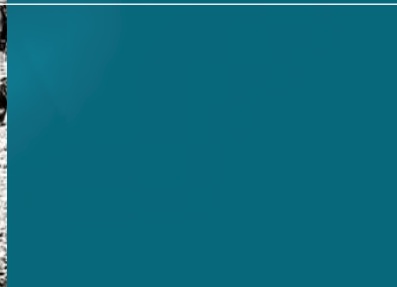
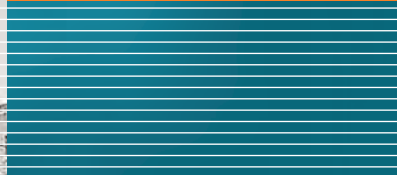




Handreiking: naar een opgave gestuurde organisatie voor onderwijshuisvesting



Rekenkamercommissie
gemeente Eindhoven

maart 2012



gemeente Eindhoven





HANDREIKING: NAAR EEN OPGAVE GESTUURDE ORGANISATIE VOOR ONDERWIJSHUISVESTING

dr. Igno Pröpper en drs. Bart Litjens
in opdracht van de Rekenkamercommissie Eindhoven

Vught, 20 maart 2012

PARTNERS⁺PRÖPPER

DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK

MARKVELD 26 . 5261 EB VUGHT

WWW.PARTNERSENPROPPER.NL

POSTBUS 115 . 5260 AC VUGHT

INFO@PARTNERSENPROPPER.NL

TELEFOON (073) 658 70 80

KVK 33300373

Inhoudsopgave

Sturing en controle door de raad op Onderwijshuisvesting	1
Aanleiding.....	1
Handreiking: doel en doelgroep	1
Leeswijzer	2
Monitor bouwprojecten onderwijshuisvesting.....	3
De zeven succesvoorwaarden: toelichting	4
(A) Inhoudelijke richting en commitment van alle partijen	4
(B) Uitvoerbare opgave en voldoende middelen	5
(C) Integraal werken binnen een opgave gestuurde organisatie.....	7
(D) De uitvoeringsorganisatie past bij de omvang en de moeilijkheid van de opgave.....	10
(E) Er is passende inbreng gegeven het aandeel van de partijen	11
(F) Doorpakken waar het moet, ruimte houden waar het kan	12
(G) De waarde die gebruikers aan onderwijshuisvesting of andere voorzieningen toekennen, staat in relatie tot de investering.....	13
Bijlage 1: Score aan de hand van twee Spilcases	15
Bijlage 2: Overzicht met mogelijke succes- en faalfactoren	18

Sturing en controle door de raad op Onderwijshuisvesting

Aanleiding

De raad van gemeente Eindhoven heeft in december 2011 het onderzoeksrapport ‘Onderwijshuisvestingsbeleid: een schoolvoorbeeld?’ besproken.¹ Eén van de uitkomsten van de raadsbehandeling is een verzoek aan de rekenkamercommissie om:

“Aan de hand van onderwijshuisvestingscasuïstiek een handreiking te geven met cruciale factoren om daar lering uit te trekken voor de toekomst.”²

De raad wil inzicht in de succes- en faalfactoren die verklaren waarom een onderwijshuisvestingsproject de ene keer wél lukt en de andere keer niet. De gedachte vanuit de raad was om deze handreiking op te stellen op basis van onderzoek naar een succesvoorbeeld en een voorbeeld waarbij dat juist niet het geval was. De Rekenkamercommissie heeft het Spilcentrum Floralaan (als een succesproject) en Spilcentrum ’t Hofke (als een niet-succesvol project) geselecteerd.

Handreiking: doel en doelgroep

Deze rapportage bevat een monitor. Centraal hierbij staan zeven kernvoorwaarden voor succes. Deze voorwaarden zijn – naast onderwijshuisvesting – ook op andere **opgaven** van toepassing.

De monitor is primair bedoeld voor de raad en het college. De monitor biedt overzicht over de voortgang en de resultaten en biedt inzicht in de kernvoorwaarden die maken dat het project al dan niet op koers is.

De monitor is ook bedoeld voor alle partijen met wie het gemeentebestuur samenwerkt om de gestelde opgave te realiseren. Deze samenwerkende partijen krijgen zicht op de voortgang en de resultaten, maar ook op hun eigen aandeel daarin.

De monitor is tenslotte ook bruikbaar voor de ambtelijke leiding en programma- of projectteams die met de opgaven belast zijn. Het biedt een roer op het programma of project.

Het doel van deze handreiking is drieledig:

- 1 Het vergroten van een slagvaardige aanpak door gezamenlijke focus te creëren en krachten op een goede manier te bundelen – met zowel externe als interne partijen.
- 2 Het bieden van overzicht ten behoeve van sturing en controle door de raad.
- 3 Bieden van overzicht voor het gemeentebestuur en samenwerkingspartners ter ondersteuning van hun samenwerking.

¹ Rekenkamercommissie Eindhoven, *Onderwijshuisvesting een schoolvoorbeeld?*, onderzoek door Partners+Pröpper, november 2011.

² Gemeente Eindhoven, *Raadsbesluit inzake het rekenkamerrapport “Onderwijshuisvesting in Eindhoven. Een schoolvoorbeeld?”*, Raadsnummer IIR4593, Vastgesteld op 6 december 2011.

Een “Opgaven Gestuurde Organisatie” vormt het uitgangspunt van de handreiking. Concrete doelen en in het bijzonder de beoogde maatschappelijke effecten vormen het roer voor al het handelen: voor politiek-bestuurlijke afwegingen, voor de samenwerking met scholen en andere externe partijen en voor de samenwerking met interne partijen. Alles wat gebeurt, moet dienstbaar zijn aan het realiseren van deze opgave.

Het invullen van de monitor vindt bij voorkeur in samenwerking met alle relevante partijen plaats. Het vormt dan een interactief instrument dat daarmee ook in het teken staat van gezamenlijke evaluatie – zowel tussentijds als achteraf.

Leeswijzer

De handreiking bestaat uit vier onderdelen:

- 1 De monitor bouwprojecten onderwijshuisvesting bevat normen om de resultaten en de zeven kernvoorwaarden voor succes te monitoren.
- 2 Toelichting van de monitor mede aan de hand van voorbeelden uit Spilprojecten.
- 3 Toepassing van de monitor op twee Spilprojecten (Bijlage 1).
- 4 Een uitgebreid overzicht met een groot aantal mogelijke succes- en faalfactoren die de basis vormen voor de zeven kernvoorwaarden (Bijlage 2).

Monitor bouwprojecten onderwijshuisvesting

Voortgang en resultaten

Score / Toelichting



(R1) De doelen van het project zijn gerealiseerd:		0 0 0
Kwaliteit van het gebouw	0 0 0	
Pedagogische en didactische eisen	0 0 0	
Bredere functie in de wijk (indien van toepassing)	0 0 0	
(R2) De voortgang van het project is conform planning.		0 0 0
(R3) De uitgaven en inkomsten zijn conform het vastgestelde budget.		0 0 0

Voorwaarden voor succesvolle realisatie

Score / Toelichting



(A) Inhoudelijke richting en commitment van alle partijen		0 0 0
(A1) Er is voldoende focus. De inhoudelijke opgave is uitgekristalliseerd.	0 0 0	
Politieke relevante keuzen en belangenafwegingen zijn gemaakt.		
(A2) Commitment van alle partijen die dragend zijn voor het realiseren van de opgave.	0 0 0	
(B) Uitvoerbare opgave en voldoende middelen		0 0 0
(B1) De opgave is uitvoerbaar: technisch, juridisch en qua timing.	0 0 0	
(B2) Er zijn voldoende financiële middelen beschikbaar voor realisatie van de opgave.	0 0 0	
(C) Integraal werken binnen een opgave gestuurde organisatie		0 0 0
(C1) Er is een gemeenschappelijke opgave geformuleerd met voldoende inhoudelijke samenhang.	0 0 0	
(C2) Afgestemd op deze opgave is een passend team vanuit alle relevante organisatieonderdelen geformeerd.	0 0 0	
(C3) Alle relevante financiële stromen/ middelen worden gebundeld voor realisatie van de opgave.	0 0 0	
(D) De uitvoeringsorganisatie past bij de omvang en de moeilijkheid van de opgave		0 0 0
(D1) Er is voldoende bestuurlijke tijd, aandacht en continuïteit voor realisatie van de opgave.	0 0 0	
(D2) Er zijn genoeg medewerkers met tijd en aandacht voor realisatie van de opgave	0 0 0	
(D3) Er is voldoende expertise aanwezig.	0 0 0	
(E) Er is passende inbreng gegeven het aandeel van de partijen		0 0 0
(E1) Gegeven het aandeel van partijen in het realiseren van de opgave, hebben zij voldoende zeggenschap en ruimte voor eigen initiatief.	0 0 0	
(E2) De rechten en plichten van alle partijen zijn helder.	0 0 0	
(F) Doorpakken waar het moet, ruimte houden waar het kan		0 0 0
(F1) Er is voldoende vastgezet of gefixeerd.	0 0 0	
(F2) Er is voldoende flexibiliteit.	0 0 0	
(G) De waarde die gebruikers aan onderwijshuisvesting en andere voorzieningen toekennen, staat in relatie tot de investering		0 0 0
(G1) De gemeente doet (samen met initiatiefnemers) de goede dingen in de ogen van gebruikers/ doelgroep.	0 0 0	
(G2) De gemeente doet (samen met initiatiefnemers) de goede dingen goed.	0 0 0	

De zeven succesvoorwaarden: toelichting

(A) Inhoudelijke richting en commitment van alle partijen

Als de opgave niet helder is, kan de bouw niet starten óf is de start prematuur. Er is voldoende focus nodig om geld, andere middelen en uitvoeringskracht op een goede manier te richten. Waar de realisatie van de opgave in coproductie met andere partijen plaatsvindt of sterk afhankelijk is van hun inzet of medewerking, is commitment van hen nodig. Waar duidelijkheid over de inhoudelijke richting vertroebeld wordt door belangentegenstellingen is het zaak deze op een goede manier op de spits te drijven.

Wat doe je wel?

- Heldere politieke keuzes maken. Duidelijkheid is essentieel om de eigen inzet en die van anderen te richten.
- Uitsluitel geven over relevante belangentegenstellingen die nog niet zijn beslecht. Drijf deze zo snel als kan op de spits om te voorkomen dat kwesties gaan slepen.
- Inhoudelijke richting vertalen naar beoogde maatschappelijke effecten.

Wat doe je niet?

- Belangenafwegingen uitstellen en politieke keuzes laten slepen, waardoor roer op het project onduidelijk wordt.
- Je verliezen in bijzaken ten kosten van de hoofdzaken: allerlei (goedbedoelde) ambities en andere doelstellingen erbij halen die afleiden van de kernambitie (onderwijshuisvesting).
- Een koers volgen die haaks staat op wat andere dragende partijen willen – dat wil zeggen partijen die cruciaal zijn voor realisatie van de kernopgave.

Slepende keuzevraagstukken

Als de opgave niet is uitgekristalliseerd en er geen commitment is, leidt dat tot vertraging. Een voorbeeld:

Rond Spilcentrum 't Hofke zien de Spilpartners – behalve het gemeentebestuur – weinig in het bundelen van een vrijetijdsaccommodatie binnen het Spilcentrum. Het bestuur van de vrijetijdsaccommodatie wil liever helemaal geen Spilpartner zijn. Toch houdt het gemeentebestuur daar aan vast. Op momenten bestaat daarover echter ook onduidelijkheid bij het gemeentebestuur waardoor deze keuze onbestemd wordt. Toch start het project, maar zaken zijn niet duidelijk. Partners zijn het niet met elkaar eens en de tegenstrijdige belangen worden niet overbrugd. Voor Spilcentrum 't Hofke leidde dat tot grote vertragingen en extra plankosten die overigens ten laste komen van het schoolbestuur. Diverse malen zijn de ontwerpen helemaal opnieuw gemaakt. Daar zat jaren tussen. Het is een beeld van 'twee stappen vooruit en drie stappen terug'.

Welke opgave krijgt voorrang?

Een goede focus voor een opgave geeft helderheid over de breedte (afbakening), de doelen, de hoofdoplossingsrichtingen en de timing (tijdskeuze). Een voorbeeld: In 2000 is de wijk Drents Dorp door de gemeente aangewezen als wijkvernieuwingsgebied. In het Masterplan Drents Dorp (in juni 2003 opgesteld en in

2005 vastgesteld door de raad) is onder meer rekening gehouden met de ontwikkeling van Strijp R. Het gaat om duurzame ontwikkeling van industrie naar woongebied op een voormalig fabrieksterrein van Philips met behoud van de culturele identiteit van het gebied. In de directe nabijheid bestaan ook plannen voor de realisatie van het Spilcentrum Drents Dorp dat verschillende functies gaat huisvesten: basisschool, peuterspeelzaal, kinderdagverblijf, buitenschoolse opvang, gymzaal, consultatiebureau, buurt ontmoetingsruimte en jongerenruimten.

Door de integrale wijkvernieuwing is sprake van een groot aantal ontwikkelingen die nauw met elkaar samenhangen en veel partijen, zoals de gemeente Woonbedrijf, Loket W (welzijn), Werkgroep Stedenbouw, Werkgroep Communicatie Werkgroep Beheer, Werkgroep SPIL, bewoners. Het ontbreekt echter nog aan voldoende focus, dat blijkt ook uit een recente evaluatie:

“Er is nu behoefte aan strategisch overleg. De gemeente, Woonbedrijf en Amvest [particuliere ontwikkelaar Strijp R] hebben daartoe de eerste stappen gezet. Het is tijd voor actie met een gezamenlijke focus” (Rigo, Tien jaar integrale wijkvernieuwing Eindhoven: Drents Dorp, januari 2011, p. 6).

Deze ambities gaan wrijven. De gemeente heeft tijd nodig om het gebied goed te kunnen ontwikkelen. De precieze inpassing van het Spilcentrum binnen dit gebied is nog niet helder en de precieze locatie wordt opgehouden.³ Tegelijkertijd zijn er wel concrete toezeggingen gedaan om het Spilcentrum om korte termijn te realiseren. Hoe kan het gemeentebestuur duidelijkheid bieden en teleurstellingen voorkomen? Hoe breed trekt het gemeentebestuur de opgave en wat gaat voor?

- Relatief snel realiseren van het Spilcentrum terwijl dat vanuit de optiek van een goede gebiedsontwikkeling prematuur kan zijn? Het is denkbaar dat het centrum bij nader inzien en vanuit de totale ontwikkelingen niet op de meest optimale plek is gerealiseerd.
- Laten wachten van het Spilcentrum – eventueel vergezeld van andere maatregelen zoals tijdelijke huisvesting – totdat een goede inpassing in het gebied duidelijk is? (Zie ook factor F hierna).

Deze keuze vraagt om een afweging. Maakt de raad deze? Komt hij daarvoor in stelling? Kan het gemeentebestuur daarmee duidelijkheid bieden aan andere partijen?

(B) Uitvoerbare opgave en voldoende middelen

Overeenstemming over de richting van de kernopgave, betekent nog niet dat niet de uitvoering kan worden gestart. De vraag is of wat wenselijk is, ook haalbaar en uitvoerbaar is. Het is van belang in een zo vroeg mogelijke fase hierover helderheid te bieden.

³ Hoek Apeldoornsestraat / Halvemaansstraat / Zutphenstraat versus Koenraadlaan / Halvemaanstraat.

Wat doe je wel?

- Een uitvoerbaarheidstoets ex ante uitvoeren (voorafgaand aan besluitvorming en uitvoering), waarbij wordt nagegaan of de opgave technisch, juridisch en qua timing haalbaar of uitvoerbaar is.
- Alle belangrijke kansen en risico's inventariseren en nagaan hoe hier op kan worden ingespeeld.
- Zo snel mogelijk duidelijkheid creëren dat de benodigde middelen ter beschikking staan om de opgave op het gewenste ambitieniveau te realiseren. Op zijn minst geldt dat een helder proces wordt uitgelijnd langs welke weg deze duidelijkheid wordt verkregen, indien er nog onvoldoende middelen zijn.
- In een zo vroeg mogelijke fase het ambitieniveau aanpassen op de beschikbare middelen.
- Gezaghebbend 'nee-zeggen': een onuitvoerbare opgave of opdracht terugleggen – vanuit het college richting de raad, of vanuit de ambtelijke organisatie naar het college. Dit betekent ook 'tijdig escaleren' en niet 'doormodderen' met een opgave die feitelijk niet haalbaar is.

Wat doe je niet?

- Tijdens de uitvoering 'al proberenderwijs' er achter komen of de opgave uitvoerbaar is.
- Zonder voldoende financiële middelen starten en gaandeweg plannen bijstellen om binnen het beschikbare budget te blijven.
- Afspraken openbreken en overbodige plankosten maken door het programma telkens weer te versoberen.
- Doormodderen met een onuitvoerbare opgave.

Geen ruimte voor parkeren en strijd over groen

Bij het realiseren van een Spilcentrum moet met veel regels en procedures rekening worden gehouden, denk aan bestemmingsplanprocedures, bouwvergunning, bouwbesluit, kapvergunning, welstand et cetera. De kans dat iets over het hoofd wordt gezien is groot. Dat leidt onherroepelijk tot vertraging of zelfs weerstand uit de samenleving.

Rond Spilcentrum 't Hofke blijkt gaandeweg dat er geen ruimte is om voldoende parkeerplaatsen bovengronds te realiseren. Dat leidt tot grote vertragingen en aanpassingen en plankosten.

Ook ontstaan problemen rond de ruimtelijke functie van het groen. Het beroemde 'beukenlaantje' in het Wasven dreigt aangetast te worden. Daarop ontstaat flinke weerstand uit de samenleving dat het project flink heeft vertraagd. De inpassing van groen is zelfs nog steeds niet naar tevredenheid van alle partijen opgelost. Bij Spilcentrum Rapenland is onvoldoende rekening gehouden met een verbindingssonde uit het Groen Beleids Plan.

Speeltoestellen voor de buurt

In andere gevallen lukt het wel om onuitvoerbare ambities tijdig aan de kaak te stellen en terug te leggen. Meerkosten en vertraging worden voorkomen. Zo bestaat bij Spilcentrum Burghplan de wens om buurtontmoeting te realiseren door speeltoestellen

van de school te delen met de wijk. De school vraagt om goede condities. Zo is een aparte opgang mogelijk nodig is om niet het hele schoolterrein open te stellen voor derden. Daarnaast is een beheerder nodig die bijvoorbeeld 's avonds het hek sluit. De school heeft geen middelen voor het aanstellen van een beheerder. De partijen besluiten vervolgens in goed overleg van deze ambitie af te zien. Het plan is niet haalbaar.

Middelen moeten gaandeweg het traject worden georganiseerd

Het komt regelmatig voor dat functies aan een Spilcentrum worden toegewezen, maar de financiële middelen nog niet zijn georganiseerd. De consequentie is nogal eens dat moeten worden ingeboet op het beoogde ambitieniveau. Dat leidt onder meer tot vertragingen, plankosten en bovenal teleurstellingen.

(C) Integraal werken binnen een opgave gestuurde organisatie

Is de organisatie ingericht op integraal werken of werken de interne en externe partijen vanuit hun eigen richtpunt? Bij een opgave gestuurde organisatie bestaat overeenstemming over een gemeenschappelijke opgave. Alle relevante aspecten komen hier in samenhang terug, zoals het onderwijsgebouw, de pedagogisch en didactische eisen en in de omgeving van het gebouw het groen, het verkeer, het parkeren en vergunningen et cetera.

Wat doe je wel?

- Een goede verkenning van de opgave en van alles wat er mee te maken. Een schriftelijke weergave van deze verkenning.
- Het organiseren van een gemeenschappelijk beeld hierover met alle betrokkenen.
- Het organiseren van een team met vertegenwoordigers vanuit alle relevante invalshoeken.
- Het helder articuleren van de diverse belangen die spelen. Het zoeken naar wegen zodat de diverse belangen elkaar kunnen versterken ('win-win- situatie'). Het maken van duidelijke keuzes daar waar dit niet kan – met het oog op het creëren van voldoende samenhang en duidelijkheid hierover.
- Het integreren van alle relevante financiële stromen of potjes – in een samenhangend investerings- en/of exploitatieplan. Het kan dan bijvoorbeeld naast onderwijshuisvesting ook gaan om sport (sportzaal/ gymnastieklokaal), cultuur, vrije tijdsaccommodaties, verkeer, parkeren en groen/ speelplekken.

Wat doe je niet?

- De samenhang van opgaven met andere zaken niet helder benoemen, niet op schrift stellen en alleen impliciet of intuïtief in beeld hebben ('in het hoofd' van de projectleider). Dit werkt niet goed in het bijzonder niet wanneer de projectleider onervaren is en/of wanneer deze vertrekt en een ander zich opnieuw moet inwerken.
- Integraal werken (goed bedoeld) verwarren met vergaderen of met iedereen en alles overleggen.
- Afdelingen lobbyen ieder voor zich om er voor te zorgen dat anderen bijdragen aan hun plannen ('puntsturing vanuit een individuele opgave' – zie figuur 1).
- De projectleider staat er feitelijk alleen voor en moet steeds bij anderen aankloppen ('leuren langs deuren') om inzet en commitment te organiseren.

Vergaderen of tot afstemming komen?

De inhoudelijke opgave bepaalt ook de organisatie die nodig is. Voor de realisatie van een Spilcentrum zijn veel partijen en personen relevant. Het komt in de diverse Spilprojecten nog weinig voor dat de aansluiting van alle groepen goed is georganiseerd: wie levert op welke momenten inzet? Zijn alle partijen en belangen op de juiste momenten in beeld en aangehaakt? Dat leidt tot vertraging ('op elkaar wachten'), veel vergaderen en interne strijd.

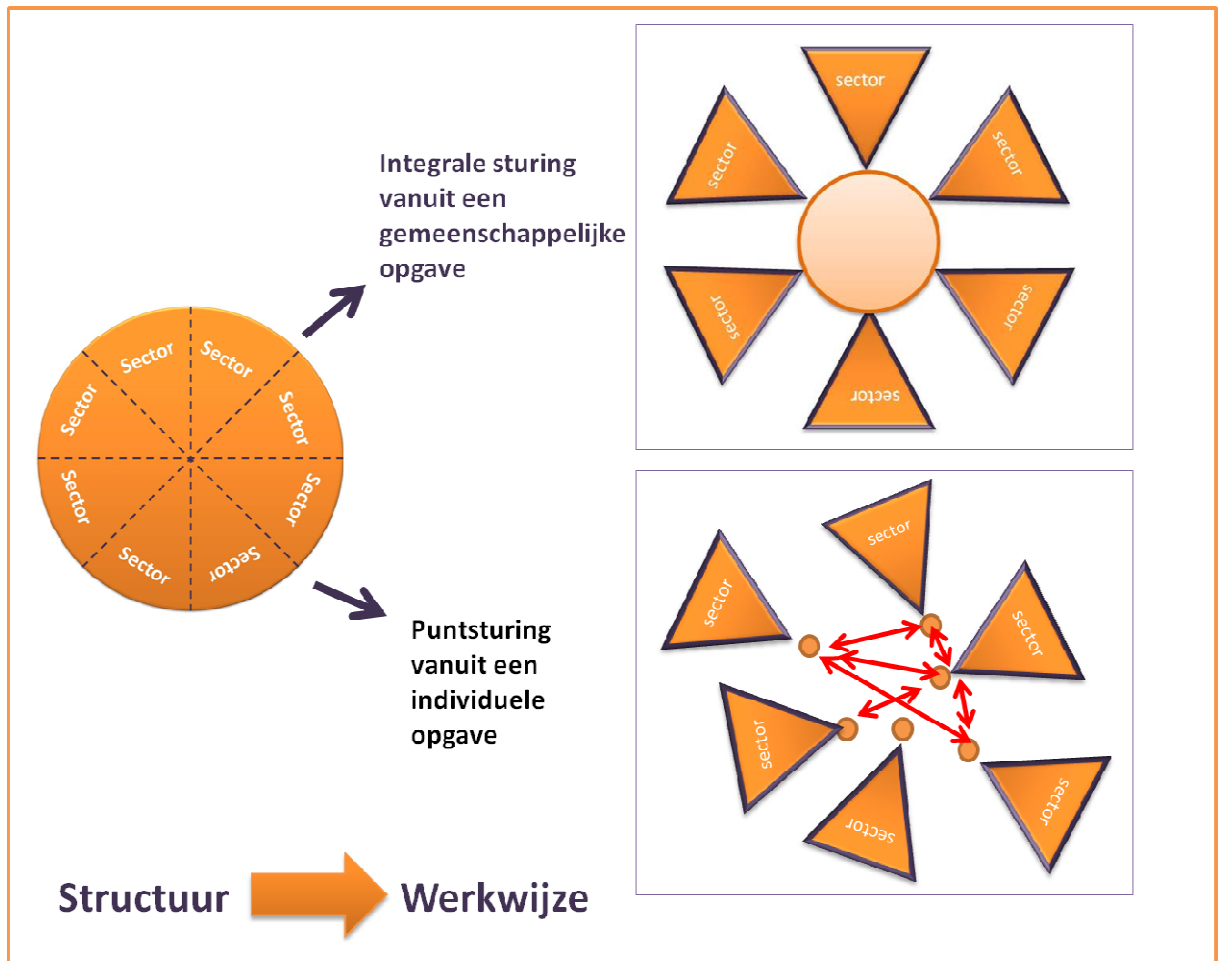
Wel zijn in een aantal gevallen projectleiders aangesteld om het proces te begeleiden. Een projectleider omschrijft dit als een 'solo rol'. Er was weliswaar veel ruimte en vrijheid, maar de projectleider moet gaande het proces continu intern en extern op de deuren kloppen om andere partijen en sectoren tijdig aan te haken. Het komt voor dat partijen niet zijn gecommitteerd aan de realisatie van de opgave:

“Als projectleider zat je in een merkwaardige rol. Je zit met partijen aan tafel die dat eigenlijk niet willen”.

Er is weliswaar veel sprake van veel overleg, vergaderingen en bilaterale afstemming. Dat vertaalt zich nog te weinig in actie en het realiseren van win-win situaties. Integraal betekent in die gevallen dat nog te weinig 'tot zaken wordt gekomen'. Ook speelt nogal eens dat zaken – waarvan wordt aangenomen dat ze vast staan en partijen zich daar inmiddels naar voegen – toch weer ter discussie worden gesteld.

Langs elkaar heen werken: 'vetorecht' vanuit verkeer legt hele opgave stil

Rond Spilcentra is de doordenking van de verkeerssituatie essentieel. Rond verschillende cases zijn er signalen dat op dit aspect relatief autonoom wordt gestuurd door de verkeersdeskundigen van de gemeente. In een situatie merkt een directeur van een basisschool op dat de wens om tot eenrichtingverkeer te komen niet haalbaar is. Hij vraagt de gemeente om naar de situatie te komen kijken. Daar gaan maanden overheen. Vanuit de projectleiding wordt hier onvoldoende alert gestuurd. Vervolgens komt een deskundige ter plaatse en stelt vast dat plannen inderdaad niet passen bij de situatie. Dit is exemplarisch voor veel deelopgaven. Te vaak sturen gemeentelijke onderdelen vanuit een versplinterde deelopgave (verkeersinrichting, parkeren, groen et cetera) en niet vanuit de opgave 'realiseren Spilcentrum'. Elk onderdeel kan vanuit de eigen opgave als het ware vanuit een 'vetorecht' de gehele opgave stil leggen. Dat gebeurt in de praktijk ook (zie figuur 1).



Figuur 1: integrale sturing vanuit een gemeenschappelijke opgave versus puntsturing vanuit een individuele opgave.

Tijdig bundelen van alle potjes tot een 'gebundelde doeluitkering'

In diverse gevallen is sprake van een stapeling van ambities terwijl de financiering nog niet rond is. De financiering wordt meestal gevoed uit een groot aantal 'potjes'. Naast onderwijshuisvesting gaat het bijvoorbeeld ook om welzijnsgelden voor de realisatie van buurtontmoeting. Het gaat daarbij niet alleen om gemeentelijk geld, maar ook de bijdragen van samenwerkingspartners. Realisatie van de opgave vraagt dat de financiële middelen vanuit alle posten ('potjes') georganiseerd zijn. Wanneer dit ontbreekt is de kans op vertraging groot door het zoeken van geld. Ook bestaat een reëel risico dat minder wordt gerealiseerd dan beoogd door te minderen op het ambitie- of kwaliteitsniveau.

Van een integrale financiering is zelden sprake. Vaak blijkt tijdens het proces dat financiële middelen voor bepaalde doelen niet voor handen zijn, of worden deze pas laat gevonden waardoor plannen vertragen of aangepast moeten worden. Ook worden de exploitaties zelden opgesteld. In het beste geval bestaan er wel afspraken die niet nader geformaliseerd worden.

Zo is Spilcentrum Barrier - net als 't Hofke - een langdurig proces dat meer dan tien jaar in beslag neemt. De aanbesteding start in 2008 maar de exploitaties van de buurtontmoetingsfunctie en de gymzaal zijn dan nog niet rond. Vervolgens worden deze

ambities geschrapt. Dat kost veel vertraging en ontwikkelkosten. Uiteindelijk worden de beide ambities alsnog gerealiseerd. De exploitatie is echter nog niet rond. Ook bestaan risico's dat over alle onderdelen apart onderhandeld moet worden over de financiën.

(D) De uitvoeringsorganisatie past bij de omvang en de moeilijkheid van de opgave

De omvang en de moeilijkheid van de opgave bepalen welke uitvoeringsorganisatie nodig is. Gaat het om een breed of een smal Spilcentrum? Is sprake van complexe aspecten zoals parkeren, binnenklimaat en het integreren van buurtontmoeting? Zo ja, wat is dan nodig?

Wat doe je wel?

- Een analyse van de omvang en de moeilijkheid van de opgave maken en de uitvoeringsorganisatie hierop aanpassen – in termen van tijd en aandacht, maar ook wat betreft de benodigde expertise.
- Politieke en bestuurlijke prioriteitsstelling in relatie brengen met de toedeling van mensen en middelen in de uitvoeringsorganisatie. Een opgave wordt pas (bij een gegeven ambitieniveau en timing) opgepakt indien hiervoor een passende uitvoeringsorganisatie is ingericht.
- Per opgave inschatten hoeveel bestuurlijke tijd en aandacht dit vraagt en of dit voor handen is.

Wat doe je niet?

- Mensen en hulpmiddelen aan de uitvoering van opgaven onttrekken zonder transparant te zijn dat dit leidt tot vertraging of het afblazen van een uitvoeren van een opgave.
- Te veel opgaven willen realiseren met te weinig middelen waardoor half werk wordt geleverd en per saldo minder resultaten worden geboekt dan wanneer er minder opgaven opgepakt zouden worden.

Moeilijke opgaven en projectleiders die weggezogen worden door andere taken

'Onderwijsvreemde' combinaties blijken de Spilopgave in de praktijk nogaleens te verzwaren. Zo wijzen gesprekspartners steevast op de combinatie van onderwijs met buurtontmoeting als een aanzienlijke verzwaring van de opgave. Dat is anders dan bij een relatief 'smalle' Spil zoals Floralaan. Als de uitvoeringsorganisatie niet aansluit op de organisatie dreigen vertraging en overschrijding van kosten.

Zo vraagt de functie groen bij Spilcentrum 't Hofke dat veel van de procesregie. Partijen als Trefpunt Groen Eindhoven zijn echter onvoldoend meegenomen in het proces en dat leidt tot bezwaren die het proces vertragen. Wanneer blijkt dat geen van de partijen gecharmeerd is van het integreren van de Vrijtijdsaccommodatie binnen het Spilcentrum vraagt dat veel regie. Er moet een oplossing komen, de opgave wordt gaandeweg zwaarder, de projectleider moet dat er bij doen en het project gaat slepen.

In nogal wat Spilcentra bestaan ondanks de nieuwe gebouwen toch klachten over ventilatie, het binnenklimaat en duurzaamheid (energie). Dit vraagt bijzondere expertise om deze deelopgave te laten slagen en die was vaak afwezig.

(E) Er is passende inbreng gegeven het aandeel van de partijen

Spilpartners hebben een bepaalde positie en aandeel. Bijvoorbeeld als bouwheer, gebruiker of omwonende. Past de inbreng van deze partijen bij het aandeel dat zij hebben? Kunnen zij zelfstandig bijdragen aan de opgave? Algemene lijn is dat naarmate partijen meer inbrengen aan geld, tijd en bevoegdheden zij ook een groter aandeel hebben in de besluitvorming en in de realisatie van opgaven.

Wat doe je wel?

- Voldoende ruimte geven voor eigen initiatief en eigen beslissingsruimte – zeker wanneer partners een groot aandeel hebben in de realisatie van de opgave.
- Duidelijke randvoorwaarden en kaders stellen in relatie tot de kerndoelen vanuit het gemeentebestuur. De ruimte daarbinnen werkelijk vrijgeven en niet dichtmetselen met bemoeienis op bijzaken. Hiermee samenhangend: sturen op resultaten in plaats van werkprocessen en middelen.
- Heldere taak- en rolverdeling formuleren. Indien partners extra taken erbij krijgen dit ook transparant maken en hiervoor ook adequate middelen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden organiseren.

Wat doe je niet?

- Met specifieke en geïsoleerde regels de keuzeruimte voor partners beperken. In het bijzonder regels die sturen op middelen, procedures en werkwijzen.
- Allerlei eisen op andere terreinen stellen dan de kernopgave en die aan het realiseren van de kernopgave afbreuk doen.

Beheersing schiet door en werkt ondoelmatigheid in de hand

Er zijn veel voorbeelden waarbij sprake is van een strikte en verfijnde structuur voor kostenbeheersing om de kosten en het budget goed te bewaken. Dat kan ook averechts werken. Zo krijgt een school problemen met goedkoop hang en sluitwerk dat snel stuk gaat en een intercomsysteem dat telkens stoort en stuk gaat. De school weet als gebruiker prima in te schatten wat voor haar zal werken, maar moet over vervanging langdurig onderhandelen en verantwoording afleggen. Er is geen vrije bestedingsruimte aanwezig om zelf keuzen te maken of er is sprake van ‘vrijheid in gebondenheid’: de school moet elke uitgave tot in detail verantwoorden.

(F) Doorpakken waar het moet, ruimte houden waar het kan

Bij het definiëren van de opgave en de start van een aanpak zijn vaak veel aspecten van de opgave nog onbestemd. Dat is inherent aan de omvang en moeilijkheid van onderwijshuisvestingsprojecten. We weten bijvoorbeeld dat er voldoende parkeerplaatsen moeten komen en dat de verkeersafwikkeling rond het Spilcentrum van belang is. Hoeveel parkeerplaatsen en hoe dat precies zijn beslag krijgt, staat vaak nog open. Het is bijvoorbeeld wél bij voorbaat helder dat ondergronds parkeren is uitgesloten vanwege de substantiële extra investeringen. Een ander voorbeeld: Op langere termijn – ook na oplevering van het gebouw – blijft de ontwikkeling van de leerlingenaantallen een onzekere factor. Is het denkbaar daar flexibel op te sturen vanuit een zekere bandbreedte? (zie ook figuur 1, bij voorwaarde C).

Wat doe je wel?

- Toekomstbestendig en duurzaam bouwen waarbij flexibel ingespeeld kan worden op nieuwe ontwikkelingen.
- De inrichting en omvang van ruimtes (zoals klaslokalen) kunnen eenvoudig, snel en relatief goedkoop worden veranderd afhankelijk van nieuwe eisen of gebruikers.
- Duidelijke mijlpalen formuleren en zaken onherroepelijk maken ('point of no return') daar waar dat kan – als fundament of karkas om op verder te bouwen.
- Transparante keuze maken, hierover verantwoording afleggen en de planning aanpassen – indien zaken open worden gehouden omdat eerst de uitkomsten van andere relevante besluitvormingsprocessen afgewacht moet worden.

Wat doe je niet?

- Voortdurend alles open houden zodat er geen enkele duidelijkheid is waar andere partijen op kunnen aansluiten en iedereen op iedereen wacht.
- Bouwplannen afstemmen op een gefixeerde situatie (bijvoorbeeld wat betreft leerlingenaantallen) – terwijl vaak al duidelijk is dat wanneer onderwijshuisvesting is gerealiseerd de situatie anders is.

Rekening houden met de dynamiek van leerlingenaantallen en gebruiksfuncties

Bij de ontwikkeling van Spilcentrum Drents Dorp worden de leerlingprognoses gaande de ontwikkelingsfase bijgesteld. Spilcentrum Burghplan heeft te maken met teruglopende leerlingaantallen waardoor lokalen minder intensief worden gebruikt. Er is ruimte over. Spilcentrum Floralaan heeft juist te maken met toenemende leerlingenaantallen en groeit uit de ruimte. Verlies van efficiënt gebruik van ruimten of meerkosten voor de bouw van extra ruimte kunnen het gevolg zijn.

Bij Burghplan en Floralaan zijn de klaslokalen voor het basisonderwijs statisch. Tussentijdse aanpassingen om in te spelen op de dynamiek van de leerlingenaantallen is niet mogelijk. Ook is het lastig om klaslokalen na de schooltijd snel geschikt te maken voor bijvoorbeeld andere functies, zoals naschoolse opvang. In beide gevallen is de planvorming gericht op een gefixeerde situatie. Ondanks de tussentijdse bijstellingen van de leerlingprognoses voor Drents Dorp, blijft de vraag hoe de feitelijke leerlingenaantallen zich in de toekomst zullen ontwikkelen.

Gesprekspartners vanuit de gemeente en de Spilpartners geven aan dat de flexibiliteit over de hele linie kan toenemen door beter in te spelen op deze dynamiek. Ruimtes kunnen meer dan nu het geval is worden ingericht op verschillende functies. Door flexibel bouwen is het beter mogelijk om inrichting van gebouwen aan te passen, zoals met gebruik van flexibele wandsystemen. Een andere oplossing is beter gebruik te maken van een gefaseerde bouw.

Financieel weerstandvermogen door te sturen op financiële kaders aan de hand van bandbreedte

Bij diverse Spilcases zijn de financiële risico's redelijk goed in te schatten. In de praktijk worden de risico's echter genegeerd. Door het voteren van een maximaal budget en de planontwikkeling af te stemmen op dit budget ('het kan net uit') is geen of nauwelijks buffer aanwezig om risico's op te vangen. Bij tegenslagen moet dan onherroepelijk worden ingeboet op beoogde functies of het gewenste kwaliteitsniveau. Zo wordt het ambitieniveau voor duurzame school bij Spilcentrum 't Hofke op belangrijke punten noodgedwongen losgelaten als blijkt dat er onvoldoende middelen zijn. De realisatie van een warmte /koudeopslag wordt losgelaten.

De gemeente kan er ook voor kiezen om flexibel te sturen op de financiële kaders aan de hand van een bandbreedte. Wat is het te verwachten bedrag bij een laag en hoog risicopatroon en nemen we in eerste instantie het gemiddelde hiervan? Er is in dat geval ruimte voor afwijkingen van het te verwachten bedrag, maar dan wel:

- binnen de bandbreedte;
- op basis van een verantwoording van het feitelijk optreden van de al eerder gesignaleerde risico's;
- en op basis van een verantwoording dat al het nodige is gedaan om deze eerder gesignaleerde risico's te voorkomen.

(G) De waarde die gebruikers aan onderwijshuisvesting of andere voorzieningen toekennen, staat in relatie tot de investering

Onderwijshuisvesting en andere doelen die het gemeentebestuur beoogt, voorzien – als het goed is – in effecten in de samenleving. Om gemeentelijk beleid hierbij goed aangesloten te houden is het zaak altijd de doelgroep en de gebruikers voor ogen te houden. Nog beter is het om direct van hen te horen of wat er gerealiseerd wordt ook voor hen bruikbaar of wenselijk is. Staan de investeringen en de inzet in verhouding tot de waarde die de gebruikers en doelgroepen daar aan toekennen? Met andere woorden is er sprake van 'value for money'?

Wat doe je wel?

- Organiseer goed zicht op de eisen die gebruikers en doelgroepen aan de voorzieningen stellen.
- Geef alle gebruikers en doelgroepen een voldoende stem in wat wordt gerealiseerd.
- Check tussentijds en na afloop of wat uiteindelijk is gerealiseerd voor de Spilpartners, de kinderen, de ouders en omwonenden de gewenste gebruikswaarde heeft.

Wat doe je niet?

- Normen en standaarden absoluut stellen en geen ruimte bieden voor wat gebruikers werkelijk nodig hebben of belangrijk vinden.
- Geen of slechts een deel van de gebruikers/ doelgroepen een stem geven in wat moet worden gerealiseerd.

Waarde voor geld: aansluiten bij de wensen van gebruikers en doelgroepen

Bij een aantal Spilcentra blijkt het lastig om een gebouw te ontwikkelen vanuit het perspectief en de eisen van de gebruikers. Er bestaat in algemene zin veel tevredenheid over de mooie nieuwe gebouwen. Er zijn ook veel signalen dat gebouwen op onderdelen onvoldoende praktisch en gebruiksvriendelijk zijn.

Enkele gebruikers geven aan dat het lastig is de eisen goed in te brengen. Zij voelen zich nogal eens overruled door de technische en esthetische keuzen van architecten en ontwikkelaars waarvan zij de consequenties niet altijd goed kunnen schatten. Er is in die gevallen een gebrek aan ‘checks and balances’ in het proces om de onderwijskundige en andere gebruikseisen goed op het kleed te krijgen.

Ook bestaat er behoefte aan deskundigheid rond bouwtechnische zaken in brede zin, inclusief energie, binnenklimaat, beveiliging, intercomsysteem etc. In het bijzonder is er behoefte aan een deskundige die een brug kan slaan tussen techniek, esthetiek en de eisen van de gebruiker. Iemand die keuzen kan vertalen naar de gebruikers en hen daarin meeneemt. De projectleiders vervullen deze rol volgens hen onvoldoende.

Zo moest een school binnen 24 uur beslissen over de inpassing van een klimaatbeheersysteem terwijl daarover geen deskundigheid aanwezig is. De consequenties blijken groot. In het gebruik van dit systeem is sprake van veel hogere energiekosten dan verwacht. Dit leidt tot veel hogere kosten nadien. Een andere school moet hoge servicekosten betalen omdat bepaalde keuzen de beheerkosten van het gebouw aanzienlijk hebben verhoogd.

Bijlage 1: Score aan de hand van twee Spilcases





De voortgang en resultaten

Resultaten	't Hofke	Floralaan
(R1) De doelen van het project zijn gerealiseerd: – Kwaliteit van het gebouw – Pedagogische en didactische eisen. – Breder functie in de wijk.	☹️ Nog geen realisatie van het Spilcentrum	😊 Ja. Nieuwbouw Spilcentrum met combinatie van basisonderwijs, peuterspeelzaal, kinderopvang, buitenschoolse opvang en gym.
(R2) De voortgang van het project is conform planning.	☹️ Start voorbereidingen 2001. Raadsbesluit tot realisatie in 2008. Bouwvergunning in 2011 verstrekt – nog niet onherroepelijk. Start bouw voorzien in 2012.	😊 Ja. Ontwerp klaar medio 2000. Raadsbesluit tot realisatie 2003. Officiële opening in april 2005.
(R3) De uitgave en inkomsten zijn conform het vastgestelde budget.	☹️ Aanzienlijke voorbereidings- en plankosten. Plankosten voor rekening van schoolbestuur.	😊 Ja. Opgave is ruim binnen budget gerealiseerd.

Zeven kernvoorwaarden

Voorwaarden	't Hofke	Floralaan
(A) Inhoudelijke richting en commitment van alle partijen (A1) Er is voldoende focus. De inhoudelijke opgave is uitgekristalliseerd. Politieke relevante keuzen en belangenafwegingen zijn gemaakt. (A2) Commitment van alle partijen die dragend zijn voor het realiseren van de opgave.	☹️ ☹️ Onvoldoende, bijvoorbeeld wat betreft slepende kwestie rond al dan niet integreren van een Vrijetijdsaccommodatie. Beleid daartoe was niet uitgekristalliseerd. Er is lange tijd geen duidelijkheid over de keuze nieuwbouw versus renoveren versus slopen. Dit geldt ook ten aanzien van de gymzaal (slopen of behouden). ☹️ Nee. Met name het bestuur van de Vrijetijdsaccommodatie wil geen Spilpartner zijn. De andere spilpartners zien integratie van de Vrijetijdsaccommodatie evenmin zitten. Na verloop van tijd ontstaat ook weerstand uit de samenleving tegen de aantasting van groen op de locatie (onder meer van Trefpunt Groen Eindhoven).	😊 😊 Ja 😊 Ja
(B) Uitvoerbare opgave en voldoende middelen (B1) De opgave is uitvoerbaar:	☹️ ☹️ Nee, met name de combinatie van	😊 😊 Ja.

Voorwaarden	't Hofke	Floralaan
technisch, juridisch en qua timing.	groen en parkeren bleek niet haalbaar. Ook de combinatie met Vrije Tijdsaccommodatie was niet goed haalbaar. De projectleider heeft de onuitvoerbaarheid van de opgave onvoldoende op de spits gedreven richting het college/ wethouder.	
(B2) Er zijn voldoende financiële middelen beschikbaar voor realisatie van de opgave	☹ Na vermindering van duurzaamheidsambitie. De warmte /koudeopslag is uit het plan gehaald.	☺ Ja
(C) Integraal werken binnen een opgave gestuurde organisatie	☹	☹
(C1) Er is een gemeenschappelijke opgave geformuleerd met voldoende inhoudelijke samenhang.	☹ Nee	☺ Ja
(C2) Afgestemd op deze opgave is een passend team vanuit alle relevante organisatieonderdelen geformeerd	☹ Nee. Daar komt bij dat na verloop van tijd diverse sleutelpersonen van functie veranderen of andere taken krijgen.	☹ Nee – Een projectleider met 'solo rol' die ad hoc het commitment van andere onderdelen moet organiseren.
(C3) Alle relevante financiële stromen/ middelen worden gebundeld voor realisatie van de opgave.	☹ Nee. Onder meer de financiën voor integratie van de vrijetijdsaccommodatie zijn niet geregeld. Ook zijn er onvoldoende middelen voor de ruimtelijke inpassing van parkeren.	☺ Ja
(D) De uitvoeringsorganisatie past bij de omvang en de moeilijkheid van de opgave	☹	☺
(D1) Er is voldoende bestuurlijke tijd, aandacht en continuïteit voor realisatie van de opgave.	☹ Nee	☺ Ja
(D2) Er zijn genoeg medewerkers met tijd en aandacht voor realisatie van de opgave.	☹ Nee	☺ Ja
(D3) Er is voldoende expertise aanwezig.	☺ Ja, maar expertise rond klimaat en energie sneeuwt onder	☺ Ja, maar minder rond klimaat en energie
(E) Er is passende inbreng gegeven het aandeel van de partijen	☹	☹
(E1) Gegeven het aandeel van partijen in het realiseren van de opgave, hebben zij voldoende zeggenschap en ruimte voor eigen initiatief.	☹ Ja, maar gemeente doorkruist dit regelmatig. Onder meer door woningcorporatie te introduceren terwijl het schoolbestuur al met een ontwikkelaar plannen had ontwikkeld. Ook door tegen de zin van Spilpartners de integratie van de Vrijetijdsaccommodatie door te zetten. Daardoor ontstaat strijd en gaat de opgave slepen.	☹ Onbekend
(E2) De rechten en plichten van alle partijen zijn helder.	☹ Nee, geen exploitatieplannen en huurovereenkomsten	☹ Ten dele. Over huur en financiële risicoverdeling wel afspraken,

Voorwaarden	't Hofke	Floralaan
		maar geen schriftelijke overeenkomsten.
(F) Doorpakken waar het moet, ruimte houden waar het kan (F1) Er is voldoende vastgezet of gefixeerd. (F2) Er is voldoende flexibiliteit.	 ☹ Nee. Essentiële keuzes worden slepende issues waardoor partijen lange tijd niet in staat zijn te sturen op realisatie van een gezamenlijke opgave. ☹ Nee. Zo komt er bijvoorbeeld akkoord over het realiseren van 41 parkeerplaatsen. Vervolgens blijkt dat deze niet bovengronds gerealiseerd kunnen worden.	 ☺ Ja ☺ Ja
(G) De waarde die gebruikers aan onderwijshuisvesting of andere voorzieningen toekennen, staat in relatie tot de investering (G1) De gemeente doet de goede dingen in de ogen van gebruikers/ doelgroep. (G2) De gemeente doet de goede dingen goed.	 ☹ N.v.t. Nog geen realisatie. ☹ N.v.t. Nog geen realisatie.	 ☹ Niet bekend, wel geven gebruikers aan dat ze nog niet tevreden zijn over de systemen voor klimaat en energie. ☹ Niet bekend

Bijlage 2: Overzicht met mogelijke succes- en faalfactoren

De zeven kernvoorwaarden zijn ontleend aan een groslijst van factoren die tijdens het onderzoek is gehanteerd. Deze factoren zijn onder te verdelen aan de hand van drie invalshoeken:

- (I) De omvang en de moeilijkheid van de opgave: welke factoren maken een opgave kleiner of groter, of moeilijker of gemakkelijker?
- (II) De omstandigheden waaronder de opgave moet worden vervuld: wat is de situatie, wat zijn hierin relevante factoren hierin die kunnen doorwerken op de aanpak en de werking ervan?
- (III) De aanpak en de handelwijzen: is er adequaat gehandeld, was de aanpak goed om de opgave onder de gegeven omstandigheden succesvol te vervullen?

De groslijst is als volgt:

Factoren

(I) Hoe ziet de opgave er uit? Wat komt er bij kijken?

- 1 Realisatie van de opgave vraagt samenspel met een groot aantal partijen.
- 2 De opgave is urgent.
- 3 De afbakening is breed. Niet alleen huisvesting, maar bijvoorbeeld ook bibliotheek, buurtontmoetingsplaats / vrijetijdsaccommodatie, kinderopvang, parkeren, groen / bomen, verkeer, duurzaamheid et cetera.
- 4 De opgave is groot in termen van bijvoorbeeld oppervlak, volume, aantal gebouwen et cetera.
- 5 De opgave is complex: er spelen heel veel zaken en veel partijen hebben een rol. De onderlinge samenhang en de onderlinge relaties zijn niet allemaal even helder.
- 6 Er is wel of juist geen overeenstemming over de opgave en de onderliggende problemen tussen relevante interne en externe partijen.
- 7 De technieken of manieren om de opgave te realiseren zijn niet bekend of onbeproefd.
- 8 Realisatie van de opgave vereist veel regels waaraan voldaan moet worden, zoals bestemmingsplanprocedures, bouwvergunning, kapvergunning, welstand et cetera.
- 9 Realisatie van de opgave brengt grote risico's met zich mee die moeilijk te beheersen zijn.
- 10 De opgave is zeer veranderlijk zoals het toe- of uittreden van relevante partijen, de definitie van de opgave, afspraken tussen partijen.
- 11 Het onderwerp heeft veel aandacht van de media.
- 12 Anders, namelijk ...

(II) In welke situatie moet de opgave worden gerealiseerd?

Wat zijn de omstandigheden en voorwaarden?

- 1 Het aanbestedingsklimaat is van invloed op de realisatie van de opgave.
- 2 De specifieke situatie in de wijk of buurt is van betekenis.
- 3 Er is gebrek aan strategisch beleid of een Integraal Huisvestingsplan.
- 4 Fusie van scholen.
- 5 Anders, namelijk ...

(III) Hoe is er gehandeld? Hoe is de opgave aangepakt?

IIIa) Politiek bestuurlijk samenspel en leiderschap

- 1 Voor deze opgave slagen de raad en het college er in lastige keuzen te beslechten in plaats van doorschuiven of ontwijken.
- 2 Er wordt voldoende continuïteit van beleid geboden om de uitvoering vorm te geven.
- 3 De raad biedt het college voldoende ruimte voor slagvaardige uitvoering.
- 4 Het college biedt de ambtelijke organisatie voldoende ruimte voor slagvaardige uitvoering.
- 5 De uitvoerbaarheid van de opgave is van te voren goed doordacht: de opgave sluit aan bij de beschikbare middelen, capaciteit en deskundigheid.
- 6 Onuitvoerbare opdrachten worden teruggedraagd bij het college of de raad.
- 7 Raad, college en de ambtelijke organisatie geven op een goede wijze invulling aan tussentijdse controle en bijsturing.
- 8 Controle en bijsturing worden adequaat ondersteund met relevante en actuele informatie over de voortgang, risico's en de resultaten.
- 9 Overig, namelijk...

IIIb) Samenspel met andere partijen

- 1 Het lukt om overeenstemming te bereiken met andere partijen over de definitie van de opgave.
- 2 Er bestaat voldoende zicht op alle achterliggende belangen van relevante partijen. Het lukt om de belangen te benoemen en tegenstrijdige belangen te overbruggen.
- 3 De gemeente en andere partijen komen afspraken en toezeggingen aan elkaar na.
- 4 Tussen relevante partijen is sprake van een constructieve houding bij het realiseren van de opgave.
- 5 De gemeente is in staat om zaken 'los te laten' of 'over te laten' aan andere partijen waar dit nodig is om tot realisatie te komen.
- 6 De gemeente is in staat steun te mobiliseren voor het beleid en weerstanden te beperken.
- 7 De relevante partners zijn zelf ("in eigen huis") in staat om integraal te werken en met één mond te spreken.
- 8 Vertegenwoordigers van de betrokken partijen zijn in staat vanuit goede persoonlijke verhoudingen met elkaar op te trekken.
- 10 Relevante samenwerkingspartners bieden voldoende continuïteit in het eigen beleid en de betrokken sleutelpersonen.
- 11 Overig, namelijk ...

IIIc) De interne organisatie

- 1 Er is een heldere taak- en verantwoordelijkheidsverdeling georganiseerd voor de realisatie van de opgave. De opdrachtgever - / opdrachtnemerrelaties zijn helder belegd.
- 2 Sturing en coördinatie verlopen adequaat.
- 3 Verschillende organisatieonderdelen zijn in staat integraal te werken voor realisatie van de opgave. Verkokering of bureaupolitiek worden effectief beslecht.
- 4 Voor de opgave is een professioneel plan van aanpak of projectontwerp ontwikkeld.
- 5 De feitelijke uitvoering verloopt planmatig.
- 6 De benodigde financiële ramingen en exploitaties zijn tijdig opgesteld. De opstellingen zijn adequaat.
- 7 Bouwkundige en ruimtelijke plannen voldoen aan de eisen die de opgave stelt.
- 8 De risico's zijn voorafgaande aan en tijdens de uitvoering in beeld en worden adequaat beheerst (financieel, juridisch, technisch, leerlingenaantallen/leegstand, plankosten et cetera).
- 9 Tijdens de uitvoering van de opgave is sprake van professionele planning en control.
- 10 Overige, namelijk ...

IIId) Capaciteit

- 1 Er is voldoende bestuurlijke tijd, aandacht en continuïteit voor realisatie van de opgave.

- 2 Er is voldoende ambtelijke tijd, aandacht en continuïteit voor realisatie van de opgave.
- 3 De gemeente beschikt over voldoende expertise en ervaring voor realisatie van de opgave (bouwkundig, aanbesteden, financieel, juridisch et cetera).
- 4 De gemeente beschikt over voldoende financiële middelen voor realisatie van de opgave.
- 5 Er is bij de kernbetrokkenen / sleutelpersonen voldoende motivatie, energie, gedrevenheid voor realisatie van de opgave.
- 6 Overig, namelijk ...



gemeente Eindhoven

