

Maturity Model ‘Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw’

Beschrijving voor praktijktoepassing

Door: Prof.dr.ir. Marleen Hermans, Dr.ir. Leentje Volker, Pieter Eisma MSc.

TU Delft, Faculteit Bouwkunde, Real Estate & Housing

Leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw

Achtergrond

Opdrachtgevers spelen een cruciale rol in het bouwproces. Toch blijft het voor veel opdrachtgevers lastig om invulling te geven aan deze rol. Het maturity model Professioneel Opdrachtgeverschap helpt opdrachtgevers de stand van zaken binnen hun organisatie op het gebied van opdrachtgeverschap te bepalen, als aanknopingspunt voor het vormgeven van de verdere professionalisering van dat opdrachtgeverschap binnen de eigen organisatie.

Het maturity model is ontwikkeld door de leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw. Deze leerstoel is per 1 januari 2014 van start gegaan aan de faculteit Bouwkunde van de TU Delft. De missie van de leerstoel is het professionaliseren en wetenschappelijk ontwikkelen van het vakgebied dat behoort bij het verlenen en begeleiden van opdrachten voor gebouwen en infrastructurele voorzieningen. Hierbij ligt de nadruk op de (semi-)publieke sector. De leerstoel is tot stand gebracht op initiatief van het Opdrachtgeversforum in de Bouw. Een netwerk van 12 grote (semi-)publieke opdrachtgevers.

Het nader uitwerken van wat onder Publiek Opdrachtgeverschap kan worden verstaan, is één van de eerste activiteiten die binnen de Leerstoel is opgepakt. In dat kader werd ook het maturity model ontwikkeld, mede als bijdrage aan de activiteiten van het team Professionalisering Opdrachtgeverschap in het kader van de Actieagenda Bouw.

Wat is opdrachtgeverschap in de bouw?

De basis voor de definitie van ‘opdrachtgeven’ in de bouw is het inzicht dat vrijwel elke publieke organisatie minimaal een deel van haar verantwoordelijkheden ten aanzien van de gebouwde omgeving, zeker in de uitvoeringssfeer, uitbestedt en er dus sprake is van interactie met de markt. OECD (2007)¹ definieert de opdrachtgever als:

the natural or legal person for whom a structure is constructed, or alternatively the person or organisation that took the initiative of the construction.

¹ <http://stats.oecd.org/glossary/>

Alhoewel deze definitie door velen wordt gehanteerd, gaat hij voorbij aan het feit dat veel bouwgerelateerde activiteiten niet nieuwbouw gerelateerd zijn, maar juist zijn verbonden aan de gebruiksfase van een bouwwerk (gebouw of infrastructuur). In de Nederlandse situatie is de jaarlijkse bouwproductie in onderhoud en beheeractiviteiten ongeveer even groot als die in de nieuwbouw. Op bouwwerkniveau is de totale financiële waarde van alle gebouw-gebonden exploitatielasten een veelvoud van de initiële investeringskosten.

Een ander belangrijk element waaraan in het maturity model aandacht wordt besteed is dat er vanuit twee perspectieven naar opdrachtgeverschap gekeken kan worden:

Het perspectief van het opdrachtgeven in een specifieke opgave, bijvoorbeeld een project of beheer- en onderhoudsvraagstuk.

Het perspectief van de opdrachtgevende organisatie die over zijn totale portefeuille regelmatig als opdrachtgever optreedt.

De volgende werkdefinitie van publiek opdrachtgeverschap is gehanteerd bij het vormgeven van het 'maturity model':

De wijze waarop een organisatie in de publieke sector ten aanzien van haar verantwoordelijkheden in de gebouwde omgeving haar interactie met de markt intern en extern vormgeeft en ten uitvoer brengt.

Wat is een maturity model?

Wijsheid komt met de jaren en dat geldt ook voor organisaties. Om de groei of volwassenheid in een bepaald aspect van een organisatie te kunnen toetsen en spiegelen worden in andere werkgebieden al vaker maturity modellen toegepast.

Onder een 'maturity model' kan worden verstaan: een model dat het ontwikkelingsproces van een organisatie in het bereiken van een organisatiedoel in kaart brengt via een samenhangende set aan dat doel gerelateerde aspecten.

Een maturity model bestaat uit rijen en kolommen. Langs één as staan de thema's waarop een organisatie wordt beoordeeld. Langs de andere as van de matrix staan de niveaus die per thema behaald kunnen worden, van laag naar hoog. Organisaties kunnen zichzelf per thema beoordelen en krijgen zo een beeld van waar ze op een bepaald moment staan ten opzichte van hun groei of volwassenheid op een bepaald onderwerp en hoe ze zich verder kunnen ontwikkelen.

Totstandkoming maturity model

Het maturity model voor opdrachtgeverschap is gebaseerd op de resultaten van een literatuuronderzoek naar elementen die in de wetenschappelijke literatuur zijn benoemd rondom het thema 'Opdrachtgeverschap in de bouw'. Deze elementen zijn aangevuld met wat er vanuit de praktijk, in vakbladen en bij het Opdrachtgeversforum wordt aangemerkt als relevante vragen rondom het opdrachtgeverschap. Op deze wijze konden ook actuele ontwikkelingen rondom de vernieuwing van het opdrachtgeverschap worden geïncorporeerd. Waar nodig, is aanvullende wetenschappelijke literatuur verzameld bij onderwerpen die in de bouw-gerelateerde

wetenschappelijke literatuur onvoldoende behandeld zijn. Bovendien is naar een aantal gerelateerde meer thematische 'maturity modellen' gekeken, zoals een inkoopmodel, een model voor ketensamenwerking in de bouw, een aantal op projectmanagement gerichte modellen en een op asset management gericht maturity model. Alle gevonden onderwerpen zijn, vanwege de hanteerbaarheid in een maturity model, geclusterd in een beperkt aantal aspecten.

Daarnaast is voor het vormgeven van de schaalverdeling van het ontwikkelingsniveau onderzocht welke type schalen gehanteerd worden in andere maturity modellen.

Het resulterende conceptmodel is vervolgens besproken in een aantal expertsessies met wetenschappers en praktijkexperts. Op basis van hun feedback is een aangepaste versie van het model gemaakt. Daarbij is er expliciet voor gekozen het model vooral een kader voor interne discussie binnen organisaties te laten zijn, en het niet te ontwikkelen als benchmark- en dataverzamelingsmodel. In deze notitie is de resulterende pilotversie van het maturity model beschreven.

Het maturity model

Opdrachtgeverschap is als vakgebied nog weinig robuust. Het maturity model voor opdrachtgeverschap heeft daarom in eerste instantie tot doel om de bewustwording bij publieke organisaties van de reikwijdte van hun opdrachtgevende rol te versterken. Het maturity model laat de breedte van deze rol zien. Het benoemt de verschillende aspecten van het opdrachtgeverschap.

Ieder aspect kent op zijn beurt weer relevante deelaspecten. Voor ieder aspect is een aantal deelvragen geformuleerd. Door de beantwoording van die deelvragen krijgt de opdrachtgever een indruk van de mate waarin hij voor dit aspect zijn opdrachtgeversrol goed in het vizier heeft en ten uitvoer brengt. Door alle aspecten langs te lopen, ontstaat er een beeld van de stand van zaken binnen die organisatie op het gebied van het opdrachtgeverschap.

Het maturity model kent de volgende aspecten:

1. Organisatie en beleid;
2. Cultuur en leiderschap;
3. Mensen en competenties;
4. Omgaan met stakeholders: politiek, gebruikers & overige;
5. Integrale afwegingen op portefeuilleniveau;
6. Invulling maatschappelijke rol;
7. Omgaan met publieke spelregels;
8. Interactie met en ruimte voor de markt;
9. Professioneel handelen in opgaven;
10. Creativiteit en flexibiliteit.



Figuur 1 Aspecten van professioneel opdrachtgeverschap

De eerste vier aspecten, betreffen organisatiekenmerken die een algemene weerslag geven van de professionaliteit van de onderzochte organisatie. De mate waarin een organisatie zijn strategie en beleid concreet heeft uitgewerkt, een cultuur heeft die professionaliteit, innovatie en vernieuwing faciliteert, leiderschap weet te organiseren en gericht stuurt, zijn HRM op orde heeft en ontwikkelingen bij stakeholders kan duiden en deze stakeholders passend kan positioneren in het proces van opdrachtgeven zijn voor het succesvol implementeren van professioneel opdrachtgeverschap een randvoorwaarde.

Het vijfde tot en met negende aspect zijn specifiek aan opdrachtgeverschap gerelateerd. Bij aspect 5 staat het maken van integrale afwegingen op portfolioniveau centraal. Hierbij ligt de focus niet alleen op het portfolio in de zin van bouwvoorraad, maar ook op de beschikbaarheid en toepassing van integrale levenscyclus en TCO-gerichte afwegingskaders, waarvan ook samenwerkingsvormen die bij beheer en onderhoud toegepast kunnen worden deel uit maken. Onze aanname is hierbij dat hoe meer een organisatie hier actief over nadenkt en hiernaar handelt, des te succesvoller de organisatie is in het behalen van gestelde doelen.

Aspecten 6 en 7 omvatten specifieke aspecten voor publieke opdrachtgevers. Aspect 6, 'Invulling van de maatschappelijke waarden', onderzoekt in hoeverre een organisatie er in slaagt maatschappelijke waarden, zoals cultuur, duurzaamheid, social return, ruimtelijke kwaliteit, in zijn opdrachtgevende rol te verwezenlijken. Ook het invullen van een voorbeeld- en voortrekkersrol hoort bij dit aspect. Aspect 7 omvat 'Handelen conform publieke spelregels' centraal. Bij dit aspect staat het goed kunnen omgaan met de specifieke regels waaraan een publieke opdrachtgever zich bij de uitvoering van zijn taak moet houden centraal: integriteit, transparantie, doelmatigheid en rechtmatigheid. Ook het effectief gebruik van en handelen conform aanbestedingsregels valt binnen deze categorie.

Ook aspect 8 en 9 zijn sterk gerelateerd aan elkaar. Bij aspect 8 gaat het er om in hoeverre een opdrachtgever de 'markt' zo goed kent, weet te sturen en met de markt weet samen te werken om daadwerkelijk het beste uit die markt te halen en de markt adequaat in zet om zijn eigen doelstellingen te realiseren. Aspect 9 focust zich juist op rol van de vertegenwoordiger van de opdrachtgever zelf in een specifieke opgave. Weet de opdrachtgever ook zijn eigen taken bij het opdrachtgeven rolbewust en rolvast op te pakken? Hierbij spelen zaken als de competentie om samenwerkingsvormen toe te passen en het in staat zijn om een project goed te management.

Het tiende aspect staat vervolgens voor het op een creatieve en flexibele wijze omgaan met alle bovengenoemde aspecten. Het is juist in de creativiteit dat goed opdrachtgeverschap tot bloei komt. Binnen de spelregels, maar met gebruik van alle beschikbare ruimte.

Figuur 2 bevat een overzicht van de aspecten, hun deelaspecten en bijbehorende vragen aan de organisatie.

	Aspect	Deelaspect	Vragen per deelaspect
	1. Organisatie & beleid	Doelstellingen & beleid Verbeteren & vernieuwen Veranderstrategie	In hoeverre heeft de opdrachtgever op organisatieniveau doelstellingen en beleid geformuleerd op het gebied van sourcing, marktbenadering, intern en extern opdrachtgeverschap en inkoop? In hoeverre is de opdrachtgever bewust bezig met verbeteren en vernieuwing (innovatie) op het gebied van opdrachtgeverschap? In hoeverre heeft de opdrachtgever een veranderstrategie voor de professionalisering, verbetering of vernieuwing van het opdrachtgeverschap binnen zijn organisatie (inhoudelijk en
	2. Cultuur en leiderschap	Sturing & Beoordeling Cultuur t.a.v. innovatie en professionaliteit	In hoeverre is er binnen de organisatie sprake van leiderschap op het gebied van professioneel opdrachtgeverschap? In hoeverre wordt er binnen de organisatie daadwerkelijk gestuurd en beoordeeld op basis van de kwaliteit (governance) van de opdrachtgevende rol? In hoeverre is de cultuur binnen de (opdrachtgevers)organisatie gericht op innovatie en vernieuwing?
	3. Mensen & competenties	Kennis, capaciteit & competenties Teams Lerende organisatie	In hoeverre is er binnen de organisatie voldoende capaciteit (kwalitatief en kwantitatief) beschikbaar om het opdrachtgeverschap nu en in de toekomst goed in te kunnen vullen? In hoeverre worden mensen opgeleid (kennis etc.) en hebben zij toegang tot de juiste kennis om hun rol op het gebied van opdrachtgeven goed in te (kunnen blijven) vullen? In hoeverre is de opdrachtgever in staat om de teamsamenstelling van een opgave af te stemmen op teamkwaliteit, kenmerken van de opgaven en samenwerkingskwaliteiten met In hoeverre worden mensen opgeleid (kennis etc.) en hebben zij toegang tot de juiste kennis om hun rol op het gebied van opdrachtgeven goed in te (kunnen blijven) vullen?
	4. Integrale afwegingen op portefeuilleniveau	Keuzemenu & afwegingskader samenwerkingsvormen TCO / LCC Opgave vs. Portfolio	In hoeverre heeft de opdrachtgever een goed beeld van de opgaven over zijn totale portefeuille en manier waarop hij die 'in de markt' wil en kan zetten op middellange en lange termijn? In hoeverre is er een afwegingskader beschikbaar om voor een specifieke opgave de keuze van de best passende samenwerkingsvorm te maken? In hoeverre is er bij de keuze van samenwerkingsvormen sprake van beschouwingen over de gehele levensduur van de portfolio en van objecten en TCO-achtige benaderingen? In hoeverre is de opdrachtgever in staat (de doelen van) een individuele opgave in te bedden in en te relateren aan portefeuillebrede doelstellingen?
	5. Omgaan met stakeholders: politiek, gebruikers & overigen	Consequenties politiek context Belangen & positie gebruikers & stakeholders Trends & ontwikkelingen	In hoeverre heeft de opdrachtgever de consequenties van zijn politieke context geborgd bij het opdrachtgeven? In hoeverre is de organisatie in staat om de belangen van externe stakeholders (politiek, derden) te duiden, expliciteren en te borgen bij het opdrachtgeven in het algemeen en bij specifieke opgaven in het bijzonder? In hoeverre is het beleid van de opdrachtgever op het gebied van marktbenadering bekend bij stakeholders (politiek, gebruikers, overige externe stakeholders)? In hoeverre is de organisatie in staat om ontwikkelingen bij gebruikers en externe stakeholders te voorzien en te duiden ten aanzien van het belang bij opdrachtgeven?
	6. Invulling maatschappelijke rol	Maatschappelijke belangen integreren in het opdrachtgeven Voorbeeldrol	In hoeverre is de opdrachtgever in staat zijn maatschappelijke waarden (b.v. duurzaamheid, cultureel-maatschappelijke waarden, ruimtelijke kwaliteit, ...) onderdeel uit te laten maken van het opdrachtgeven? In hoeverre geeft de opdrachtgever actief zijn voorbeeldrol op het gebied van maatschappelijke waarden en opdrachtgeverschap vorm?
	7. Omgaan met publieke spelregels	Vormgeven van integriteit, transparantie, doelmatigheid, rechtmatigheid Aanbestedingsregels	In hoeverre weet de opdrachtgever zorgvuldig maar creatief om te gaan met 'spelregels' op het gebied van integriteit, transparantie, betrouwbaarheid, doelmatigheid, rechtmatigheid, ethiek e.d. In hoeverre weet de opdrachtgever goed gebruik te maken van het aanbestedingsbeleid en -reglement?
	8. Interactie met en ruimte voor de markt	Marktkennis Doelgericht selecteren Benutten innovatiekracht & kennis Interactie, partnership, samenwerking	In hoeverre heeft de opdrachtgever goede marktkennis (over bestaande leveranciers, totale leveranciersmarkt (wie het zijn, wat ze doen, wat ze kunnen, welke belangen er zijn) en lopende contracten)? In hoeverre is de opdrachtgever in staat de juiste leveranciers (en teams) voor zijn opgaven te identificeren en te contracteren? In hoeverre is de opdrachtgever in staat de kennis en kunde van leveranciers actief in te zetten voor het verbeteren van processen en producten? In hoeverre heeft de opdrachtgever binnen en buiten lopende opdrachten overleg met leveranciers over de onderlinge (huidige en beoogde) samenwerking en prestaties? In hoeverre is er sprake van een (wederzijds) open en transparante samenwerking tussen opdrachtgever en leverancier bij verschillende opgaven?
	9. Professioneel handelen in opgaven	Rolbewust en rolvast Professioneel variëren Specificeren, aanbesteden, contracteren, contractmanagement	In hoeverre is de opdrachtgever in staat zijn opdrachtgeversrol bij opgaven zoals projecten en beheer- en onderhoudsactiviteiten, adequaat en passend bij de geselecteerde samenwerkingsvorm te managen (proces, risico's, kwaliteit, ...)? In hoeverre is de opdrachtgever in staat om binnen zijn portefeuille naast elkaar verschillende samenwerkingsvormen toe te passen? In hoeverre beheerst hij de verschillende activiteiten (specificeren, aanbesteden (selecteren en gunnen), contracteren, verifiëren/toetsen, contract management) bij verschillende samenwerkingsvormen?
	10. Creativiteit en flexibiliteit	Handelen binnen kaders maar out of the box	In hoeverre is een organisatie in staat de verschillende genoemde aspecten creatief en flexibel maar binnen de geldende kaders toe te passen?

Figuur 2 Aspecten, deelaspecten en vragen per aspect

Schaalverdeling

Het bewust inhoud geven aan de aldus gedefinieerde brede opdrachtgevende rol zal binnen een publieke organisatie in een aantal stadia verlopen en wellicht niet op elk onderdeel in het zelfde tempo en met dezelfde diepgang. Elk maturity model bevat een 'schaal' waarmee de taakvolwassenheid op de verschillende aspecten kan worden gemeten. Veelal gaat het om een 5-puntsschaal. De meeste schalen combineren de mate van integraliteit van de aanpak van het benoemde aspect, met de mate van inbedding in de organisatie. Een ad hoc en individuele, niet georganiseerde, min of meer 'onbewuste' aanpak van een aspect scoort dan laag, een integrale, brede, door middelen ondersteunde aanpak scoort hoog.

Het doel van het model is vooral een inhoudelijke gespreksagenda te bieden voor een interne evaluatie van het opdrachtgeverschap binnen een organisatie. Het model is niet bedoeld voor externe benchmarking. Het model maakt geen complexe wegen over deelaspecten, en doet ook geen einduitspraak over het maturity niveau over de aspecten heen. Het model spreekt zich zo min mogelijk oordelend uit over inhoudelijke keuzes die een organisatie maakt op het gebied van opdrachtgeverschap, het brengt vooral in kaart of er onderbouwde, integrale, keuzes gemaakt worden.

Ter illustratie: veel grote publieke opdrachtgevers ontwikkelen actief nieuwe samenwerkingsvormen zoals maincontracts of vergaand geïntegreerde contracten (DBFM). Het model classificeert echter niet de brede toepassing van geïntegreerde contracten als een hoger ontwikkelingsstadium van professioneel opdrachtgeverschap. Het is immers de vraag of deze specifieke toepassing voor alle opdrachtgevers de juiste keuze is. Wel beoordeelt het model het feit dat een opdrachtgever over een palet aan samenwerkingsvormen beschikt waaruit het een bewuste keuze maakt. En de mate waarin de opdrachtgever er in slaagt gekozen samenwerkingsvormen ook rolbewust en rolvast vorm te geven.

Er is daarmee gekozen voor een schaalindeling die niet zozeer specifieke gekozen oplossingen centraal stelt, maar die met name kijkt naar de mate waarin een opdrachtgever bewust en integraal aspecten afweegt en implementeert. Een fragmentarische, individuele behandeling van een aspect wordt dan als minder 'taakvolwassen' of 'mature' opgevat als een situatie waarin dit aspect zorgvuldig is ingebed in de beleidscyclus van een organisatie en er concreet handen en voeten aan is gegeven.

Voor elk aspect van opdrachtgeverschap vraagt het model om de huidige stand van zaken binnen een organisatie te analyseren op basis van vier indicatoren:

- Of de opdrachtgever dit specifieke aspect binnen zijn organisatie op de agenda heeft staan en hoe integraal de beschouwing van het aspect is (Integraliteit);
- Of de opdrachtgever zichzelf concrete doelstellingen heeft opgelegd op dit aspect en in hoeverre de opdrachtgever over die doelstellingen ook verantwoording aflegt en evalueert (SMART-doelen);
- In welke mate dit specifiek aspect in de organisatie is ingebed en dus gekend en bekend is bij de (relevante) medewerkers (inbedding);

- In welke mate er voor dit specifieke aspect processen, methoden, instrumenten beschikbaar zijn om de activiteiten te borgen en ondersteunen (ondersteunende middelen). Aan het model zijn per aspect in een aparte kolom een aantal voorbeelden toegevoegd van ondersteunende middelen.

Het niveau van professionaliteit wordt vervolgens per aspect uitgedrukt in een 5-puntsschaal van ad hoc tot geoptimaliseerd, waarbij een weinig integrale, niet of slechts beperkt SMART-gemaakt aspect, individueel benaderde aanpak, die nauwelijks ondersteund wordt door (gedeelde) processen, methoden of instrumenten als 'ad hoc' wordt gekenmerkt, en een integrale, organisatie breed gedeelde, via SMART-doelstellingen ingerichte en met gestandaardiseerde, onderling gedeelde processen en methoden ondersteunde werkwijze wordt gekenmerkt als 'geoptimaliseerd'. Zie ter illustratie figuur 3. Er is sprake van een glijdende schaal, een organisatie bepaalt het eigen niveau op basis van de omschrijving van het schaalniveau die het dichtst bij zijn eigen situatie komt.

	Ontwikkelingsniveaus				
	Ad hoc	Hierhaalbaar	Gestandaardiseerd	Beheerst	Geoptimaliseerd
	Voor dit aspect geldt in belangrijke mate:	Voor dit aspect geldt in belangrijke mate:	Voor dit aspect geldt in belangrijke mate:	Voor dit aspect geldt in belangrijke mate:	Voor dit aspect geldt in belangrijke mate:
A. Breedte, samenhang & integraliteit van beschouwde aspecten	Er worden weinig tot geen deelaspecten meegenomen en de deelaspecten worden niet in onderlinge samenhang beschouwd.	Een aantal deelaspecten wordt beschouwd en de notie van samenhang bestaat, maar daar wordt nog niet actief naar gehandeld.	Vrijwel alle deelaspecten worden beschouwd, maar slechts beperkt ook in onderlinge samenhang.	Alle deelaspecten worden beschouwd en voor een groot deel ook in onderlinge samenhang.	Er vinden een brede beschouwing plaats op alle relevante deelaspecten. Deze beschouwing is integraal van karakter en beoordeelt deelaspecten in hun samenhang met andere deelaspecten.
B. Actuele SMART-doelen & prestaties	Deelaspecten zijn hooguit op kwalitatief benoemd.	Voor een aantal deelaspecten zijn SMART-doelstellingen geformuleerd. Hier en daar worden de werkelijke prestaties ook gemonitord.	Voor een deel van de deelaspecten zijn SMART-doelstellingen geformuleerd, en worden de werkelijke prestaties gemonitord. Er wordt nog weinig structureel geevalueerd. Op een beperkt aantal vlakken wordt verantwoording afgelegd.	Voor alle deelaspecten zijn SMART-doelstellingen geformuleerd, voor het merendeel worden de werkelijke prestaties worden gemonitord en de doelstellingen regelmatig geevalueerd. De bereikte resultaten maken onderdeel uit van de verantwoordingscyclus.	Voor alle deelaspecten zijn SMART-doelstellingen geformuleerd, de werkelijke prestaties worden gemonitord en doelstellingen worden zeer regelmatig geevalueerd. De bereikte resultaten maken onderdeel uit van de verantwoordingscyclus.
C. Inbedding in alle lagen van organisatie	Deelaspecten worden hooguit individueel en op adhoc basis meegewogen.	Een aantal deelaspecten is bekend binnen de organisatie en er wordt op een aantal plaatsen binnen de organisatie aandacht aan besteed bij het dagelijks handelen.	Deelaspecten zijn breed bekend, en voor een deel van de organisatie vertaald naar consequenties voor het dagelijks handelen.	Deelaspecten zijn breed bekend en vormen voor een groot deel van de organisatie een element in het dagelijks handelen.	Deelaspecten worden organisatiebreed onderkend en bewust betrokken in het dagelijks handelen.
D. Beschikbaarheid van ondersteunende middelen, processen, methoden, systemen	Er bestaan weinig tot geen middelen en methoden (procesbeschrijvingen, informatiesystemen, opleidings- of overlegstructuren, ...) rondom deze deelaspecten. Bestaande middelen en methoden zijn vooral individueel van aard.	Voor een beperkt aantal deelaspecten zijn ondersteunende middelen en methoden beschikbaar. Slechts een deel van de organisatie gebruikt deze middelen en het gebruik is nog niet optimaal.	Voor een deel van de deelaspecten zijn middelen en methoden beschikbaar. Een deel van de organisatie past de middelen en methoden ook toe. Het gebruik is vrij adequaat.	Voor een groot deel van de deelaspecten zijn voldoende middelen en methoden beschikbaar. Deze worden door een belangrijk deel van de organisatie gebruikt. De middelen worden vrij goed benut.	Voor alle deelaspecten zijn voldoende middelen en methoden beschikbaar. De beschikbare ondersteunende middelen en methoden worden breed gebruikt en adequaat benut.

Figuur 3 Ontwikkelingsniveaus in relatie tot de stand van zaken per indicator

Organisaties kunnen zichzelf per aspect beoordelen en krijgen zo een beeld van waar ze op een bepaald moment staan ten opzichte van hun groeidoelstelling op dat gebied. Dit biedt ook de mogelijkheid om de gewenste verdere ontwikkeling te bepalen, dan wel van afdelingen, organisatieonderdelen of organisaties om met elkaar te spiegelen en van elkaar te leren.

Overzicht maturity model

In onderstaande figuur is de structuur van het maturity model voor publiek opdrachtgeverschap weergegeven.

		Huidige stand van ontwikkeling t.a.v. professioneel opdrachtgeverschap in een organisatie										
Maturity level (‘taak- volwassenheid’)	5.	Geoptimaliseerd										
	4.	Beheerst										
	3.	Standaard										
	2.	Herhaalbaar										
	1.	Ad hoc										
		Organisatie & beleid	Cultuur en leiderschap	Mensen en competenties	Integrale afwegingen op portfolio-niveau	Omgaan met stakeholders: politiek, gebruikers, overig	Invulling maatschappelijke rol	Omgaan met publieke spelregels	Interactie met en ruimte voor de markt	Professioneel handelen in opgaven	Creativiteit en flexibiliteit	
												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		<i>Aspecten</i>										

Figuur 4 Totaalbeeld ingevuld maturity model op organisatieniveau

Het model vraagt niet om een specifiek antwoord per deelvraag, maar om een beschouwing over het aspect. Het maturity model is daarmee vooral een handreiking voor een inhoudelijk gesprek over de stand van het opdrachtgeverschap binnen een organisatie, en geen ‘harde’ assessment methode. Bewustwording is immers in dit stadium het doel, in plaats van ‘afrekenen’ of ‘benchmarken’.

Het gebruik van de matrix

Bij deze toelichting van het maturity model is ook materiaal gemaakt dat een organisatie kan gebruiken voor het in workshop verband in kaart brengen van zijn eigen stand van zaken ten aanzien van het opdrachtgeverschap.

Voor deze toepassing wordt de volgende aanpak gesuggereerd:

- Stel een team samen uit degenen die binnen uw organisatie als manager verantwoordelijk zijn voor opdrachtgeven in het kader van bouw gerelateerde activiteiten (nieuwbouw, projectontwikkeling, beheer en onderhoud, aanleg van infrastructuur, nutsvoorzieningen of kunstwerken, gebiedsontwikkeling) en daaraan gerelateerde inkoopprocessen, eventueel aangevuld met voor uw organisatie belangrijke, senior project-, objectmanagers of asset managers en inkopers. Bij grote organisaties kunt u overwegen deelteams te formeren, hetzij functiegewijs, hetzij regio gebonden. Idealiter heeft u niet meer dan 10 tot 15 personen per workshop.

Pas het maturity model toe in een aantal workshoprondes:

Ronde 1. Huidige stand van zaken

- De huidige stand van zaken per aspect. Per aspect brengt de groep op geeltjes in kaart brengen wat er in de huidige organisatie op dit aspect gebeurt. Gebruikt u de deelvragen per aspect voor deze inventarisatie. Ieder teamlid vult zoveel geeltjes al hij nodig heeft en die worden per aspect verzameld. Na de eerste ronde plakken, gaat de groep gezamenlijk gelijksoortige geeltjes bij elkaar plakken, zodat er een gedeeld overzicht ontstaat van

onderwerpen die binnen de organisatie 'geraakt' worden. Verder aanvullen mag. U kunt hiervoor formulier 1 als onderlegger gebruiken.

- Vervolgens trekken de deelnemers individueel conclusies over de stand van zaken op dit aspect aan de hand van de door ons gegeven criteria (integraal, SMART, ingebed, ondersteunende middelen). De deelnemers bespreken de individuele oordelen vervolgens. U heeft hierbij ongetwijfeld onderling tijd nodig om af te stemmen hoe u tot uw oordeel komt en per indicator uw oordeel te onderbouwen.
- Na onderling debat over de individuele oordelen vult u vervolgens gezamenlijk de maturity maatlat in voor dit aspect.
- De groep bespreekt het overall beeld over alle aspecten heen en trekt – waar mogelijk – een aantal algemene conclusies over de huidige situatie.

Ronde 2: Beschrijving gewenste situatie

- Bespreek per aspect hoe de organisatie dit aspect in de toekomst naar uw oordeel zou moeten invullen. Onderbouw uw beeld.
- Maak vervolgens een nieuwe inschatting van de resulterende positie op de maatlat.
- Geef aan wat er per aspect zou moeten gebeuren om daadwerkelijk op het beoogde niveau uit te komen.
- Maak een inschatting van de urgentie en haalbaarheid van de beoogde ontwikkeling en stel prioriteiten vast.
- Werk de prioriteiten uit in een concreet werkplan dat de basis wordt voor de verdere ontwikkeling.
- Maak afspraken over een periodieke herijking.

Neemt u contact op met de leerstoel indien u geïnteresseerd bent in het workshopmateriaal via telefoonnummer 015-2788704 of via e-mail: opdrachtgeverschap-BK@tudelft.nl

Verdere ontwikkeling

De in deze notitie beschreven pilotversie van het maturity model kan in de komende periode, al dan niet onder begeleiding van onderzoekers van de TU Delft worden toegepast binnen organisaties. Voor zover de TU Delft op de hoogte gehouden wordt van de opgedane ervaringen, kunnen de ervaringen worden gebruikt om het model verder te optimaliseren.

De leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap zal zich in de komende jaren richten op het uitdiepen van de benoemde aspecten en deelaspecten en het aandragen van kennis over de verdere professionalisering op deze aspecten.

Beschikbaarheid

Deze notitie wordt beschikbaar gesteld op de website van de Leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw (<http://www.bk.tudelft.nl/over-faculteit/afdelingen/real-estate-and-housing/organisatie/leerstoelen/publiek-opdrachtgeverschap-in-de-bouw/>). De ontwikkeling van het maturity model wordt bovendien beschreven in wetenschappelijke artikelen. Deze komen, na publicatie, beschikbaar op de website van de leerstoel.

Leessuggesties

- Boughzala, I. (2013). A Community Maturity Model: a field application for supporting new strategy building. *Journal of Decision Systems*, 23(1), 82-98.
- Eisma, P.R. & Volker, L. (2014). Exploring the Field of Public Construction Clients by a Graphical Network Analysis. *Paper gepresenteerd op ARCOM, Portsmouth, 1-3 september 2014*.
- Fraser, P., Farrukh, C., & Gregory, M. (2003). Managing product development collaborations—a process maturity approach. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 217(11), 1499-1519.
- Hermans, M.H., Volker, L. & Eisma, P.R. (2014). A Public Commissioning Maturity Model for Construction Clients. *Paper gepresenteerd op ARCOM, Portsmouth, 1-3 september 2014*.
- Mayer, J., & Lemes Fagundes, L. (2009). A model to assess the maturity level of the Risk Management process in information security. *Paper gepresenteerd op het Symposium on Integrated Network Management 2009*.
- Volker, L., Ligtvoet, A., Van den Boomen, M., Wessels, P., Van der Velde, J., Van der Lei, T., & Herder, P. (2013). Asset Management Maturity in Public Infrastructure: the case of Rijkswaterstaat. *International Journal of Strategic Asset Management Engineering*.

Bronnen van de gebruikte afbeeldingen

- Aspect 1: http://www.concept.utwente.nl/files/ConcepTueel/ConcepTueel_19_2.pdf
- Aspect 2: <http%3A%2F%2Fwww.nevi-pianoocongres.nl%2Ffiles%2FStreamFile72696%2Fdownload%2F1.2-organisatorische-aspecten-van-het-opdrachtgeven.pdf>
- Aspect 3: <http://www.parool.nl/parool/nl/224/BINNENLAND/article/detail/39679/2008/10/29/Tien-miljoen-voor-bollebozen.dhtml>
- Aspect 4: <http://nationalparksworldwide.com/banff-national-park-of-canada/>
- Aspect 5: https://afdelingen.kiviniria.net/media-afdelingen/DOM100000145/2011/Regio_Gelderland_12092011_Presentatie_DBFMO.pdf
- Aspect 6: <http://www.letsroeselare.be/>
- Aspect 7: <http://www.digitaljournal.com/article/303613>
- Aspect 8: <http://www.linkedin.com/company/jawi-online>
- Aspect 9: <http://www.mkb.nl/index.php?pageID=4&messageID=9757>
- Aspect 10: http://www.stipo.info/Artikel/Museum_Quarter_Vision