

Sturen op ambitie

het programma van eisen als sturingsmiddel voor opdrachtgevers

Juriaan van Meel en Hermen Jan van Ree
Partner ICOP / Senior Manager IPD

Elke opdrachtgever heeft ambities. Deze kunnen betrekking hebben op abstracte fenomenen zoals architectuur of uitstraling, of op meer concrete zaken zoals toegankelijkheid of duurzaamheid. Ambities kunnen hoog of laag zijn, uitgebreid of mager, maar in elk project zal een opdrachtgever een bepaalde kwaliteit voor ogen hebben.

Om zijn ambities te kunnen realiseren, moet een opdrachtgever erop kunnen sturen. Zonder sturing is de kans groot dat ambities verwateren of sneuvelen gedurende het project. Vooral in een recessie als de huidige, is de kans groot dat ambities onder druk komen te staan. Om hiermee om te kunnen gaan, is het van belang dat de ambities van de opdrachtgever duidelijk zijn en dat gedurende het project getoetst wordt in hoeverre die ambities daadwerkelijk gerealiseerd worden.

Een belangrijk instrument hiervoor is het programma van eisen (PvE). Een goed PvE is een expliciete beschrijving van de ambities van de opdrachtgever en de vertaling daarvan naar concrete en toetsbare eisen. Het is een communicatiemiddel dat aan alle betrokken partijen duidelijk maakt wat de opdrachtgever ambieert en verwacht. Door ambities te expliciteren in eisen, kan het PvE ook als meetlat fungeren voor het beoordelen van ontwerpvoorstellen. Per projectfase kan een opdrachtgever middels het PvE systematisch nagaan hoe zijn eisen zijn vertaald in bouwkundige oplossingen.

In de praktijk blijkt het maken van een goed PvE behoorlijk lastig te zijn. PvE's hebben het imago gortdroge, slecht leesbare eisenpakketten te zijn die lastig hanteerbaar zijn voor zowel opdrachtgever als architect. In het slechtste geval bestaat het PvE uit vele pagina's multi-interpretabel proza dat ambities eerder verhuult dan verduidelijkt. Het gevaar is dat de ambities van de opdrachtgever niet helder zijn, met als gevolg dat ambities niet begrepen en niet gerealiseerd worden.



In dit artikel worden zes aanbevelingen gedaan voor het maken van PvE's waarmee opdrachtgevers actief kunnen sturen op hun ambities. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op onderzoek van de TU Delft, praktijkervaring, en de analyse van de PvE's van een groot aantal Nederlandse projecten.

1) Stel prioriteiten

Gek genoeg hebben opdrachtgevers eerder te veel dan te weinig ambities. Het gemiddelde PvE staat vol met veelbelovende bijvoeglijke naamwoorden zoals duurzaam, efficiënt, gezond, flexibel, comfortabel, inspirerend, kwalitatief hoogwaardig, representatief en optimaal. Deze veelheid aan hoogdravende termen maakt het lastig om te achterhalen wat de echte ambitie van de opdrachtgever is. Om goed te kunnen sturen, moet er hiërarchie

Portretfoto boven:
Juriaan van Meel
Portretfoto onder:
Hermen Jan van Ree

aangebracht worden in de lijst van ambities. Welke ambities hebben prioriteit? Die op het gebied van efficiëntie of uitstraling, architectuur of gebruikscomfort, innovatie of risicobeheersing? Dergelijke keuzes moeten gemaakt zijn in het PvE, zodat marktpartijen weten wat de opdrachtgever belangrijk vindt. Een interessant voorbeeld is het PvE dat de VPRO-omroep in de jaren tachtig opstelde voor haar nieuwe kantoor in Hilversum. In dat PvE stond letterlijk "... ten aanzien van functionaliteit en efficiency mogen concessies gedaan worden ten gunste van de architectuur." Het is een stelling waar niet iedereen het mee eens zal zijn, maar het is wel een duidelijke stelling. De VPRO kreeg dan ook het architectonische hoogstandje waar ze om had gevraagd (inclusief klagende medewerkers).

2) Expliciteer abstracte ambities

Het lastige van ambities is dat ze de neiging hebben om vaag en abstract te zijn. Vooral in de beginfase van een project wordt met termen 'gesmeten' waarvan de betekenis niet gelijk duidelijk is. Neem een term als 'klimaatneutraal', dat tegenwoordig in veel PvE's is te vinden. Een klimaatneutraal gebouw is natuurlijk een prima ambitie, maar wat betekent het precies? Betekent het dat alle benodigde energie op locatie moet worden opgewekt? Is de opdrachtgever ook bereid om daarvoor extra te investeren? Of is het inkopen van groene stroom reeds voldoende? En hoe beoordeel je of een gebouwontwerp klimaatneutraal is?

Dergelijke vragen lijken wellicht te technisch of te gedetailleerd voor PvE, maar als ze niet beantwoord worden, is onduidelijk waar de opdrachtgever om vraagt. En zonder een duidelijke vraag kan er niet gestuurd worden op kwaliteit. Al in een vroege fase moet daarom getracht worden ambities te concretiseren door een kritische dialoog tussen de opdrachtgever en experts (adviseurs of architect) en bijvoorbeeld door referentie/voorbeeldprojecten te bezoeken.

3) Formuleer in prestaties

Bij het vertalen van ambities naar concrete eisen heeft het de voorkeur vooral prestatie-eisen te formuleren. Prestatie-eisen schrijven geen bouwkundige oplossing voor, maar specificeren wat de oplossing moet kunnen doen of presteren. Er wordt dan bijvoorbeeld niet gevraagd om een gebouw met topkoeling, maar om een gebouw met een bepaald thermisch comfort (met eisen voor temperatuurniveaus, overschrijdingsuren e.d.). Door prestatie-eisen te formuleren wordt voorkomen dat de opdrachtgever op de stoel van de ontwerper gaat zitten en daarmee alternatieve of innovatieve oplossingen uitsluit. Verder dwingt het formuleren in prestatie-eisen een opdrachtgever om kritisch na te denken over achterliggende

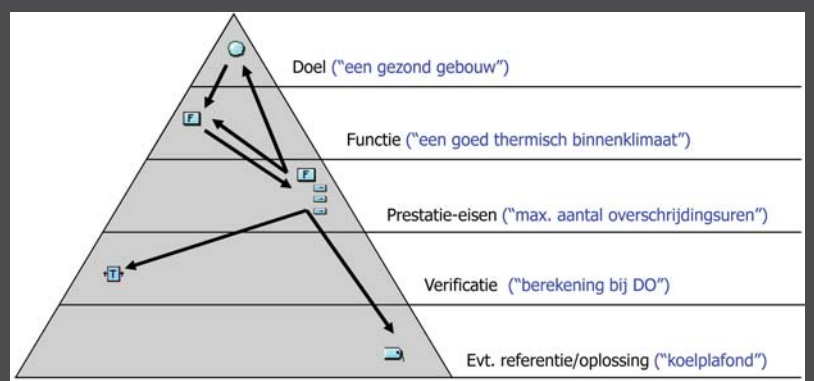
wensen. Waarom wilt hij eigenlijk topkoeling? Gaat het om gezondheid, kosten, comfort of duurzaamheid? Tegelijkertijd geldt dat niet te dogmatisch moet worden omgegaan met het idee van prestatie-eisen. Soms is het simpelweg praktischer om de oplossingen bij de naam te noemen. In de meeste PvE's is het bijvoorbeeld weinig zinvol om het woord 'stoel' te vervangen door 'zitfunctie', zoals recent gebeurde bij een groot project. Zolang er niet over merken, kleuren of materialen wordt gesproken, is er nog steeds voldoende ontwerp-vrijheid voor de markt en snapt iedereen wat er gevraagd wordt.

Van ambities naar concrete eisen en testmethodes

Om ambities te vertalen naar concrete (prestatie)eisen en testmethoden kunnen ambities 'gedecomposeerd' worden in een aantal stappen (gebaseerd op de zogeheten 'Nordic Five Level Structure'). Deze stappen kunnen gebruikt worden om discussies over kwaliteit en ambities te structureren.

- (1) *Ambities: algemene ambities of doelstellingen die binnen het project gerealiseerd moet worden. Bijvoorbeeld: het realiseren van een duurzaam gebouw.*
- (2) *Oplossingsprincipes: conceptuele keuzes die moeten bijdragen aan het realiseren van de genoemde doelstellingen. Bijvoorbeeld: het opwekken van duurzame energie op locatie door het gebruik van zonnecellen.*
- (3) *Prestatie-eisen: concrete prestatie-eisen die als uitwerking of verduidelijking dienen van de oplossingsprincipes. Bijvoorbeeld: het minimale percentage van de totale energiebehoefte dat afkomstig moet zijn uit duurzame energiebronnen op locatie.*
- (4) *Testmethodes: de wijze waarop de genoemde prestatie-eisen getest zullen worden tijdens de ontwerpfase. Bijvoorbeeld: het maken van een simulatie van de energiehuishouding van het voorlopig ontwerp.*
- (5) *Referentie-oplossingen: tastbare oplossingen waar de opdrachtgever om vraagt, of oplossingen die als referentie dienen voor het kwaliteits- of ambitieniveau. Bijvoorbeeld: een bepaald type zonnecellen die zowel op gevel als dak kan worden toegepast.*

Afhankelijk van het type project en ambitie kan gekozen worden om eisen zeer grof of gedetailleerd tot op het niveau van referentieoplossingen te formuleren. Verder is het niet noodzakelijk om alleen van boven naar beneden te redeneren. Soms heeft een opdrachtgever zeer duidelijke beelden van de oplossing die hij voor ogen heeft en is het de kunst om terug te redeneren naar eisen en ambities.





Atrium van het Ministerie van Financiën (© Jeroen Musch)

In zowel PvE als het de scope van het contact voor dit project waren zowel de bouwkundige renovatie als de facilitaire dienstverlening geïntegreerd. Resultaat was een ontwerp dat niet alleen aantrekkelijk, maar ook onderhoudsvriendelijk en duurzaam is.

4) Verifieer ontwerp en PvE

Expliciete ambities en goed geformuleerde prestatie-eisen zijn nog geen garantie voor succes. Net zo belangrijk als het formuleren van eisen, is het toetsen ervan gedurende het ontwerpproces. Te vaak verdwijnen PvE's van tafel zodra de eerste concrete ontwerpvoorstellen gereed zijn. Een goed PvE fungeert echter als toetssteen voor het ontwerp. Het biedt de mogelijkheid om systematisch na te gaan of, en hoe, eisen door de architect zijn vertaald in ontwerp oplossingen.

Om de verificatie van ontwerpen en PvE's mogelijk te maken, is het aan te bevelen om een toetsingsplan in het PvE te verwerken. In een dergelijk plan staat per ontwerpfase een overzicht van de eisen waarop een ontwerp beoordeeld moet worden en welke 'bewijslast' daarbij hoort. Denk bijvoorbeeld aan overschrijdingsberekeningen als het gaat om de toetsing van temperatureisen, iets wat met grote regelmaat nog steeds fout gaat. Het is echter niet de bedoeling om een compleet formeel toetsingscircuitus op te tuigen. Niet elke eis hoeft in elke fase beoordeeld te worden. Het doel is ervoor te zorgen dat eisen niet over het hoofd gezien of genegeerd worden.

5) Denk integraal

PvE's zijn vaak erg gericht op de realisatie van een gebouw en slechts beperkt op het beheer of de exploitatie ervan. Eisen vanuit facilitymanagement zoals schoonmaak, catering, onderhoud of beveiliging komen meestal slechts summier aan de orde. Het is echter verstandig om al in een vroege fase integraal na te denken over het facilitaire beheer en vanuit die optiek eisen op te nemen in het PvE. Denk aan eisen over de logistiek van goederen, de

robuustheid van wand- en vloerafwerkingen, eisen voor gevelreiniging of de vervangbaarheid van installatieonderdelen. Ogenscheinlijk allemaal praktische details, maar als ze niet opgenomen worden in het PvE is de kans groot dat ze over het hoofd gezien worden. Het is immers haast een cliché geworden dat mooie of spectaculaire gebouwen lastig te beheren zijn. Dat kan natuurlijk een keuze zijn, maar zorg er dan voor dat het een bewuste keuze is.

Het vroegtijdig nadenken over beheer is niet alleen handig, maar zal ook kostenvoordelen met zich meebrengen. Bij de renovatie van het Ministerie van Financiën werden het totale facilitair beheer en realisatie van het pand in één integraal PvE aanbevestigd. Hierdoor zijn in het ontwerp bijvoorbeeld keuzes gemaakt voor duurdere vloerafwerking, omdat die zich in het gebruik van het gebouw eenvoudig terugverdient. Het heeft geresulteerd in een gebouw dat niet alleen architectonisch excelleert, maar ook zeer onderhoudsvriendelijk is.

6) Wees specifiek

Veel opdrachtgevers en adviseurs hebben de neiging om PvE's overcompleet te maken. Uit angst dat de architect iets vergeet, of dat ze zelf iets over het hoofd zien, wordt het PvE dichtgemetseld met eisen die rechtstreeks zijn overgenomen uit het bouwbesluit, de arbowetgeving en allerhande NEN-normen. Dit maakt dat veel PvE's zeer uitgebreid zijn en daardoor slecht hanteerbaar. Ambities en eisen sneeuwen onder in een overmaat aan informatie en zijn lastig te identificeren door ontwerpers en adviseurs. Dit terwijl je juist van deze deskundigen verwacht dat ze goed bekend zijn met de meest actuele wet- en regelgeving.

(volgende pagina)
Kantoorruimte in het Ministerie van Financiën
(© Imre Csany)

Het is dan ook aan te bevelen zo veel mogelijk te verwijzen naar bestaande normen en standaarden. Het kan echter verstandig zijn om gedurende het ontwerpproces wel te vragen naar een toets of ontwerpbeoordeling op basis van een bepaalde norm. Als in het PvE bijvoorbeeld naar het Handboek Toegankelijkheid wordt verwezen, is het verstandig om al tijdens bijvoorbeeld het voorlopig ontwerp, een toelichting te vragen hoe dit is verwerkt in het ontwerp.

Conclusie

De hiervoor beschreven aanbevelingen zijn gericht op het maken van een PvE waarmee gestuurd kan worden op ambitie. Het is echter duidelijk dat een PvE slechts een instrument is. De kwaliteit van het PvE hangt uiteindelijk af van de kwaliteit van de opdrachtgever. In grote en complexe projecten is het echter lastig om te identificeren wie de opdrachtgever is. Er is vaak een veelheid aan bestuurders, directies, stuurgroepen en werkgroepen betrokken, die ieder hun eigen ambities, wensen en eisen hebben. Op dat moment wordt het PvE al snel een tandeloos compromisdocument waar eenieder zich in kan vinden.

De belangrijkste aanbeveling voor het sturen op ambitie is dan ook dat opdrachtgevers zich actief met hun project moeten bemoeien, bijvoorbeeld in de vorm van een krachtig persoon met een duidelijke visie op het project en het mandaat om beslissingen te nemen. Op dat moment is het mogelijk om een expliciet en sturend PvE te maken. Nog belangrijker is dat er dan iemand is met wie gediscussieerd kan worden over ambities, iemand die de verwezenlijking van ambities kan aansturen, en die ambities kan verdedigen in tijden van bezuinigingen.

Juist in de huidige recessie is de discussie over ambitie van groot belang. Meer dan voorheen moet een opdrachtgever nadenken over de toegevoegde waarde en noodzaak van een bouwproject. Standaard gebouwen en middelmatige architectuur hebben weinig toe te voegen aan een bestaande voorraad die kampt met leegstand. Alleen projecten met een duidelijk ambitie - op het gebied van duurzaamheid, efficiëntie en kwaliteit van leven en werken - hebben kans van slagen. <<

Juriaan van Meel is partner bij ICOP, een huisvestingsadviesbureau. Daarnaast is hij als onderzoeker betrokken bij onderzoeksprojecten voor het Centre for People & Buildings (Delft) en het Centre for Facility Management (Kopenhagen).

Hermen Jan van Ree combineert momenteel zijn promotie onderzoek aan University College London met zijn rol als hoofd onderzoek en ontwikkeling bij de Investment Property Databank in Londen.

