

Afstudeeropdracht 'moNument'

Plan van Aanpak

*Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Monumentenwacht Utrecht*

Studenten: Gerben ter Horst (524517)
Eric van Welzen (535527)

Datum: 30-05-2017



Inhoudsopgave

INLEIDING	2
PROJECTDEFINITIE	3
ACHTERGROND	3
AANLEIDING	3
PROBLEEMSTELLING	3
DOELSTELLING.....	3
HOOFD-/ DEELVRAGEN	4
HOOFDVRAAG.....	4
VOORONDERZOEK.....	4
ONDERZOEK	4
ADVIES	4
PROJECTAMBITIE.....	5
THEORETISCH KADER	6
KWALITEITSCIRKEL VAN DEMING (PDCA-CYCLUS)	6
BUSINESS MODEL CANVAS	6
VALUE PROPOSITION CANVAS	6
VIJFKRACHTENMODEL VAN PORTER	7
STAKEHOLDERSANALYSE	8
VERBINDING TUSSEN DE STAKEHOLDERS	9
VOORWAARDEN	10
RANDVOORWAARDEN.....	10
BEPERKINGEN	10
PRODUCTEN	11
BEHEERSING	12
TIJDSBEHEERSING	12
KOSTEN/ BATEN BEHEERSING	12
KWALITEITSBEHEERSING	12
PLANNING	13
RISICOANALYSE	14
BIBLIOGRAFIE	15
AFBEELDINGEN BIBLIOGRAFIE	15
BIJLAGE 1 - GESPREKSVERSLAG ED DE JONG.....	16
BIJLAGE 2 - PLANNING.....	18
BIJLAGE 3 - RISICOANALYSE.....	19

Inleiding

In Nederland staan bijna 62.000 Rijksmonumenten, waarvan circa 5.800 in de provincie Utrecht. De stichting Monumentenwacht Utrecht (hierna te noemen: MWU) maakt zich al 40 jaar sterk voor de instandhouding van deze waardevolle bouwwerken. Naast de jarenlange ervaring in dit vakgebied en gerenommeerde naamsbekendheid onderscheidt MWU zich door de onderstaande werkzaamheden:

- Bouwkundig inspecteren van cultuurhistorisch waardevolle objecten;
- Verrichten van kleine, noodzakelijke reparaties (wind- en waterdicht achterlaten);
- Opstellen van rapportages over de bouwkundige staat van objecten;
- Uitbrengen van advies over het benodigde onderhoud op korte, middel en lange termijn;
- Alle werkzaamheden die nodig zijn voor een goede en veilige uitvoering van het werk, zoals een veiligheidsplan.

De stichting MWU wordt deels (40%) gefinancierd door de Provincie Utrecht en de overige 60% moet worden verdiend in een concurrerende markt. Omdat de visie van de overheid t.a.v. instandhouding van erfgoed continu wijzigt, kan dit de continuïteit van MWU binnen een paar jaar in gevaar brengen.

Binnen dit afstudeeronderzoek wordt onderzocht of er een nieuw c.q. aanvullend verdienmodel ontwikkeld en uitgerold kan worden met als doel instandhouding van het erfgoed en continuïteit van MWU.

Dit project krijgt de naam 'mo**NU**ment'. **NU** is het moment om af te stappen van het oude verdienmodel dat gefundeerd is op de subsidieregeling, **NU** is het moment om over te stappen op een model van gesubsidieerde- en commerciële aanpak die de continuïteit van MWU veilig stelt.

Projectdefinitie

Achtergrond

In fort Lunet II verdedigt Monumentenwacht Utrecht (MWU) al 40 jaar de belangen van ons erfgoed. De stichting maakt zich hard voor de instandhouding van cultuurhistorische en waardevolle bouwwerken in de provincie Utrecht. Vanuit Lunet II vertrekken de wachters om inspecties uit te voeren en, met behulp van een rapportage, advies te geven aan monumenteneigenaren ten behoeve van het onderhoud op korte en langere termijn.

Aanleiding

Ed de Jong (directeur-bestuurder MWU) voorziet dat de subsidieregeling van de provincie Utrecht (40% van de inkomsten) na vier jaar wordt omgezet in een aanbestedingsprocedure. De overige 60% van de inkomsten wordt verdiend binnen een zeer concurrerende markt waarin men gebouwen inspecteert en daarover rapporteert aan de klant. Binnen deze markt ziet Ed de Jong een mogelijkheid om zijn organisatie minder afhankelijk te laten opereren van subsidies. Anders gezegd: op dit moment is MWU een naar binnen gekeerde organisatie in transitie naar het centraal stellen van de klant - en de klantwens. Dit geeft voldoende aanleiding om het project 'moNUment' te starten.

Probleemstelling

Uit de jaarrekening van 2016 wordt duidelijk dat MWU financieel voor 38% afhankelijk is van de provinciale subsidieregeling. De toekomst omtrent de subsidiestromen is erg onzeker en lastig te voorspellen aangezien het sterk bepaald wordt door het overheidsbeleid anno 2020.

Op dit moment is MWU onvoldoende voorbereid op het wegvallen van de genoemde subsidieregeling en daarnaast niet in staat om de inkomstenbron uit de commerciële markt veilig te stellen. Wanneer er geen actie wordt genomen om de verouderde, inefficiënte werkwijze en de niet commerciële klanthouding van MWU te veranderen heeft deze organisatie geen bestaansrecht meer voor de toekomst.

Ten gevolge van deze kritieke ontwikkelingen is de continuïteit van MWU in gevaar en binnen dit onderzoek zal er een nieuw verdienmodel worden gegenereerd.

Doelstelling

Dit onderzoek moet een passende oplossingsrichting geven om MWU volledig onafhankelijk van subsidies te laten opereren. Onderzocht wordt hoe de adviserende rol kan worden uitgebreid en de inkomstenbron uit de commerciële markt kan worden gestimuleerd.

In overleg met Ed de Jong zijn hiervoor de volgende doelstellingen opgesteld:

'Het binnen 15 maanden lanceren van adviesregeling 'moNUment' met als doel waarde toevoegen voor de klant en het genereren van 12,5% extra inkomsten uit de concurrerende markt.'

Met behulp van onderzoek 'moNUment' zal er gedurende het afstudeertraject een advies gegeven worden om deze in de praktijk te toetsen en mogelijk bij te sturen.

Hoofd-/ deelvragen

Hoofdvraag

Gedurende het onderzoek 'moNUment' wordt de volgende hoofdvraag gehanteerd:

"Op welke wijze kan MWU de adviserende rol succesvol uitbreiden om de inkomstenbron uit de concurrerende markt te stimuleren en de continuïteit van MWU veilig te stellen?"

Vooronderzoek

1. In welke mate is er bestaansrecht voor MWU kijkend naar de marktontwikkelingen rondom monumentenzorg?
2. Wanneer is de adviserende rol van MWU succesvol uitgebreid? (Norm/ doelstelling)

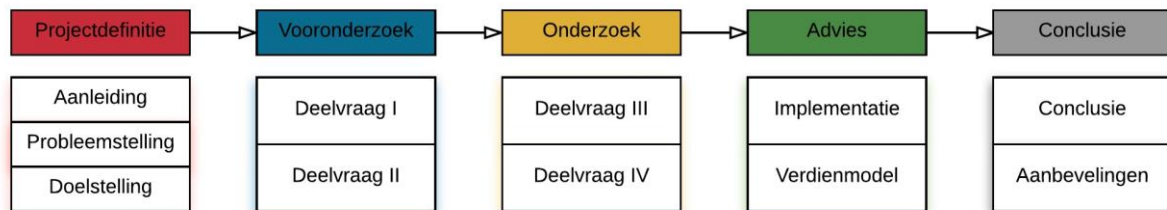
Onderzoek

3. Welke bouwkundige maatregelen kunnen worden toegepast bij het verduurzamen van rijksmonumenten met behoud van de cultuurhistorische waarde?
4. Welke technieken zijn er om de energieprestatie inzichtelijk te maken en hoe kan de toepassing op MWU worden gemaakt?

Advies

5. Op welke wijze kan MWU succesvol inspelen op de uitkomsten van het onderzoek en het huidige verdienmodel uitbreiden?

Het onderzoek is als volgt opgebouwd:



Figuur 1: opzet onderzoek.

Projectambitie

De ambitie van de afstudeerders is om het verdienmodel van MWU succesvol te wijzigen in een model waarin er waarde wordt toegevoegd voor de klant. De motivatie hierbij is de ontwikkeling van een verdienmodel en het succesvol implementeren hiervan rekening houdend met diverse stakeholders.

Deze ambitie is tot stand gekomen uit de zorgwekkende ontwikkeling die er plaatsvinden op het gebied van overheidssubsidies. Hierbij heeft bijvoorbeeld Monumentenwacht Nederland (vroeger de overkoepelende organisatie) geen subsidie meer gekregen. Deze partij is destijds failliet gegaan en de onderliggende partijen dreigen nu te volgen. Hierbij gaat er veel ambacht en kennis verloren, dit willen de afstudeerders voorkomen. Er is in onze overtuiging een marktpotentie aanwezig waar een commerciële werkwijze de uitkomst lijkt te bieden voor de toekomst, deze wordt opgespoord en aangeboord.

Succesvol afstuderen is de laatste stap om te bewijzen dat het bedrijfsleven onze kennis nodig heeft. Daarbij is het van groot belang om geen studievertraging op te lopen en met een mooi cijfer (8 of hoger) af te studeren.

Theoretisch kader

Binnen het theoretisch kader worden modellen besproken die toegepast worden binnen het afstudeeronderzoek. De modellen dienen als ondersteuning voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen.

Kwaliteitscirkel van Deming (PDCA-cyclus)

De kwaliteitscirkel van Deming, ontwikkeld door William Edwards Deming (Deming, 1986), is een cirkel die vier activiteiten beschrijft. De activiteiten zullen structuur aanbrengen in het afstudeeronderzoek. De vier activiteiten zijn als volgt:

1. PLAN: geef aan wat er bedacht is en hoe dit uitgevoerd gaat worden.
2. DO: voer de plannen uit.
3. CHECK: meet het resultaat en toets deze aan de vastgestelde doelstellingen.
4. ACT: geef aan wat er in de volgende stappen moet gebeuren.

Middels deze cyclus kan er op kernachtige wijze uitgelegd worden wat er bedacht is, hoe dit tot stand is gekomen, op welke manier het wordt uitgevoerd en wat de resultaten zijn. Door vast te houden aan deze cyclus door het onderzoek heen, wordt er structuur aangebracht in het verslag.

Business Model Canvas

Het 'business model canvas', ontworpen door Alex Osterwalder (Osterwalder, Business Model Generation, 2010), stelt men in staat om een organisatie op een visuele manier in kaart te brengen. Aan de hand van negen bouwstenen, en het beantwoorden van de bijbehorende vragen, wordt de organisatie beschreven:

1. Doelgroep: welke klanten wil de organisatie bedienen en wat is de behoefte van deze doelgroep?
2. Waardepropositie: wat is de onderscheidende of toegevoegde waarde die de organisatie biedt aan de klant?
3. Klantrelatie: hoe ziet de relatie met de klant er uit?
4. Verkoopkanalen: op welke manier staat de organisatie in contact met de klant?
5. Verdienmodel: hoe is het verdienenmodel opgebouwd?
6. Hulpbronnen: beschrijf de belangrijkste bedrijfsmiddelen?
7. Kernactiviteiten: wat zijn de belangrijke kernactiviteiten van de organisatie om de waardepropositie te creëren?
8. Partners: wie zijn de partners van de organisatie?
9. Kostenstructuur: welke kosten worden er gemaakt?

Door de bovenstaande vragen te beantwoorden, zijn de afstudeerstudenten in staat om MWU in kaart te brengen. Dit zal van toegevoegde waarde zijn voor het beantwoorden van deelvraag 1. Daarnaast helpt het hen om Kennis en Kunde en Vereniging Eigen Huis te analyseren. Dit zal de studenten helpen bij het voltooien van de externe analyse.

Value Proposition Canvas

Een ander model van Alexander Osterwalder, is de Value Proposition Canvas (Osterwalder, Value Proposition Design, 2014). Binnen deze klantenanalyse tool wordt de klant en zijn wensen centraal gesteld. Het doel is het beantwoorden van de volgende vragen:

- Waarvoor heeft de klant een leverancier nodig;
- Wat levert voor de klant extra waarde op;
- Wat ervaart de klant als vervelend/ nadelig.

Het Value Proposition Canvas kan gezien worden als onderdeel van het Business Model Canvas. Het zoomt in op het onderdeel waarde propositie.

Vijfkrachtenmodel van Porter

Door middel van het vijfkrachtenmodel van Porter (Porter, 1992) kan een organisatie geanalyseerd worden op mesoniveau. Deze analyse kan worden vertaald in een effectieve concurrentiestrategie. De structuur van een organisatie wordt gekenmerkt door vijf concurrentiekrachten. Deze bestaan uit:

1. Nieuwe concurrenten: op welke manier, en met welk gemak, kunnen nieuwe partijen toetreden binnen de markt?
2. Substituten: zijn er producten op de markt die als vervanging kunnen dienen?
3. Leveranciers: welke leveranciers zijn actief en in welke mate is de organisatie hiervan afhankelijk?
4. Afnemers: wie zijn de afnemers en hoeveel macht bezitten deze?
5. Concurrentiekracht van spelers op de markt onderling: bestaat er sterke concurrentie tussen de bedrijven in de branche?



Figuur 2: vijfkrachtenmodel van Porter

Nadat de vijf concurrentiekrachten in beeld zijn gebracht, kan men de kansen en bedreigingen formuleren voor de organisatie.

Stakeholdersanalyse

De onderstaande stakeholders zijn betrokken bij, of kunnen hun invloed uitoefenen op het afstudeeronderzoek. Daarom is het van belang om de betrokken partijen te inventariseren en te toetsen aan de onderstaande drie B's:

- Bedoeling (waar streeft een stakeholder naar);
- Belang (wat is het belang van de stakeholder);
- Bijdrage (wat kan een stakeholder leveren binnen het project).

Stakeholder(s)	Bedoeling	Belang	Bijdrage
<i>Ed de Jong opdrachtgever</i>	Adviesrapport verkrijgen voor het implementeren van 'monumentXpert'.	Bestaansrecht van MWU bewaken.	Controleren van het onderzoek, leveren van feedback, meedenken tijdens overlegmomenten.
<i>Eelco Dijkstra begeleider</i>	Behoud van de huidige werkwijze.	Zorg en aandacht voor de monumenten.	Inhoudelijke suggesties over werkwijze MWU.
<i>Provincie Utrecht</i>	Zelfstandigheid MWU bevorderen door jaarlijkse subsidiebijdrage te verminderen.	Behoud van de monumenten, eerlijke marktwerking creëren.	Eenmalige bijdrage (subsidie) voor het opstarten van 'monumentXpert'.
<i>Monument-eigenaren</i>	Advies over het onderhoud én verwijzing naar gecertificeerde partij.	Behoud van hun monument, advies op maat.	Vormen deels de inkomstenbron voor MWU en beheren tijdelijk het erfgoed.
<i>(Onder)-aannemers</i>	Meer restauratie opdrachten binnen krijgen.	Gecertificeerd worden zodat ze zich kunnen onderscheiden binnen de markt.	Meedenken voor de vorming van een platform waar MWU monumenteigenaren naar toe kan verwijzen.
<i>Docent-begeleiders Gijs Pelgrom & Okke Boom</i>	Afstudeerstudenten begeleiden in het proces.	Zo nodig het begeleiden en bewaken van het afstudeerproces.	Controleren van het onderzoek, leveren van feedback, meedenken tijdens overlegmomenten.
<i>Afstudeerstudenten Gerben ter Horst & Eric van Welzen</i>	Gegronde advies kunnen geven voor het implementeren van 'monumentXpert'	Het afstudeeronderzoek met een voldoende afsluiten.	Studenten zijn de schakel tussen de opdrachtgever en de overige stakeholders.

Tabel 1: stakeholdersanalyse

Vervolgens worden verbindingen gelegd tussen de verschillende stakeholders en wordt er aangegeven hoe de afstudeerstudenten omgaan met de partijen.

Verbinding tussen de stakeholders

1. Ed de Jong – Eelco Dijkstra

Ed de Jong is de directeur-bestuurder en neemt de besluiten binnen MWU. Hierin moet hij rekening houden met de wachters, vertegenwoordigt door Eelco Dijkstra. Ed de Jong heeft een progressieve houding en wil vele veranderingen doorvoeren. De wachters hebben een meer passieve houding en moeite met de vele veranderingen. Binnen het project kan dit wrijving met zich meebrengen.

2. Ed de Jong (MWU) – provincie Utrecht

De provincie is de subsidieverstrekker van de MWU. Ed de Jong dient zich te verantwoorden tegenover de provincie, zodat de provincie weet waar de subsidies voor gebruikt worden. De provincie gaat na 2020 het huidige subsidiebeleid mogelijk wijzigen, zodat het de MWU in de toekomst geen subsidie meer hoeft te verstrekken. Het gevolg voor Ed de Jong is dat hij andere manieren moet zoeken om inkomsten te verkrijgen dan wel zich binnen een mogelijk aanbestedingsprocedure dient te onderscheiden van de dan geldende concurrentie

3. Ed de Jong (MWU) – monumenteigenaren

Monumenteigenaren verwachten van MWU een adviesrapport en een verwijzing naar een partij die het onderhoud kan uitvoeren. MWU verwacht van monumenteigenaren dat deze lid worden van MWU en hierdoor jaarlijks een contributie betalen waardoor deze leden recht hebben op een inspectie tegen gesubsidieerde uurtarieven

4. Ed de Jong (MWU) – (onder)aannemers

Zowel MWU als de (onder)aannemers hebben baat bij het oprichten van een platform. MWU kan hierdoor de klant beter voorzien in haar behoefte. De (onder)aannemers hebben meer kans op het krijgen van werk en betalen jaarlijks een contributie om als MonumentXpert aangemerkt te kunnen worden.

5. Monumenteigenaren – (onder)aannemers

Monumenteigenaren hebben baat bij gecertificeerde (onder)aannemers die kwalitatief onderhoud kunnen plegen aan de monumenten. De (onder)aannemers hebben op hun beurt baat bij een certificaat waardoor zij zich kunnen onderscheiden van andere partijen. Op dit moment is het voor beide partijen moeilijk om met elkaar in contact te kunnen komen.

6. Afstudeerstudenten – Ed de Jong (MWU)

MWU heeft de afstudeerstudenten Gerben ter Horst en Eric van Welzen de mogelijkheid gegeven om te kunnen afstuderen. Daartegenover staat dat de afstudeerstudenten een adviesrapport uitbrengen aan Ed de Jong. Met dit adviesrapport kan Ed de Jong 'monumentXpert' implementeren.

7. Afstudeerstudenten – Eelco Dijkstra

Vanwege de verschillende belangen van Ed de Jong en Eelco Dijkstra is het belangrijk dat de afstudeerstudenten in gesprek gaan met Eelco Dijkstra. De stem van de wachters dient ook gehoord te worden. Om een onafhankelijk advies uit te kunnen brengen moeten alle stakeholders binnen MWU aan het woord komen.

8. Afstudeerstudenten - docentbegeleiders

Van de afstudeerstudenten wordt verwacht dat zij de docentbegeleiders meenemen in project. Binnen dit project laten de afstudeerstudenten zien dat zij HBO-waardig zijn en voldoen aan de competenties. De docentbegeleiders bewaken dit proces, controleren de stukken en leveren feedback. Daarnaast, als dit nodig is, begeleiden zij de afstudeerstudenten.

Voorwaarden

Randvoorwaarden

Hieronder worden de randvoorwaarden benoemd. Wordt hier niet aan voldaan, dan komt de voortgang van het afstudeeronderzoek in gevaar.

- Het afstudeeronderzoek heeft een looptijd van 16 weken. De inleverdeadline ligt op 30-05-2017, dan wordt het verslag ingeleverd bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen;
- Vrije toegang tot informatie die nodig is voor het afstudeeronderzoek;
- Medewerking en draagvlak van Ed de Jong (opdrachtgever/ bedrijfsbegeleider);
- Een professionele c.q. HBO-houding van de studenten Gerben ter Horst en Eric van Welzen is vereist.

Beperkingen

Om de scope van het afstudeeronderzoek te bepalen, worden hieronder een aantal beperkingen genoemd:

- Het afstudeeronderzoek richt zich uitsluitend op het bedenken en implementeren van een nieuw verdienmodel (zie hiervoor ook 'doelstellingen').
- Het afstudeeronderzoek richt zich uitsluitend op het implementeren van een adviesrapport omtrent duurzaamheid dat aansluit bij de klantbehoefte.
- Het afstudeeronderzoek richt zich niet op het professionaliseren van de interne organisatie. Interim-directeur Ed de Jong werkt aan deze opgave.
- Veranderingen aanbrengen in de manier van inspecteren en het verwerken van de gegevens valt buiten de scope van het onderzoek.
- Er worden binnen dit onderzoek, wanneer dit vereist is, uitsluitend diepte interviews afgenomen met een maximum van tien. Hierbij worden er geen enquêtes afgenomen om de klantbehoefte in kaart te brengen.

Producten

Met behulp van de onderstaande producten wordt bewezen dat de afstudeerders bekwaam zijn op minimaal 5 competenties op niveau 3 (zie hoofdstuk POP).

Procesverslag:

- Plan van aanpak (rapportage)
- Pleidooi competenties:
 - Competenties
 - Eindreflectie
- Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)
- Urenverantwoording
- Notulen voortgangsgesprekken

Afstudeerverslag

Voor het afstudeerverslag wordt gebruik gemaakt van de scriptiestructuur die te vinden is op scribbr.nl (Scribbr, sd). Daarnaast bevat het de conclusies en aanbevelingen van de volgende hoofdstukken:

- Probleem-/ doelstelling onderzoek.
- Vooronderzoek bestaansrecht MWU.
- Vooronderzoek norm/ doelstelling slagen afstudeeronderzoek.
- Onderzoek regelgeving wijzigingen rijksmonumenten.
- Onderzoek duurzaamheidsadvies in de gebouwde omgeving.
- Onderzoek toetsing rijksmonumenten op het gebied van duurzaamheid.
- Toepassing toetsing duurzaamheid conform de huidige inspectierapportages MWU.
- Implementatie en advies van bovenstaande onderzoek.

Bijlagen

De bijlagen bevatten het daadwerkelijke onderzoek. Om te voorkomen dat het afstudeerverslag onoverzichtelijk wordt, is het onderzoek naar de bijlagen verplaatst. De volgende bijlagen worden gemaakt:

- Vooronderzoek bestaansrecht MWU.
- Vooronderzoek norm/ doelstelling slagen afstudeeronderzoek.
- Onderzoek regelgeving wijzigingen rijksmonumenten.
- Onderzoek duurzaamheidsadvies in de gebouwde omgeving.
- Onderzoek toetsing rijksmonumenten op het gebied van duurzaamheid.
- Toepassing toetsing duurzaamheid conform de huidige inspectierapportages MWU.

Beheersing

Tijdsbeheersing

Met de 'Scrum' methodiek wordt de masterplanning gefaseerd en beheersbaar gemaakt. Door gebruik te maken van 'scrum' wordt de tijd beheerst en efficiënt besteedt. Hierbij staat transparant samenwerken, communiceren en snel schakelen centraal. (Schwaber & Sutherland, 2013).

Elke werkdag begint met een maximaal 15 minuten durende 'Scrum sessie' waarbij er antwoord wordt gegeven op de onderstaande vragen:

- Welke acties zijn er afgerond?
- Wat staat er vandaag op de planning?
- Tegen welke problemen ben je aangelopen?

Problemen worden genoteerd en buiten de sessies besproken en zo nodig meegenomen in de gesprekken met de begeleiders. Op deze manier blijven problemen die de voortgang kunnen verstoren niet rondslingeren maar worden deze geborgd.

Kosten/ baten beheersing

Tijdens dit onderzoeksproject zijn de afstudeerders tegen stagevergoeding in dienst bij MWU, waardoor het opstellen van een projectbegroting en het monitoren hiervan overbodig is. Wanneer er budget nodig is voor de implementatie van 'monumentXpert' zal dit in overleg met Ed de Jong tot stand worden gebracht.

Kwaliteitsbeheersing

Opdrachtgever/ opdrachtgever:

- Inhoudelijk zijn de onderstaande 3c's toegepast van (Wiegel & Maes, 2013).
 - Consistent: Het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen is op elkaar afgestemd en wordt ondersteund door middel van de PDCA cyclus.
 - Concreet: Vragen en doelstellingen worden SMART geformuleerd en er wordt gebruik gemaakt van kwalitatieve bronnen.
 - Compleet: Het adviesrapport wordt opgebouwd volgens de wetenschappelijke onderzoeksopzet en wordt getoetst aan de beoordelingscriteria volgens bijlage 4B.
- Het plan van aanpak is de leidraad voor de uitvoering van onderzoek 'moNument', hierbij zal de 'Scrum' methode ter ondersteuning dienen.

Esthetisch:

- Het rapport maakt een verzorgde indruk.
- De volgende lay-out wordt toegepast:
 - Kop 1: Arial 14, dikgedrukt.
 - Kop 2: Arial 11, dikgedrukt.
 - Hoofdttekst: Arial 11.
 - Bulletpoints door middel van '- '.

Planning

De beschikbare periode voor het schrijven van het afstudeeronderzoek bedraagt 16 weken. De periode begint op 6 februari 2017, de deadline staat op 30 mei 2017. Daarna volgt de beoordeling, eventuele aanpassingen, afstudeerzitting en diploma uitreiking.

De stappen die nodig zijn om dit doel te bereiken zijn opgenomen in de zogenaamde 'master' planning die is weergegeven in bijlage 2.

Voor de planning van de dagelijkse werkzaamheden wordt er gewerkt met de 'Scrum' methodiek. De uitleg hiervan is te vinden onder 'tijdsbeheersing'.

Tot slot worden een aantal belangrijke data weergegeven:

- Start afstuderen: maandag 30 januari 2017
- Afronden plan van aanpak: dinsdag 21 februari 2017
- Afronden beantwoording deelvragen: vrijdag 07 april 2017
- Tussenpeiling: 01 mei t/m 05 mei 2017
- Afronden beantwoording hoofdvraag: woensdag 17 mei 2017
- Deadline inleveren afstudeeronderzoek: 30 mei 2017
- Beoordeling: 12 juni t/m 16 juni 2017
- Afstudeerzitting: 19 juni t/m 30 juni 2017

Risicoanalyse

Tijdens het onderzoek 'moNUment' zijn er diverse risico's die het succes en de voortgang kunnen bedreigen. Het is van belang om een goede inschatting te maken van de risico's. Om deze beheersbaar te maken is er een risicoanalyse uitgevoerd met behulp van het programma PM Toolbox (zie bijlage 3 - risicoanalyse).

In het programma is per risicofactor aangegeven hoe deze van invloed is op het bedreigen van het onderzoek. Hieruit komt een risicopercantage van 29% uit, die een indicatie geeft voor de mogelijkheid tot het mislukken van het project.

Om de risico's te beheersen/ beperken en de mogelijkheid tot mislukking van het project te minimaliseren, worden de risicofactoren met een totaalscore groter dan tien onderverdeeld in drie speerpunten en verder geanalyseerd:

Definitieve deadline project

- Het onderzoek heeft een deadline waarop het rapport definitief ingeleverd dient te worden; 09-06-2017. In het hoofdstuk beheersing wordt toegelicht hoe de planning aangehouden wordt bij de uitvoering van het project.

Betrokkenheid stakeholders

- De betrokkenheid van diverse stakeholders binnen ons onderzoek is een risico aangezien de afstudeerders de richting dienen te bepalen tussen de meningen van deze partijen. In het hoofdstuk stakeholdersanalyse worden de belangen van en de relatie tussen verschillende stakeholders toegelicht.

Project impact

- Dit onderzoek is gericht op het veranderen van het huidige verdienmodel. Dit ligt gevoelig bij de werknemers, omdat 'het stichting gevoel' van de organisatie wordt aangetast. Het risico om draagvlak te verliezen bij de wachters dient beheerst te worden door het belang van verandering te formuleren in de projectdefinitie.

Bibliografie

- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: Cambridge, Mass.
- Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley.
- Osterwalder, A. (2014). *Value Proposition Design*. Wiley.
- Porter, M. (1992). *Concurrentie strategie*. Business Contact.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2013, Juli 15). *The Scrum Guide - Scrum Guides*.
Opgeroepen op februari 10, 2017, van Scrumguides:
www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guide-us.pdf&usg=AFQjCNHpo0uVXuTmZCtwkQwh_hjUsHin5A&sig2=KtljCYI_MihZXznO8H9wQ&bvm=bv.146496531,d.ZGg
- Scribbr. (sd). *Structuur en indeling van een scriptie*. Opgehaald van scribbr.nl:
<https://www.scribbr.nl/category/scriptie-structuur/>
- Wiegel, V., & Maes, J. (2013). Succesvol Lean. In V. Wiegel, & J. Maes, *Succesvol Lean* (p. 247). Amsterdam: Pearson Benelux.

Afbeeldingen bibliografie

- Figuur 1: 'opzet onderzoek' - eigen afbeelding.
- Figuur 2: 'vijfkrachtenmodel van Porter' – opgehaald van http://nl.commercieel-management.wikia.com/wiki/Vijfkrachtenmodel_van_Porter op 15-02-2017.
- Tabel 1: 'stakeholdersanalyse' – eigen tabel.

Bijlage 1 - gespreksverslag Ed de Jong

Aanwezig: Ed de Jong (directeur-bestuurder MWU)
Gerben ter Horst (afstudeerstudent)
Eric van Welzen (afstudeerstudent)

Locatie: fort Lunet II te Utrecht
Datum: donderdag 3 november 2016

Besproken onderwerpen tijdens het gesprek:

- Projectvoorstel
- Planning
- Stagecontract

Algemene punten die uit het gesprek naar voren kwamen:

- Target voor het klanttevredenheidsonderzoek: 7.5
- MWU heeft nu een adviserende rol. In de toekomst moet MWU de rol van regisseur krijgen.
- Subsidie per jaar: € 625.000,- over de periode 2017 - 2020.
- De kans dat de huidige subsidievorm in 2020 vervalt is groot. Dit wordt mogelijk gewijzigd in een aanbestedingstraject vanuit de provincie. MWU moet daar klaar voor zijn.
- Er zijn al een aantal partijen waarmee samengewerkt wordt. Deze partijen worden nu passief geadviseerd aan klanten door werknemers.
- Werknemers dienen persoonlijk gecertificeerd te worden.
- URL 2005 dient te worden geactiveerd voor deze branche.
- Ed de Jong verwacht dat de klant niet bereid is om te betalen voor extra advies (wij hebben hier onze twijfels bij; uitzoeken hoe dit zit).
- Opzoeken (eventueel gebruiken als bron):
 - Tool 'kennis en kunde' van de monumentenwacht Gelderland.
- Uitzoeken:
 - Hoe ziet de flexibele schil rondom de organisatie eruit?
 - Hoe verloopt de borging van de klanttevredenheid?

Reactie vanuit Ed de Jong naar aanleiding van het afstudeervoorstel:

Even een primaire reactie n.a.v.. jullie afstudeervoorstel.

1. Onze Stichting wordt deels (40%) gefinancierd door de Provincie Utrecht en de overige 60% verdienen we in een concurrerende markt.
2. We maken een kanteling naar de markt waarbij we gebruik (willen) maken van de nieuwste digitale technieken t.b.v. onze inspectie activiteiten en de daaraan gekoppelde rapportages.
3. In deze rapporten geven we adviezen aan monumenten eigenaren t.a.v. onderhoud voor kortere en langere termijn. Al dan niet in de vorm van een meerjarenonderhoudsplan
4. Nu nog zijn we een meer naar binnen gekeerde organisatie in transitie naar het centraal stellen van de klant- en de klantwens
5. Wij willen klanten nog beter kunnen adviseren en begeleiden met als doel instandhouding van het erfgoed voor de lange termijn. Dus niet alleen een rapport leveren maar de klant ook verder helpen met adviezen en leveranciersselectie
6. We willen aannemers en andere gespecialiseerde bedrijven die met en aan monumenten werken en hun vak verstaan, kwaliteit leveren en gewend zijn om gemaakte afspraken na te komen opnemen in een nieuw op te richten register 'kwaliteitsregeling kennis en kunde' zoals dat in de provincie Gelderland tot stand is gekomen.. Dit met als doel de klant nog beter van dienst te kunnen zijn.

Bijlage 2 - planning

[illegible]

Bijlage 3 - risicoanalyse

Risicoanalyse

Risico	Gekozen waarde	Factor	Zwaarte	Totaal
1 Geschatte doorlooptijd v.h. project	3-6 maanden	1	4	4
2 Is er een definitieve deadline?	Ja	4	4	16
3 Voldoende tijd om project binnen de deadline te realiseren?	Voldoende	1	4	4
4 Aantal betrokken functionele gebieden (vakgebieden)?	3+	3	4	12
5 Aantal funct. gebieden dat gebruik gaat maken	2-3	1	2	2
6 Aanpassing bestaand project of nieuw project?	Geheel nieuw		5	15
7 Veranderen verantwoordelijkheden?	Minimaal	1	5	5
8 Andere projecten afhankelijk van dit project?	Nee, er is weinig tijd	3	5	15
9 Wat zal de houding v.d. gebruikers zijn?	Geïnteresseerd		5	5
10 Is bij deelprojecten coördinatie hiertussen belangrijk?	Enigszins belangrijk	2	3	6
11 Welke projectmedewerkers?	Vooraf interne	0	4	0
12 Wat is de geografische verspreiding projectleden?	1-3 plaatsen	1	2	2
13 Aantal projecten dat op piektijden betrokken is	1-5	0	5	0
14 Verhouding materiedeskundigen/projectdeskundigen	goed	0	5	0
15 Nemen gebruikers deel aan het project?	In beperkte mate		3	9
16 Is de projectleiding materiedeskundig?	Redelijk deskundig		3	6
17 Is de projectleiding deskundig met projectplanning?	Zeer deskundig	0	3	0
18 Heeft de projectleiding ervaring met soortgelijke projecten?	Veel ervaring	0	3	0
19 Hoe deskundig zijn de adviseurs?	Zeer deskundig/n.v.t.	0	5	0
20 Hoe deskundig zijn materiedeskundigen op onderzoeksgebied?	Redelijk deskundig		5	5
21 Hoe betrokken zijn verantwoordelijke lijnmanagers?	Redelijk betrokken	2	5	10
22 Bestaat de kans dat de projectgroep van samenstelling wijzigt?	Kleine kans	0	5	0
23 Worden in project standaardmethoden gebruikt?	Ja, een paar	2	4	8
24 Zijn problemen en doelen bekend bij projectmedewerkers?	Ja, iedereen	0	5	0
25 Is het onderzoeksgebied nauwkeurig vastgesteld?	Ja	0	5	0
26 Is er voldoende afbakening met andere projecten?	Ja	0	4	0
27 Is er voldoende tijd voor afstemming en besluitvorming?	Voldoende	0	4	0
28 Zijn de randvoorwaarden duidelijk?	Ja	0	4	0
29 Werken de randvoorwaarden beperkend	Ja genoeg?	0	5	0
Maximaal: 433		Totaal: 124		
		Risicopercantage: 29		