



ADVISEURS



# Agenda

## 1. Kennismaking & Inleiding

- Uw opgave
- Verantwoordelijkheden
- Uw kaders

## 2. Ontwikkelproces en risico's algemeen

- Processtappen en invloed op resultaat
- Initiatieffase: een iteratief proces
- Risico's per fase
- Projectsturing

## 3. In relatie tot uw opgave

- Keten van opgaven
- Wat valt op in voorafgaande besluitvorming?
- Advies

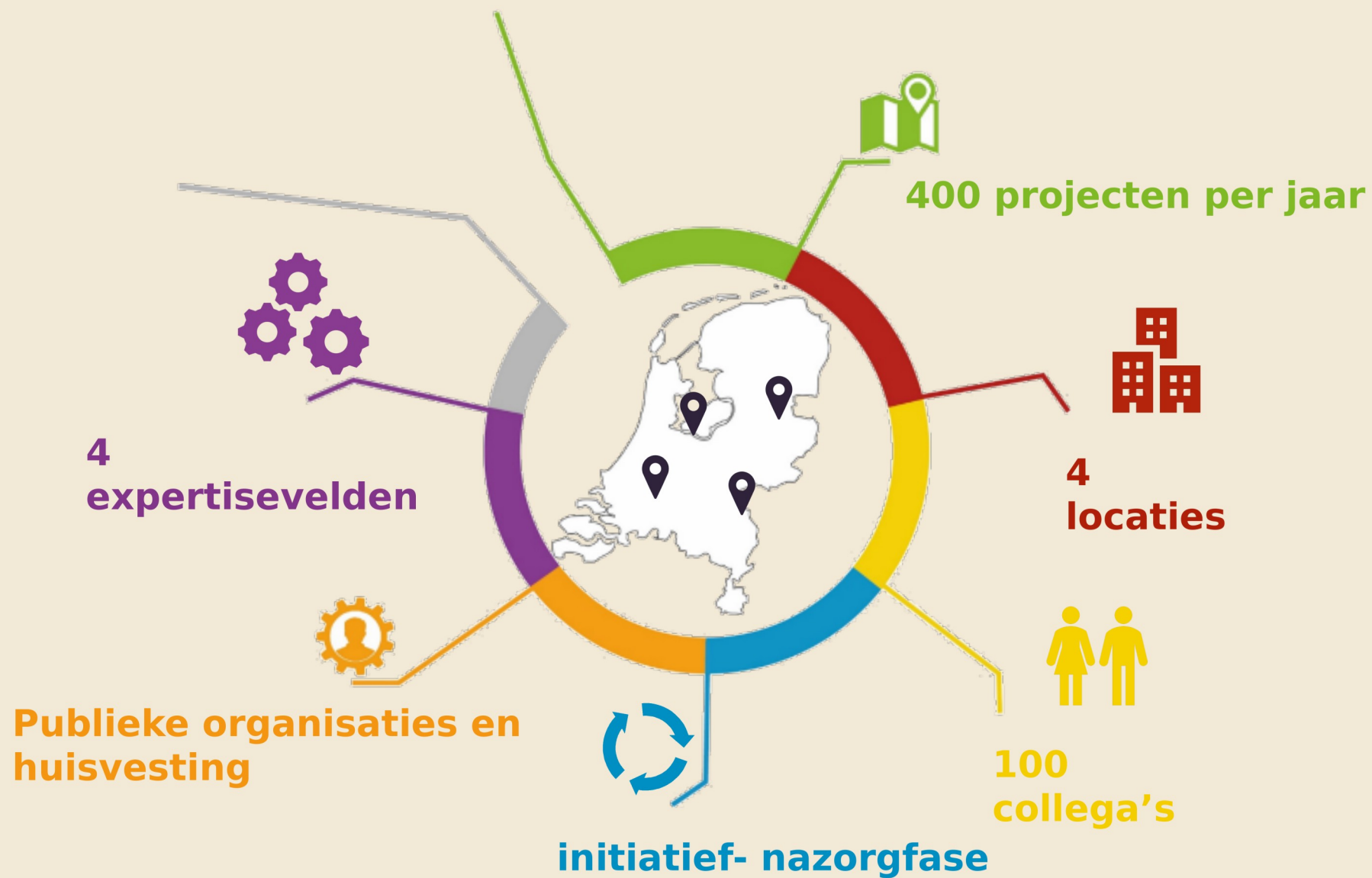


# Kennismaking & Introductie

ICS

ADVISEURS

20 jaar ervaring  
Haalbaarheid  
Financiering  
IHP's  
Onderzoeken  
Procesbegeleiding  
Onderwijs, Sport,  
Zorg





## Uw opgave

3 VO schoollocaties met sportvoorzieningen, totale omvang ruim 33.000 m<sup>2</sup> bvo

- Verouderd: functioneel, technisch
- Normatieve overcapaciteit gebouwen bijna 30% (korte termijn) tot 45% (prognose)
- 3.000 leerlingen nu (waarvan ongeveer 10% techniek onderwijs (BWI, PIE))

*(voorlopige) conclusie: nieuwbouw voor VO scholen in Papendrecht, van 3 naar 2 locaties*

# Verantwoordelijkheden

## Gemeente

- onderwijshuisvesting: (vervangende) nieuwbouw, uitbreiding
- gymnastiekvoorzieningen: voldoende capaciteit beschikbaar
- bouwrijp terrein
- integraal huisvestingsplan en renovatie als alternatief voor vervangende nieuwbouw

## *gemeenteraad*

- vaststellen verordening onderwijshuisvesting
- investeringsbudget (obv programma en overzicht en/of IHP)

## Schoolbestuur:

- spreiding en type aanbod (wordt in RPO regionaal bepaald en vastgelegd)
- visie op onderwijs, samenwerking en onderwijskwaliteit
- eigenaar van onderwijslocatie (gebouw en terrein) zolang in functie als onderwijs
- bouwheer (tenzij met gemeente overeen wordt gekomen dat als bouwheer optreedt)
- bij gebruik gemeentelijke sportvoorziening betaalt school een klokuurvergoeding

## Uw visie en uitgangspunten (visie en routekaart)

- Samenwerking scholen: fysiek mbt voorzieningen voor beroepsgericht onderwijs en sport
- Onderwijsgebouwen met flexibiliteit en multifunctioneel gebruik sportvoorzieningen
- Van 3 naar (maximaal) 2 locaties
- Waarborgen veiligheid en toegankelijkheid
- Waarborgen woonkwaliteit omgeving scholen
- Financiën:
  - standaard afschrijvingstermijn renovatie: 20 jaar, opgerekt naar 25 jaar
  - standaard afschrijvingstermijn nieuwbouw: 40 jaar
  - beperken frictiekosten voor tijdelijke huisvesting
  - bijdrage schoolbesturen: niet gedefinieerd en/of gekwantificeerd
- Kansen voor binnenstedelijke vernieuwing sport, cultuur en wonen
- Principe keuze voor vervangende nieuwbouw
- Principe keuze voor locaties Vijzellaan en vd Palmpad + DD laan

lokale  
tijdelijke  
huisvesting

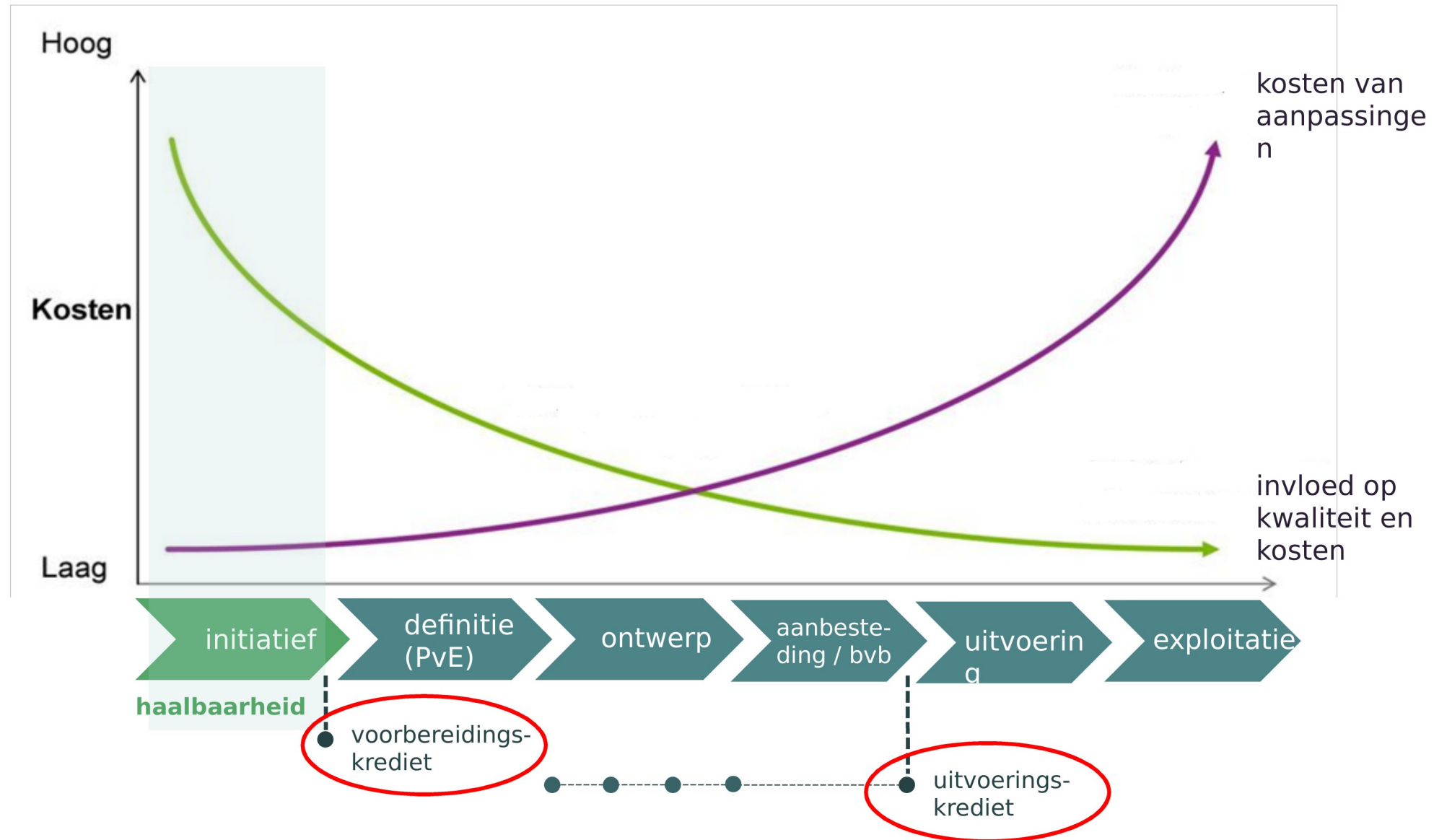
3 lokale  
tijdelijke  
huisvesting

4 lokale  
tijdelijke  
huisvesting

# Ontwikkelproces en risico's algemeen



# Processtappen en invloed op resultaat



# Initiatieffase: een iteratief proces



## Ambitie(s) stakeholders

zijn ambities stakeholders duidelijk en eenduidig?

Vernieuwing onderwijshuisvesting  
Sterk onderwijs  
Kansen binnenstedelijke vernieuwing sport, cultuur en wonen

## Visie(s) op hoe ambities te bereiken

Op welke manier kunnen stakeholders op elkaar aan en dragen deze bij aan ambities?

Van 3 naar 2 locaties  
Fysieke samenwerking techniekonderwijs  
Fysieke samenwerking scholen sport  
Multifunctioneel gebruik  
sportaccommodaties

## Uitgangspunten voor opgave

welke (beleid) uitgangspunten zijn van toepassing?

Relevante wettelijke kaders  
Verordening onderwijshuisvesting  
Beleid duurzaamheid  
Beleid woonkwaliteit, veiligheid, etc

## Vertaling naar opgave

Hoe vertaalt zich de visie naar de huisvestingsopgave?  
Welke scenario's zijn mogelijk

Nieuwbouw of vernieuwbouw  
Globaal programma  
Locatie(s)  
Samenhangende projecten

## Vertalen naar haalbaarheid

Onder welke condities is de opgave te realiseren?

Financieel  
Draagvlak  
Procesmatig

## Vaststellen kaders / uitgangspunten

Wat zijn de kaders, welke uitgangspunten, welke uitgangspunten kader?



## Uw rol

Vaststellen ambitie

Toetsen uitgangspunten aan beleid

Expliciet vaststellen afwijkingen van beleid specifiek voor project

Vaststellen kaders en uitgangspunten (resultaat en proces)

Toetsen projectvoorstellen aan kaders en uitgangspunten

Bijstellen kaders en uitgangspunten

Krediet beschikbaar stellen

Vaststellen bestemmingsplan

# Risico's per fase (1)

## Initiatieffase

- ambities niet eenduidig: verschillende verwachtingen bij ambitie
- ambities gemeente en ambities stakeholders zijn niet in één lijn
- budgettair kader niet passend bij ambities
- teveel ambities tegelijkertijd wat tot onbeheersbaarheid leidt
- domino effect: besluit voor één onderdeel betekent impliciete besluitvorming voor volgend onderdeel
- onvoldoende draagvlak voor projectfasering en aanpak
- teveel focus op financiën, te weinig op maatschappelijke betekenis en doelgroepen

## Dus:

Stem (denkbeelden over) ambities en visie op opgave binnen de gemeente en tussen gemeente en schoolbesturen ondubbelzinnig af

Houd focus op die ambitie(s): waarom je dit wil, waarvoor je dit doet en toets of de uitwerking in een visie op de opgave in voldoende mate bijdraagt aan het bereiken daarvan

Zorg dat er voldoende inzicht is in samenhangende projectonderdelen en de risico's

Zorg dat projecten en besluitvorming daarover behapbaar blijven en kijk of je stapsgewijs toe kan werken naar het bereiken van de ambitie in de tijd, in plaats van de ambitie te verlaten

Leg afspraken over kaders en uitgangspunten met schoolbestuur vast, bijv. in een intentie overeenkomst



## Risico's per fase (2)

### Definitiefase

- kaders ontbreken
- kaders zijn onvoldoende geconcretiseerd
- kaders worden (opnieuw) ter discussie gesteld
- onvoldoende afspraken over informatie en verantwoording leidt tot wantrouwen tussen partijen
- onvoldoende transparantie over kostenverwachting: er volgen toch nog meer fasen...
- toetsende rol van de raad gaat over in teveel bemoeienis met de inhoudelijke uitwerking

### Dus:

Zorg voor een duidelijke kaderstelling die gedragen wordt door de stakeholders

Neem (aanleiding voor) discussie over kaders serieus, maar onderken dat aanpassing van kaders betekent dat je terug naar voorgaande fase moet

Wees transparant in de procesaanpak en zorg voor goede afspraken over informatie verstrekking en verantwoording

Maak daarbij ook afspraken over hoe je omgaat met resultaten die buiten de kaders vallen

Toets aan kaders en vertrouw op expertise die in de projectorganisatie wordt georganiseerd

## Risico's per fase (3)

### Ontwerpfase

- aanvullende eisen en wensen
- ontwerpkeuzes die tot hogere kosten leiden
- prijzen die tussentijds meer stijgen dan voorzien, waardoor niet meer passend binnen budget
- noodzakelijke bezuinigingen die afbreuk doen aan basiskwaliteit
- stedenbouwkundig kader die te dwingend is voor ontwerp en daarmee kansen voor functionaliteit, duurzame oplossingen en logistiek beperken
- bestemmingsplan procedure

### Dus:

Zorg dat de kwaliteitseisen goed zijn gedefinieerd en toets daaraan, weeg afwijkingen af op basis van (maatschappelijke) meerwaarde versus meerkosten

Leg afspraken over verantwoordelijkheden ten aanzien van projectrisico's voorafgaand goed vast

Stuur ten aanzien van financieel kader op exploitatie (begroting) in plaats van op investering

## Risico's vervolgfases (4)

### Aanbestedingsfase

- overspannen markt:
  - hoge inschrijfprijzen
  - weinig inschrijvers
- teveel op prijs selecteren waardoor kwaliteit onder druk komt
- onvoldoende investeren in bouwkostenadvies waardoor goede beoordeling prijzen ontbreekt

### Dus:

Zorg ervoor dat een zorgvuldige afweging wordt gemaakt voor een ontwikkel- en aanbesteding strategie in het perspectief van marktomstandigheden en complexiteit van het project

Bepaal de mate waarin kwaliteit en prijs moeten worden gewogen bij beoordeling van inschrijvingen

Leg van tevoren met elkaar vast welk proces wordt doorlopen wanneer inschrijvingen niet binnen het financieel kader passen



## Risico's per fase (5)

### Uitvoeringsfase

- meerwerken als gevolg van aanvullende of gewijzigde eisen
- onvoldoende toezicht op de bouw
- vertragingen als gevolg van discussies over kwaliteit of uitvoering
- frictie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer

### Exploitatiefase

- samenwerking die als uitgangspunt werd gehanteerd komt in de praktijk niet van de grond
- leerling verschuiving van ene naar andere school agv nieuw schoolgebouw
- op papier voldoet alles aan de eisen maar in de praktijk wordt dat niet ervaren
- te weinig aandacht voor overdracht gebouw aan gebruikers
- klachten in verband met inregeltijd voor bepaalde systemen als gevolg van onvoldoende communicatie naar gebruikers
- onderhoud- en energielasten hoger dan verwacht



# Projectsturing

## Kadernotitie – Fasedocumenten - Bouwverslagen



### Organisatie

Projectorganisatie, coördinatie, deelnemers, werkgroepen, vervolgacties

### Risico's en beheersmaatregelen

| Risiko   | Kans                   | Gevolg              |              | RISICO omvang | Maatregel   |
|----------|------------------------|---------------------|--------------|---------------|-------------|
|          |                        | Geld                | Tijd         |               |             |
| Risiko 1 | Onwaarschijnlijk (10%) | <€25.000            | Geen gevolg  | 1             | Maatregel 1 |
| Risiko 2 | Klein (30%)            | €250.000<-<€500.000 | 0-3 maanden  | 2             | Maatregel 2 |
| Risiko 4 | Waarschijnlijk (70%)   | >€25.000            | 6-9 maanden  | 4             | Maatregel 4 |
| Risiko 5 | Zekerheid (100%)       | €100.000<-<€250.000 | 9-12 maanden | 5             | Maatregel 5 |



### Geld / Financiën

Investeringsbudget, Exploitatie, inzicht in opdrachtverstrekking en evt. meer- of minderwerk, liquiditeitsprognose, Prognose Einde Werk

### Kwaliteit

Ruimtelijk Functioneel PvE  
Technisch/duurzaam PvE



### Planning

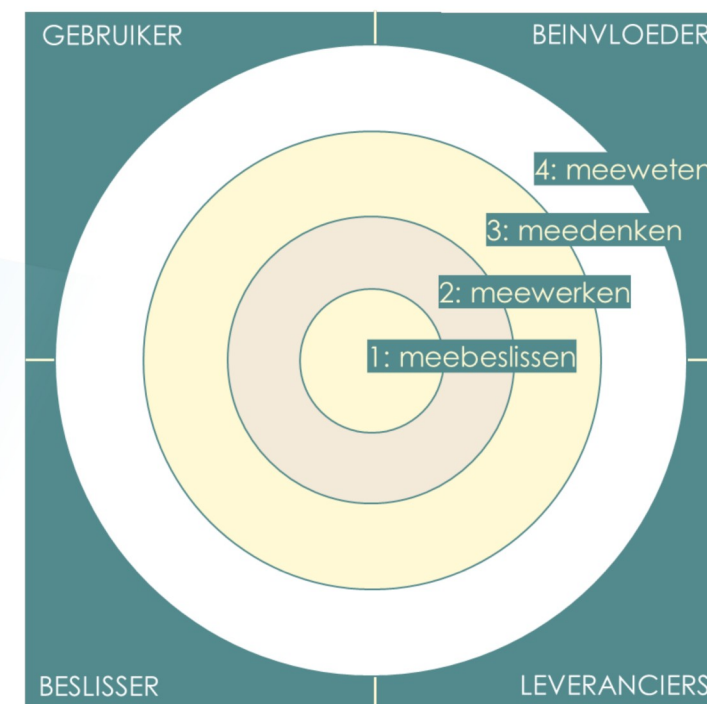
Overall planning, stappen, besluitvormingsmomenten, reactietermijnen

### Informatie

Communicatieplan, betrokken partijen, medewerkers, omwonenden

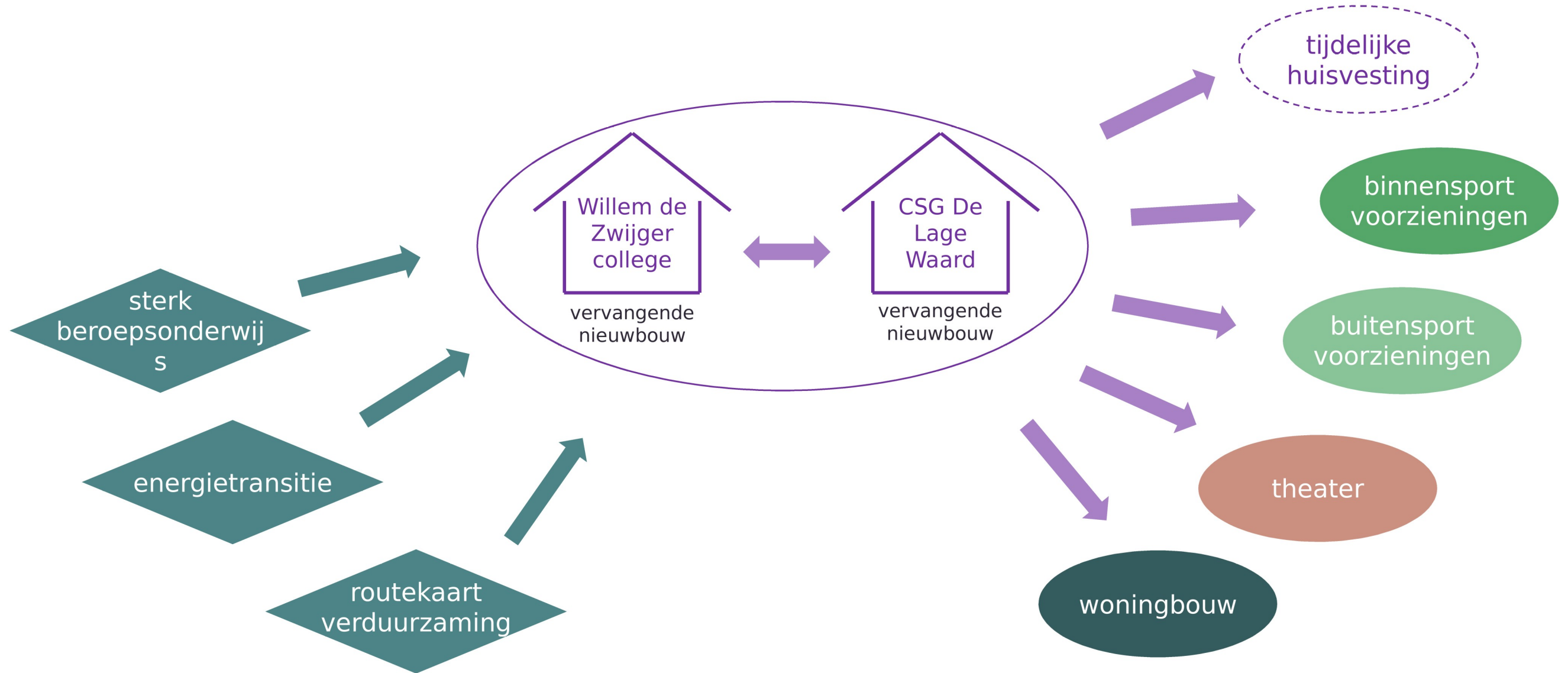


## stakeholdermanagement



# In relatie tot uw opgave

## Keten van opgaven



## Wat valt op in voorafgaande besluitvorming

- Uitgangspunt voor gemeente is dat scholen fysiek gaan samenwerken voor beroepsgericht onderwijs (met name techniek): gemeente kan dit niet afdwingen, maar beschouwt dit doel wel in een groter perspectief waarbij doorlopende leerlijnen naar MBO en bedrijfsleven tot stand komen. Hoe groot is het draagvlak hiervoor bij de scholen? En wordt voldoende tijd en energie gestoken om dit met de scholen verder te brengen?
- Uitgangspunt voor gemeente is dat scholen financieel bijdragen aan nieuwbouw: vanuit welk perspectief (onderhoudsmiddelen die nu niet worden uitgegeven / verwachte besparingen in energielasten na nieuwbouw)? Welke concrete verwachting heeft de gemeente hierbij en hoe staan de schoolbesturen hier tegenover?
- Voelen de scholen/schoolbesturen zich voldoende eigenaar van deze opgave en staan de schoolbesturen volledig achter de uitgangspunten die in de routekaart zijn opgenomen?
- Voor afweging renovatie / nieuwbouw is de afschrijvingstermijn doorslaggevend, maar is echt goed onderzocht of renovatie naar vergelijkbare kwaliteit mogelijk is?
- Belangrijk aspect bij nieuwbouwvariant is het beperken van tijdelijke huisvesting: hoe strookt dat met de locatiekeuze?
- Er wordt een energielabel voor nieuwbouw opgegeven: in hoeverre is dat al in lijn met doelstellingen die we hebben mbt het klimaatakkoord?
- Sturen op exploitatie of investering? Er wordt vooralsnog geen kader aangegeven voor budget.



## Advies (voor nu)

- Stem ambities en de visie hoe die te bereiken ondubbelzinnig af met de schoolbesturen
- Werk een Masterplan uit voor de totale opgave
- Maak een beheersbare fasering, waarbij ook gefaseerde besluitvorming plaats kan vinden
- Zorg dat de schoolbesturen voldoende eigenaar worden van de opgave, werk vanuit een gezamenlijk gedragen visie op het onderwijs in deze gemeente (in de context van de regio)
- Ga uit van duurzaamheidseisen die toekomstbestendig zijn (doelen klimaatakkoord 2050)
- Ga uit van realistische bedragen zoek zoveel mogelijk naar alternatieve oplossingen ten opzichte van bezuinigingen
- Stuur op exploitatie ipv op investering
- Als je ambities toevoegt aan een project, moet je er ook (in de meeste gevallen) budget aan toevoegen
- Het is realistisch om te verwachten dat de haalbaarheidsstudie meer duidelijkheid gaat geven over te stellen kaders, maar mogelijk nog niet tot een concrete kredietaanvraag voor een definitiefase



# ICSadviseurs werkt voor u

