

# Casus 'Integrale regie onder tegengestelde belangen'

ten behoeve van de aanbesteding

## Bouwprojectmanagement

2026

## 1. Context Casus

### 1.1 Doel van de opdracht

De opdrachtgever wenst met deze uitvraag inzicht te verkrijgen in het vermogen van de inschrijver om integraal te sturen op tijd, geld en kwaliteit binnen complexe huisvestingstrajecten, en daarbij effectief regie te voeren op samenwerking en besluitvorming tussen meerdere stakeholders.

### 1.2 Projectomschrijving

De opdrachtgever is voornemens om een bestaand schoolgebouw te slopen en te vervangen door een nieuw, duurzaam en toekomstgericht schoolgebouw van circa 10.000 m<sup>2</sup> BVO voor 1.200–1.300 leerlingen.

Het project omvat:

- Sloop van het bestaande gebouw;
- Ontwerp en realisatie van nieuwbouw;
- Tijdelijke huisvesting op twee locaties gedurende de bouwperiode;
- Oplevering en ingebruikname van het nieuwe schoolgebouw.

De beoogde oplevering is voorzien in 2030.

Het beschikbare budget bedraagt circa €30 miljoen.

### 1.3 Randvoorwaarden

- Het onderwijsproces dient gedurende de gehele looptijd doorgang te vinden;
- De tijdelijke huisvesting wordt gerealiseerd en beheerd door de gemeente;
- De opdrachtgever treedt op als bouwheer;
- Het project kent meerdere interne en externe stakeholders.

### 1.4 Rolverdeling gemeente en NUOVO Scholen

De gemeente is verantwoordelijk voor haar wettelijke taken, waaronder vergunningverlening, tijdelijke huisvesting en de uitvoering van gemeentelijke deelprojecten. NUOVO vervult de rol van opdrachtgever/bouwheer voor het schoolgebouw. Van de bouwmanager wordt verwacht dat hij de samenhang tussen beide organisaties bewaakt en integraal stuurt op de onderlinge afhankelijkheden.

## 2. Casus: Integrale regie onder tegengestelde belangen

Tijdens de ontwerpfase van het project doen zich de volgende ontwikkelingen voor:

- De gemeente geeft aan dat het investeringsbudget onder druk staat;
- De schoolorganisatie houdt vast aan het oorspronkelijke Programma van Eisen;
- De vergunningprocedure loopt vertraging op;
- De tijdelijke huisvesting kent een harde einddatum.

De betrokken stakeholders hebben daarbij ieder een eigen opgave en belang:

- De gemeente stuurt op budgettaire kaders en publieke verantwoording;

- De schoolorganisatie stuurt op onderwijskwaliteit en gebruikswaarde;
- De opdrachtgever stuurt op realisatie, risico en bestuurlijke verantwoording.

Deze belangen zijn niet in alle gevallen verenigbaar en vragen om expliciete keuzes.

Daarnaast blijkt dat besluitvorming tussen partijen niet synchroon verloopt, waardoor voortgang onder druk komt te staan.

U treedt op als bouwmanager en bent verantwoordelijk voor de integrale voortgang van het project, zonder formele beslissingsbevoegdheid over de betrokken stakeholders.

### 3. Opdracht

---

Beschrijf concreet en onderbouwd hoe u in deze situatie invulling geeft aan uw rol als bouwprojectmanager.

Uw antwoord dient zich te richten op het maken van keuzes, het organiseren van regie en het sturen op resultaat. Onderbouw uw keuzes steeds met concrete maatregelen, bestuurlijke afwegingen en benoem expliciet welke alternatieven u afweegt maar niet kiest. Algemene procesbeschrijvingen zonder projectspecifieke keuzes worden als onvoldoende concreet beoordeeld.

### 4. Te behandelen onderdelen

---

#### 4.1 Reflectie op rol en verantwoordelijkheid

- Beschrijf expliciet waar uw verantwoordelijkheid als bouwmanager eindigt en waar die van de opdrachtgever begint;
- Beschrijf hoe u invulling geeft aan de samenwerking met opdrachtgever, welke verantwoordelijkheden u nadrukkelijk bij opdrachtgever laat en op welke wijze besluitvorming mandatering en escalatie wordt georganiseerd;
- Geef aan hoe u voorkomt dat u verantwoordelijk wordt gehouden voor aspecten die buiten uw invloedssfeer liggen, terwijl u wel stuurt op voortgang en resultaat;
- Geef aan hoe u de afdeling huisvesting en inkoop van NUOVO meeneemt in het project door kennisoverdracht, begeleiding en praktische training te combineren, zodat ze niet alleen betrokken zijn bij het proces maar ook duurzaam worden opgeleid om toekomstige huisvestingstrajecten en (eenvoudige) inkooptrajecten zelfstandig en professioneel uit te kunnen voeren.

#### Projectduiding

Beschrijf op basis van de casus jullie projectduiding. Hierin verwachten wij een integrale visie op de opgave, de belangrijkste aandachtspunten en op de voorgestelde aanpak.

- Beschrijf op welke wijze u regie voert in een situatie waarin u geen formele hiërarchische positie heeft;
- Beschrijf wat de essentie van het project is en welke aspecten bepalend zijn voor succes;
- Benoem de belangrijkste afhankelijkheden binnen het project;
- Licht toe welke aanpak u zou hanteren in de eerste fase van het project.

#### 4.2 Sturing op GROTIK

##### 4.2.1 Algemeen

- Beschrijf hoe u integraal stuurt op de balans tussen tijd, geld en kwaliteit;

- Geef expliciet aan welke keuzes u maakt indien het budget en het Programma van Eisen niet langer in balans zijn;
- Maak inzichtelijk welke consequenties u accepteert en hoe u deze onderbouwt richting opdrachtgever.

#### 4.2.2 Stakeholdermanagement

- Beschrijf op welke wijze u de samenwerking organiseert tussen de betrokken partijen;
- Geef aan hoe u draagvlak creëert voor keuzes die niet voor alle stakeholders optimaal zijn;
- Beschrijf op welke wijze u verwachtingen actief managet richting bestuur, gebruikers en externe partijen;
- Licht toe wanneer en op welke wijze u escalatie toepast richting opdrachtgever of bestuur;
- Geef expliciet aan welke keuzes u maakt indien besluitvorming uitblijft en welke consequenties u daaraan verbindt.

#### 4.2.3 Risicomanagement

Benoem de vijf (5) meest kritieke risico's binnen deze casus.

Maak daarbij onderscheid tussen:

- Risico's binnen uw directe invloedssfeer;
- Risico's buiten uw directe invloedssfeer.

Werk per risico het volgende uit:

- Kans en impact;
- Effect op GROTIK;
- Concrete mitigerende maatregelen;
- Uw rol in de beheersing van het risico (sturend, signalerend of adviserend).

#### 4.2.4 Planning

- Beschrijf hoe u een realistische en beheersbare planning opstelt;
- Geef aan hoe u omgaat met afhankelijkheden buiten uw invloed, zoals vergunningen en besluitvorming door derden;
- Beschrijf welke maatregelen u treft bij dreigende overschrijding van de planning;
- Beschrijf op welke wijze u de faseovergangen voorbereidt, toets en bestuurlijk laat vaststellen. Geef daarbij aan welke documenten, besluiten en kwaliteitscriteria's noodzakelijk zijn alvorens een volgende projectfase kan starten.

#### 4.3 Uren en financiële inzet

Maak op basis van deze casus per fase een reële uitwerking van de ingezette functionaris, uren en uurtarief.

### 5. Doel van de beoordeling

---

De opdrachtgever wenst met deze casus inzicht te verkrijgen in:

- Het vermogen van de inschrijver om regie te voeren in een complexe en dynamische omgeving;
- De mate waarin de inschrijver in staat is om keuzes te maken onder druk;
- De wijze waarop faseovergangen worden beheerst en bestuurlijk worden geborgd.
- Het vermogen om besluitvorming te organiseren zonder formele macht;
- De wijze waarop de inschrijver omgaat met afhankelijkheden en tegengestelde belangen;
- De mate waarin risico's tijdig worden onderkend en beheerst;

---

## 6. Beoordelingssystematiek

---

### 6.2 Schriftelijke beoordeling

De schriftelijke uitwerking van de casus wordt beoordeeld op de volgende criteria:

- Concreetheid: de mate waarin het antwoord specifiek en inhoudelijk is uitgewerkt;
- Realiteitsgehalte: de mate waarin de beschreven aanpak realistisch en uitvoerbaar is binnen de gegeven context;
- Keuzes en onderbouwing: de mate waarin de inschrijver expliciete keuzes maakt en deze inhoudelijk onderbouwt;
- Risicobewustzijn: de mate waarin risico's tijdig worden onderkend en van een adequate beheersingsmaatregel worden voorzien.

## 7. Instructies

---

- Maximale omvang: 8 pagina's A4;
- Antwoorden dienen concreet, projectspecifiek en onderbouwd te zijn;
- Het beschrijven van algemene processtappen zonder toepassing op de casus leidt tot een lagere beoordeling.