikelblok kan zijn in complexe stadsprojecten, gaat het er in deze fase om creatief na te denken over mogelijke financieringsvormen en daarbij ook na te gaan of een PPS-constructie nodig is en een meerwaarde kan hebben. Ga daartoe na:

- wat mogelijke financiële constructies en structuren kunnen zijn (bijvoorbeeld de oprichting van een autonoom gemeentebedrijf);
- wat financiële voor- en nadelen per constructie kunnen zijn (bijvoorbeeld in relatie tot de BTW-regeling);
- welke fiscale stimuli of heffingen (ondermeer belastingen op onbebouwde percelen, heffing op leegstand en verwaarlozing van gebouwen en woningen, heffing op leegstand en verwaarlozing van bedrijfsruimten) voorhanden zijn om een ruimtelijk beleid te realiseren;
- wat te verwachten beheerskosten zijn.

In deze fase moet dus ook beslist worden of er een PPS wordt opgericht en onder welke

vorm: contractueel of via een vennootschap. Dit heeft ook zijn weerslag op de financiering: wie voorziet welke middelen, onder welke vorm (kapitaal of leningen), wat zijn de fiscale complicaties (BTW, vennootschapsbelasting, ...). Het is belangrijk om dit in deze fase te onderzoeken, want het kunnen in een latere fase breekpunten worden.

Uiteindelijk, aan het einde van deze fase, ligt in het Plan van Actie vast welke uitvoeringsmethoden en financieringsmechanismen in de verdere uitvoering van het project zullen gebruikt worden en is er dus zicht op de betaalbaarheid van het project.

Meer weten

het 'handboek projectontwikkeling' (NEPROM, 2008) en lees er meer over de beschikbare financiële modellen en analyses.

6.2 Financiering onderzoeksfase

Publieke partners leveren in deze fase de grootste inspanningen door:

- eigen mensen uit de administratie en het bestuur beschikbaar te stellen in de onderzoeksonderdelen en het visievormingsproces;
- budgetten te voorzien voor het inhuren van externe advisering en om communicatie te kunnen voeren;

faciliteiten beschikbaar te stellen om het proces goed te laten verlopen. Niettemin wordt ook van andere partijen in deze fase een groot engagement verwacht tijdens het visievormingstraject dat in deze fase wordt doorlopen.

Planuitwerkingsfase

De projectontwikkeling, de uitwerking van visies en doelstellingen tot één of meerdere plannen ter voorbereiding van de uitvoering, het diepgaander onderzoek

1. Scope, in- & output van de planuitwerkingsfase

1.1 Scope

In deze fase gaat het over het verder uittekenen en 'scherp krijgen' van het project én van de deelprojecten om in de volgende fase met de uitvoering te kunnen starten.

Deze fase kenmerkt zich door het 'uit elkaar leggen' van het project in deelprojecten die gedetailleerd worden gedefinieerd en waarvan de onderlinge volgorde (en hun timing, fasering en prioriteit) wordt vastgelegd. Er wordt in deze fase continu 'geschakeld' tussen het project en de deelprojecten en door het groot aantal deelprojecten bestrijkt deze fase een lange termijn. Er is daarenboven niet langer één procesregisseur (en/of samenwerkingsverband) die het geheel bewaakt; maar er kunnen tegelijk ook projectleiders voor de verschillende deelprojecten worden aangesteld.

TIP
In kleinere projecten kunnen procesregisseur en projectleider dezelfde persoon zijn. Het is daarom van belang om bij de aanwerving van procesregisseurs te kiezen voor "multifunctionele" en dus "multi-inzetbare profielen". Indien er binnen de eigen organisatie geen ruimte is om iemand de taak van projectleider op te laten nemen, overweeg dan als lokaal bestuur om een externe projectleider in te huren of zorg er voor dat de private partner de taak van projectleider op zich neemt.

Sowieso gaan we er op deze website van uit dat het lokale bestuur zich het project toe-eigent en dat het project onder regie van de lokale overheid wordt uitgevoerd, dát er een procesregisseur wordt aangesteld en dat die bij de lokale overheid tewerkgesteld is. Dit niet alleen in publiek-private projecten, maar ook in publiek-publieke projecten waar het beheer uiteindelijk ook bij de lokale overheid terecht komt.

Om in de volgende fase met de uitvoering te kunnen starten, worden in deze fase mijlpalen in uitvoering vastgelegd, opdrachtgevers en bouwheren gedefinieerd en afspraken over verantwoordelijkheden, financiële en personeelsbijdrages en de manier van besluitvorming tijdens uitvoering in detail vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Ook worden de basisdocumenten die later nodig zijn voor een kwaliteitsvolle uitvoering (ondermeer een inrichtingsplan openbaar domein), in deze fase opgemaakt.

Ook en vooral gaat in deze fase ruime aandacht uit naar het doorlopen van procedures (plan-MER, MOBER, RVR, onteigeningsprocedure, herbestemming, ...). Daardoor heeft de planuitwerkingsfase meer dan de andere fasen een lineaire fasering. Het gaat hier evenwel niet om een gesloten proces.

Door de procedures en de vele deelprojecten (die niet noodzakelijk gelijktijdig voorbereid en uitgevoerd worden), bestrijkt deze fase een lange termijn. Om die lange periode te overbruggen, focust de communicatie in sterke mate op het betrokken houden van de actoren.

1.2 input : strategisch masterplan

Deze fase start met de principeovereenkomst over het strategisch masterplan en het plan van actie uit de onderzoeksfase. Uitvoeringsontwerpen voor de deelprojecten worden in deze fase gemaakt en getoetst aan de randvoorwaarden van het strategisch masterplan dat in de onderzoeksfase haalbaar werd geacht en in deze fase dus verder wordt verfijnd.

1.3 Output: strategisch masterplan uitvoerbaar, deelprojecten gedefinieerd

Aan het einde van deze fase zijn de partners van het project, en de samenwerkingsverbanden om tot uitvoering over te kunnen gaan, helder en is het duidelijk wie wat binnen welke termijn doet. Ook is de financiering voor de uitvoering van de deelprojecten op hoofdlijnen rond en zijn de financiële constructies duidelijk.

Volgende documenten zijn op het einde van de planuitwerkingsfase beschikbaar:

- Projectplan voor het project en een projectdefinitie voor de deelprojecten;
- Samenwerkingsovereenkomst voor het project en desgevallend ook een samenwerkingsovereenkomst per deelproject;
- Uitvoeringsontwerp (waarin de resultaten van eventuele wettelijke goedkeuringprocedures werden verwerkt) per deelproject;
- Financieel detailonderzoek per deelproject.

Vooraleer specifieke deelprojecten in uitvoering gaan, is het strategisch masterplan financieel-technisch, bouwkundig, juridisch en markttechnisch uitvoerbaar. Ook wordt ter voorbereiding van de uitvoering in deze fase ook gestart met de samenstelling van de uitvoeringsdossiers van de verschillende deelprojecten.

In functie van het beheer dat in de beheersfase van start gaat, wordt in deze fase werk gemaakt van een beheersgericht uitvoeringsontwerp per deelproject. In navolging daarvan worden beheerskosten in detail geraamd en worden over de wijze van beheer afspraken vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst.

2. Samenwerking: belang deelprojecten neemt toe

2.1 Projectstructuur: focus op regie deelprojecten

Door de vele deelprojecten, en daardoor het groot aantal actoren en interacties, is het belangrijk dat de regie ("het bij elkaar houden, bewaken, aansturen en coördineren van de deelprojecten") in deze fase in handen blijft van de lokale overheid of van een samenwerking tussen meerdere publieke partijen. Dat samenwerkingsverband is verantwoordelijk voor het garanderen van de samenhang tussen project en deelproject en voor de afstemming tussen de verschillende deelprojecten. Vandaar dat we de deelprojecten niet als onafhankelijk beschouwen, maar als relatief autonoom.

In tegenstelling tot de vorige fasen gaat het in deze fase minder om 'het onderhandelen'; maar eerder om het 'doen samenwerken' van verschillende actoren in functie van de uitvoering.

Een mogelijkheid om dit te doen, is via de oprichting (of continuering) van een stuurgroep. Die zorgt in deze fase voor de beleidsmatige continuïteit en voor de bewaking van het strategisch masterplan en de principeovereenkomst. De samenstelling van die stuurgroep kan anders zijn dan in de initiatie- en onderzoeksfase als - naar mate de uitvoering dichterbij komt - blijkt dat meer of andere actoren betrokken zullen zijn.

2.2 Projectleiding: van procesleider naar projectregie

De procesregisseur is in deze fase een vertrouwenwekkend persoon die vanuit een zekere hiërarchie een voldoende mandaat heeft om opdrachten aan de projectleiders of aan mensen uit andere organisaties te kunnen geven. Hij/zij staat naar analogie van de vorige fase in voor de informele contacten, maar in deze fase ook in voor de formele contacten. Tegelijk blijft hij/zij ook inhoudelijk sturen, in nauw overleg met de projectleider(s).

Het is de procesregisseur die instaat voor de samenwerking op niveau van het project. Hij/zij is verantwoordelijk voor de voortgang van het proces en voor de kwaliteitsbewaking; is daarom eerder generalist dan specialist, maar begrijpt de taal van de specialisten wel.

Door het uiteen leggen van het project in een groot aantal deelprojecten bestaat de taak van de procesregisseur steeds meer uit projectregie; tegelijk worden voor de verschillende deelprojecten in deze fase projectleiders aangesteld.

De procesregisseur vult zijn regierol als volgt in:

- Hij/zij houdt nauw contact met de projectleiders en heeft voeling met de uitvoering van de deelprojecten.
- Hij/zij heeft de tijd om afstand te nemen en bewaakt of de deelprojecten inhoudelijk goed, en conform de afspraken op niveau van het project, worden uitgevoerd.
- Hij/zij stemt de uitvoering en communicatie van de deelprojecten op elkaar af en waakt er over dat de deelprojecten elkaar niet hinderen.
- Hij/zij bewaakt het strategisch masterplan en stuurt het bij indien nodig. Hij/zij bepaalt de marge waarbinnen dit mogelijk is.
- Hij/zij volgt het budget op niveau van het project op; terwijl de projectleider instaat voor de dagdagelijkse financiële opvolging.
- Hij/zij neemt aspecten van minder hinder en alle initiatieven rond communicatie en participatie voor zijn/haar rekening omdat hij/zij een duidelijk overkoepelende blik heeft en zicht heeft op de uitvoering van het geheel.

TIP

Neem over de wijze waarop afstemming tussen de deelprojecten gebeurt en over de verhouding tussen procesregisseur en projectleider(s) afspraken op in de samenwerkingsovereenkomst. Het is daarbij in het bijzonder van belang dat de procesregisseur van alle projectleiders tijdig alle informatie over de deelprojecten krijgt om zijn/haar taak goed uit te kunnen voeren. Zorg er ook voor dat de procesregisseur bij discussies voldoende gemandateerd is om de eindbeslissing te kunnen nemen.

De procesregisseur wordt in complexe stadsprojecten vanaf deze fase ondersteund door andere personen ("een team") met verschillende kwaliteiten om onderstaande taken uit te kunnen voeren:

Kwaliteitsbewaking	Bewaken van het programma van eisen en de ambities van het strategisch masterplan. Bewaking van de kwaliteit van de deelprojecten en de afstemming tussen de deelprojecten. Detaileren / bijsturen van de strategisch masterplan en eventueel zelfs de uitbater of het ontwerpteam bijsturen op basis daarvan. Uitwerking timing en fasering deelprojecten in relatie tot het gebiedsproject. Continu bijsturen van timing en fasering.
Communicatie (intern en extern)	Intern rapporteren van conflicten (budget, timing, kwaliteit) die invloed hebben op het overkoepelende niveau. Opmaak en aanleveren van materiaal voor communicatie over het geheel en afstemming van de communicatie van het geheel op de communicatie van de deelprojecten.
Administratief	Vorbereiden en uitvoeren beslissingen stuurgroep en het instaan voor de verslaggeving. Bevorderen goed verloop vergunningendossiers Kadering vergunningsaanvragen van deelprojecten in het groter geheel. Bedrijfsmatige boekhouding (facturatie, betalingen, jaarrekeningen, fiscale verplichtingen) en controle. Verslaggeving werkgroepen en stuurgroepen en archivering.
Financieel - juridisch	Opvolgen van budgetten, opmaak verkoopdossiers, zoeken naar financiers. Opvolgen en binnenhalen subsidies. Opmaak en opvolging vergunningendossiers, onderbouwen en verifiëren. Opmaak contracten DBFMO.

2.3 Publiek-private samenwerking: in elkaar zetten van het gekozen mode

Afhankelijk van het voortraject dat in de vorige fasen is doorlopen, en in het geval waarbij in de vorige fase mogelijke PPS-modellen werden onderzocht en tussen de verschillende modellen een afweging is gemaakt, wordt in deze fase het PPS-modelecht uitgewerkt en worden private partners gezocht en/of aangesteld zodat in de volgende fase tot uitvoering kan worden overgegaan. Het in elkaar zetten van de PPS-formules voor de deelprojecten vindt dus in deze fase plaats.

Daartoe wordt in deze fase het aanbestedingsproces doorlopen dat de publieke partnervoor de keuze van 1 of meerdere geschikte private partners voor de realisatie van het (deel)project gekozen heeft

Meer weten

website Vlaams Kenniscentrum PPS (www.vlaanderen.be/pps)

3. Communicatie en participatie over project én deelproject

3.1 Communicatie

3.1.1 Aandachtspunten communicatie

In de planuitwerkingsfase wordt zowel over het geheel als over de deelprojecten gecommuniceerd. Het gaat dan bijvoorbeeld over communicatie over de uitvoeringsontwerpen die in deze fase worden opgemaakt, maar evengoed over quick-wins en tijdelijke invullingen op het terrein.

De communicatie in deze fase behoort voor een groot deel tot het takenpakket van de procesregisseur. Het gaat dan zowel om interne als externe communicatie, waarbij ook ad hoc interventies ('crisiscommunicatie') nodig kunnen zijn. Een communicatieverantwoordelijke ondersteunt de procesregisseur in die communicatie of er wordt voor de opvolging van alle communicatie-activiteiten een werkgroep communicatie geïnstalleerd.

TIP

In deze fase is de aanstelling van een communicatieverantwoordelijke vooral nodig bij grote complexe stadsprojecten. In kleinere projecten kan het ook tot het takenpakket van de procesregisseur blijven behoren om in te staan voor de communicatie over het project. Dit zorgt er niet alleen voor dat de procesregisseur goede voeling heeft met de impact van het project, maar noodzaakt tegelijk dat hij/zij zich het project meer toe-eigent omdat hij/zij zich moet verantwoorden voor de keuzes die worden gemaakt.

3.1.2 Opmaak communicatieplan

De communicatieverantwoordelijke en/of de werkgroep communicatie werkt tijdens deze fase een gedetailleerd communicatieplan uit dat alle partners goedkeuren en een verdere verfijning is van het communicatiekader ("de strategie") dat in de onderzoeksfase is opgemaakt.

TIP

Stem communicatie af op wat je wenst en laat de producten daaruit volgen (en niet omgekeerd). Bij de keuze tussen de communicatie-instrumenten is het daarenboven van belang het doelpubliek goed voor ogen te houden. Buurtbewoners hebben nu eenmaal andere interesses dan bezoekers van een vakbeurs.

Concreet dient na opmaak van het communicatieplan duidelijk te zijn:

WIE

Wie wil je bereiken? Wie is de doelgroep? Wie communiceert wat? Hoe stemmen we de ver-

schillende boodschappen op elkaar af? Wie neemt wanneer het woord?

WAT

Wat communiceren we? Welke boodschap willen we brengen?

WAAROM

Hoe pakken we minder hinder en crisiscommunicatie aan? Hoe stemmen we de communicatie van het geheel af op de communicatie over de deelprojecten?

WANNEER

Wanneer communiceren we waarover? Welk doelpubliek willen we bereiken?

WAARMEE

Op welke wijze communiceren we? Welke instrumenten zijn beschikbaar? Kunnen we bestaande communicatiekanalen gebruiken? Hoe financieren we de communicatie? Wie betaalt voor welke communicatie?

3.1.3 Opmaak minder hinder plan

Een minder hinder plan moet operationeel zijn vóór de start van de werkzaamheden en dus aan het einde van de planuitwerkingsfase. Het zit deels ook vervat in het bestek van aanneming.

We wensen er daarbij expliciet op te wijzen dat een minder hinder plan meer bevat dan alleen maar een opsomming van de minder hinder maatregelen. Het minder hinder plan:

- is een strategisch document dat omschrijft hoe minder hinder maatregelen gecoördineerd zullen worden;
- geeft de randvoorwaarden aan die de aannemer van het deelproject mee moet krijgen om hinder van de werken (in de ruime zin van het woord) te beperken;
- wordt gebruikt in de communicatie met derden.

TIP

We beschouwen het als essentieel dat voor start van de werken tijd en middelen worden vrij gemaakt om minder hinder maatregelen te coördineren en dat uitgangspunten van de minder hinder communicatie in de uitvoeringsbestekken worden opgenomen. Streef er daarom naar om vóór de start van de uitvoeringsfase na te denken over de wijze waarop minder hinder maatregelen gecoördineerd zullen worden.

De opmaak van een minder hinder plan is een dynamisch proces, waarbij de inbreng van omwonenden de inhoud sterk bepaalt en kan wijzigen. Het kan, en zal, daarom nodig zijn om in de uitvoeringsfase het plan bij te stellen en in overleg en op maat van de gebruikers (zowel van de ruimere omgeving als van de site zelf) te laten evolueren.

Meer weten

1. [Communicatieplan van het project Roeselare - Centraal](#)
2. [Minder hinder plan van de Gentse stationsomgeving Sint-Pieters](#)

3.2 Participatie

In deze fase maken we een onderscheid tussen formele en niet-formele participatie op niveau van het project, maar ook de deelprojecten kunnen in deze fase participatief worden ingevuld.

3.2.1 Formele participatie op niveau van het totaalproject: creëren van rechtszekerheid

In deze fase wordt veel formele communicatie georganiseerd naar aanleiding van de procedures die lopende zijn of zullen worden opgestart. Het gaat hier dan bijvoorbeeld om de terinzagelegging in het kader van een plan-MER-onderzoek of om het openbaar onderzoek in het kader van de procedure tot opmaak van een ruimtelijk uitvoeringsplan. In overleg met de werkgroep communicatie en/of de communicatieverantwoordelijke stroomlijnt de

procesregisseur al de communicatie hieromtrent en bevordert hij/zij het goede verloop van de verschillende procedures.

3.2.2 “Niet-formele” participatie op niveau van het totaalproject: betrokkenheid hoog houden

Omdat deze fase lang duurt en omdat het project uiteen valt in meerdere deelprojecten; kan voor ‘de buitenwereld’ de indruk ontstaan dat het project stil ligt. Het is daarom van belang om in deze fase blijvend extern te communiceren over de inhoud en voortgang van het project en te verduidelijken hoe de verschillende deelprojecten van het totaalproject deel uit maken.

Omdat de deelprojecten vaak heel technisch, en daardoor voor externen of voor mensen die later in het proces betrokken worden (ondermeer de vergunningverlenende overheid en aannemers) vaak onbegrijpelijk zijn, heeft de communicatie ook als doel om de technische dossiers begrijpelijk te maken en te vermijden dat actoren afhaken. Het behoort tot het takenpakket van de procesregisseur, en niet tot dat van de projectleider, om deze communicatie te organiseren.

Dergelijke “niet-formele participatie” streeft er naar om de actoren betrokken te houden en met hen blijvend het gesprek voeren; dat kan bijvoorbeeld door ter plaatse dingen te doen, gebouwen open te stellen of evenementen te organiseren. Het gaat er hierbij om instrumenten te vinden om de betrokkenheid uit de vorige fase hoog te houden omdat de actoren zich nu al moeten kunnen voorstellen wat gerealiseerd zal worden, terwijl de realisaties pas in de volgende fase effectief uitgevoerd worden. Door hen te betrekken, wordt er tegelijk gezorgd voor de opbouw van kennis.

3.2.3 Participatieve invulling van deelprojecten

Ook de deelprojecten kunnen participatief ingevuld worden. Dat kan bijvoorbeeld door bewoners mee te laten bepalen hoe een uitvoeringsontwerp er zal uitzien. Dergelijke participatie behoort tot het takenpakket van de projectleider; waarbij er nauwe afstemming plaatsvindt met de procesregisseur.

4. Kwaliteitszorg van het proces in de planuitwerkingsfase

In deze fase kan er veel kwaliteitserosie optreden doordat deze fase de ‘overgang’ van generalisten naar specialisten inluit: er komen nieuwe actoren (ondermeer toekomstige beheerders) in beeld en “de uitvoerders” moeten realiseren wat “de bedenkers” hebben bedacht.

De kwaliteitszorg in deze fase bestaat er in aandacht te hebben voor deze overgang en de kwaliteitserosie tussen planning en uitvoering zo veel mogelijk te beperken.

Dat kan ondermeer door:

- aandacht te hebben voor competenties van de projectleiding;
- na te denken over de afstemming tussen proces en procedure;
- in supervisorschap te voorzien;
- adviescommissies te betrekken;
- te investeren in het levend en geschreven geheugen.

4.1 Projectleiding met aandacht voor het proces

Door de toename en concretisering van de deelprojecten komen vanaf deze fase andere competenties voor de projectleiding in beeld. Aandacht hebben voor het proces, en er inzicht in verwerven, blijft niettemin een competentie waarover zowel procesregisseurs als projectleiders moeten beschikken om een kwaliteitsvol (deel)project te kunnen realiseren.

4.2 Afstemming tussen proces en (wettelijke) procedure

Verskillende wettelijke procedures kunnen een grote impact hebben op de wijze waarop en de timing waarbinnen uitvoeringsdossiers tot uitvoer worden gebracht. Onderzoek daarom welke procedures in de planuitwerkingsfase doorlopen moeten worden vooraleer met de uitvoering gestart kan worden en voorzie in het projectplan voldoende tijd om deze procedures tot een goed einde te brengen.

Lijst ook op welke instrumenten en wettelijke procedures gebruikt kunnen worden in functie van de voortgang van het proces. Ontwikkel een strategie die toelaat het proces en de procedures maximaal te integreren: gebruik procedures om rechtszekerheid te creëren en om de resultaten van het proces te legaliseren.

4.3 Supervisorschap, auteurschap en het vastleggen van kaderstellende elementen

Het is belangrijk om in deze fase te zorgen voor supervisorschap voor het dagdagelijkse beleid en kaderstellende elementen te bepalen op basis waarvan kwaliteitsbewaking kan gebeuren. Het gaat er om in deze fase een kader te creëren dat ondermeer aangeeft wat de marges zijn waarbinnen het ontwerpteam mag ontwerpen.

Belangrijk is dat de procesregisseur ook de bewaker is van 'het auteurschap'; zijnde de waarden en karaktertrekken van een project.

voorbeeld 1:

Het moment waarop het strategisch masterplan naar uitvoeringsontwerpen wordt vertaald, is een belangrijk moment waarop de procesregisseur er voor moet zorgen dat de karaktertrekken van het project bewaard blijven. Elke goede ontwerper heeft immers de neiging om een proces nog eens op zijn kop te zetten; hetgeen te beschouwen is als een intern proces van eigenmaking.

Als procesregisseur is het belangrijk in te schatten of het opnieuw opentrekken van een proces wenselijk is of totaal niet.

voorbeeld 2:

Ook zal je als procesregisseur soms zien dat de opmaak van een strategisch masterplan wordt afgesloten, maar dat er nog thema's zijn die niet werden uitgesproken of afgehandeld omwille van politieke redenen, omdat er meer gegevens nodig zijn of omdat er gekozen wordt om het nog even te laten 'berusten'. Het is belangrijk hierin als procesregisseur een duidelijk sturende rol te spelen en om de marges aan te geven waarbinnen het mogelijk is om bepaalde delen van het proces opnieuw te voeren.

Meer weten

1. [Voorbeelddocument beeldkwaliteitplan Architectuur Eilandje Antwerpen](#)
2. [Voorbeelddocument beeldkwaliteitplan Buitenruimte Eilandje Antwerpen](#)
3. [Voorbeelddocument beeldkwaliteitplan Waterplan Eilandje Antwerpen](#)
4. [Voorbeelddocument beeldkwaliteitplan Groenplan Eilandje Antwerpen](#)

4.4 Betrekken van adviescommissies

De oprichting van een kwaliteitskamer of de adviesverlening door andere externe adviescommissies is een mogelijkheid om supervisorschap concreet in te vullen en externen een rol in de kwaliteitsbewaking op te laten nemen. Het betreft hier instrumenten waarbij externen sporadisch in het proces betrokken worden en op maat een advies afleveren.

We lichten de mogelijke rol van een kwaliteitskamer en van de GECORO onderstaand toe:

4.4.1 Kwaliteitskamer

Een kwaliteitskamer kan instaan voor de ondersteuning, begeleiding en advisering van de betrokken partners. Ze kan op vooraf bepaalde momenten adviezen afleveren, maar kan ook op eigen initiatief adviezen leveren of op vraag van derden. Het verkrijgen van een advies van de kwaliteitskamer kan geen rechten creëren ten aanzien van de vergunningverlenende overheden. Ze kan alleen adviseren over de beste aanpak en suggesties doen voor verbeteringen en zo in de planuitwerkingsfase mee instaan voor:

- het uitwerken van krijtlijnen voor de opmaak van vergunningsaanvragen (= verdere verfijning van het strategisch masterplan);
- het voorzien in ondersteuning bij de selectie van het ontwerpteam;
- het evalueren van uitvoeringsontwerpen en bewaken van kwaliteitsaspecten daarin;
- het bewaken van de in de voorgaande fasen vooropgestelde kwaliteit;
- het voorzien in procesbegeleiding.

en kan er mee voor zorgen dat:

- de in het strategisch masterplan vooropgestelde kwaliteit op degelijke wijze wordt vertaald in de uitvoeringsontwerpen;
- de procesregisseur door onafhankelijke deskundigen wordt ondersteund in zijn rol als kwaliteitsbewaker;
- voor de bouwende en ontwerpende instanties op gestructureerde wijze advies over de kwaliteitsvolle uitwerking en realisatie beschikbaar is; • de vooropgestelde kwaliteitseisen worden nageleefd;
- het verlenen en verkrijgen van vergunningen kan worden gefaciliteerd;
- het draagvlak voor een project wordt verbreed.

4.4.2 GECORO

Sinds het in voege zijn van het decreet ruimtelijke ordening in 1999 zijn in vrijwel alle Vlaamse gemeenten gemeentelijke commissies voor ruimtelijke ordening (GECORO) opgericht. Zij adviseren de betrokken gemeente bij het uitstippelen van het ruimtelijke orderingsbeleid.

In een complex stadsproject behoort tot de taak van de GECORO om via haar adviezen er op toe te zien dat de vooropgestelde kwaliteit in het strategisch masterplan wordt doorvertaald tot op het niveau van de deelprojecten.

TIP
Zorg er voor dat de competenties van de GECORO-leden zodanig zijn dat ze ook over complexe stadsprojecten kwaliteitsvolle adviezen kunnen afleveren. Voorzie daarom in de GECORO ook een plek voor deskundigen die ervaring hebben met complexe stadsprojecten.

5. Investeren in het geschreven en levend geheugen

Zowel het geschreven als het levend geheugen zijn belangrijke bronnen van informatie voor de verschillende procedures in de planuitwerkingsfase omdat ze de historiek van een project, van keuzes en beslissingen, en de relatie tussen project en deelprojecten aantonen en de beoogde kwaliteit ervan weergeven. Blijvend investeren in het geschreven en levend geheugen is ook in deze fase aan de orde, evenals de verderzetting van de initiatieven die daaromtrent zijn genomen in de initiatie- en verkenningsfase en in de onderzoeksfase.

In deze fase gaat het in het bijzonder om het gebruik van het strategisch masterplan als een synthesesdocument van de besprekingen die in de vorige fasen plaatsvonden; bijvoorbeeld ten behoeve van het indienen van vergunningsaanvragen. Het strategisch masterplan laat toe dat het project voor externen of voor actoren die pas vanaf deze fase in het proces worden betrokken, begrijpelijker wordt en dat wordt gekaderd hoe de deelprojecten in het totaalproject passen.

Ook het beschikken over een klassemment en een archief is in deze fase een belangrijk aandachtspunt; omdat de omvang van informatie - over project en deelprojecten - toeneemt.

Meer weten

1. Leidraad mappenstructuur (AG Stadsplanning Antwerpen)
2. Handleiding mappenstructuur (AG Stadsplanning Antwerpen)

5. Instrumenten en tools in de planuitwerkingsfase

De focus in deze fase ligt op het doorlopen van procedures om in de volgende fase met de uitvoering te kunnen starten. Die procedures kunnen zeer verschillend zijn; zowel qua inhoud als qua tijdsspanne.

TIP

Ook het onderverdelen of de opsplitsing van een totaalproject in meerdere deelprojecten is te beschouwen als een strategische tool zijn om een project beter beheersbaar te maken. Als een deelproject immers zo groot wordt dat slechts 1 of 2 bureaus of aannemers het aankunnen, bestaat er een reëel risico op monopolie. Het is daarenboven ook voor het draagvlak van (deel)projecten in de uitvoeringsfase belangrijk dat (deel)projecten door een voldoende aantal aannemers/uitvoeringsteams kunnen worden gerealiseerd. Dat zorgt voor gezonde concurrentie, maar zorgt tegelijk ook voor meerdere mogelijkheden voor meerdere aannemers. Het aftasten van deze realiteit bij het bepalen van de grootteorde van deelprojecten is een belangrijke strategische oefening die in deze fase, en dus voor de start van de uitvoeringsfase, dient plaats te vinden.

Onderstaande belangrijke, in complexe stadsprojecten te doorlopen formele en informele 'procedures' voorafgaand aan de uitvoering, lichten we onderstaand toe:

1. Herbestemmingen
2. Effecten-beoordelingen
3. Keuze uitvoerings- en beheerswijze
4. Afbakening grenzen en eigendomssituaties
5. Opmaak samenwerkingsovereenkomst en projectplan
6. Opmaak uitvoeringsontwerp en beheersplan
7. Vergunnings- en subsidieaanvragen
8. Instrumenten om de projectplanning te visualiseren
9. Risico-analyse

Waar relevant wordt een onderscheid tussen het 'niveau project' en het 'niveau deelproject' gemaakt.

5.1 Herbestemmingen

In de planuitwerkingsfase wordt de procedure voor een herbestemming opgestart. In de vorige fase is daartoe geanalyseerd wat de inhoud en afbakening van dergelijke herbestemming zou moeten zijn. Het strategisch masterplan uit de vorige fase vormt de basis voor deze herbestemmingen.

Meer weten

Lees op www.ruimtelijkeordening.be meer over de procedure tot opmaak van een ruimtelijk uitvoeringsplan.

5.2 Effecten-beoordeling

TIP

Wees er van bewust dat effecten-beoordelingen kunnen zorgen voor een bijsturing van het strategisch masterplan en/of van het ruimtelijk uitvoeringsplan.

Het strategisch masterplan dat in de vorige fase is opgemaakt, dient als basis voor de effecten-beoordelingen die in deze fase worden uitgevoerd.

We lichten achtereenvolgens onderstaande effecten-beoordelingen toe:

- MER-screening
- Plan-MER
- Project-MER
- MER-ontheffing
- Mobiliteitstoets en MOBER
- RVR
- Hoogbouweffectenrapportage HER
- Duurzaamheidsmonitor

TIP

Waak er als procesregisseur over dat het project in zijn geheel de verschillende procedures doorloopt en probeer te vermijden dat het project op deelaspecten wordt beoordeeld. Gebruik de verschillende procedures om het project beter te maken en om het beeld van een samenhangend project te versterken en niet als een verplichting die 'pro forma' doorlopen moet worden en waarvan de deelaspecten afzonderlijk beoordeeld moeten worden.

Als er in de onderzoeksfase voor gekozen is een "niet-formele" screening van mogelijke effecten uit te voeren, kunnen die resultaten in deze fase gebruikt worden voor de uitvoering van een formele screening of procedure.

We wensen daarbij te wijzen op de wens van de Vlaamse overheid om voor de uitvoering van 'strategische projecten',

zoals opgelijst in het desbetreffende decreet, te streven naar een verkorte procedure. Bij die strategische projecten zal de overheid kunnen afwijken van de inhoud en de vormgeving van het aanvraagdossier, de chronologie van het procedureverloop en de duur van de behandeltermijnen. Omwille van de wijzigingen die zich als gevolg van dit decreet in de regelgeving kunnen voordoen, is er onderstaand niet voor geadviseerd alle procedures zeer gedetailleerd uit te werken, maar om enkel verwijzingen naar de websites van de bevoegde overheden op te nemen.

5.2.1 MER-screening

Voor herbestemmingsplannen die niet van rechtswege plan-milieueffectrapportage-plichtig zijn, moet de initiatiefnemer een screeningsprocedure (onderzoek tot milieueffectrapportage) volgen. Het doel van dergelijke screening is om na te gaan of een plan aanzienlijke milieueffecten kan hebben. De initiatiefnemer kan de screeningsnota (ook wel 'verzoek tot raadpleging') zelf opstellen of een studiebureau inschakelen.

5.2.2 Plan-MER

Herbestemmingsplannen die wel onder het toepassingsgebied van het plan-m.e.r.-decreet vallen, moeten onderworpen worden aan een planmilieueffectrapportage.

Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van een procedure 'volgens het generieke spoor' en een procedure 'volgens het integratiespoor'.

5.2.3 Project-MER

Voor MER-plichtige projecten wordt een project-MER opgestart als het strategisch masterplan beschikbaar is en dit voorafgaand aan de vergunningsaanvragen voor de verschillende deelprojecten.

5.2.4 MER-ontheffing

Soms is het mogelijk dat voor een project - dat onder de milieueffectrapportageplicht valt - een gemotiveerd verzoek tot ontheffing wordt aangevraagd. Om na te gaan of dit op het project van toepassing is, moet bekeken worden of het project valt onder bijlage II van het besluit van de Vlaamse Regering houdende vaststelling van de categorieën van projecten onderworpen aan milieueffectrapportage.

5.2.5 MOBER en Mobiliteitstoets

Om de mogelijke mobiliteitseffecten van nieuwe plannen én (deel)projecten in te kunnen schatten, kan beroep gedaan worden op het instrument van een mobiliteitseffectenstudie. Het doel hiervan is na te gaan of het vervoerssysteem de extra mobiliteit die gegenereerd wordt, nog op kwalitatieve wijze kan verwerken. Daarnaast gaat dergelijke studie na wat de impact van deze mobiliteit is op de verkeersveiligheid, de verkeersleefbaarheid en het milieu. Samengevat betekent dit dat een degelijk uitgevoerde mobiliteitsstudie nagaat in welke mate de ontwikkeling van nieuwe plannen en activiteiten bijdraagt tot een duurzame mobiliteit. Dergelijk onderzoek maakt ook deel uit van de milieu-effectenrapportages. Tot op heden bestonden er geen richtlijnen voor het opstellen van dergelijke mobiliteitsstudies.

Om deze leemte in te vullen, heeft de afdeling Beleid Mobiliteit en Verkeersveiligheid van de Vlaamse overheid een overheidsopdracht uitgeschreven om een richtlijnenboek op te stellen met betrekking tot de vorm en inhoud van mobiliteitsstudies.

In het richtlijnenboek wordt een onderscheid gemaakt tussen een mobiliteitstoets en een mobiliteitseffectenrapport:

- De mobiliteitstoets is een beknopte nota die ook nuttig kan zijn bij projecten met een eerdere beperkte mobiliteitsimpact.
- Het mobiliteitseffectenrapport (mober) is geschikt voor plannen en projecten met een belangrijke mobiliteitsimpact.

5.2.6 Ruimtelijk VeiligheidsRapportage

In het ruimtelijke planningsproces moet rekening gehouden worden met de resultaten van het ruimtelijk veiligheidsrapport. Hierbij is het mogelijk dat (ontwerpen van) ruimtelijke uitvoeringsplannen moeten bijgestuurd of aangepast worden.

Het ruimtelijk veiligheidsrapport (RVR) onderzoekt in welke mate een bestaand of gepland aandachtsgebied kan blootgesteld worden aan de risico's van zware ongevallen gerelateerd aan de aanwezigheid van gevaarlijke stoffen in een bestaande of geplande Seveso-inrichting in de buurt van dit aandachtsgebied. Het legt hierbij mogelijke problemen bloot, en kan eventueel aanbevelingen doen om deze te voorkomen of op te lossen. Het ruimtelijk veiligheidsrapport moet, naast de in het ruimtelijk uitvoeringsplan beschreven ontwikkelingen, ook redelijke alternatieven bekijken en bestuderen.

5.2.7 HoogbouwEffectenRapportage

Vlaanderen kent geen richtlijnen met betrekking tot de evaluatie van hoogbouwplannen. In Nederland is het wel gangbaar om een HoogbouwEffectenRapportage (HER) uit te voeren omdat hoogbouw maatschappelijk gezien erg gevoelig kan liggen.

In een HER wordt een hoogbouwplan beoordeeld op de volgende aspecten:

- effecten van windhinder;
- effecten van schaduwwerking;
- sociale veiligheid, uitzicht en privacy;
- stedenbouwkundige inpassing;
- effecten op grote afstand.
- Naar aanleiding van een HER kan het nodig zijn aanpassingen aan een strategisch masterplan door te voeren.

5.2.8 Duurzaamheidsmonitor

Het gebruik van een duurzaamheidsmonitor is een systeem om duurzaamheid meetbaar te maken. Het gebruik van dergelijke duurzaamheidsmonitor:

- zorgt voor meer duidelijkheid en geeft een houvast over wat onder duurzaamheid kan worden begrepen (zowel voor bouwheer als uitvoerders, studie bureaus, ...);
- garandeert dat duurzaamheid op een integrale wijze wordt benaderd door te streven naar een geheel van samenhangende uitgangspunten en maatregelen;
- zorgt voor een betere bewaking van de ambities inzake duurzaamheid en zorgt zo voor een hogere kwaliteit in uitvoering;

- geeft aanwijzingen voor duurzaamheid, gaande van de locatiekeuze tot het ontwerp, de realisatie en het beheer;
- is daarenboven een belangrijk communicatiemiddel dat duidelijk kan maken wat een overheid onder duurzaamheid begrijpt, maar laat tegelijk voldoende (ontwerp) vrijheid door eerder sturend en stimulerend te werken (en verschillende wegen naar het doel te tonen) dan verplichtingen op te leggen.
- We beschouwen de screening van een duurzaamheidsmonitor als een verplichte oefening in de planuitwerkingsfase.

Meer weten

1. Plan-MER nota project Gentse kanaalzone
2. Plan-MER nota project Roeselare Centraal
3. MER-ontheffing project project stationsomgeving Oostende
4. Hoogbouw Effecten Rapportage (HER) Gentse stationsomgeving
5. Duurzaamheidsmeter project Gent Tondelier
5. Duurzaamheidsleidraad project Clementwijk Sint-Niklaas

Lees op www.lne.be meer over de verschillende procedures voor de uitvoering van milieu- en ruimtelijke veiligheidsrapportages en lees er meer over de inhoud van de verschillende documenten.

Lees hier op www.mobielvlaanderen.be meer over mobiliteits-effectenrapportages en download er het richtlijnenboek dat door de afdeling Beleid Mobiliteit en Verkeersveiligheid van de Vlaamse overheid is opgemaakt.

5.3 Uitvoerings- en beheerswijze

5.3.1 Keuze uitvoerings- en beheerswijze

In deze fase wordt de uitvoerings- én beheerswijze bepaald en neemt de publieke partij volgende vragen in overweging:

- Wie is het meest (kosten)efficiënt om de uitbating en/of het onderhoud te verzorgen?
- Welke wijze voldoet het best aan de (maatschappelijke) doelstellingen van het project?
- Heeft de publieke partner voldoende middelen om te financieren en kan hij die ter beschikking stellen, dan wel is het in wezen de rol van de publieke partner de uitbating te doen?

Denk over alle mogelijkheden van in het begin van de planuitwerkingsfase na, want het zal sterk bepalen welk type voortraject dient gevolgd te worden. Naargelang de gekozen uitvoerings- en beheerswijze zal de taak van de overheid er louter in bestaan een kader en randvoorwaarden te creëren; dan wel ook effectief uit te voeren. Bijkomend onderzoek, grondige analyse van gelijkaardige projecten, analyse van businessplannen, focusgesprekken met uitbaters en betrokken overheden kunnen helpen om een keuze te onderbouwen en fijn te stellen. Indien de kans of het verlangen bestaat om over te gaan naar een private uitbating is het daarenboven van belang om in een zeer vroeg stadium na te gaan welke formules er op de markt zijn en wie de spelers zijn; en om hen in een heel vroeg stadium in het project te betrekken, rechtstreeks of onrechtstreeks.

5.3.2 Naar de uitvoering van (deel)projecten: gedelegeerd bouwheerschap

In België is gedelegeerd bouwheerschap (waarbij de procesregisseur als gedelegeerd bouwheer optreedt voor de verschillende deelprojecten) eerder uitzondering dan regel. In wezen zou het de meest economische en efficiënte manier van uitvoering kunnen zijn; onder andere omdat het proces volledig intern wordt geregeld.

Deze werkwijze werd toegepast voor het Forum-besos project in Barcelona, een inbreidingsproject van 150 hectare bestaande uit 26 deelprojecten. De regie was daar in handen van een ploeg van 20 mensen onder de tijdelijke structuur van Infrastructures 2004.

Mogelijke voordelen van gedelegeerd bouwheerschap zijn:

- Procesregisseur en projectleiders zitten samen onder 1 overkoepelende structuur; waarbij er een duidelijke leider en aanspreekpunt is.

- De procesregisseur betaalt alle projectleiders, ontwerpers, aannemers en de communicatie en is feitelijke bouwheer.
- Met de verschillende grondeigenaars/investeerders van de deelprojecten wordt een apart contract opgemaakt en er wordt op regelmatige tijdstippen teruggekoppeld over budget, timing en kwaliteit. Dit betekent dat zeer duidelijke overeenkomsten worden gemaakt over de verantwoordelijkheden over, en de coördinatie en afstemming van, de werken in het deelproject.
- De communicatie gebeurt op niveau van het globaal project. Er is 1 duidelijke communicatiestrategie.
- Discussies tussen deelprojecten worden intern beslecht; zowel op niveau van het ontwerp als op niveau van uitvoering. Dit heeft in het Forum-Besos project in totaal tot slechts 3 juridische processen geleid en een uitvoering van het 3.2 Miljard Euro grote project in 3.5 jaar tijd.
- Kwaliteit: voor het project Forum-besos gebeurde dit op 2 niveaus:
 - Intern door een kwaliteitsteam dat tevens ook de masterplanontwerpers wist te integreren in het uitvoeringsteam en als 1 te laten functioneren (spanningen worden opnieuw intern opgelost;
 - een onafhankelijke kwaliteitskamer die de grotere schaal bewaakt en advies geeft aan de overkoepelende procesregisseur.

Hoewel deze werkwijze in feite organisatorisch de meest eenvoudige vorm is en leidt tot de hoogste kwaliteit, zou het niettemin te kort door de bocht zijn om gedelegeerd bouwheerschap als dé algemene oplossing naar voor te schuiven. Het is echter wel een model dat als kapstok kan dienen voor andere modellen waar het gedelegeerd bouwheerschap niet mogelijk is.

In deze fase is het dan ook zaak te onderzoeken welk uitvoerings- en beheerswijze het best gebruikt wordt om tot uitvoering over te gaan.

5.4 Afbakening grenzen en eigendomssituaties

Met het oog op de uitvoering worden in de planuitwerkingsfase afspraken over de eigendomssituatie gemaakt. Hiertoe kan het nodig zijn gronden of panden te verwerven (bijvoorbeeld via een onteigeningsplan of een vrijwillige aankoop) of onderling te ruilen. Ook wordt in deze fase voor het volledige project de begrenzing van het openbaar domein vastgelegd.

TIP
Naargelang de problematiek kan het nodig zijn een andere procedure te hanteren. Weeg dit goed af. Ga als projectleider of procesregisseur goed na welke procedures mogelijk zijn en bepaal de procedure in functie van het einddoel van de verwerving.

Verwervingen kunnen nodig zijn voor heel uiteenlopende doeleinden, zoals in functie van openbaarheid, een herkaveling of een grondruil.

5.4.1 Begrenzing openbaar domein

In deze fase wordt voor het volledige project de begrenzing van het openbaar domein vastgelegd in een plan openbaar domein, een rooilijnplan of een verkavelingsplan. Ook de erfdienstbaarheden tot algemeen nut worden bepaald. Deze documenten zijn de basis voor de stedenbouwkundige vergunningsaanvragen die in deze fase worden ingediend.

TIP
Start procedures voor de verwerving/ onteigening van gronden of panden snel genoeg op en zo snel mogelijk nadat over het strategisch masterplan een akkoord is verkregen. Wees er daarbij van bewust dat een onteigeningsprocedure een echte procedureslag kan worden. Het is daarom beter om - indien mogelijk - de onderhandeling aan te gaan en te streven naar verwervingen in der minne om te vermijden dat het proces van verwerving te veel tijd in beslag neemt en het draagvlak voor het (deel)project afneemt.

5.4.2 Verwervingen of onteigeningen

Neem als publieke overheid bij aanvang van deze fase in overweging of het nodig is om een grondpositie te verwerven en bepaal naargelang

de grondpositie die er al dan niet is of en welke (bijkomende) gronden (of panden) verworven dan wel onteigend zullen worden en weeg af welke procedure hiervoor het meest aangewezen is.

Als die verwerving in der minne verloopt (dus met het akkoord van de eigenaar), dan spreken we van vrijwillige verkoop. Als het om een gedwongen verkoop gaat, is er sprake van een onteigening. Een onteigening kan alleen plaatsvinden in een onteigeningsgebied dat als dusdanig door een onteigeningsbesluit is aangeduid. Diverse onteigeningsprocedures zijn gangbaar in zowel publiek-publieke als publiek-private projecten.

Meer weten

[De site van het Agentschap voor Binnenlands Bestuur met meer informatie over onteigeningsprocedures.](#)

5.5 Opmaak samenwerkingsovereenkomst ontwerp en uitvoering en projectplan

5.5.1 Op niveau van het totaalproject

Een samenwerkingsovereenkomst ontwerp en uitvoering wordt in deze fase opgemaakt voor het project en er wordt een projectplan aan toegevoegd.

Het projectplan maakt duidelijk hoe gefaseerd van begin naar het einde te gaan, hoe de verschillende deelprojecten gefaseerd zullen worden en ook hoe kosten, voortgang en conflicten te beheersen en te beheren. Het is een verdere uitwerking van het processchema dat in de initiatie- en verkenningsfase is opgemaakt en bevat:

- een (tijds-)plan met de activiteiten, producten en de benodigde en beschikbare middelen;
- een projectverantwoordelijkheidsschema met taken, verantwoordelijkheden, werkpakketten; inclusief de begroting ervan in tijd, personeel en financiële kosten;
- de wijze van communicatie met actoren en de wijze waarop ze bij de projectontwikkeling en het uitvoeringsontwerp zullen betrokken worden;
- risico's en mogelijke maatregelen;
- projectstructuur, fasering van het proces en beslismomenten;
- wijze van financiering;
- wijze van rapporteren en besluitvorming.

In een publiek-private-samenwerking wordt in deze fase een PPS-samenwerkingsovereenkomst opgemaakt. Die omvat alle afspraken tussen de publieke partners met het oog op de gezamenlijke verwezenlijking van een PPS-project. De afspraken kunnen zowel een publiek-rechtelijke als een privaatrechtelijke inhoud hebben:

- Van publiekrechtelijke aard zijn bijvoorbeeld afspraken inzake bevoegdheidsoverdracht, of afspraken inzake de structuur en organisatie van de PPS.
- De privaatrechtelijke afspraken handelen doorgaans over de overdracht of inbreng van gronden, onroerende goederen of zakelijke rechten. Zij worden in beginsel beheerst door het privaatrecht, maar ook hier zijn de basisprincipes van het publiekrecht nooit ver weg (beginselen van behoorlijk bestuur).

Een publiek-publieke samenwerkingsovereenkomst kan gaan van de politieke wil tot samenwerking om een project te realiseren tot de gedetailleerde beschrijving van de wijze van samenwerking tot en met de uitvoeringsfase. Soms bevat dit soort van overeenkomsten ook al duidelijke meer dwingende bepalingen over de precieze rechten en verplichtingen van de partijen.

TIP

De opmaak van de samenwerkingsovereenkomst, en van het bijhorende projectplan, kan heel wat tijd in beslag nemen omdat het over een overeenkomst tussen veel actoren gaat; waarvan bijvoorbeeld ook afspraken over kostenverdelingen (tot en met de uitvoeringsfase!) tussen partners deel uitmaken. Voorzie daarom voldoende tijd voor de opmaak ervan.

5.5.2 Op niveau van het deelproject

Als de deelprojecten duidelijk zijn, kan ook per deelproject een samenwerkingsovereenkomst opgemaakt worden tussen de betrokken actoren (inclusief bouwheren). Daarin wordt onder andere de manier van uitvoering bepaald en is de aanduiding, takenpakket en het mandaat van de procesregisseur en van de projectleider beschreven, alsook de wijze waarop het ontwerpteam wordt gekozen en de financiering ervan. Ook de wijze van communicatie (intern, extern) wordt er in vastgelegd en er wordt in aangegeven hoe het deelproject na uitvoering zal beheerd en geëvalueerd worden en door wie. Er wordt tot slot ook in bepaald wat de overheid zelf gaat doen en wat ze aan anderen (bijvoorbeeld een privé-partner) toevertrouwt.

Meer weten

1. [Samenwerkingsovereenkomst Ontwerp en uitvoering project Roeselare Centraal](#)
2. [Samenwerkingsovereenkomst project Oostende stationsomgeving](#)
3. [Samenwerkingsovereenkomst project Groenpool Parkbos Gent](#)
4. [Samenwerkingsovereenkomst project Spoor Noord Antwerpen](#)
5. [Samenwerkingsovereenkomst project Turnova Turnhout](#)

5.6 Opmaak uitvoeringsontwerp en beheersplan

5.6.1 Op niveau van het totaalproject: opmaak beheersplan en beheersgericht ontwerpen

Aan het einde van deze fase is een beheersplan beschikbaar. Een beheersplan brengt niet alleen de wijze van beheer en de kosten ervan in beeld, maar legt ook de eigendomsgrenzen vast.

Minstens even belangrijk als de opmaak van een beheersplan is dat 'het ontwerpen' op een beheersgerichte wijze gebeurt. Dit houdt in dat er zowel moet worden nagedacht over de vraag of, en hoe, een omgeving kan worden onderhouden of hersteld, maar ook over wie welke verantwoordelijkheden zal nemen en hoe de verschillende actoren zullen samenwerken. De voorbeelden van nieuw aangelegde pleinen die op korte termijn onherkenbaar en disfunctioneel worden door de toevoeging van signalisatie (politie, toeristische dienst), straatmeubilair (technische dienst), bushaltes (De Lijn), postbussen (Post), bloembakken (groendienst) zijn te vermijden. Het is daarom van belang dat het uitvoeringsontwerp het kader bevat waarbinnen nutsmaatschappijen en andere externe partners moeten werken voor de plaatsing van nieuwe elementen in het openbaar domein en dat dus bij start van de uitvoering duidelijk is welke zones worden voorzien voor de uitvoering van acties van andere partners. Dit is in het bijzonder een groot aandachtspunt bij de inrichting van het openbaar domein, waarbij de plaatsing van straatmeubilair (banken, vuilbakken) of andere voorzieningen (blindegeleiding, bekabeling, ...) zeer bepalend kunnen zijn in de kwaliteitsvolle uitvoering van het ontwerp.

Dit kan door alles op voorhand in detail in het uitvoeringsontwerp vast te leggen zodanig dat, als er bij uitvoering iets niet duidelijk is, het uitvoeringsontwerp als kader voldoende richtlijnen kan geven. Het is dus belangrijk dat het ontwerpteam als attitude beheersbewust en realistisch ontwerpt en een voldoende graad van detaillering toevoegt, zodanig dat - als daar bij uitvoering vragen over komen - er een antwoord op gegeven kan worden.

We pleiten dus niet alleen voor ontwerpgericht beheren, maar ook en vooral voor een beheersbewust ontwerp om dit mogelijk te maken.

5.6.2 Op niveau van het deelproject: voeren van een ontwerpproces

Overheden zijn verplicht tot een openbare selectieprocedure om een (grote) architectuuropdracht te gunnen. In deze fase wordt daartoe:

- de selectieprocedure vastgelegd;
- de selectiecriteria bepaald en de selectiecommissie samengesteld;
- de selectieprocedure doorlopen;
- het ontwerpproces gevoerd.

Elk van deze stappen lichten we onderstaand toe.

1. Selectieprocedure vastleggen

De keuze voor een bepaalde procedure wordt bepaald door de:

- **ambitie van de opdrachtgever;**
- **complexiteit** van de opgave;
- gewenste interactie met het ontwerpteam;
- **beschikbare tijd en het beschikbaar budget.**

De opdrachtgever moet zelf overwegen wat in de gegeven situatie de beste procedure is. Een reële situatie is echter altijd een combinatie van parameters, zodat de opdrachtgever voor elk project opnieuw de parameters zal moeten evalueren en zijn prioriteiten zal moeten stellen. Elke opdracht vergt dus zijn specifieke procedure; het gaat er in deze fase om deze afweging goed te maken.

2. Bepalen van selectiecriteria en -commissie

Aandachtspunten bij de aanstelling van een ontwerpteam zijn:

- Voorzie voldoende tijd voor de opmaak van het bestek en het bepalen van de projectdefinitie en de selectiecriteria, -procedure en -commissie.
- Beschrijf in het bestek de nodige disciplines, de ontstaansgeschiedenis en de context.
- Om er voor te kunnen zorgen dat van in het begin in het uitvoeringsontwerp alle technische kwesties geïntegreerd worden, is het van belang te zoeken naar een ontwerpteam dat mensen met de gepaste kwalificaties heeft.

TIP

Voorzie ook de mogelijkheid om inschrijvers toelichtingen te laten geven bij hun offerte. Dit is een interessante manier om een beter beeld te krijgen van de "attitude" van het bureau en hun aanpak en de klemtonen die ze leggen. Ook voor de inschrijvers zelf is dit een interessante manier om zicht te krijgen op de werking en aandachtspunten van de opdrachtgever.

Het **selectiedossier dient om de bekwaamheid** en capaciteiten van de ontwerper of het ontwerpteam na te gaan.

Dit betekent:

- controleren of een inschrijver zich niet in een uitsluitingstoestand bevindt; en
- oordelen, aan de hand van de kwalitatieve selectiecriteria, over de financiële en economische draagkracht en de technische bekwaamheid van de ontwerper of het ontwerpteam om de opdracht tot een goed einde te brengen.

De ingediende offertes moeten de opdrachtgever in staat stellen om de intrinsieke waarde van de neergelegde offertes en het voordelige karakter van de verschillende voorstellen te beoordelen. Deze beoordeling gebeurt aan de hand van de gunningscriteria. De opdrachtgever zal voor elk project opnieuw moeten nagaan welke informatie hij van de kandidaten verlangt om zijn keuze voor het voordeligste voorstel te kunnen maken aan de hand van de gunningscriteria.

De beoordeling van de ontwerpteams aan de hand van de kwalitatieve selectiecriteria kan gebeuren op advies van een bepaalde persoon of een technische commissie, aangesteld door de opdrachtgever. Pas in een volgende ronde beoordeelt een beoordelingscommissie de eigenlijke offertes aan de hand van de gunningscriteria. Toch is het aangewezen dat een aantal leden van de beoordelingscommissie ook deel uitmaakt van de technische commissie. Dit is zeker aangeraden bij de beperkte offerteaanvraag omdat dan een rangschikking wordt bepaald van wie best aan de selectiecriteria voldoet. Soms fungeert deze commissie ook verder in het traject als kwaliteitskamer.

3. Doorlopen van selectieprocedure

De beoordeling van kwaliteit is het cruciale maar tegelijk meest kwetsbare punt in elke selectieprocedure. Het is een kwestie van taal, van woordgebruik, van communicatie. De opdrachtgever, de ontwerper, de jury, de technische raadgevers bedoelen wellicht niet alle-

maal hetzelfde als ze spreken over 'een goed' ontwerp'. De wil om elkaar goed te begrijpen is daarom een basisvereiste om het proces goed te laten verlopen. De heldere vertaling van de visie van de opdrachtgever in de projectdefinitie is daarbij de eerste opgave. Bij het verdere verloop van het proces volgen nog meer uitdagingen in die zin. Daarom kan het nuttig zijn dat er iemand wordt aangesteld die tijdens het proces de velen gelijk gestemd houdt en een aanspreekpunt vormt voor alle partijen. De procesregisseur kan deze functie van 'communicatieverantwoordelijke' opnemen. In de procedure is het daarenboven ook van belang de voorzitter van de commissie tijdig te benoemen.

4. Voeren van het ontwerpproces

Als het ontwerpteam is aangesteld, wordt een ontwerpproces gevoerd. In samenwerking met aangeduide vakexperten worden verschillende varianten en hun maatschappelijke, juridische, functionele, technische en financiële effecten onderzocht. Dit resulteert in verschillende uitvoeringsontwerpen die het onderwerp vormen van verdere maatschappelijke discussie.

Hoewel het uitvoeringsontwerp in de planuitwerkingsfase wordt opgemaakt, bouwt het verder op de projectdefinitie uit de vorige fasen. Het strategisch masterplan geldt bij de opmaak van de uitvoeringsontwerpen als kader en bevat randvoorwaarden voor het te behalen kwaliteitsniveau: het uitvoeringsontwerp wordt er aan getoetst en kan op termijn zelfs zorgen voor een aanscherping, verbijzondering of niet-fundamentele wijziging van dat strategisch masterplan.

Het uiteindelijke uitvoeringsontwerp bevat alle documenten nodig voor de goedkeuring van het project en wordt uitvoerig gecommuniceerd.

5.7 Vergunnings- en subsidieaanvragen

In de planuitwerkingsfase worden vergunningsaanvragen voorbereid en ingediend. Het definitief goedgekeurde uitvoeringsontwerp vormt de basis voor deze aanvragen.

Terwijl in de vorige fase werd onderzocht voor welke subsidies het (deel)project in aanmerking komt, wordt in deze fase de subsidieaanvraag effectief ingediend.

5.8 Instrumenten om de projectplanning te visualiseren

Een goed hulpmiddel om de projectplanning van een project en de verschillende deelprojecten te visualiseren, zijn diagrammen. Deze kunnen erg verhelderend werken en een goed beeld geven van hoe de planning er uit ziet. Ook helpen deze diagrammen goed om het project en vooral de ontwikkeling ervan doorheen de tijd te zien. Daarnaast is met behulp van diagrammen goed te zien hoe bepaalde deeltaken afhankelijk van elkaar zijn in bijvoorbeeld de tijd maar ook ten opzichte van elkaar.

De bekendste diagrammen zijn de Gantt Charts, ook wel balkenschema's, staafschemas of staafdigrammen genoemd.

In het algemeen is het mogelijk om in deze Gantt Charts in één oogopslag waar te nemen:

- wat de verschillende taken zijn;
- wie er verantwoordelijk is voor de verschillende taken;
- het begin en de duur van de taken;
- of de geplande mijlpalen en deadlines gehaald worden en zo niet: hoeveel de geplande tijd is overschreden;
- de onderlinge afhankelijkheid van bepaalde taken.

In de Gantt Charts kan een project onderverdeeld worden in deelprojecten die op hun beurt weer kunnen worden opgesplitst in verschillende taken. Die deelprojecten worden dan boven elkaar gezet en hun afzonderlijke taken worden onder hen chronologisch gerangschikt.

Zo kan het gebeuren dat een taak uit het ene deelproject hoger staat dan een taak uit een ander deelproject, maar dat die tweede taak toch eerder plaatsvindt dan die eerste taak.

Er zijn verschillende programma's die gebruikt kunnen worden voor het maken van Gantt Charts. Voor een eenvoudige figuur volstaat het om in een spreadsheet bepaalde cellen in te

kleuren. Voor geavanceerdere figuren kunnen programma's als het opensourceproject Gantt, MS Project of de andere projectmanagementpakketten gebruikt worden. Die software laat veelal ook toe om vrij eenvoudig 'kritieke paden' zichtbaar te maken.

Het kritieke pad is een begrip uit de theorie van projectplanning dat aangeeft welke activiteiten in een tijdsplanning de einddatum bepalen. In de planning van een project ontstaat een kritiek pad als sommige van de uit te voeren activiteiten (of 'taken') van andere activiteiten afhankelijk zijn, bijvoorbeeld omdat de ene activiteit pas kan starten nadat een andere activiteit is voltooid.

Meer weten

Lees meer over instrumenten om projectplanning te visualiseren in "Projectmatig werken, 12e, geheel herz. druk, Gert Wijnen, Willem Renes, Peter Storm (Het Spectrum Utrecht, 1996)"

6. Financiering: financieel detailonderzoek voor project en deelproject

6.1 Inhoud en aandachtspunten financiering

In deze fase wordt er voor gezorgd dat 'het financieel plaatje' aan het einde van deze fase rond is. Daartoe worden kosten en opbrengsten van het project en van de deelprojecten in beeld gebracht in een businessplan. Dat geeft niet alleen inzicht in de haalbaarheid van het project, maar vergroot ook het vertrouwen van andere partijen (ondermeer verzekeraars), en is daarenboven ook een vereiste bij kredietaanvragen.

Daartoe gebeurt in deze fase een meer gedetailleerde budgetopmaak. Hier zijn specifieke tools voor nodig die ook bruikbaar zijn in het proces van een complex stadsproject.

In deze fase wordt de financiering dus sluitend gemaakt. Ook worden de subsidieaanvragen bij de desbetreffende overheden ingediend en dit vóór start van de uitvoering.

Meer weten

Kijk op de site voor achtergrondinformatie (budgetfile en ARGUS software)

6.2 Ruimtelijk: opmaak strategisch masterplan en plan van actie

6.2.1 Instrumenten om financiële stromen in beeld te brengen

Er zijn verschillende instrumenten die gebruikt kunnen worden om financiële stromen in beeld te brengen en een budget op te stellen. We lichten onderstaand een projectbegroting en cash-flowonderzicht toe:

6.2.2 Projectbegroting

Terwijl in de onderzoeksfase de projectkosten werden geraamd, worden in de planuitwerkingsfase alle activiteiten afzonderlijk en zo realistisch mogelijk begroot. Op basis daarvan wordt in de uitvoeringsfase een werkbegroting opgemaakt.

Aan het projectplan dat in deze fase wordt opgemaakt, wordt een projectbegroting toegevoegd met een zo realistisch mogelijke raming of schatting van de kosten en van de inkomsten die met het project te maken hebben.

6.2.3 Cash-flowoverzicht

Een belangrijk deel van de projectbegroting en het businessplan zijn de cash-flows; waarmee het geld dat in een periode in of uit het (deel)project gaat, wordt bedoeld.

Mogelijke inkomsten en opbrengsten die in het cash-flow overzicht worden opgenomen, zijn:

- Grondopbrengsten
- Subsidies
- ...

Mogelijke uitgaven en kosten die in het cash-flow overzicht worden opgenomen, zijn:

- Strategische grondaankopen
- Communicatiekosten
- Loonkosten
- Bouwkosten
- Beheerskosten
- Belastingen
- ...

6.3 Financiering van de planuitwerkingsfase

Effectieve kosten hebben in de planuitwerkingsfase betrekking op de kosten voor opmaak van het uitvoeringsontwerp en op kosten voor bijkomende detailstudies of analyses. Tevens kunnen in deze fase aanzienlijke middelen nodig zijn voor strategische grondaankopen en communicatie. Voor de uitwerking van gedetailleerde onderzoeken kunnen mogelijk ook subsidies van andere overheden aangesproken worden.

De kosten in deze fase kunnen aanzienlijk zijn en moeten worden terugverdiend als “ontwikkelingskosten” in de volgende fasen.

6.4 Instrumenten voor financiële controle

In de uitvoeringsfase gaat ruime aandacht uit naar het in de hand houden van het vooropgestelde en beschikbare budget enerzijds (zowel op niveau van het project als op niveau van het deelproject) en de vooropgestelde kwaliteit anderzijds. Dit kan bijvoorbeeld door in de planuitwerkingsfase alle kosten van een deelproject postgewijs te ramen en dit voorafgaand aan het indienen van de vergunningsaanvragen. Dergelijke postgewijze ramingen maken het mogelijk om bij budgetoverschrijdingen in de uitvoeringsfase snel de oorzaak te vinden en deze bespreekbaar te maken.

Aandachtspunten bij budgetbewaking zijn:

- Er is 1 persoon verantwoordelijk voor het budget. Uiteraard kan die persoon zich laten bijstaan door een expert, maar de verantwoordelijkheid moet wel bij hem/haar liggen. Dit houdt ook in dat er met hem/haar duidelijke afspraken worden gemaakt over budgetoverschrijdingen en dat wordt afgesproken binnen welke marge hij/zij beslissingen kan nemen en wanneer hij moet terug koppelen naar ‘een hoger niveau’.
- Er gebeurt regelmatig een rapportering aan een ruimere groep waarvoor een projecttool op maat wordt uitgewerkt.

Meer weten

[Kijk op de site voor achtergrondinformatie \(SUMMATRA software\)](#)

De uitvoeringsfase

de effectieve uitvoering

1. Scope, in- & output van de uitvoeringsfase

1.1 Scope: realiseren van het project

Deze fase omvat het "effectief realiseren" van het project en/of van één of meerdere deelprojecten. Het gaat in deze fase dus om de realisatie van een project in zijn geheel of de realisatie van één of meerdere deelprojecten. Maar zoals ook in de vorige fasen aangehaald, zullen niet alle deelprojecten zich op hetzelfde moment in dezelfde fase bevinden. Terwijl sommige deelprojecten al in uitvoering zijn, kunnen andere deelprojecten al verder gevorderd zijn of nog lang niet aan uitvoering toe zijn.

In de uitvoeringsfase zijn de plannen op detailniveau uitgewerkt; de uitvoering kan starten. Een project of deelproject wordt in deze fase effectief gerealiseerd. De omvang en complexiteit van de opdracht bepalen de duur van de uitvoering en vaak ook de graad van de fasering tussen deelprojecten. Die uitvoering moet voldoen aan de eisen, verwachtingen en voorwaarden van de opdrachtgevers en (potentiële) gebruikers, zoals die in de vorige fasen zijn voorop gesteld.

Terwijl de planuitwerkingsfase zich kenmerkt door een lange duurtijd omwille van de deelprojecten en de onderlinge afstemming, is de duur van de uitvoeringsfase ten opzichte van de planuitwerkingsfase relatief kort. De uitvoering is dan ook veelal gebonden aan dwingende termijnen die er voor zorgen dat deze fase in de tijd beperkt is.

Het is wel de fase met de grootste kostprijs - normaliter meer dan 10 keer de prijs van de planuitwerkingsfase - waardoor oponthoud in deze fase grote budgettaire consequenties kan hebben en zelfs de financiële haalbaarheid van het totaalproject kan ondermijnen.

1.2 Input: (deel)project in de startblokken

De deelprojecten, zoals gedefinieerd in de planuitwerkingsfase, worden in deze fase gerealiseerd. Daardoor neemt, nog meer dan in de planuitwerkingsfase, het belang van de deelprojecten in deze fase toe.

1.3 Output: gerealiseerd (deel)project

De uitvoeringsfase eindigt met de realisatie van het project en/of van een of meerdere deelprojecten die onafhankelijk kunnen functioneren.

Om tot uitvoering te kunnen overgaan, wordt in deze fase voor elk deelproject een uitvoeringsdossier samengesteld. Vooruitkijkend naar de beheersfase, is aan het eind van de uitvoeringsfase ook een gedetailleerd beheersplan beschikbaar met afspraken over het beheer. Dat beheersplan werd reeds in de planuitwerkingsfase voor het totaalproject opgemaakt, maar dient in de uitvoeringsfase nog verder verfijnd worden op niveau van het deelproject.

2. Samenwerking

2.1 Samenwerking op niveau van het totaalproject: focus op voortgang en kwaliteitsbewaking

Het slagen van de uitvoering valt of staat met een goede projectorganisatie. Opdrachtgever(s) en uitvoerende partij(en) moeten er beiden in deze fase voor zorgen dat het project niet 'ontspoort'. Het blijft daarom ook in deze fase belangrijk om een overkoepelende organisatie te hebben met alle betrokken partijen, zoals dit ook voor de eerste fasen werd gedaan. Niet alleen om betere resultaten te krijgen, maar ook om mogelijke conflicten efficiënter te kunnen beheersen. Ook 'externen' (ondermeer het ontwerpteam en aannemers) zullen zo sneller over betere informatie kunnen beschikken en hierdoor een hogere kwaliteit in uitvoering kunnen genereren.

Een goede afstemming tussen procesregisseur en projectleider(s) in deze fase is een absolute noodzaak. Die procesregisseur krijgt in deze fase bijkomende taken zoals budgetopvolging, veiligheidscoördinatie uitvoering (verplicht overkoepelend), bijsturing minder hinder, overkoepelende communicatie, etc.

2.2 Samenwerking op niveau van het deelproject: focus op het operationele

Bij de realisatie van een deelproject focust de samenwerking zich op operationele aspecten. De flexibiliteit en discussie binnen het samenwerkingsverband is beperkt omdat de snelle uitvoering van een deelproject voorop staat.

Het is de projectleider die instaat voor de opvolging van de operationele aspecten en daarom vanaf de start van de uitvoering bereikbaar en aanspreekbaar is. Hij/zij heeft voornamelijk technische competenties, is eerder specialist dan generalist en de organisatie van de uitvoering van het deelproject behoort tot zijn takenpakket. Hij/zij koppelt terug naar de procesregisseur als er problemen ontstaan die invloed hebben op het totaalproject; ondermeer over de bereikbaarheid van de werf, een gewijzigde uitvoering met invloed op het aansluitende deelproject, uitlopende timing, gebeurtenissen waardoor het naburige deelproject openthoudd kan kennen, etc.

2.3 Publiek-private samenwerking

Het in de praktijk omzetten en managen van de gekozen vorm van publiek-private samenwerking (contractueel of participatief) in combinatie met de feitelijke projectrealisatie en -exploitatie vindt in deze fase plaats; nadat in de vorige fase het aanbestedingsproces is doorlopen om te komen tot de keuze van één of meer geschikte private PPS-partners.

3. Communicatie en participatie: toenemend belang van minder hinder communicatie

3.1 Communicatie

In deze fase ligt het gewicht van de communicatie duidelijk op niveau van het totaalproject en is het de procesregisseur die hiertoe de nodige initiatieven neemt. Over de wijze van communicatie over project en deelprojecten zijn duidelijke afspraken gemaakt in het communicatieplan dat in de planuitwerkingsfase is opgemaakt. Ook de procedure voor crisiscommunicatie staat in het communicatieplan beschreven en is bij aanvang van deze fase beschikbaar.

In de uitvoeringsfase ondersteunt het communicatieteam de procesregisseur. In kleinere complexe stadsprojecten gebeurt het ook wel dat de procesregisseur zelf instaat voor de communicatie, desnoods bijgestaan door communicatie-experts van de overheid of de pri-

vate partner. over het project en kan de voortgang van deelprojecten als aanleiding gebruiken om te tonen hoe de werf vooruit gaat. Hij/zij zorgt er ook voor dat de communicatie

TIP

In complexe stadsprojecten met strikte timings en verschillende gelijklopende deelprojecten kan het aangewezen zijn dat het kantoor van de procesregisseur op of tegenaan de werf komt te liggen. Indien dit niet mogelijk is, probeer dan minstens een communicatiepunt (met alle documenten, eventueel een permanente tentoonstelling) op de plek zelf beschikbaar te stellen.

van de private partner steeds past in het totaalplaatje en in het communicatieplan dat in de planuitwerkingsfase is opgesteld. Gedurende de uitvoering kan het nodig zijn om over de wijze van communicatie bijkomende afspraken te maken en het communicatieplan bij te sturen.

3.1.1 Communicatie op niveau van het project: minder hinder

Het belang van minder hinder communicatie neemt in de uitvoeringsfase toe. Het gaat dan om de combinatie van acties die nodig zijn om de hinder rond een project te verminderen of te elimineren, of om aanvaardbare alternatieven te organiseren voor bepaalde activiteiten en gebruikers. Het nadenken over hoe die uitvoeringswerken vlot kunnen verlopen en op welke wijze omwonenden daarbij betrokken kunnen worden, vond plaats in de planuitwerkingsfase.

Algemene minder hinder bepalingen (ondermeer signalisatie) zijn zeer belangrijk in projecten met een grote gelijktijdigheid van acties. Alle minder hinder communicatie in deze fase is dan ook uitdrukkelijk een taak van de procesregisseur en niet van de projectleider.

TIP

Beschouw de opmaak van een minder hinder plan als een dynamisch proces waarbij omwonenden zo maximaal mogelijk worden betrokken gezien zij vaak het best geplaatst zijn om snel problemen op te merken of alternatieven uit te werken. Naar aanleiding van hun opmerkingen en aanbevelingen kan het nodig zijn om tijdens de uitvoering het minder hinder plan bij te stellen.

We onderscheiden 2 types minder hinder maatregelen:

- maatregelen naar de omgeving;
- maatregelen voor het vlotte verloop van de werken en de onderlinge afstemming van de werken op deelprojectniveau.

De communicatie van 'het eerste niveau' is met de bewoners en de organisatie(s) die beheeren. De communicatie van 'het tweede niveau' gebeurt op niveau van de procesregisseurs met projectleiders en aannemers.

De uitvoering van minder hindermaatregelen kan ook de voorlopige verhuizing van activiteiten betekenen om andere werken mogelijk te maken. Dus ook in het kader van de voorbereiding van de werken kan het nodig zijn al minder hinder werken uit te voeren. Soms is het aangewezen deze minder hinder werken te starten in de planuitwerkingsfase om zodoende de globale timing te verkorten. Het gaat dan bijvoorbeeld om de installatie van een tijdelijk busstation of een tijdelijke pendelparking om ruimte vrij te kunnen maken voor nutswerken of voor voorbereidende onderzoeken nodig voor de realisatie van de (deel)projecten.

Het minder hinder plan moet operationeel zijn vóór de voorbereidende werken starten en bevat niet alleen de communicatiemiddelen die in deze fase gebruikt kunnen worden, maar kan ook andere aanbevelingen bevatten.

3.1.2 Communicatie op niveau van het deelproject: voortgang van de werf

De projectleider of communicatieverantwoordelijke van de opdrachtgever van het deelproject komt in deze fase soms in beeld om zijn verhaal te vertellen en zijn deelproject in de werf te zetten. Hij/zij toont zo dat vooruitgang wordt geboekt en hoe de werf evolueert.

Ga er van uit dat elke partner van een deelproject vanaf deze fase ook zijn eigen project en doelstellingen van het deelproject zal willen promoten en over de voortgang ervan zal willen communiceren. Dat is logisch vanuit de geïnvesteerde bedragen en zelfs positief vanuit het zich toe-eigenen van het (deel)project.

Meer weten

[1. Minder-hinder plan project stationsomgeving Gent-Sint-Pieter](#)

3.2 Participatie

In de uitvoeringsfase start de werf en worden deelprojecten gerealiseerd. Het gaat er in deze fase om de contacten met omwonenden 'warm' te houden (dat kan bijvoorbeeld door de organisatie van werfbezoeken) en in de gaten te houden of bij uitvoering van de deelprojecten de uitgangspunten van het strategisch masterplan overeind blijven. Participatie van omwonenden moet er zo voor zorgen dat het draagvlak voor het project, dat in de vorige fasen is verworven, versterkt en niet verzwakt.

4. Kwaliteitszorg: vermijden van kwaliteitserosie tussen plan en uitvoering

Vanaf de uitvoeringsfase worden de verschillende deelprojecten, niet noodzakelijk op hetzelfde tijdstip, uitgevoerd. Bij die uitvoering dreigen soms kwaliteiten verloren te gaan die niet steeds intern kunnen opgelost worden; bijvoorbeeld omwille van het vooropgestelde budget of te behalen deadlines. Het gaat er dus om in deze fase de kwaliteitserosie tussen de fase van planuitwerking en de fase van uitvoering te beperken en de vooropgestelde ambitie en doelstellingen ook effectief te realiseren.

Dat kan door:

- te investeren in een klankbord en supervisorschap;
- de organisatie van een climax;
- regelmatige afstemming tussen procesregisseur en projectleider(s);
- zoeken naar evenwicht tussen kwaliteit, timing en budget.

We lichten deze onderstaand verder toe.

4.1 Investeren in een klankbord en supervisorschap

Het is de projectleider die er samen met de aannemers voor zorgt dat het vooropgestelde ambitieniveau ook effectief tot uitvoer wordt gebracht. Om deze "mensen op het terrein" voldoende duidelijk te maken wat dat ambitieniveau inhoudt, is 'supervisorschap' aangewezen. De rol van supervisor kan opgenomen worden door de procesregisseur, het ontwerpteam of een externe kwaliteitskamer die in de planuitwerkingsfase aan bod komt. Dergelijke kwaliteitskamer is echter haast nooit voldoende gekwalificeerd om kwaliteitserosie te beheersen in de uitvoeringsfase; anderzijds blijft het relevant om onafhankelijke externen mee te laten kijken of de uitvoering niet afwijkt van het conceptueel kader dat in het strategisch masterplan is vastgelegd.

4.2 Organisatie van een climax

De organisatie van een "climax" (bijvoorbeeld een evenement gekoppeld aan ambitie-thema's

van het project zoals duurzaamheid) kan helpen om er voor te zorgen dat de vooropgestelde ambitie en de minimum te behalen kwaliteit zodanig wijd verspreid en erkend wordt dat het eigenlijk zowel intern als extern niet meer mogelijk is om op genomen beslissingen terug te keren en een lager ambitieniveau te realiseren. Dergelijke climax fungeert zo als een externe hefboom om een kwaliteitsvol (deel)project te realiseren.

Het organiseren van een deadline of climax helpt ook om de neuzen in dezelfde richting

te duwen en er voor te zorgen dat budgetten en engagementen worden ingewilligd. Veelal is het immers zo dat complexe stadsprojecten legislaatuu-overschrijdend werken en het dus niet evident is om complexe stadsprojecten op het ritme van politieke ambtstermijnen of legislaatuu-gebonden engagementen te zetten.

TIP

Het is belangrijk dat de projectleider een 'attitude van kwaliteitszorg' heeft en dat hij/zij automatisch uitgaat van samenwerking met de procesregisseur. Dit betekent dat hij/zij niet alleen beslist, dat hij/zij de procesregisseur informeert over cruciale wijzigingen en dat hij/zij bij de procesregisseur te rade gaat als hij/zij het niet zeker weet. Eigenhandig beslissen is geen optie want zijn interpretatie van het strategisch masterplan kan anders zijn dan die van de procesregisseur.

4.3 Regelmatige afstemming tussen procesregisseur en projectleider(s)

De lijnen tussen de procesregisseur en projectleider(s) moeten kort zijn en de projectstructuur moet het mogelijk maken dat een snelle terugkoppeling mogelijk is. Procesregisseur en projectleider(s) moeten goed samenwerken om spanningen tussen het conceptueel kader en de uitvoering enerzijds of tussen de uitvoering van verschillende deelprojecten anderzijds op te lossen.

Overweeg om van in het begin van het project een landmeter aan te stellen die in alle fasen van het project instaat voor de opmetingen op het terrein en die ook de wijzigingen op het terrein blijft opvolgen in het globale opmetingsplan inpast. Dit kan alvast helpen om fouten te detecteren.

Afstemmen van planonderdelen en continu opdelen van het strategisch masterplan om timing- en budgetproblemen te vermijden

In de uitvoeringsfase is het zoeken naar een evenwicht tussen kwaliteit, timing en budget. Het gaat er daarbij om na te denken hoe het evenwicht tussen die 3 te vinden en een methode te zoeken om met de spanning tussen kwaliteit, timing en budget om te gaan.

In eerste instantie komt het erop neer een goede en regelmatige uitwisseling te bekomen van het meest actuele ontwerp materiaal, wat bijvoorbeeld door de procesregisseur (en/of zijn/haar team) wordt samengevat tot 1 overkoepelend plangeheel. Zo kan het zinvol zijn om de plannen of uitvoeringsontwerpen van de deelprojecten op geregelde tijdstippen opnieuw te bundelen op niveau van het project en dan na te gaan of, en op welke punten, het nuttig en zinvol is om het strategisch masterplan te actualiseren. Dit behoort tot de taak van de procesregisseur die tegelijk ook de marge aangeeft waarbinnen het strategisch masterplan geactualiseerd kan worden.

Een tweede belangrijk aspect is de regelmatige organisatie van thematische werkgroepen; bijvoorbeeld over de thema's minder hinder, communicatie, timing of budgetten.

Tot slot is ook het regelmatig uitvoeren van een risico-analyse, zowel in deze fase maar ook in de voorgaande fasen, of het gebruik van een duurzaamheidsmonitor zinvol.

Meer weten

1. Duurzaamheidsmeter van het project Gent Tondelier
 2. Kwaliteits- en duurzaamheidsleidraad van het project Sint-Niklaas Clementwijk
- Kijk op site voor meer achtergrondinformatie te gaan (risico-analyse)

5. Instrumenten en tools in de uitvoeringsfase

5.1 Instrumenten om het project in uitvoering beheersbaar te houden

Technieken om het project in uitvoering 'beheersbaar' te houden, zijn:

- Work Breakdown Structure (WBS): het opdelen van een (deel)project in, deelopdrachten, taken en deeltaken (begrootbaar in tijd, middelen en mensen).
- Opmaak van een GANTT chart.

Het onderverdelen of de opsplitsing van een totaalproject in meerdere deelprojecten kan op zich ook een strategische tool zijn om een project beter beheersbaar te maken. Als een deelproject immers zo groot wordt dat slechts 1 of 2 aannemers het aankunnen, bestaat er een reëel risico op monopolie. Het is daarenboven ook voor het draagvlak van (deel)projecten in de uitvoeringsfase belangrijk dat (deel)projecten door een voldoende aantal aannemers/uitvoeringsteams kunnen worden gerealiseerd. Dat zorgt voor gezonde concurrentie, maar zorgt tegelijk ook voor meerdere mogelijkheden voor meerdere aannemers. Het aftasten van deze realiteit bij het bepalen van de grootteorde van deelprojecten is een belangrijke strategische oefening die in de planuitwerkingsfase plaatsvond.

5.2 Instrumenten voor financiële controle

In de uitvoeringsfase gaat ruime aandacht uit naar het in de hand houden van het vooropgestelde en beschikbare budget enerzijds (zowel op niveau van het project als op niveau van het deelproject) en de vooropgestelde kwaliteit anderzijds. Dit kan bijvoorbeeld door de verdere verfijning van de postgewijze raming van alle kosten van een deelproject die voorafgaand aan het indienen van de vergunningsaanvragen werd uitgewerkt.

Het is niet alleen een belangrijke attitude van de projectleider om deze raming zeer gedetailleerd op te maken, maar ook om steeds en terugkerend uit te leggen hoe het komt dat bepaalde kostenposten worden overschreden. Het is een inspanning die van in het begin aan de orde is en niet alleen aan het einde van een deelproject als de werkzaamheden op de werf starten.

Stel je zelf als lokale overheid ook de vraag hoe aan "budgetbeheersing" te doen nadat een project met bijbehorend budget al in het meerjarenplan is goedgekeurd en welke mechanismen te voorzien om projecten op financieel gebied te beheersen. Vanzelfsprekend moeten de wettelijke regels met betrekking tot budgetbewaking gerespecteerd te worden en kunnen hiervoor de nodige regels in de financiële software worden opgezet, maar er is meer nodig om projecten financieel te beheersen.

Denk er als lokale overheid over na hoe er voor te zorgen dat projecten zo kostenefficiënt mogelijk (en zeker binnen budget) worden uitgevoerd. Leg daarom als lokale overheid intern vast:

- Welke procedure te volgen indien de scope onderweg aangepast (moet) worden; zeker in het geval er daardoor budgettaire gevolgen zijn?
- Hoe deze procedure te linken met budgetbesprekingen? Hoe is met andere woorden te vermijden dat, ook zonder wijzigingen van de scope, budgetten ontsporen? Hier kan o.a. ook gedacht worden aan vaste afspraken en procedures bij het budgetteren (inbouwen van marges en vaste bedragen voor erelonen.)
- Welke is de rol van een procesregisseur hierin? Of van een diensthoofd/departementshoofd, een individueel lid van het college, een projectstuurgroep of het Management Team?

5.3 Contactvormen

Aan het begin van deze fase is duidelijk welke procedures zullen worden gevolgd om uitvoerders (aannemers) aan te stellen en welke contracten zullen worden afgesloten.

In België mag geen enkele overheid voor de uitbesteding van een opdracht zomaar een contract afsluiten met een willekeurig bedrijf of persoon omdat de overheid is onderworpen aan de Wet op de overheidsopdrachten.

Die uitwerking van gedetailleerde onderzoeken kunnen mogelijks ook subsidies van andere overheden aangesproken worden.

De kosten in deze fase kunnen aanzienlijk zijn en moeten worden terugverdiend als "ontwikkelingskosten" in de volgende fasen.

Meer weten

1. [Ontwikkelingsbestek project Oostende Militair Hospitaal](#)
2. [Ontwikkelingsbestek project Oostende Triptiek](#)
3. [Bestek uitvoering openbaar domein Mechelen Tinelsite](#)

5.4 Uitvoeringsdossier en -overeenkomst

Om tot uitvoering te kunnen overgaan, wordt in deze fase voor elk deelproject een uitvoeringsdossier samengesteld en worden uitvoeringsovereenkomsten afgesloten.

Het uitvoeringsdossier van een deelproject bestaat uit:

- een definitief uitvoeringsontwerp;
- een onderverdeling in percelen;
- aanbestedingsdossiers voor de verschillende percelen: bestaande uit het bestek, meetstaat, samenvattende meetstaat, raming en detailtekeningen.

De uitvoeringsovereenkomst van een deelproject bevat een omschrijving van de:

- opdracht;
- verantwoordelijkheden van de partijen;
- financiële regelingen;
- strafbepalingen en de manier waarop ze worden toegepast.

Meer weten

1. [Samenwerkingsovereenkomst project Clementwijk Sint-Niklaas](#)
2. [Samenwerkingsovereenkomst project Oostende stationsomgeving](#)
3. [Samenwerkingsovereenkomst ontwerp en uitvoering project Roeselare Centraal](#)
4. [Samenwerkingsovereenkomst uitvoering project Turnova Turnhout](#)

6. Financiering en budgetbewaking in de uitvoeringsfase

6.1 Scope en aandachtspunten financiering

In deze fase ligt de wijze van financiering vast en blijkt of de plannen tegen de vooropgestelde prijs en binnen de geplande tijd uitvoerbaar zijn en of de gecalculerde opbrengsten feitelijk haalbaar zijn. De focus van deze fase ligt dus op de budgetbewaking. Zoals eerder aangegeven, behoort dit tot de taak van de procesregisseur. Maak daartoe tijdig afspraken over de te volgen procedure en mandateer de juiste personen die direct uitvoering kunnen geven aan het meer- en minderwerk en veroorzakers (ondermeer fouten in het bestek of nieuwe wensen van de opdrachtgever) inzichtelijk kunnen maken.

6.2 Financiering uitvoeringsfase

Financieel gezien kost de uitvoeringsfase het meest.

Effectieve kosten hebben in de uitvoeringsfase betrekking op de uitvoering en op tijdelijke

beheermaatregelen. Daarnaast zijn er studiekosten te verwachten voor de verdere verfijning van deelprojecten en uitvoeringsontwerpen.

Ook kosten voor communicatie (minder hinder) en kwaliteitsborging (kwaliteitskamer) zijn in deze fase niet te onderschatten.

Bij (Europees) gesubsidieerde projecten moet in deze fase gefactureerd worden.

Beheersfase

Ook kosten voor communicatie (minder hinder) en kwaliteitsborging (kwaliteitskamer) zijn in deze fase niet te onderschatten.

Bij (Europees) gesubsidieerde projecten moet in deze fase gefactureerd worden.

1. Scope, in- & output van de beheersfase

1.1 Scope: blijvende kwaliteitscontrole en monitoring na uitvoering

Een goed beheer bevestigt de ambities die in de vorige fasen zijn voorop gesteld en zorgt voor het behoud van het conceptueel kader zoals vastgelegd in het strategisch masterplan, en van de kwaliteit ervan, nadat het ontworpen en uitgevoerd werd. Het betreft een blijvende kwaliteitscontrole en monitoring na uitvoering en dit vanaf de voorlopige oplevering van het eerste deelproject.

Beheer kan eng of ruim geïnterpreteerd worden. In enge zin is beheer enkel gericht op onderhoud, opkuis en herstellingen. In brede zin kan het ook gaan over toezicht, veiligheid en sociaal beheer.

We onderscheiden volgende 'beheersdomeinen' voor het beheer van het openbaar domein en van gebouwen:

- OOR: Onderhoud, Opkuis en Reparatie;
- Toezicht;
- Sociaal beheer;
- Communicatie (over het parkreglement, veiligheidsvoorschriften);
- Coördinatie;
- Verkeersveiligheid (aansluitingen naar het park toe, oversteekplaatsen);
- Onderhoud van gebouwen, standbeelden of andere installaties in de publieke ruimte, monumenten;
- Bedrijventerreinmanagement (BTM) op bedrijventerreinen.

1.2 Input: een gerealiseerd (deel)project

De beheersfase is de laatste fase in het proces. De vraag "hoe beheren" staat centraal, het project en/of de deelprojecten zijn gerealiseerd en in gebruik. Nadenken over beheer begint vroeger in het proces: de basis is het beheersplan dat in de planuitwerkingsfase is opge maakt.

1.3 Output: een (deel)project dat blijvend zijn ambities kan waarmaken

De output van de beheersfase is een (deel)project dat zijn ambities blijvend kan waarmaken. Het (deel)project slaagt er in om langdurig te bestaan zoals het geconcipieerd is in het strategisch masterplan en in het uitvoeringsontwerp.

2. Samenwerking in de beheersfase: beheersdiensten nemen over

Als alle deelprojecten zijn gerealiseerd, is het project afgelopen en is er geen procesregisseur en projectleider meer. Het zijn de beheersdiensten van de 'reguliere organisaties' die

TIP
Hoe het beheer van bepaalde (deel)projecten er zou moeten uitzien en wie er voor moet instaan, is niet altijd eenduidig te bepalen. Weeg daarbij af in welke mate beheer past binnen de kerntaken van de beheerder en of, en welk, deelaspect moet/kan uitbesteed worden. Zo maken bijvoorbeeld bijzondere technische aspecten (bijvoorbeeld fonteinen) het voor een overheid niet altijd mogelijk om het beheer op te nemen omdat bepaalde technische expertise niet voorhanden is. Dit kan in de uiteindelijke keuze een rol spelen.

het beheer van het openbaar domein, maar ook van de gebouwen, op zich nemen en aansturen. De projectorganisatie houdt in deze fase op te bestaan en de beheerstaken worden overgenomen door de reguliere organisaties.

In deze fase gaat het er om te bepalen wie (publiek, privé) wat (publiek domein, gebouwen) beheert en daarvoor het best geplaatst is.

Verschillende combinaties in uitvoering en beheer zijn mogelijk:

publiek	publiek	Het beheer wordt opgenomen door verschillende bedrijven of diensten binnen de overheid die elk hun specifieke rol hebben. De uitvoering van deze taken kan een aanvulling/wijziging van de reguliere organisaties vereisen.
publiek	privaat	Het beheer wordt opgenomen door de uitvoerende overheid die met een (lokale) vereniging samenwerkt en deze doelgroep zelf sterk betreft vanaf de planuitwerkingsfase. Zo kunnen wijk- en buurtorganisaties ingeschakeld worden om het beheer op te nemen van projecten met een tijdelijk karakter, zoals bijvoorbeeld braakliggende terreinen die in afwachting van een definitieve ontwikkeling een tijdelijke invulling krijgen. De objectieven van beheer liggen hier anders dan bij de formule waar je van bij het ontwerp het beheer en onderhoud mee in het oog houdt. De inrichting van een braakliggend terrein heft het desolate karakter er van op en geeft de gelegenheid aan mensen om de plek zelf mee in te richten hetgeen bijdraagt tot het gevoel van betrokkenheid en het toe-eigenen van de site.
privaat	publiek	Er zijn ook (deel)projecten die door een private partner worden uitgevoerd en daarna worden overgedragen aan de overheid om ze te beheren. Meestal is dit het geval voor publieke ruimte.
privaat	privaat	

3. Communicatie en participatie

3.1 Communicatie door stadsdiensten en/of private partner

Algemene communicatie over het gerealiseerde project en de deelprojecten verplaatst zich in deze fase van communicatie door procesregisseur en projectleiders naar communicatie door de stad(sdiensten); tegelijk blijft ook de private partner communiceren over zijn onderdeel van het (deel)project.

Gezien procesregisseur en projectleider er niet meer zijn, dienen in deze fase duidelijke afspraken te worden gemaakt over wie als zal fungeren bij problemen of vragen (zoals voor afval op het terrein waarvan de veroorzaker niet bekend is). Dergelijke communicatie wordt in deze fase opgenomen door de 'reguliere organisaties' en afspraken daarover maken deel uit van het beheers- of communicatieplan dat in de vorige fasen is opgemaakt.

3.2 Coproductie: sociaal beheer Park Spoor Noord (Antwerpen)

Sociaal beheer is in Park Spoor Noord (Antwerpen) toegepast. Uitgangspunt is er dat het park een ontmoetingsplek bij uitstek is en sociaal beheer heeft er als doel het park "de spil te maken van ontmoeting, van netwerking met bewoners en verenigingen" door:

Toe-eigening van en respect voor de hardware van het park te creëren als duurzame oplossing tegen misbruik. Veiligheid is er een issue.

Claimgedrag als bezorgdheid mee te nemen en te proberen beheersen.

De parkinfrastructuur optimaal in te zetten voor een divers gebruik i.s.m. actoren (zoals cultuur en sport) en een evenwicht te creëren tussen buurtgebruik en stadsgebruik.

Meer weten

Kijk op de site voor meer achtergrondinformatie (Coproductie: sociaal beheer Park Spoor Noord)

4. Kwaliteitszorg in de beheersfase

4.1 Uitdagingen in beheer

Kwaliteitszorg in de beheersfase betekent dat blijvend aandacht uitgaat naar monitoring en naar afstemming tussen ontwerp, uitvoering en beheer.

Specifieke uitdagingen in beheer zijn:

- Planners en ontwerpers gevoelig maken voor het onderwerp en voor het beheersgericht ontwerpen; ook al is het een voortdurend spanningsveld tussen enerzijds vernieuwend te willen/moeten zijn en anderzijds een ontwerp uit te werken met een realistisch beheer dat door anderen zal uitgevoerd worden.
- Beheer inbedden in de verschillende fasen van het planningsproces: bij de projectdefinitie (initiatie- en verkenningsfase), bij de eerste ramingen (onderzoeksfase) en de doorrekening van de kosten (planuitwerkingsfase).
- Opmaken van formats om in de procesmodellering en begroting te anticiperen op nieuwe/heraangelegde hectaren publiek domein. Dat betekent eveneens de oplevering van hectaren per jaar in kaart brengen en jaarlijks bijsturen en beheer in navolging daarvan ook verwerken in de besluitvorming over het uitvoeringsontwerp opdat het door toekomstige beheerders alvast kan opgenomen worden in meerjarenplanning -en begroting.
- Beheerskosten in beeld brengen door overleg/samenwerking met toekomstige beheerders die over de nodige expertise beschikken.
- Het algemeen belang blijven verdedigen in projecten met private ontwikkelaars. Soms lijkt de slagkracht van de lokale overheid beperkt in onderhandelingen met private ontwikkelaars; maar is het wel diezelfde overheid die achteraf klachten of dysfuncties moet oplossen.

4.2 Samenhang ontwerp, uitvoering en beheer

De finaliteit van beheer is 'proper, veilig en aangenaam vertoeven'. Het uitvoeringsontwerp heeft alle sleutels in handen om dit te kunnen realiseren. Nadenken over beheer begint dan ook bij de opmaak van het uitvoeringsontwerp en niet na oplevering. Dit kan door bij de opmaak ervan rekening te houden met eisen van beheer en onderhoud in de materiaalkeuze en de beheerskosten in rekening te brengen. Het is daarbij niet ondenkbaar dat er een spanningsveld is tussen ontwerpers die vernieuwend willen zijn enerzijds en realistisch beheer anderzijds; want als het project na oplevering niet goed beheerd of onderhouden kan worden, komt dit het ontwerp niet ten goede.

Het gaat dus om een combinatie van:

- ontwerpbewust beheren en voldoende terugkoppelen naar planners en ontwerpers;
- beheersbewust ontwerpen en dus een ontwerp op maat uitwerken dat robuust en dus niet te modegevoelig is, maar toch met een voldoende graad van detail wordt uitgewerkt.

4.3 Monitoring van de doelstellingen

Het gaat er bij beheer niet alleen om sociale doelstellingen voorop te stellen, maar ook (door evaluatie) te monitoren of de ambitie in stand wordt gehouden en, indien dat niet het geval zou zijn, initiatief te nemen en bij te sturen.

5. Instrumenten en tools in de beheersfase

5.1 (Groen)beheersplan

In een beheersplan worden afspraken gemaakt over de wijze van beheer. Het gaat dan in concreto over de beheersdomeinen; de doelstellingen per domein; taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en mandaten van de beheerder; en de begroting en wijze van financiering van beheerskosten. Bepaal bij de opmaak van een beheersplan het onderwerp, de vereiste kwaliteit, de verantwoordelijkheden van (diverse) beheerders, de taken, de eventuele vergoedingen en termijnen en de evaluatie- en controlemodaliteiten.

Voor groengebieden worden afspraken vastgelegd in een groenbeheersplan.

Dat bevat afspraken over het onderhoudsprogramma voor openbaar groen, bijvoorbeeld voor wat betreft de maaifrequentie. Dergelijke afspraken kunnen de uitstraling van een bepaald gebied in sterke mate bepalen; weeg de verschillende keuzes dus goed af.

Het (groen)beheersplan wordt opgemaakt in de planuitwerkingsfase.

Meer weten

[1Beheersplan Spoor Noord Antwerpen](#)

5.2 Beheersovereenkomst

In het bijzonder wanneer het beheer door derden wordt opgenomen, verdient het aanbeveling de afspraken ook vast te leggen in een beheersovereenkomst.

Derden kunnen het beheer overnemen in alle mogelijke varianten. We lijsten er onderstaand enkele op:

5.2.1 DBFM-O

In DBFM-O (Design, Build, Finance, Maintain and Operate)-procedures wordt een resultaatverbintenis vastgelegd aan de hand van outputspecificaties. Er wordt vastgelegd wat de opdrachtgever wil en niet hoe die het wil. Het gaat in dat geval om beschikbaarheid en functionaliteit in ruil voor een beschikbaarheidsvergoeding. Levenscyclus(kost)-benadering is één van de belangrijke meerwaardedrijvers uit het DBFM-handboek.

5.2.2 PPS-PPP

Voor de uitvoering en het beheer kan ook gekozen worden voor mengvormen. Het is daarbij van belang om al in de initiatie- en verkenningsfase (en dus vanaf het moment dat er een projectidee ontstaat) rekening te houden met mogelijkheden, beperkingen en randvoorwaarden van PPS-samenwerkingen en deze ook te vertalen in de documenten in de verschillende fasen.

5.3 Plan Openbaar domein

De kwaliteit van de publieke ruimte staat volop in de belangstelling. Allerlei vakdisciplines zijn met veel overtuiging bezig de publieke ruimte in te richten en vorm te geven. Het is op heden vooral de overheid die de publieke ruimte inricht en beheert. De opmaak van een plan openbaar domein, als een referentiekader bij het opstellen bij inrichtingsplannen voor het openbaar domein, kan helpen om meer stroomlijning te doen plaatsvinden. Het gaat daarbij om de opmaak van een referentiekader, dat gericht is op samenhang in het plaatselijke beeld door een zekere uniformering en standaardisatie. Verschillende facetten kunnen daarbij aan bod komen, zoals de dimensionering van de (verkeers)ruimten, de wijze van afwatering, het toe te passen oppervlakte materiaal, de groen- en waterstructuur, de aan te brengen verlichting en het straatmeubilair.

6. Financiering in de beheersfase

6.1 Scope en aandachtspunten financiering

De uitdaging bestaat er in om beheerskwesties in een vroeg stadium zichtbaar te maken en gedurende het volledige planningsproces zo veel mogelijk te concretiseren. Op die manier kunnen de kosten ook opgenomen worden in meerjarenplanningen en -begrotingen. Dergelijke oefening dient te gebeuren in de planuitwerkingsfase zodat op het moment dat het beheer van start gaat de discussie over "wie wat betaalt" achter de rug is.

6.2 Levenscyclus(kost)-benadering

Levenscyclus(kost)-benadering is één van de belangrijke meerwaardedrijvers uit het DBFM-handboek. De levenscycluskost-benadering van DBFM-projecten betekent immers dat het private consortium bij het ontwerp en de bouw rekening zal houden met het feit dat zij zelf ook voor het onderhoud van de ontworpen en gebouwde infrastructuur instaat. Op die manier heeft de private partner de keuze om veelvuldig onderhoud te voorkomen door voor het gebruik van duurzame materialen te kiezen. In andere gevallen kan de private partij kiezen voor lagere investeringskosten tijdens de bouwfase, maar voor frequenter onderhoud. Deze (financiële) prikkel voor levenscyclusoptimalisatie verklaart de lange duur van DBFM-contracten, naast de andere voordelen die deze procedure biedt:

- Door gebruik te maken van een bieding bekijkt de private partner de onderdelen op geïntegreerde wijze over een langere termijn; wat ook vertaald wordt in de prijszetting.
- De publieke sector/opdrachtgever wordt gedwongen om vanaf de initiatiefase tot aan de aanbesteding van het project (lees: tot en met de financial close) 'gedwongen' over de levenscyclus na te denken. De opdrachtgever dwingt de opdrachtnemer om na te denken over de optimale realisatie van de met het project beoogde beleidsdoelstellingen. Dit minstens voor de duur van het DBFM-contract maar bij voorkeur voor de maatschappelijke levensduur van het project. De opdrachtgever wordt zo ook zelf gedwongen vooraf wat huiswerk te maken en te bepalen wat hij als opdrachtgever wil en welke doelstellingen hij voor ogen heeft.
- Bij het sluiten van een DBFM-overeenkomst zal de overheid van in het begin een volledig inzicht in de werkelijke kosten hebben.

