

VASTGOED**DIALOOG**



# Van instandhouding naar visie

Integrale Huisvestingsplannen (IHP)  
Theorie, praktijk & aanbevelingen

# Leidschendam-Voorburg

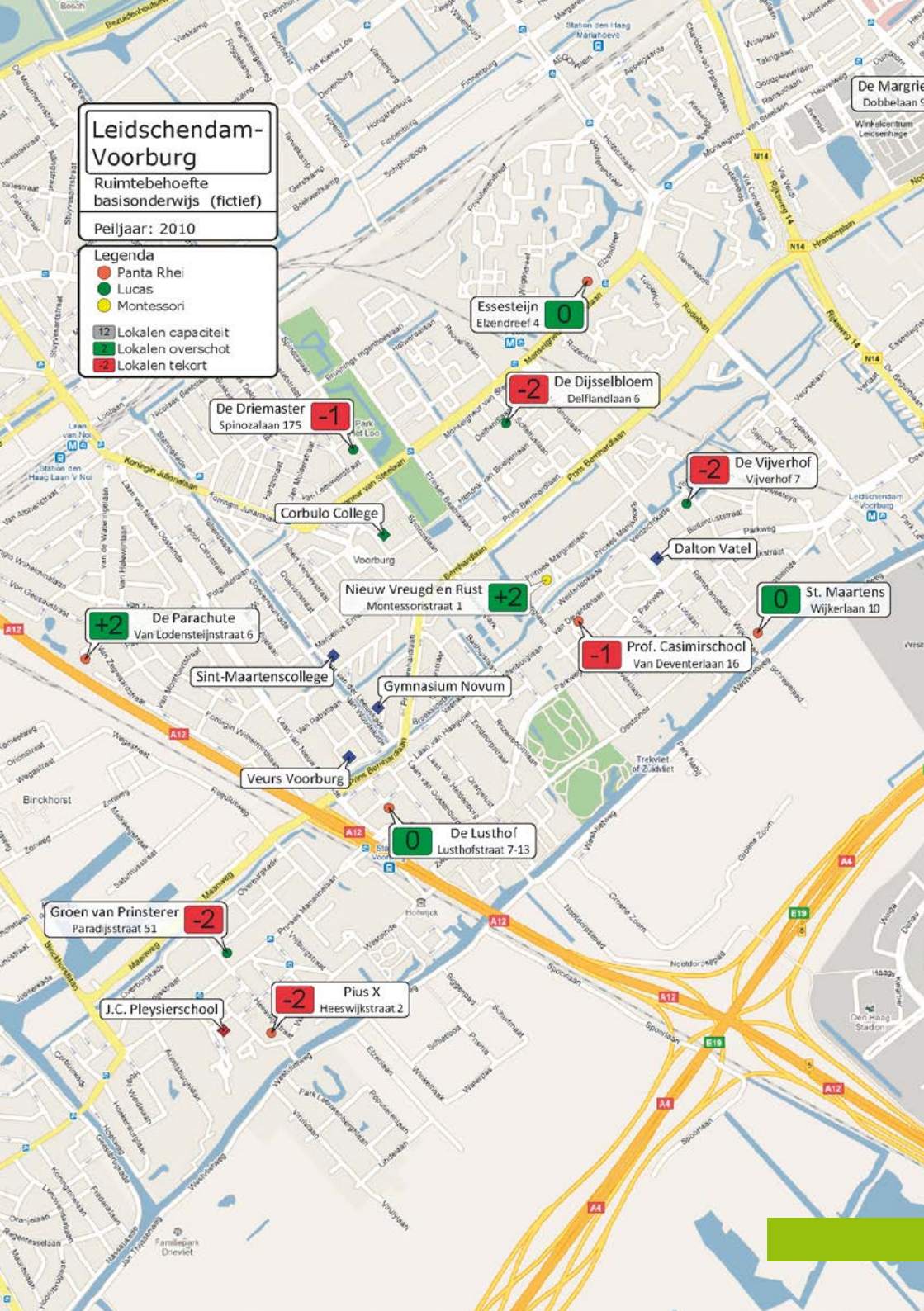
Ruimtebehoefte  
basisonderwijs (fictief)

Peiljaar: 2010

## Legenda

- Panta Rhei
- Lucas
- Montessori

- +2 Lokalen capaciteit
- 2 Lokalen overschot
- 2 Lokalen tekort



# INHOUDSOPGAVE

	<b>Voorwoord</b>	
<b>I</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>II</b>	<b>Wat is een IHP?</b>	<b>5</b>
<b>III</b>	<b>De praktijk</b>	<b>6</b>
	3.1 Gemeente Utrecht	6
	3.1.1 Het IHP in de problemen: 2007 tot en met 2009	6
	3.1.2 Een nieuwe start: 2010 en 2011	7
	3.2 Gemeente Leidschendam-Voorburg	9
	3.2.1 Problemen	9
	3.2.2 Oplossingen	10
<b>IV</b>	<b>Voorkomen van vertraging bij beleidsuitvoering – wat zegt de theorie</b>	<b>12</b>
<b>V</b>	<b>Conclusies &amp; aanbevelingen</b>	<b>14</b>
	5.1 Conclusies	14
	5.2 Aanbevelingen	14
<b>VI</b>	<b>Dankbetuiging</b>	<b>16</b>

# VOORWOORD

Tegen welke problemen lopen gemeenten aan bij de uitvoering van Integrale Huisvestingsplannen (IHP)? Welke oplossingen gebruiken gemeenten om de uitvoering van een IHP te verbeteren? Deze vraag wordt ons vaak gesteld als adviseurs maatschappelijk vastgoed. In dit boekje hebben wij daarom de werking van Integrale Huisvestingsplannen binnen twee gemeenten geanalyseerd: Utrecht en Leidschendam-Voorburg.

Wij bieden u dit boekje ter informatie aan. Dat het u als gemeente of schoolbestuur mag helpen bij het succesvol uitvoeren van IHP's.

Wij zijn alle geïnterviewden uit de gemeenten Utrecht en Leidschendam-Voorburg erkentelijk voor hun medewerking aan ons onderzoek.

Vastgoeddialogoog  
April 2013

## Gebruikte afkortingen

AOB - Algemene Onderwijs Bond  
BSO - Buitenschoolse opvang  
DMO - Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling  
IHP - Integraal Huisvestingsplan  
MFA - Multifunctionele accommodatie  
PO - Primair onderwijs  
RO - Ruimtelijke Ordening  
SO - Speciaal onderwijs  
SO - Stadsontwikkeling  
VO - Voortgezet onderwijs  
VSO - Voortgezet speciaal onderwijs  
VVE - Voor- en vroegschoolse educatie  
Wro - Wet ruimtelijke ordening

## INLEIDING

Er is kritiek op de wijze waarop de gemeenten invulling geven aan hun taak op het gebied van onderwijshuisvesting. Gemeenten zouden te weinig investeren in scholen. Dat blijkt o.a. uit drie discussies op landelijk niveau.

Ten eerste bestaat discussie over de uitgaven van gemeenten voor onderwijshuisvesting. Een onderzoek van de Algemene Onderwijs Bond (AOB) toont aan dat gemeenten in totaal ca. € 150 miljoen minder aan onderwijshuisvesting besteden dan binnen de normbesteding mogelijk is.<sup>1</sup> Gemeenten ontvangen lumpsumfinanciering van de overheid en daarin zijn de exacte bedragen voor het subcluster onderwijshuisvesting niet geormerkt. In het regeerakkoord 'Bruggen Slaan' van het Kabinet-Rutte II (nov. 2012) staat dat door deze onderbesteding € 256 miljoen uit het gemeentefonds naar de schoolbesturen overgeheveld wordt voor hun huisvesting.

Een tweede punt van discussie betreft het deels of geheel overdragen van verantwoordelijkheid voor onderwijshuisvesting van gemeenten aan schoolbesturen. Deze tendens werd ingezet tijdens het Kabinet-Rutte I (2010-2012) met een verkenning van de wenselijkheid om verantwoordelijkheid voor het buitenonderhoud van scholen in het primair onderwijs over te hevelen naar schoolbesturen.<sup>2</sup>

De derde actuele discussie gaat over de bouwkundige staat van schoolgebouwen. De helft van de scholen in het primair en voortgezet onderwijs is meer dan 30 jaar oud en in 80% van de scholen laat het binnenklimaat te wensen over.<sup>3</sup>

Diverse gemeenten willen de uitvoering van hun onderwijshuisvestingsbeleid kwalitatief verbeteren door te werken met een Integraal Huisvestingsplan (IHP). Het opstellen daarvan is een belangrijke eerste stap.

<sup>1</sup> Donner, J.P.H (2011) [gecteerd 2 maart 2012]  
<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-33000-B-5.html>

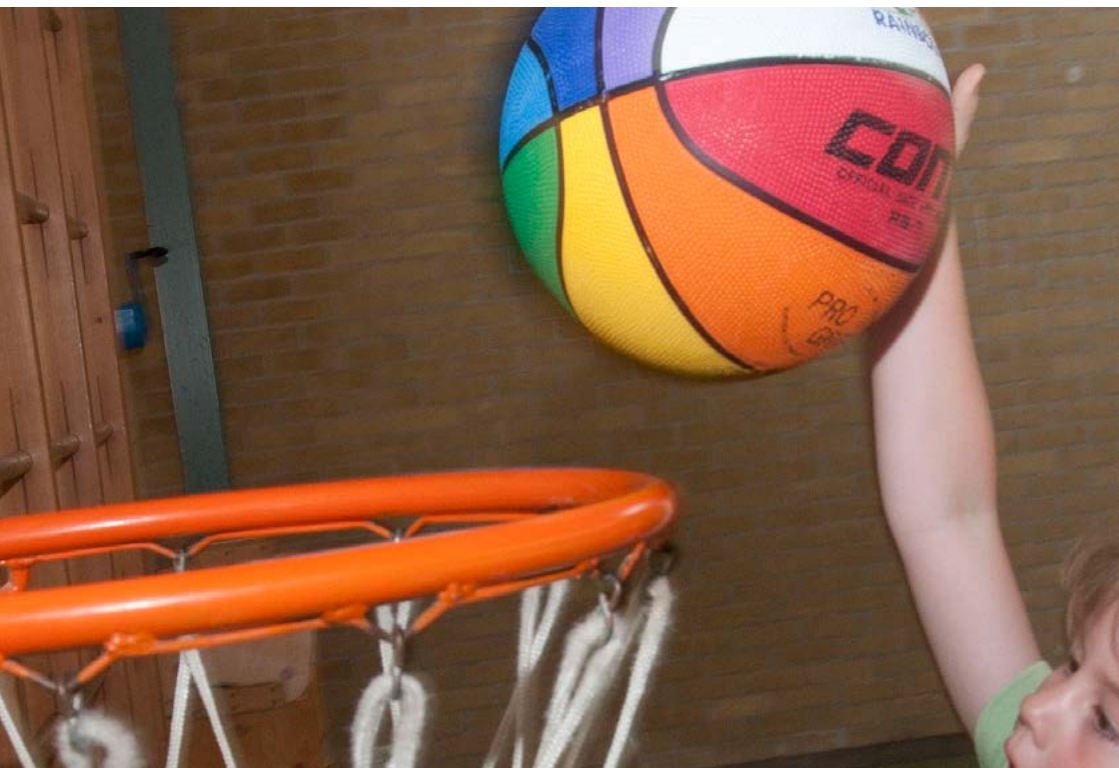
<sup>2</sup> Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Interprovinciaal Overleg, Unie van Waterschappen en Rijk (2011)  
'Bestuursakkoord 2011-2015'

<sup>3</sup> Algemene Onderwijsbond (2012). [gecteerd 2 maart 2012]  
[http://www.aob.nl/kixtart/modules/absolutenm/articlefiles/48689-585101\\_MKO\\_leden-Vaste%20CommissieOCW\\_inzake\\_Onderwijshuisvesting.pdf](http://www.aob.nl/kixtart/modules/absolutenm/articlefiles/48689-585101_MKO_leden-Vaste%20CommissieOCW_inzake_Onderwijshuisvesting.pdf)

In de praktijk blijkt echter dat gemeenten na het proces van vaststellen van een IHP moeite hebben met de uitvoering ervan. Naar ons idee geven gemeenten daardoor minder geld uit aan schoolgebouwen dan zij eigenlijk zouden willen.

De discussies en constatering benadrukken de urgentie van een onderzoek naar de uitvoering van IHP's. In deze brochure geven wij op basis van eigen ervaring, literatuuronderzoek en diepte-interviews bij de twee gemeenten Utrecht en Leidschendam-Voorburg een antwoord op de volgende vragen:

- Wat is een IHP?
- Tegen welke problemen lopen gemeenten aan bij de uitvoering van een IHP?
- Welke oplossingen gebruiken gemeenten om de uitvoering van een IHP te verbeteren?
- Wat zegt de theoretische wetenschap over beleidsuitvoering?
- Wat kunnen we van de theorie en de praktijk leren?





## WAT IS EEN IHP?

Een Integraal Huisvestingsplan (IHP) beschrijft op basis van een onderwijsvisie de ambitie van een gemeente op het gebied van onderwijs-huisvesting en geeft een raming van bijbehorende investeringen. Het woord 'integraal' houdt in dat de huisvestingswensen van meerdere scholen in een breder kader worden geplaatst. Daardoor ontstaat een meerjarig overzicht van de omvang, kwaliteit en kosten van schoolgebouwen. Daartoe worden bijvoorbeeld beleidsontwikkelingen geanalyseerd, de huidige en toekomstige ruimtebehoefte in kaart gebracht en trends en ontwikkelingen bij partners als kinderopvang en buitenschoolse opvang (BSO) nader bekeken. Alle resultaten worden vertaald in een gewenste voorzieningenstructuur, met de daarbij behorende investeringen.

Een IHP bevat ook een aantal scenario's om de gewenste voorzieningenstructuur te realiseren. Alle voor- en nadelen worden op een rijtje gezet en zo scheidt een IHP een beleidsmatig kader voor de gemeenteraad om strategische keuzes voor onderwijshuisvesting te maken: ruimtelijk, kwalitatief en financieel.

Het grote voordeel van een IHP is dat gemeenten en schoolbesturen een gericht huisvestingsbeleid kunnen voeren en de procesmatige uitvoering kunnen ombuigen van reactief naar proactief. Zonder IHP volgen gemeenten de *Verordening Voorzieningen Huisvesting Onderwijs*, waarbij schoolbesturen jaarlijks aanvragen indienen op basis van de zogeheten programmaprocedure. Deze procedure is voornamelijk gericht op het achteraf toekennen van huisvestingsvoorzieningen (reactief). Een IHP geeft gemeenten en schoolbesturen de mogelijkheid strategisch vooruit te denken (proactief).



### 3.1 Gemeente Utrecht

In 2006 gaat de gemeente Utrecht voor het eerst van start met een integraal huisvestingplan voor het primair en (voortgezet) speciaal onderwijs: het IHP-PO en (V)SO. Daarin wordt geconstateerd dat veel schoolgebouwen van het PO en (V)SO door technische en/of functionele gebreken niet aan de actuele onderwijskundige eisen voldoen. Het doel is om binnen acht jaar alle betreffende onderwijs-huisvesting in de hele stad volledig op orde hebben. Het IHP start met 100 projecten en een investeringsbudget van € 123 miljoen. Eerdere ervaringen waren opgedaan met een masterplan voor het Voortgezet Onderwijs. Dat plan was sinds 2003 in uitvoering.

#### 3.1.1 Het IHP in de problemen: 2007 tot en met 2009

Met 100 projecten betreft het een omvangrijk IHP en de eerste jaren van uitvoering verlopen moeizaam. De eerste en belangrijkste reden daarvoor is onvoldoende beleidsvoorbereiding. Dit is achteraf onderzocht en erkend. Men heeft geen uitvoeringsstrategie aan de plannen gekoppeld.

Meteen in de eerste jaren van het IHP ontstaan beleidswijzigingen onder invloed van nieuwe wet- en regelgeving, externe ontwikkelingen en veranderende ambities. Dat stelt nieuwe eisen aan het IHP en de uitvoering ervan. Het betreft bijvoorbeeld:

- verbeteren van de educatieve infrastructuur;
- realiseren van buitenschoolse opvang (BSO);
- nieuwe eisen aan het binnenklimaat van scholen;
- introductie van de nieuwe Wet ruimtelijke ordening (Wro);
- introductie van Krachtwijken (aandachtswijken);
- fluctuerende leerlingenprognoses.

Een andere reden voor de moeizame start van het IHP is dat de projecten in een intensief bebouwde omgeving gerealiseerd moeten worden. Men krijgt te maken met ruimtegebrek, een langere periode van planvoorbereiding en hogere kosten door normen voor onder meer luchtkwaliteit, parkeren en geluidsoverlast. Financieel gezien werkt de ongunstige aanbestedings- en bouwmarkt in 2007 en 2008 tegen. Daarnaast hapert de uitvoering van het IHP door de



wederzijdse afhankelijkheid tussen gemeente (als financier) en schoolbesturen (als bouwheer) en door de invloed van omwonenden.

Door alle genoemde factoren kan er in die periode niet voor normbudgetten gebouwd worden. Het gevolg is dat iedere bezuiniging in het ontwerp langdurige discussies met schoolbesturen oplevert.

### 3.1.2 Een nieuwe start: 2010 en 2011

Na tussentijds onderzoek concludeert de (gemeentelijke) Rekenkamer dat het niet goed loopt met de uitvoering van het IHP. Betrokkenen nemen op dat moment hun verantwoordelijkheid en gaan actief aan de slag om het proces vlot te trekken. Vanaf 2010 treden een aantal positieve veranderingen op.

Ten eerste ontwikkelt de aanbestedingsmarkt zich gunstig. Aannemers bieden kortingen van vijf tot dertig procent, waardoor bouwen binnen het normbudget wél haalbaar wordt en er in sommige gevallen zelfs meer dan alleen een basisvoorziening mogelijk is. Daarmee zijn de discussies tussen gemeente en schoolbesturen over de kosten van bepaalde ontwerpaspecten deels komen te vervallen.

Een tweede belangrijke verandering is de 'versnellingsaanpak' die de gemeente in 2010 introduceerde voor de 41 toen al lopende projecten. Deze aanpak bestaat uit drie elementen:

1. Het samenstellen van 'versnellingssteams' bij de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO, o.a. voor onderwijs) en Stadsontwikkeling (SO, in feite de afdeling Ruimtelijke Ordening). Deze versnellingssteams zijn beschikbaar voor ad hoc overleg over ruimtelijke aspecten, procedures en dilemma's. De teams adviseren en kunnen via een escalatiemodel opschalen, oftewel een bepaalde mate van urgentie aan iets toekennen en daar via korte lijnen actie op ondernemen. Boven de escalatieteams staat alleen nog de wethouder.
2. Optimalisatie van het planproces bij SO, met als doelstelling zoveel mogelijk binnen het bestemmingsplan te realiseren. De afdeling SO wordt nu veel eerder bij de projecten van het IHP betrokken en om advies gevraagd.
3. Optimalisatie van het planproces bij de DMO. Het versnellings-team DMO houdt wekelijks overleg en controleert intensief of alle projecten op schema liggen. Dit betreft voortgangsbewaking, capaciteitsbewaking en het in beeld brengen van projectoverschrijdende risico's en trends. De projecten zijn gecategoriseerd:

- (1) projecten die op schema liggen;
- (2) projecten die extra aandacht of sturing behoeven en kansrijk zijn om te versnellen;
- (3) projecten die om maatwerkoplossingen vragen, zonder kans op versnelling.

Sturen op programmaniveau is de derde verandering. Het aantal doelstellingen van het IHP is teruggebracht naar vier en zodanig geformuleerd dat ze de ambities van de gemeente Utrecht omvatten. Daar zijn meetbare indicatoren aan gekoppeld (zie het schema hieronder). Iedere ontwikkeling wordt aan deze doelstellingen getoetst.

Doelstellingen IHP	Indicatoren
Bouwtechnisch goed onderhouden van schoolgebouwen.	Onderzoeksresultaten per voortgangsrapportage.
Schoolgebouwen passend bij onderwijskundige vereisten.	Goed binnenklimaat, voor- en vroegschoolse opvang (VVE) , ouderlokaal, speellokaal, MFA's (multifunctionele accommodaties) en BSO.
Schoolgebouwen zijn toegerust op VVE.	Goed binnenklimaat, VVE, ouderlokaal, speellokaal, MFA en BSO.
Schoolgebouwen zijn toegerust op Forum (=Utrechtse benaming voor Brede School).	MFA's: Welke functies? Welke gebruikers? Welke kenmerken heeft de MFA? Wat wordt onder meerwaarde verstaan?

De vierde verandering betreft het inzetten van meer capaciteit. Een groter aantal projectleiders en bouwtechnisch adviseurs is bij de directe uitvoering betrokken. De projectleiders fungeren als contactpersoon voor de schoolbesturen en ondersteunen hen bij de meer ingewikkelde projecten. De schoolbesturen zijn bouwheer. Deze projectleiders coördineren daarnaast de samenwerking tussen de verschillende afdelingen binnen de gemeente zelf: bouwbeheer, SO, stedenbouw, milieu en verkeer. De gemeente heeft daarvoor zelfs meer personeel aangenomen.

Communicatie binnen de kaders van 'Utrechts Participatie Proces' vormt de vijfde oplossing. Dit communicatieplan maakte de gemeente verantwoordelijk voor de participatie van en informatievoorziening aan

omwonenden en andere belanghebbenden, ook voor projecten met het schoolbestuur als bouwheer.

Eind 2011 is ruim vierenhalf jaar gewerkt aan het IHP-PO en (V)SO. Het investeringsbudget is opgelopen naar € 215 miljoen. Op dat moment heeft men nog drie jaar te gaan met het uitvoeren van het IHP (immers: begonnen in 2006 met een looptijd van 8 jaar). Eind 2011 is 25% van de 100 projecten gerealiseerd, ca. 13% in aanbouw en 23% in voorbereiding. De overige 40% moet in de jaren 2012-2014 gerealiseerd worden. Eind 2012 is de helft van het Masterplan gerealiseerd en loopt de uitvoering steeds beter.

### **3.2 Gemeente Leidschendam-Voorburg**

Het tweede IHP dat is onderzocht is het IHP-PO, (V)SO en VO van de gemeente Leidschendam-Voorburg. Dit IHP beslaat de periode 2006 – 2010 en is het eerste gezamenlijke IHP van de door fusie ontstane gemeente Leidschendam-Voorburg. Het IHP omvat negen nieuwbouwprojecten, vier renovatieprojecten en één uitbreidingsproject. Voor het PO is een investeringsbudget gereserveerd van € 17 miljoen en voor het VO € 17,5 miljoen. De opgave is groot: van de 27 scholen in Leidschendam-Voorburg moeten er 14 ingrijpend worden veranderd.

#### **3.2.1 Problemen**

Om diverse redenen loopt de uitvoering van het IHP vertraging op. Net als bij Utrecht ontstaan tijdens de looptijd beleidswijzigingen onder invloed van nieuwe wet- en regelgeving, externe ontwikkelingen en veranderende ambities. In Leidschendam-Voorburg heeft dit onder meer betrekking op:

- het willen verbeteren van de educatieve infrastructuur;
- het willen realiseren van BSO;
- nieuwe eisen aan het binnenklimaat van scholen;
- nieuwe eisen aan veiligheid van schoolgebouwen;
- onderwijskundige vernieuwing;
- afname van het aantal leerlingen.

Daarnaast kampt de gemeente Leidschendam-Voorburg met gebrek aan fysieke ruimte vanwege de hoge bebouwingsdichtheid, vooral in Voorburg. Schoolbesturen moeten lang wachten op het vinden van een geschikte locatie waarmee zowel zij als de gemeente het eens zijn.

De derde reden voor vertraging is het verregaande verzet van omwonenden tegen de komst van scholen.

De vierde reden betreft de monumentale status van drie schoolgebouwen: die stammen uit de jaren dertig waardoor nieuwbouw niet is toegestaan. Tot slot maken vijf scholen uit het IHP onderdeel uit van gebiedsontwikkeling, die in vier van de vijf gevallen stil is komen te liggen. Als gevolg daarvan zijn vier scholen niet gerealiseerd.

### 3.2.2 Oplossingen

Zonder dat een duidelijk omslagpunt is aan te wijzen heeft de gemeente tijdens het uitvoeringsproces diverse oplossingen gevonden.

Ten eerste is een overeenkomst gesloten tussen de gemeente en de schoolbesturen VO. Een eerste aanzet daartoe vond al in 2002 plaats, toen vijf VO-schoolbesturen opgingen in één organisatie - SG Spinoza - om de concurrentiestrijd binnen het VO op te lossen en tot een gedifferentieerd aanbod te komen. In 2005 is die fusie bezegeld met een overeenkomst tussen de gemeente en SG Spinoza. Daarin staat de herschikking van het onderwijsaanbod VO centraal en dat plan is met een aantal wijzigingen en aanvullingen verworpen tot IHP.

Ten tweede is de politieke wil gegroeid. In 2011 stelt de wethouder van onderwijs de doelstelling om tijdens zijn collegeperiode met de bouw van vijf nieuwe scholen te starten. Door daar ook andere leden van het college bij te betrekken ontstaat politiek draagvlak.

Om realisatie van de nieuwe scholen te versnellen moet het ontwerp in het bestemmingsplan passen, de derde oplossing voor het vlottrekken van het IHP.

De vierde oplossing omvat een reorganisatie bij de gemeente en een meer projectmatige aanpak van het realiseren van onderwijshuisvesting. Meteen vanaf moment waarop het gemeentebestuur tot de realisatie van een nieuwe voorziening besluit, worden alle betrokken disciplines in een projectorganisatie aan elkaar gekoppeld.

Tevens is een nieuwe procedure in het leven geroepen voor de communicatie met omwonenden. Zodra het college met de realisatie van een onderwijsvoorziening instemt, wordt de betreffende buurt ingelicht, bijvoorbeeld via persberichten. In dat stadium moet het schoolbestuur nog beginnen met de architectenselectie en het definitieve programma van eisen. Zo worden omwonenden in de gelegenheid gesteld om mee te denken over het ontwerp.

Inmiddels zijn zes van de veertien opgaven uit het IHP-PO, (V)SO en VO gerealiseerd. Daarnaast is invulling gegeven aan de diverse beleidswensen, genoemd in de vorige paragraaf. In 2011 is voor het PO een nieuw IHP vastgesteld, dat fungeert als opvolger van het IHP 2006-2010. Daarin zijn alle bovengenoemde oplossingsstrategieën doorgevoerd.



# IV VOORKOMEN VAN VERTRAGING

## BIJ BELEIDSUITVOERING –

### WAT ZEGT DE THEORIE

Het succes van een IHP valt of staat dus met het creëren van de juiste condities voor een optimale beleidsuitvoering. Op wetenschappelijk gebied is veel onderzoek gedaan naar processen en beïnvloedingsfactoren rond beleidsuitvoering. Voor wie zich wil verdiepen is een scala aan literatuur beschikbaar. Om niet al te breed uit te weiden, maar wel een concreet handvat te bieden, willen wij in deze uitgave de theorie van de vooraanstaande auteurs Hoogwood & Gunn<sup>4</sup> uitlichten. Zij schetsen tien cruciale condities waaraan voldaan moet worden om beleidsuitvoering perfect te laten verlopen.

#### 1. **Acceptatie van externe omstandigheden**

Beleid is veelal onderhevig aan externe omstandigheden van fysieke, politieke of economische aard. Het zijn factoren die slechts geaccepteerd kunnen worden.

#### 2. **Voldoende tijd en voldoende middelen**

Gebrek aan tijd en middelen (bijv. geld en personeel) kunnen een beleidsprogramma onuitvoerbaar maken.

#### 3. **De juiste combinatie van middelen**

Op bepaalde momenten in een uitvoeringsproces zijn vaak verschillende middelen nodig. Als één schakel ontbreekt, kan het hele programma vertraging oplopen.

#### 4. **Een eenvoudige oorzaak-gevolg relatie**

Problemen kunnen complex zijn en uit een lange serie oorzaak-gevolg relaties bestaan. Daardoor kan beleid falen.

<sup>4</sup> B. Hoogwood & L. Gunn (1993) "Why 'perfect implementation' is unattainable", *The Policy Process: a reader*, New York: Harvester Wheatsheaf, pag. 238-247.

- 5. Een juiste oorzaak-gevolg relatie als uitgangspunt**  
Het beleid zelf kan gebaseerd zijn op een onjuist begrip van de oorzaken van een probleem en de oplossingen daarvoor.
- 6. Weinig of geen afhankelijkheid tussen organisaties**  
In de praktijk zijn regelmatig (te) veel belanghebbende organisaties betrokken bij beleidsvorming en beleidsuitvoering.
- 7. Begrip en overeenstemming over doelstellingen**  
Doelstellingen zijn vaak vaag gedefinieerd en lastig te achterhalen. Volledige duidelijkheid en consensus zijn dan meestal niet haalbaar.
- 8. Taken zijn gespecificeerd**  
Het goed omschrijven van taken stelt hoge eisen aan een organisatie. Vaak zijn taken niet gedetailleerd genoeg vastgelegd en is onvoldoende duidelijk wie welke taak moet uitvoeren.
- 9. Perfecte communicatie en coördinatie**  
Perfecte communicatie en coördinatie, intern en extern, is lastig. Bovendien wordt nauwelijks gecontroleerd of verstrekte informatie ook daadwerkelijk begrepen wordt.
- 10. Volledige gehoorzaamheid bij uitvoerders**  
Degenen met de formele autoriteit blijken niet altijd de macht te hebben. Dat maakt het moeilijk om volledige loyaliteit bij betrokken partijen te bewerkstelligen. De complexiteit neemt toe naarmate het beleid innovatiever wordt en meer weerstand oproept.

### 5.1 Conclusies

De praktijkvoorbeelden van de gemeenten Utrecht en Leidschendam-Voorburg laten zien dat het realiseren van onderwijshuisvesting niet eenvoudig is. Getoetst aan de theorie van Hoogwood & Gunn blijken vrijwel alle kritieke condities tijdens het uitvoeringsproces aan bod te komen.

De problematiek bij het uitvoeren van IHP's kan als volgt worden samengevat. Het beleidsterrein onderwijshuisvesting is complex, ondanks het verschil in grootte tussen beide gemeenten. Oorzaken hiervoor zijn beleidsontwikkelingen gebaseerd op nieuwe wet- en regelgeving en nieuwe ambities. Daarnaast creëert een dichtbebouwde stedelijke omgeving een lastige randvoorwaarde voor het vinden van geschikte locaties om projecten te realiseren en spelen schoolbesturen en omwonenden een intensieve rol bij de uitvoering.

De manier waarop beide gemeenten het IHP gebruiken verschilt. Leidschendam-Voorburg beschouwt het IHP als een instrument om huisvestingsopgaven als continu proces te realiseren, terwijl Utrecht het IHP aanwendt om binnen acht jaar de volledige achterstand in te lopen. Dit heeft consequenties voor de uitvoering: in Leidschendam-Voorburg wordt minder strak op deadlines gestuurd dan in Utrecht.

### 5.2 Aanbevelingen

Het welslagen van een IHP staat of valt met een juiste beleidsuitvoering. Alleen daarmee kan een IHP daadwerkelijk fungeren als instrument om ambities van gemeenten en schoolbesturen waar te maken. Om een goede gang van zaken te waarborgen komen wij op basis van ons onderzoek tot de volgende aanbevelingen.

#### 1. Zorg voor een uitvoeringsstrategie

Vooraf de casus van de gemeente Utrecht toont aan dat een goede beleidsvoorbereiding gepaard gaat met een bijbehorende uitvoeringsstrategie.

Naast middelen en kwaliteit van schoolgebouwen moet de uitvoering centraal staan en dient gelet te worden op de eisen die het uitvoeringsproces aan de eigen organisatie stelt. Een uitvoeringsstrategie die verschillende gemeentelijke disciplines bij elkaar betreft



is wenselijk. Het gehanteerde escalatiemodel en de bijbehorende versnellingssteams van de gemeente Utrecht zijn goede voorbeelden van een geslaagde organisatorische uitvoeringstrategie. Daarnaast mag de invloed van het uitvoeringsproces op de organisaties van schoolbesturen niet worden onderschat. Voor zowel gemeenten als schoolbesturen is het belangrijk om na te gaan of ze over voldoende capaciteit beschikken om de opgave uit te voeren. Indien dat niet het geval is, kan de oplossing liggen in het aannemen van extra personeel of inschakelen van externe professionals.

## **2. Wees bereid om de uitvoering tijdens het proces constant te evalueren**

Evaluatie is belangrijk en leidt tot verbetering van de uitvoering; grondige verslaglegging kan daarbij helpen. Goede voorbeelden daarvan zijn in het geval van Utrecht:

- sturen op programmadoelstellingen;
- het nieuwe communicatieplan;
- gebruik maken van het gunstige aanbestedingsklimaat;
- opzetten van een nieuwe organisatie.

Noemenswaardige resultaten van een goede procesevaluatie in Leidschendam-Voorburg zijn:

- de bijzondere overeenkomst tussen gemeente en schoolbesturen VO;
- de veranderde omgang met omwonenden;
- de nieuwe projectmatige aanpak

## **3. Betrek de afdeling Ruimtelijke Ordening vroegtijdig bij het proces**

Bij beide gemeenten maakte het vroegtijdig betrekken van de afdeling Ruimtelijke Ordening deel uit van de oplossing. De afdeling krijgt zo veel eerder gelegenheid om expertise in te brengen, ruimtelijke randvoorwaarden te schetsen en de mogelijkheden van het bestemmingsplan te bekijken. Dit leidt tot een beter verloop van eventuele planologische procedures en de realisatie van het ontwerp.

## **4. Zorg voor heldere communicatie met omwonenden**

Bij het realiseren van onderwijsvoorzieningen kan de gemeente niet om de invloed van omwonenden heen. Beide gemeenten hebben tijdens het uitvoeringsproces geleerd dat het vroegtijdig betrekken van de buurt met adequate informatievoorziening leidt tot minder weerstand in de eindfase van het proces.

## VI DANKBETUIGING

Wij zijn alle geïnterviewden uit de gemeenten Utrecht en Leidschendam-Voorburg erkentelijk voor hun medewerking aan dit onderzoek

### **Gemeente Utrecht**

Carise Bac: Programmamanager Masterplannen Onderwijshuisvesting (DMO/UVO)

Alex ter Haar: Programmamanager Ontwikkeling & Realisatie

Maatschappelijk Vastgoed (Versnellingsaanpak)

Daniëlle Sauren: Stedenbouwkundig Adviseur (SO)

### **Schoolbestuur PCOU**

Chantal van Steenderen: Hoofd Facility & Huisvesting van BCOU

### **Gemeente Leidschendam-Voorburg**

Sander van der Helm: allround medewerker Jeugd, Onderwijs en Sport (JOS).

Pim Felix: Stedenbouwkundige (RO)

### **Scholengroep Spinoza**

Michel Laarhoven: Manager Huisvesting en Beheer





## Postadres

Postbus 475 - 3000 AL Rotterdam

T 010 - 477 45 93

F 010 - 425 43 04

E [info@vastgoeddialoog.nl](mailto:info@vastgoeddialoog.nl)

[www.vastgoeddialoog.nl](http://www.vastgoeddialoog.nl)

## Dienstverlening

Advies over huisvesting en  
organisatie  
Procesbegeleiding  
Projectleiding  
Onderzoek

## Producten

Vastgoedstrategieën  
Accommodatiebeleid  
Huisvestingsplannen  
Haalbaarheidsonderzoeken  
Programma's van eisen  
Beheer- en exploitatieplannen  
Onderwijsconcepten  
Organisatie-analyses  
(Integrale) huisvestingsplannen / IHP's

