



# Tijdelijke Huisvesting Wilhelminaschool

Reconstructie en 'Lessons to be learned'

11 mei 2022

Dr. Hans Schuit & Kees Lieverse MSc

# Presentatie

1. Inleiding en aanleiding
2. Tijdlijnreconstructie
3. Oorzaken en lessen



# Inleiding en aanleiding

Motie 'Vreemd - proces tijdelijke huisvesting Wilhelminaschool (25-03-2021) met daarin de vraag naar een reflectieverslag:

*'(..) waarbij in wordt gegaan op de communicatie met SPCO en andere belanghebbenden en op de rolverdeling tussen verschillende teams en portefeuilles en waarbij op basis van leermomenten concrete verbeterpunten worden aangegeven.'*

Opdracht aan BMC:

1. Aanvullen van tijdlijnconstructie
2. Opstellen van verbeterpunten

# Tijdlijnreconstructie

Tijdlijnreconstructie is gebaseerd op:

- Oorspronkelijke tijdlijnreconstructie (25-06-2019 t/m 09-03-2021) SPCO d.d. 9 maart 2021;
- de aanvulling op de tijdlijnreconstructie (10-03-2021 t/m 1-11-2021 door SPCO op verzoek van BMC;
- Gesprekken met Rien van Wijngaarden (interim bestuurder SPCO), Robert Fris (bouwkundig adviseur SPCO op 13 januari 2022), wethouders Tymon de Weger en George Becht, adviseur Onderwijs Siebe Sneep en projectleider Tijdelijke Huisvesting Wilhelminaschool Margriet van Heck;
- aanvullende documenten vanuit de gemeente Woerden via de genoemde gesprekspartners;
- aanvullingen en aanscherpingen die we ontvangen hebben van gesprekspartners naar aanleiding van opeenvolgende versies tijdlijnreconstructie.

# Tijdslijtreconstructie

## Opmerkingen

1. Tijdslijn BMC is:
  - a. Meer globaal
  - b. Meer gericht op zaak en proces
  - c. Minder gericht op personen
2. Tijdslijn BMC is door alle betrokkenen onderschreven



# Tijdlijnreconstructie

## **Conclusies:**

1. Proces heeft tot aan besluit locatiekeuze erg lang geduurd, circa 1 jaar en 9 maanden. Daarna in circa 6 maanden realisatie van tijdelijke huisvesting.
2. Tijdlijnreconstructie SPCO lijkt geen eigen initiatief, maar op verzoek van raadsleden.
3. Locatie-besluit B&W was al in voorbereiding op het moment dat tijdlijnreconstructie SPCO in de openbaarheid kwam.

# Oorzaken en lessen

## **Uitgangspunten bij het zoeken van oorzaken en formuleren van lessen:**

Er is gezocht naar:

1. omstandigheden die het verklaarbaar maken dat betrokkenen gehandeld hebben zoals ze gehandeld hebben;
2. oplossingen op het gebied van werkwijzen, aanpakken en organisatie die bijdragen aan een optimaal besluitvormings- en realisatieproces, waarbinnen betrokkenen in staat gesteld worden om ieder, vanuit eigen rollen en verantwoordelijkheden, op constructieve wijze bij te dragen aan een optimaal procesverloop.

# Oorzaken

1. **Ontbreken van helderheid over 'bouwheerschap'.**
  - a. Artikel 8 Reglement Onderwijshuisvesting onvoldoende concreet mbt 'bouwheerschap'
2. **Ontbreken van een integrale, planmatige aanpak**
  - a. Ontbreken integrale, planmatige aanpak
  - b. Rolvervaging
  - c. Geen regie
  - d. Geen mogelijkheden voor monitoring en bijsturing
  - e. Artikel 9 Reglement Onderwijshuisvesting niet adequaat
3. **Ontbreken van partnerschap tussen gemeente en SPCO**
  - a. geen gezamenlijk startmoment
  - b. vooral handelen vanuit opdrachtgevers- en opdrachtnemersrollen: wij-zij
4. **Werkdruk en onvoldoende prioritering binnen de gemeente Woerden.**



# Les 1: Heldere definitie en uitwerking bouwheerschap

Om herhaling te voorkomen is het nodig verantwoordelijkheden in relatie tot het bouwheerschap te heroverwegen en nader te concretiseren.

## **Advies:**

- bouwheerschap meer als gezamenlijke opdracht op vatten: het schoolbestuur kan het niet zonder de gemeente; de gemeente kan het niet zonder het schoolbestuur.
- zwaartepunt bouwheerschap kan per fase verschillen.
- verantwoordelijkheid locatiekeuze in alle gevallen bij gemeente (hoeder algemeen belang); deze taak kan niet belegd worden bij een belanghebbende partij als een schoolbestuur.
- in realisatiefase zou schoolbestuur trekker kunnen zijn, de gemeente of een externe deskundige in opdracht

# Les 2: Opstellen van draaiboeken

Beschrijving van alle stappen van start tot ingebruikneming schoolgebouw.

We denken dat er voor verschillende huisvestingsscenario's draaiboeken nodig zijn:

1. nieuwbouw op bestaande schoollocatie;
2. nieuwbouw op een andere locatie;
3. tijdelijke huisvesting op bestaande schoollocatie;
4. tijdelijke huisvesting op een andere locatie.

Het opstellen van de draaiboeken zou in onze optiek belegd kunnen worden bij een gezamenlijke werkgroep van gemeente en schoolbesturen.



# Les 3: Samenwerking en partnerschap als fundament

Doe het samen:

1. Start met een gezamenlijke bijeenkomst = onder leiding van een projectleider.
2. Stel met elkaar, op basis van het meest passende draaiboek, een projectplan op.
3. Inventariseer waar mogelijke knelpunten en dilemma's zitten en denk na op welke manier hierover knopen doorgehakt kunnen worden (ambtelijk, B&W?).
4. Creëer een 'één team-één taak'-gevoel.
5. Bespreek omgangsvormen: hoe willen we met elkaar samenwerken; liever bellen dan mailen etc..
6. De geest van samenwerking moet sterker zichtbaar in het Reglement Onderwijshuisvesting.

# Les 4: Werk planmatig en projectmatig onder leiding van een projectleider

Een goed procesverloop bij complexe projecten is gebaat bij een onafhankelijke, boven de partijen en disciplines staande, projectleider.

De projectleider stuurt op basis van opdracht en plan op voortgang, integraliteit, budget en eindresultaat.

Projectleider is:

1. duidelijk aanspreekpunt voor alle betrokkenen op ambtelijk en bestuurlijk niveau, binnen en buiten de gemeente;
2. eerstverantwoordelijke wanneer het gaat om opschalen naar hogere niveaus.

# Les 5 organiseren en financieren ambtelijke capaciteit huisvestingsvraagstukken

**Aanbeveling:** maak de benodigde capaciteit voor onderwijshuisvesting-projecten niet meer afhankelijk van beschikbare, reguliere, ambtelijke capaciteit.

## **Voordelen:**

1. Voorkomt discussies over financiële dekking van een projectleider en inzet van andere ambtelijke disciplines.
2. Randvoorwaardelijk voor een planmatige benadering van projecten.
3. Mogelijkheid om meer te investeren in 'vaste formatie' en daarmee in kennisontwikkeling en kennisborging van dit type complexe processen binnen de gemeente Woerden.

# Les 6: gemeentelijk projectenbureau met brede taakstelling

Denk na over een gemeentelijk projectenbureau, waar alle complexe, interdisciplinaire projecten (ruimtelijk, sociaal, ict) bij ondergebracht kunnen worden.

Ook heel behulpzaam voor complexe projecten op het gebied van ICT of binnen het Sociaal Domein





# Les 7: opstellen en bijhouden grote projecten kalender

'Grote Projecten'-kalender op gemeentelijk niveau. Nodig met het oog op inzicht in beschikbare capaciteit en eventuele knelpunten daarbij.

Een dergelijke kalender maakt een integrale afweging en prioritering door directieteam en B&W mogelijk, uiteraard in samenspraak met belanghebbende maatschappelijke partijen.

# Les 8: eerder in gesprek met omwonenden

- Benut gebiedskennis van omwonenden en ouders (basisscholen met wijkfunctie)
- Dit leidt tot snellere en beter onderbouwde keuzes, en meer draagvlak.
- Had in casus TH Wilhelminaschool tijd, geld en energie kunnen besparen.

# Les 9: behoedzame rolinvulling door de gemeenteraad

In de casus Wilhelminaschool is er een verzoek van raadsleden uitgegaan aan het schoolbestuur voor nadere informatie over het proces van locatiekeuze, terwijl B&W een voorstel voor een locatiebepaling in vergaande staat van voorbereiding had (voorlopig besluit op 16 maart, definitief besluit op 6 april 2021).

*Ware het niet beter geweest om eerst B&W te bevragen op de stand-van-zaken van het proces in plaats van informatie bij SPCO op te vragen?*

## **Gevolgen:**

- Onrust en risico op verdere vertraging
- Ambtenaren in publiciteit

# Les 10: voorkom shoppen bij de gemeenteraad

- Niet los te zien van voorgaande les
- Meer responsieve houding ambtelijk apparaat en dagelijks bestuur voorkomt dat partijen, die zich niet gezien of gehoord voelen, gaan shoppen
- Bij toepassing van les 9 (behoedzame raad) is het mogelijk om shoppers die niet hun zin hebben gekregen bij B&W of ambtelijk apparaat snel te identificeren.

# Disclaimers

1. Het zijn richtinggevende 'lessen', geen panklare recepten. Betrokkenen moeten hier zelf hun uitwerking en invulling aan geven.
2. Lessen zijn gericht op het versterken van organisatorisch, institutioneel handelen. Als zodanig zal het inhoud geven aan deze lessen helpen om individuele functionarissen binnen en buiten de gemeente in hun kracht en in hun rol te zetten. Wat hiermee niet voorkomen kan worden is individuele vergissingen, fouten of miscommunicatie. Waar gewerkt wordt, worden wel eens fouten gemaakt. Waar het om gaat is dat deze dan bespreekbaar worden gemaakt en dat betrokkenen ervan willen leren.
3. De scope van ons onderzoek rechtvaardigt geen uitspraken over de noodzakelijkheid van acties op het gebied van de werkcultuur.

# Reflectie achteraf

1. Goede samenwerking, 'bouwheerschap' en onderwijshuisvesting kunnen niet op een koopje. Investerings in projectleiders, een planmatige aanpak en voldoende ambtelijke capaciteit zijn daarom noodzakelijk! Niet investeren betekent accepteren risico van herhaling casus TH Wilhelminaschool.
2. Reikwijdte geformuleerde lessen overstijgen casus TH Wilhelminaschool. Om herhaling te voorkomen, specifiek binnen het domein onderwijshuisvesting, is het wijs om deze lessen te betrekken bij het proces 'Herijking IHP', dat in maart naar een eindfase toewerkt.



# BMC

Databankweg 26D  
3821 AL Amersfoort

Postbus 490  
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00  
info@bmc.nl  
[www.bmc.nl](http://www.bmc.nl)

KvK BMC Advies 32078667  
IBAN NL91ABNA0504035754  
BTW NL80.86.63.598 B.01

*Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.*

Kijk voor meer info op onze website: [bmc.nl](http://bmc.nl)