

# Op zoek naar de juiste balans

Onderzoek naar de brede schoolontwikkeling  
in de gemeente Oisterwijk

Rekenkamercommissie Oisterwijk

4 april 2012



## Colofon

Op zoek naar de juiste balans; onderzoek naar de brede schoolontwikkeling in de gemeente Oisterwijk  
Rapport van de Rekenkamercommissie gemeente Oisterwijk  
met medewerking van Necker van Naem  
Oisterwijk, 4 april 2012

# Voorwoord

In het rapport 'Op zoek naar de juiste balans' presenteert de rekenkamercommissie de resultaten van een onderzoek naar de brede schoolontwikkeling in Oisterwijk. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode oktober 2011 – februari 2012.

Aan de interviews en bijeenkomsten die in het kader van het onderzoek zijn georganiseerd, hebben zowel medewerkers uit de ambtelijke organisatie als leden van de Stuurgroep brede school, een wijknetwerk en een gebruikersgroep deelgenomen. Hun bijdrage wordt door de rekenkamercommissie bijzonder gewaardeerd. Daarnaast bedankt de rekenkamercommissie mevrouw M. Groot voor haar bijdrage aan het onderzoek.



## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
<b>1 Onderzoeksverantwoording</b>	<b>13</b>
1.1 / Waarom een onderzoek naar brede schoolontwikkeling?	13
1.2 / Wat is het doel van dit onderzoek?	14
1.3 / Hoe is het onderzoek uitgevoerd?	14
1.4 / Hoe is dit rapport opgebouwd?	15
<b>2 Beleid</b>	<b>16</b>
2.1 / Wat zijn de doelen voor de inhoudelijke en fysieke brede schoolontwikkeling?	16
2.2 / <i>Hoe</i> ziet de organisatiestructuur er uit?	21
2.3 / Hoe vult de gemeenteraad zijn kaderstellende rol in?	23
<b>3 Uitvoering</b>	<b>27</b>
3.1 / Is de uitvoering van het beleid doeltreffend?	27
3.2 / Werken gemeente, scholen en partners bij de uitvoering goed samen?	30
3.3 / Hoe vult de gemeenteraad zijn controlerende taak in?	32
<b>4 Financiën</b>	<b>35</b>
4.1 / Wat zijn de financiële kaders voor de brede schoolontwikkeling?	35
4.2 / Is de uitvoering conform de vooraf vastgelegde financiële kaders?	38
<b>5 Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>41</b>
<b>6 Bestuurlijke reactie</b>	<b>47</b>
<b>7 Nawoord rekenkamercommissie</b>	<b>49</b>
Bijlage 1. Bronnen	51
Bijlage 2. Toetsingskader	53
Bijlage 3. Voorbeeld over verantwoording over financiën in voortgangsverslag	55
Bijlage 4. Subsidieoverzicht	57



# Samenvatting

De rekenkamercommissie Oisterwijk heeft een onderzoek uitgevoerd naar de brede schoolontwikkeling. Daarbij is aandacht besteed aan drie aspecten. In de eerste plaats is dat de inhoudelijke doelstelling die de gemeente met de brede schoolontwikkeling nastreeft. In de tweede plaats is ook de realisatie van fysieke gebouwen geanalyseerd. Ten slotte is onderzocht of het voorgaande binnen de financiële kaders heeft plaatsgevonden.

De centrale vraag van dit onderzoek was als volgt:

***Zijn de inhoudelijke en fysieke doelen van de brede schoolontwikkeling gerealiseerd binnen het beschikbaar gestelde budget?***

Deze centrale vraag is uitgewerkt in acht deelvragen, die hieronder worden beantwoord:

## ***1 Wat zijn de vastgestelde doelen voor de inhoudelijke en fysieke brede schoolontwikkeling?***

De raad heeft de inhoudelijke doelstellingen voor de brede schoolontwikkeling in 2007 vastgesteld. Met de ontwikkeling van brede scholen wil de gemeente Oisterwijk een positieve bijdrage leveren aan:

- / de leefbaarheid in de wijk;
- / ontwikkelingskansen van kinderen.

De fysieke doelstellingen zijn gericht op:

- / het bieden van goede huisvesting aan maatschappelijke partners
- / efficiënt ruimtegebruik

De fysieke doelstellingen zijn voldoende specifiek, meetbaar en tijdgebonden uitgewerkt. Bij de inhoudelijke doelstellingen is dat niet altijd het geval. De inhoudelijke doelen zijn bovendien overwegend input-georiënteerd en dus te weinig gericht op het vooraf benoemen van het gewenste eindresultaat/effect (outcome).<sup>1</sup>

De inhoudelijke doelen zijn gerelateerd aan beleidsnota's over verwante beleidsvelden, zoals de nota 'Zorgen voor elkaar' (Welzijn, Zorg en Gezondheid) en 'Klavertje Vier' (Ontwikkelingskansen voor kinderen). Met het concreter worden van de opgave in de loop der tijd worden ook de doelen wel steeds concreter geformuleerd.

---

<sup>1</sup> Dit onderzoeksrapport hanteert een aantal keer de termen 'input', 'output' en 'outcome'. Input heeft betrekking op de personele, materiële en financiële middelen die benodigd zijn voor een proces. Output betreft concrete activiteiten, en diensten, zoals het aantal deelnemers of het percentage van de doelgroep dat daaraan deelneemt. Outcome is het resultaat (maatschappelijk effect) van de output. Voorbeeld: doordat de medewerkers van een wijkcentrum (input) drie cursussen 'E-mailen' aanbiedt aan in totaal 21 deelnemers (output), neemt het aantal burgers dat zich eenzaam voelt met veertien af (outcome).

## **2 Wat zijn de financiële kaders voor de brede schoolontwikkeling?**

De raad heeft op verschillende momenten krediet beschikbaar gesteld voor de brede schoolontwikkeling. Er is steeds sprake van expliciete besluitmomenten. In april 2008 stelt de raad 125.600 euro beschikbaar voor de realisatie van vijf wijknetwerken en haalbaarheidsstudies voor drie brede scholen. In september 2009 voteert de raad een krediet van een half miljoen euro als voorbereidingskrediet voor de bouw van de brede scholen Centrum/Bunders, Waterhoef en Moergestel. Daarnaast heeft de raad ook budget beschikbaar gesteld voor de daadwerkelijke bouw van de brede school de Coppele en Waterhoef. Het gaat respectievelijk om bedragen van 6.360.000 euro en 5.500.000 euro. Voor de brede school Moergestel is het bouwkrediet in het najaar van 2011 aangevraagd; voor brede school Centrum/Bunders wordt naar verwachting in het voorjaar van 2012 een bouwkrediet aangevraagd bij de raad.

Aanvullend op bovenstaande incidentele kredieten stelt de raad jaarlijks bij de programmabegroting vast welk budget er beschikbaar is voor de jaarlijkse exploitatielasten van de brede scholen. Het gaat hierbij om ongeveer 1,2 miljoen euro aan kapitaallasten voor de gebouwen en een jaarlijks budget van 70.000 euro voor de coördinatie van de wijknetwerken. Deze verhouding toont aan dat er sprake is van een onbalans tussen de beschikbare middelen voor de fysieke en de inhoudelijke doelen.

Bij de brede schoolontwikkeling kijkt de gemeente Oisterwijk beargumenteerd af van de reguliere manier van afschrijven. Er is namelijk gekozen om niet lineair, maar annuïtair af te schrijven. Hiervoor heeft de raad expliciet toestemming verleend. De consequentie van annuïtair afschrijven is dat de kapitaallasten van de nieuwbouw in de eerste jaren lager zijn, maar over de totale afschrijvingsperiode hoger uitvallen. De raad van Oisterwijk heeft er daarmee voor gekozen om een deel van de financiële consequenties van de brede schoolontwikkeling naar de toekomst te verleggen.

Hoewel er aanvankelijk sprake is van samenwerking met corporaties voor de bouw van de brede scholen Centrum/Bunders, Waterhoef en Moergestel, komt deze om uiteenlopende redenen uiteindelijk niet van de grond. Dit heeft geen nadelige financiële consequenties gehad voor de brede schoolontwikkeling.

## **3 Is er een organisatiestructuur vastgesteld met een stuurgroep en projectgroep en ieders rol en verantwoordelijkheid?**

Er zijn expliciete afspraken gemaakt over de projectorganisatie bij de realisatie van de brede school. Voor elk van de volgende organen zijn expliciet de samenstelling, taken en verantwoordelijkheden benoemd:

- / Stuurgroep Brede School Oisterwijk
- / Gemeentelijke projectgroep
- / Projectleider Brede School
- / Gebruikersgroep
- / Wijknetwerken

## **4 Hoe vult de gemeenteraad zijn kaderstellende rol in?**

Zowel de inhoudelijke- en fysieke doelen als de financiële kaders zijn expliciet door de raad vastgesteld. De rekenkamercommissie beoordeelt de kwaliteit van de informatie aan de raad over de fysieke doelen als



goed: er is sprake van expliciete plannen met daarin een duidelijke formulering van doelen, budget en fasering. Ook zijn vanaf het begin af aan risico's in kaart gebracht. Voor wat betreft de inhoudelijke doelen geldt zoals eerder aangegeven dat deze niet allemaal voldoende specifiek en tijdgebonden zijn geformuleerd. Ook zijn een aantal doelen teveel op 'input' in plaats van 'output' of 'outcome' gericht. De raad stelt zich volgend op ten opzichte van het collegevoorstel. Dat betekent dat de raad niet zelf het initiatief neemt tot meer specifiek, meetbaar en tijdgebonden en als effect geformuleerde doelstellingen.

##### ***5 Is de uitvoering van het beleid doeltreffend, dat wil zeggen worden de inhoudelijke en fysieke doelstellingen volgens het vastgestelde ambitieniveau en conform planning gerealiseerd?***

Er is zicht op een doeltreffende realisatie van de fysieke doelstellingen binnen de financiële kaders. Daarbij moet de rekenkamercommissie de kanttekening maken dat dit een momentopname is, aangezien nog niet alle brede scholen daadwerkelijk zijn gerealiseerd. De stand van zaken aan het eind van 2011 schetst voor de fysieke en financiële aspecten in ieder geval een gunstig beeld.

Hoewel het een bewuste keuze is geweest om voorrang te geven aan de realisatie van de gebouwen boven de verdere intensivering van de inhoudelijke samenwerking in wijknetwerken, is de realisatie van de inhoudelijke doelen nog te weinig tastbaar. Het rendement van de inhoudelijke aspecten van de brede schoolontwikkeling is hierdoor nog niet te bepalen. Weliswaar zijn in de zomer van 2011 activiteiten per wijk benoemd voor het verbeteren van de ontwikkelingskansen van kinderen, maar de doelstellingen voor het verbeteren van de leefbaarheid zijn nog erg algemeen. Bovendien is nog onvoldoende uitgewerkt hoe de gemeente gaat sturen op de (via wijknetwerken te bevorderen) leefbaarheid. De inzet van de gemeente op dit terrein is beperkt gebleven tot het aanstellen van een brede schoolcoördinator voor de wijknetwerken. Deze coördinator heeft primair een faciliterende en ondersteunende functie en is sterk afhankelijk van de 'doorzettingsmacht' die afgevaardigden in het wijknetwerk hebben binnen hun eigen organisatie om tijd en geld te mobiliseren voor de netwerkactiviteiten

De onbalans tussen de fysieke en inhoudelijke component komt (zoals eerder aangegeven) ook in financiële zin tot uitdrukking: terwijl de jaarlijkse kapitaallasten van de fysieke realisatie van de brede scholen ongeveer 1,2 miljoen euro bedragen, is er voor het ontwikkelen en in stand houden van de inhoudelijke component jaarlijks 70.000 euro beschikbaar. Het risico dat zich voordoet is daarmee dat gemeente en kernpartners goed met elkaar kunnen opschieten zolang er gebouwd wordt, maar dat de interesse van kernpartners wegebt zodra de nieuwbouw is gerealiseerd. Hoewel fysieke nabijheid van kernpartners samenwerking vergemakkelijkt, is samenwerken geen automatisme. De rekenkamercommissie kan zich daarom voorstellen dat raadsleden aangeven te willen weten of de investering in gebouwen ook maatschappelijk rendement gaat opleveren in de toekomst.

##### ***6 Is de uitvoering conform de vooraf vastgelegde financiële kaders?***

Via voortgangsrapportages ontvangt de raad informatie over de uitputting van budgetten. Het bouwkrediet voor brede school de Copele is uiteindelijk met 219.559 euro (ruim 6 procent) overschreden. De overschrijdingen zijn steeds gemeld in de eerst verschijnende voortgangsrapportage nadat een overschrijding zich heeft voorgedaan. Bij de overige brede scholen is men tot nu toe binnen het tot nu toe beschikbaar gestelde (voorbereidings)budget gebleven. In een aantal gevallen was dit alleen mogelijk door te bezuinigen op bepaalde onderdelen van het oorspronkelijke plan of het ambitieniveau te verlagen. Omdat een toelichting op nog te verwachten kosten van Waterhoef, Moergestel en Centrum/Bunders ontbreekt, is niet met zekerheid vast te stellen dat deze brede scholen uiteindelijk binnen het budget zullen blijven.

## **7 *Werken gemeente, scholen en partners bij de uitvoering volgens de afgesproken verantwoordelijkheidsverdeling?***

Er is een breed draagvlak voor de brede schoolontwikkeling. Dit is niet beperkt tot een politiek-bestuurlijk draagvlak, maar geldt ook voor de ambtelijke organisatie en de kernpartners in de wijken. De 'wij-gedachte' is bij de brede schoolontwikkeling sterk aanwezig: gemeente en kernpartners werken nauw samen. In de praktijk komt dit tot uitdrukking in het feit dat men een gemeenschappelijke doelstelling ervaart en deze desgevraagd kan noemen.

De kernpartners zijn tevreden over het functioneren van de projectorganisatie. Deze is conform de afspraken en de tevredenheid wordt breed gedragen. Het is in de praktijk duidelijk wat wiens verantwoordelijkheid is en de kernpartners stellen zich naar elkaar constructief en meedenkend op. Ook bij onvoorziene omstandigheden zoeken de kernpartners naar een consensus. Dit is tot op heden altijd gelukt.

## **8 *Hoe vult de gemeenteraad zijn controlerende taak in als het gaat om brede schoolrealisatie?***

Het college legt periodiek verantwoording af aan de raad over de voortgang van het project brede school. Met de raad is in 2008 afgesproken dat zij een aantal maal per jaar wordt geïnformeerd. Het informeren gebeurt in voortgangsverslagen en in presentaties tijdens de raadsinformatieavonden. De laatste twee jaar is de raad ongeveer tien keer per jaar geïnformeerd over de brede schoolontwikkeling.

De informatievoorziening over de uitvoering van de brede schoolontwikkeling is van een hoog niveau. De plannen onderscheiden zich verder in positieve zin doordat vervolgdokumentten consistent zijn ten opzichte van eerdere documenten. Dit stelt college en raad in staat om de voortgang goed te kunnen volgen.

De stukken die betrekking hebben op het project brede school worden meestal besproken in de commissie Inwonerszaken en de raad. De raad voert vrijwel altijd een inhoudelijke discussie over de raadsvoorstellen, overigens zonder dat dit betekent dat van het voorgestelde raadsbesluit wordt afgeweken. De raadsinformatiebrieven die ter kennisname worden toegezonden leiden in mindere mate tot specifieke vragen of opmerkingen aan college of ambtelijke organisatie.

Op basis van het onderzoek komt de rekenkamercommissie tot de volgende aanbevelingen voor de gemeenteraad:

### **1 *Volhard in het goede***

De projectmatige aanpak van de brede schoolontwikkeling en de kwaliteit van de voortgangsrapportages aan de raad kan voor veel andere gemeenten als voorbeeld dienen. Spreek als raad hiervoor waardering uit en moedig college en organisatie aan om deze kwaliteit te blijven evenaren. Mogelijk kan de systematiek die bij de voortgangsrapportages is gehanteerd ook dienen als sjabloon voor de rapportage over andere projecten.

### **2 *Blijf hameren op de kwaliteit van doelstellingen***

De controlerende taak van de raad vraagt om controleerbare doelstellingen. Raad, zie daarom nadrukkelijker toe op doelstellingen die specifiek, meetbaar en tijdgebonden en als effect zijn geformuleerd:

- / specifiek betekent dat doelen maar voor één uitleg vatbaar zijn;
- / meetbaar betekent dat de vraag 'is het doel behaald?' met ja/nee of bijvoorkeur met een aantal percentage beantwoord kan worden;
- / tijdgebonden betekent dat helder is wanneer het doel gerealiseerd moet zijn en bij voorkeur zijn ook eventuele tussentijdse momenten van een datum voorzien;
- / formulering als effect betekent dat het doel is beschreven als een gewenste eindsituatie (in plaats van als een verzameling van te ondernemen activiteiten).

Aandacht voor doelformulering is overigens niet alleen aanbevolen voor de brede schoolontwikkeling, maar voor alle doelstellingen die de raad vaststelt.

### **3 Verhoog het inzicht in budgetuitputting**

Het is vervelend om als raad in een laat stadium met budgetoverschrijdingen geconfronteerd te worden. De huidige informatie voor de uitputting van budgetten bevat weliswaar wel de mate waarin het beschikbare budget is besteed, maar geeft geen doorkijk naar nog te verwachten kosten. Raad, spreek met het college af dat deze informatie aan de verantwoordingsrapportages wordt toegevoegd. Hierdoor krijgt de raad een betere schatting of de totale kosten uiteindelijk binnen het budget zullen blijven.

### **4 Ga aan de slag met het ontwikkelingskansenbeleid**

In 2011 is beleidsmatig uitgewerkt hoe Oisterwijk de ontwikkelingskansen van kinderen wil vergroten. Het is nu zaak om het beleid uit te voeren. Raad, spreek met het college af hoe de raad over de doelrealisatie wordt geïnformeerd. Dit kan zowel via reguliere documenten in het kader van de cyclus van planning en control, als via afzonderlijke voortgangsrapportages

### **5 Zet nadrukkelijker in op samenwerking in wijknetwerken**

Het fysieke aspect is bedoeld als katalysator voor de inhoudelijke samenwerking in wijknetwerken, maar zowel op papier als in de praktijk is nog onvoldoende uitgewerkt wat de gemeente en de kernpartners hiermee bedoelen. Betrokkenen zijn het in abstracte zin wel eens over de meerwaarde die samenwerking kan bieden voor het bevorderen van de leefbaarheid, maar zijn nog aarzelend om hier concreet handen en voeten aan te geven. Raad, zie daarom nadrukkelijker toe op de concretisering van de doelstellingen op het gebied van leefbaarheid. Geef het college de opdracht om samen met brede schoolcoördinator, Stuurgroep Brede School en kernpartners in de wijken deze doelstellingen uit te werken in specifieke actiepunten. Laat hen daarbij accenten leggen naar gelang de kenmerken van de wijk en de samenstelling van het wijknetwerk. Draag het college verder op om de inspannings- of resultaatverplichting van kernpartners voor deze doelstellingen te verankeren in nog te maken afspraken over het beheer van de gebouwen en/of subsidieafspraken. Daarmee borgt de gemeente Oisterwijk dat de fysieke brede schoolrealisatie ook daadwerkelijk een positief effect heeft op de inhoudelijke aspecten er van.

### **6 Zoek naar de gemene deler in de samenwerking**

Eén van de uitgangspunten bij de inhoudelijke brede schoolontwikkeling is het behoud van de eigen identiteit van de kernpartners. Hoewel dit een legitiem uitgangspunt is, stelt het extra hoge eisen aan de kwaliteit van de samenwerking. Deze zal gericht moeten zijn op het benadrukken van de gezamenlijke

doelen in relatie tot het eigen belang van de afzonderlijke partners. Raad, zie er daarom op toe dat de wijknetwerken voldoende expliciet zijn in het formuleren van hun gemeenschappelijk gedeelde visie op de wijk waarin ze opereren. Dring er ook op aan dat de kernpartners de gewenste maatschappelijke opbrengsten en ieders bijdrage daaraan expliciteren. Controleer ook of het jaarlijkse plan van aanpak voldoende concrete activiteiten bevat die de gemeenschappelijke visie illustreren. Vraag de brede schoolcoördinator (informeel) of het college (formeel) om de mate waarin de genoemde activiteiten naar verwachting zullen bijdragen aan het te bereiken effect te onderbouwen met argumenten en ervaringsgegevens.

### ***7 Verzelfstandiging van beheer en exploitatie biedt geen garanties voor de toekomst***

Zowel bij de Coppele als bij de overige brede scholen is gekozen voor het op afstand plaatsen van het beheer en de exploitatie van de accommodaties. Hoewel de verwachting is dat dit zorgt voor een prikkel om beheer en exploitatie zo goed mogelijk te doen, is dit niet vanzelfsprekend. In de praktijk zijn er voorbeelden te over van situaties waar de gemeente alsnog financieel moest bijspringen toen op afstand geplaatste instellingen niet langer zelf voor een sluitende exploitatie konden zorgen.<sup>2</sup> Raad, dring er daarom bij het college op aan dat de gemeente alsnog zicht krijgt op de exploitatiecijfers van de brede schoolgebouwen. Indien problemen ontstaan, is preventieve beïnvloeding door het college immers waarschijnlijk financieel voordeliger dan het opvullen van al ontstane tekorten.

---

<sup>2</sup> De mate van professionaliteit speelt daarbij geen doorslaggevende rol, aangezien een toenemende professionalisering juist kan betekenen dat betaalde krachten het werk overnemen van goedkope (maar deskundige en gedreven) vrijwilligers.

# 1 Onderzoeksverantwoording

## 1.1 / Waarom een onderzoek naar brede schoolontwikkeling?

De Rekenkamercommissie Oisterwijk heeft een onderzoek uitgevoerd naar de ontwikkeling van brede scholen. Dit onderwerp heeft de belangstelling van de raad en is daarnaast van groot maatschappelijk en financieel belang. De rekenkamercommissie heeft aan de wens van de raad tegemoet willen komen en presenteert hierbij haar onderzoeksrapport.

Een brede school is doorgaans een netwerk van onderwijs, welzijn en zorg voor kinderen en hun ouders, dat zoveel mogelijk opvoeding, vrije tijd en onderwijs op maat aanbiedt en dat tegelijkertijd beoogt de leefbaarheid en de sociale samenhang in een wijk of dorpskern te bevorderen. Bij de brede schoolontwikkeling zijn drie aspecten van belang: een inhoudelijk, een fysiek en een financieel aspect. In dit rapport komen deze drie aspecten allemaal aan bod.

Om de *inhoudelijke* doelen te realiseren, proberen gemeenten samen met betrokken partners (scholen, kinderopvang, peuterspeelzaal, welzijnsorganisaties, bibliotheek, sportverenigingen, etc.) dwarsverbanden te leggen tussen de diverse voorzieningen die voor kinderen van belang zijn. De gedachte daarbij is dat een gezamenlijk netwerk leidt tot een hoogwaardiger activiteiten aanbod. Binnen het netwerk kunnen samenwerkingsrelaties ontstaan tussen basisonderwijs en andere vormen van educatie, zoals een bibliotheekvoorziening, maar ook netwerken van voorzieningen die kinderen achtereenvolgens doorlopen, zoals kinderopvang, voorschoolse educatie en basisonderwijs.

Daarnaast is de brede school ook vooral bekend als een *fysieke* locatie waarin de diverse voorzieningen aanwezig zijn. Er zijn ook brede schoolconcepten die naast onderwijsvoorzieningen ook andersoortige voorzieningen herbergen, zoals zorgvoorzieningen voor ouderen, woningen, sportvoorzieningen en dergelijke. Voorzieningen die fysiek geconcentreerd zijn, kunnen samenwerken (dan is er sprake van een multifunctionele accommodatie), maar dit is niet altijd het geval.

De derde invalshoek voor dit onderzoek was het *financiële* aspect. Dit heeft immers de bijzondere aandacht van de raad. Het gaat er dan om vast te stellen of het college van Oisterwijk erin is geslaagd binnen de vastgestelde budgetten te blijven.

De brede schoolontwikkeling is in Oisterwijk voortvarend ter hand genomen. Het beoogde eindresultaat is dat er na afronding van het project in vier wijken een multifunctionele accommodatie is gerealiseerd en dat in alle (vijf) wijken er een Brede school netwerk functioneert. Dit alles is niet zonder slag of stoot gegaan: aan de brede schoolontwikkeling ging een turbulente periode vooraf. Daarin stond niet zozeer het brede schoolconcept centraal, maar onderwijshuisvesting in het algemeen. Het college had zijn ambities op dit terrein opgenomen in een integraal huisvestingsplan (IHP). Als gevolg van hevige (politieke) discussies en gebrek aan draagvlak zag het college er echter van af om het plan ter besluitvorming aan de raad voor te leggen. Na interventie van een commissie van onafhankelijke deskundigen gaat Oisterwijk alsnog aan de slag met onderwijshuisvesting, maar dit keer onder de bredere vlag van de brede schoolontwikkeling.

## 1.2 / Wat is het doel van dit onderzoek?

Met dit onderzoek wil de rekenkamercommissie de raad meer inzicht bieden in de stand van zaken, de mate waarin de doelen voor de inhoudelijke en fysieke ontwikkeling zijn gerealiseerd of op schema liggen en de vraag beantwoorden of er sprake is van een solide financiële dekking. Als doelstelling van het onderzoek heeft de rekenkamercommissie daarom geformuleerd:

*Inzicht krijgen in de mate waarin de inhoudelijke en fysieke doelen van de brede schoolontwikkeling zijn gerealiseerd binnen de financiële kaders en aanbevelingen doen voor verbetering.*

De aspecten 'inhoud', 'fysiek' en 'financiën' keren terug in de centrale vraag, die luidt:

*Zijn de inhoudelijke en fysieke doelen van de brede schoolontwikkeling gerealiseerd binnen het beschikbaar gestelde budget?*

De centrale vraagstelling is uitgewerkt in acht deelvragen. Deze zijn geclusterd naar de indeling beleid, en uitvoering en verantwoording:

### **Beleid**

- 1 Wat zijn de vastgestelde doelen voor de inhoudelijke en fysieke brede schoolontwikkeling?
- 2 Wat zijn de financiële kaders voor de brede schoolontwikkeling?
- 3 Is er een organisatiestructuur vastgesteld met een stuurgroep en projectgroep en ieders rol en verantwoordelijkheid?
- 4 Hoe vult de gemeenteraad zijn kaderstellende rol in?

### **Uitvoering en verantwoording**

- 5 Is de uitvoering van het beleid doeltreffend, dat wil zeggen worden de inhoudelijke en fysieke doelstellingen volgens het vastgestelde ambitieniveau en conform planning gerealiseerd?
- 6 Is de uitvoering conform de vooraf vastgelegde financiële kaders?
- 7 Werken gemeente, scholen en partners bij de uitvoering volgens de afgesproken verantwoordelijkheidsverdeling?
- 8 Hoe vult de gemeenteraad zijn controlerende taak in als het gaat om brede schoolrealisatie?

## 1.3 / Hoe is het onderzoek uitgevoerd?

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode oktober 2011-februari 2012 door Necker van Naem. In het vierde kwartaal van 2011 zijn documenten bestudeerd en hebben diverse interviews plaatsgevonden. Ook zijn groeps gesprekken georganiseerd met de Stuurgroep Brede School, een wijknetwerk en een gebruikers-overleg. Bijlage 1 bevat een overzicht van de geraadpleegde documenten en gesprekspartners. Na de inventarisatie van feiten is in december 2011 een nota van bevindingen opgesteld. Hierbij is gebruik gemaakt van een toetsingskader. Dit toetsingskader expliciteert de wijze waarop de rekenkamercommissie de bevindingen beoordeeld heeft. Het toetsingskader is opgenomen als bijlage 2 bij dit rapport. De nota van

bevindingen is op 22 februari 2012 door de rekenkamer vastgesteld. Daarna is de ambtelijke organisatie in staat gesteld de feitelijke juistheid van de weergegeven bevindingen te verifiëren.

Op 22 maart 2012 heeft de rekenkamercommissie de bestuurlijke boodschap van dit onderzoek vastgesteld. Deze is vervolgens voor een reactie aangeboden aan het college van burgemeester en wethouders. De reactie van het college is integraal in dit rapport opgenomen.

#### 1.4 / Hoe is dit rapport opgebouwd?

Dit rapport bestaat uit zeven hoofdstukken. Dit eerste hoofdstuk bevat de onderzoeksverantwoording. De daaropvolgende drie hoofdstukken beschrijven de bevindingen per invalshoek. In hoofdstuk 2 is dat het beleid, hoofdstuk 3 gaat in op de uitvoering en de financiële aspecten van de brede schoolontwikkeling komen aan de orde in hoofdstuk 4. De conclusies van de rekenkamercommissie zijn opgenomen in hoofdstuk 5. De reactie van het college (hoofdstuk 6) en het nawoord van de rekenkamercommissie (hoofdstuk 7) completeren dit rapport.

Dit rapport bevat vier bijlagen. De eerste bijlage toont een bronnenoverzicht. Het toetsingskader is te raadplegen in bijlage 2 en ten slotte zijn er twee bijlagen opgenomen met voorbeelden van financiële verantwoordingen (bijlage 3) en een overzicht van verkregen subsidies voor de brede schoolontwikkeling (bijlage 4).

## 2 Beleid

*Dit hoofdstuk gaat in op de inhoudelijke en fysieke beleidsaspecten van de brede schoolontwikkeling. Het hoofdstuk geeft daarmee een antwoord op de deelvragen 1,3 en 4:*

- / Wat zijn de vastgestelde doelen voor de inhoudelijke en fysieke brede schoolontwikkeling?*
- / Is er een organisatiestructuur vastgesteld met een stuurgroep en projectgroep en ieders rol en verantwoordelijkheid?*
- / Hoe vult de gemeenteraad zijn kaderstellende rol in?*

*Om de ambities voor brede schoolontwikkeling beter te kunnen begrijpen, volgt eerst een korte voorgeschiedenis.*

Aan de realisatie van de brede scholen in de gemeente Oisterwijk is een stevig politiek debat vooraf gegaan. De gemeente Oisterwijk heeft in 2005 bewust gekozen om onderwijshuisvesting hoog op de politieke agenda te zetten. Vanwege de staat van het onderhoud van de onderwijsgebouwen was dit noodzakelijk en vanuit het inhoudelijk perspectief gewenst. Zowel voor onderwijs als voor andere maatschappelijke vraagstukken waarvoor de gemeente verantwoordelijkheid draagt, achtte de gemeente een goed functionerend maatschappelijk netwerk cruciaal.

Vanaf 2005 heeft de gemeente deze keuze consequent vastgehouden. Dit leidt ertoe dat er in vier wijken een multifunctionele accommodatie wordt gerealiseerd en dat in alle (vijf) wijken er een Brede school netwerk functioneert. De accommodaties en de netwerken verschillen per wijk. Dit alles vanuit de gedachte dat maatschappelijke organisaties, door samen te werken, de ontwikkelingskansen van kinderen kunnen vergroten.

Het debat over het integraal huisvestingsplan (IHP) leidde in 2005 tot een keerpunt in het denken over onderwijshuisvesting en de ontwikkeling van brede scholen. Bij gebrek aan draagvlak is dit IHP niet aan de raad voorgelegd. In dat zelfde jaar werd, naar aanleiding van de behandeling van de Perspectiefnota 2005 in de gemeenteraad, een motie aangenomen waarin het college werd opgedragen een commissie van onafhankelijke deskundigen een duidelijk beeld te laten schetsen van:

- / de problematiek van het achterstallig onderhoud van de schoolgebouwen;*
- / de haalbaarheid van het concept van de brede school in de gemeente;*
- / de kosten van tijdelijke huisvesting voor het onderwijs.*

Begin 2006 presenteerde de commissie haar bevindingen in de rapportage '*Doorstart en/of een nieuw begin*', welke de opmaat waren naar de ontwikkeling van de brede scholen in de huidige vorm.

### 2.1 / Wat zijn de doelen voor de inhoudelijke en fysieke brede schoolontwikkeling?

De gemeente gaat bij de vorming van de brede school in de verschillende wijken en kernen uit van de behoefte in de wijk zelf en de partners die hierin actief zijn. De brede school moet maatwerk zijn, geen eenheidsworst. Het coalitieakkoord 2006-2010 verwoordde dit als volgt:

- / De voorkeur gaat uit naar een brede school per wijk;*
- / Organisaties onder één dak als het kan, solitair als dat niet hoeft voor een goede samenwerking.*



Vanuit dit perspectief is er door de gemeente samen met de kernpartners een drietal wijkgerichte scenario's geformuleerd waarbinnen de brede school zich kan ontwikkelen<sup>3</sup>:

- / Een wijknetwerk (netwerk van inhoudelijke samenwerkende instanties, vanuit eigen gebouwen);
- / Een multifunctionele accommodatie (MFA; een bedrijfsverzamelgebouw waarin fysiek meerdere organisaties zijn ondergebracht, waarin onderlinge samenwerking niet vanzelfsprekend is of een randvoorwaarde is);
- / Brede school (optelsom van een wijknetwerk en multifunctionele accommodatie waarin vanuit een gedeelde pedagogische aanpak activiteiten worden ontwikkeld en aangeboden. Samenwerking als randvoorwaarde).

Vervolgens zijn per wijk en voor de kern Moergestel scenario's ontwikkeld. Hierin zijn de volgende zaken opgenomen:

- / korte schets van de wijk (aantal inwoners en samenstelling, gebruik sociale voorzieningen);
- / draagvlak bij aanwezige (kern) partners voor één van de drie wijkscenario's; (wijknetwerk, MFA of brede school)
- / scenario op basis van bevindingen;
- / intentieverklaring ondertekend door gemeente en partners, waarin wordt aangegeven dat er draagvlak is voor de gekozen richting.

Voor zowel de inhoudelijke als de fysieke ontwikkeling van de brede scholen zijn vervolgens doelen vastgesteld.<sup>4</sup>

### **Inhoudelijke doelstellingen gericht op leefbaarheid en ontwikkelingskansen kinderen**

Voor de ontwikkeling van de brede school heeft de gemeenteraad op 29 maart 2007 inhoudelijke doelstellingen vastgesteld.

Met de ontwikkeling van brede scholen wil de gemeente Oisterwijk bijdragen aan:

- / De leefbaarheid in de wijk. Dit wil de gemeente realiseren door:
  - / een ontmoetingsplek (het brede schoolgebouw) in de wijk te bieden;
  - / voorzieningen vanuit het brede schoolgebouw (zoals onderwijs, kinderopvang, zorg) in de wijk te bieden;
  - / samen te werken in het wijknetwerk waardoor maatschappelijke partners elkaar beter leren kennen en gebruiken;
  - / activiteiten vanuit het wijknetwerk te bieden die de sociale verbanden in de wijk stimuleren;
  - / activiteiten vanuit het wijknetwerk te bieden die de betrokkenheid en inzet vergroten van wijkbewoners bij hun leefomgeving.
- / Ontwikkelingskansen van kinderen. Dit wil de gemeente realiseren door:
  - / de doorgaande ontwikkelingslijn van kinderen te waarborgen (door samenwerking tussen verschillende educatieve partners zoals kinderopvang, peuterspeelzaal, basisonderwijs, voortgezet onderwijs en zorg);

---

<sup>3</sup> De nota 'wijkgerichte scenario's ontwikkeling brede school Oisterwijk', 6 maart 2007, Stuurgroep Brede School (E&S advies) en vastgesteld in de raad van 29 maart 2007.

<sup>4</sup> Projectplan Brede school Oisterwijk deel 1 (2008) en deel 2 (2010)

- / elkaars krachten te gebruiken in het wijknetwerk en daarmee de kwaliteit van het onderwijs te vergroten;
- / vanuit het wijknetwerk culturele en sportieve activiteiten voor de jeugd te bieden;
- / bij een brede schoolgebouw een openbare speelplek te bieden.

Deze doelstellingen zijn vergelijkbaar met doelstellingen voor brede scholen elders in het land. Wat opvalt aan de doelen is dat ze niet als beoogd effect (outcome) maar als te ondernemen actie (input) zijn geformuleerd en te weinig tijdgebonden en niet in alle gevallen specifiek zijn opgeschreven.

De inhoudelijke doelen richtten zich op het versterken van de leefbaarheid in de wijken en het verbeteren van de ontwikkelingskansen van kinderen<sup>5</sup>. In 2007 heeft de raad de Wmo nota '*Zorgen voor elkaar*' vastgesteld, waarin het beleid op het terrein van Welzijn, Zorg en Gezondheid voor de periode 2008-2011 is vastgelegd.

Een van de terreinen die deze nota behandelt, is de 'leefbaarheid en sociale samenhang in kernen, wijken en buurten' (prestatieveld 1 van de Wet maatschappelijke ondersteuning). In de nota wordt een pakket van maatregelen voorgesteld dat ondersteuning moet bieden aan de volgende drie speerpunten op dit prestatieveld:

- / het vergroten van de betrokkenheid en inzet van burgers bij hun leefomgeving;
- / het versterken van communicatie met wijkbewoners en het vraaggericht werken;
- / het versterken van de sociale infrastructuur in kernen en wijken.

Deze speerpunten zijn tot stand gekomen na een eerdere analyse van het prestatieveld en gesprekken met partners hierbij in het veld.<sup>6</sup> Vanuit de gemeente worden wijkcoördinatoren (ambtenaren) aangesteld die als contactpersoon voor de wijk gaan fungeren, met als doel verbetering van de leefbaarheid door een gecoördineerde inzet<sup>7</sup>. De wijkcoördinatoren vormen gezamenlijk het leefbaarheidsteam. Inzet is dat het leefbaarheidsteam diverse projecten, waaronder de brede school, gaat ondersteunen. De wijkcoördinatoren moeten gaan participeren in de (sub)projectgroep rondom de brede school in 'hun' wijk. De deskundigen in het leefbaarheidsteam ondersteunen het brede school project vanuit hun specifieke discipline.

De doelstellingen voor het versterken van de leefbaarheid zijn echter (nog) niet gespecificeerd naar wijken of doelgroepen.

Met het vaststellen van het *Plan van aanpak brede scholen Oisterwijk en Moergestel* en de beleidsnota *Klavertje Vier*<sup>8</sup> in 2011 zijn de doelen voor wat betreft de ontwikkelingskansen geconcretiseerd en uitgewerkt. In deze beide plannen zijn de beleidsambities en maatschappelijke opgaven opgenomen en geconcretiseerd naar activiteiten per wijk. De doelen, het gewenste resultaat, rolverdeling, budget en besluitvorming zijn in deze nota per thema uitgewerkt. Te denken valt dan de invoer van een uniform overdrachtsprotocol voor kinderen die de overstap maken van een voorschoolse instelling naar het primair onderwijs en het aantal (doelgroep)kinderen dat aan een erkend VVE-programma meedoet.<sup>9</sup>

<sup>5</sup> Projectplan *Brede school Oisterwijk deel 1* (2008) en deel 2 (2010)

<sup>6</sup> Startnotitie leefbaarheid, maart 2007. Projecten die de doelstellingen moeten bereiken (en die in de nota '*Zorgen voor elkaar*' ook worden toegelicht) zijn bijvoorbeeld: *Buurt aan Z!*, *Kijk op je Wijk*, *Wonen Zorg Service in de Wijk*, Wijk(jaar)plannen en de bouw van Brede Scholen. De projecten worden naar buiten gepresenteerd onder het motto '*Werk aan de Wijk!*'.

<sup>7</sup> Raadsinformatiebrief d.d. 7 mei 2008 (leefbaarheidsteams)

<sup>8</sup> *Klavertje vier*, het gemeentelijk beleid voor stimulering van onderwijs 2011-2015, gemeente Oisterwijk

<sup>9</sup> VVE = Voor-, en Vroegschoolse Educatie.

De formulering van de inhoudelijke doelen wordt in de loop der tijd dus steeds concreter. Tegelijkertijd blijven de doelen sterk gericht op 'input' in plaats van 'output' of 'outcome'.

Drie jaar na de start van het project brede scholen, vanaf 1 januari 2011, stelt de gemeente Oisterwijk een coördinator Brede Scholen Oisterwijk aan. De coördinator gaat zich richten op het coördineren, begeleiden, initiëren en aansturen van brede school activiteiten. Met het aanstellen van de coördinator wil Oisterwijk inzetten op een inhoudelijke versterking van het concept brede school en de wijknetwerken en een koppeling maken met het gemeentelijk beleid. De taken van de afzonderlijke wijkcoördinatoren zijn begin 2011 aan de brede schoolcoördinator overgedragen.

Deze ontwikkeling is positief te noemen. Het is echter wel van belang om voor de inhoudelijke doorontwikkeling van de brede scholen de komende periode het gewenste maatschappelijke effect krachtiger te formuleren zodat duidelijke prestatieafspraken gemaakt kunnen worden met de uitvoerende organisaties over de outcome en de output.

#### **Relatie brede schoolbeleid met gemeentelijk beleid.**

In 2010 heeft de gemeente er voor gekozen de ontwikkelingen rondom onderwijs, de harmonisatie van de Voor- en Vroegschoolse Educatie en het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) in samenhang op te pakken. De al eerder genoemde overkoepelende nota voor onderwijsontwikkeling '*Klavertje Vier*' (2011) is mede hiervan een uitvloeisel. In een later stadium wil de gemeente dit beleid doorontwikkelen in een integraal jeugdbeleid.

De brede schoolcoördinator en de coördinator CJG zijn aangesloten op dit traject om zo te zorgen voor de verbinding met de onderwijsstimuleringsprojecten, de ontwikkeling van het CJG en de brede school activiteiten. De structuur van het onderwijsstimuleringsbeleid sluit aan bij de (project)structuur van de brede school.

#### **Fysieke doelstellingen gericht op realisatie vier brede schoolgebouwen**

De gemeente Oisterwijk wilde vanuit voorgaande inhoudelijke opvatting goede huisvesting voor maatschappelijke partners bieden en deze (semiopenbare) ruimtes efficiënt gebruiken. De huisvestingssituatie van diverse maatschappelijke partners, waaronder de scholen, voldeed in 2005 al een tijd niet meer aan de eisen en vroeg om vernieuwing. De gemeenten hebben sinds 1997 de wettelijke zorgplicht<sup>10</sup> om te voorzien in adequate huisvesting van scholen. Het samengaan van diverse maatschappelijke partners biedt kansen om het ruimtegebruik zo efficiënt mogelijk in te richten.

Na onderzoek en gesprekken met de betrokken partners, waarvan de resultaten zijn opgenomen in het rapport 'wijkgerichte scenario's Brede School' heeft de raad op 27 maart 2007 besloten tot:

- / Het opzetten van vijf wijknetwerken (in de Waterhoef, Centrum/Bunders, Westend, Pannenschuur en Moergestel). In het rapport 'wijkgerichte scenario's Brede School' wordt dit de netwerkvariant van de brede school genoemd. In de wijknetwerken werken verschillende maatschappelijke partners samen;
- / Het realiseren van een fysiek brede schoolgebouw in de wijken Waterhoef, Centrum/Bunders en in Moergestel. De bouw van een vierde brede schoolgebouw, de Coppele, was inmiddels opgestart;
- / Het verbouwen van een aantal solitaire scholen (Kikkenduut en Bienekebolders).

---

<sup>10</sup> De wettelijke zorgplicht voor de onderwijshuisvesting is vastgelegd in de Wet primair onderwijs (WPO), Wet voortgezet onderwijs (WVO) en Wet op de Expertisecentra (WEC)

Door het tekenen van een intentieverklaring (maart 2007) hebben diverse maatschappelijke partners deze voornemens en hun bijdrage daarin vastgelegd.

Op 10 april 2008 heeft de raad vervolgens een aantal kader stellende uitspraken voor de brede scholen vastgelegd, waaronder uitspraken over de locaties. Voor de afzonderlijk te realiseren brede scholen in de vorm van multifunctionele accommodaties(MFA's) zijn na vaststelling van het algemene projectplan (deel)projectplannen per wijk opgesteld. Er is voor de opzet met afzonderlijke deelplannen gekozen omdat het brede schoolgebouw per wijk specifieke kenmerken heeft. Ook biedt dit de mogelijkheid om bouwtrajecten gefaseerd (na elkaar) te starten.

De realisatie van de brede schoolgebouwen (fysieke component) is vanaf de start gestructureerd en projectmatig opgepakt. De doelen en de te behalen resultaten zijn specifiek, meetbaar en tijdgebonden geformuleerd.<sup>11</sup> Er wordt gewerkt volgens een vooraf opgestelde planning. Deze planning wordt als sturingselement gebruikt en op afwijkingen wordt tijdig ingespeeld. De uitgangspunten en kaders zijn per wijk vastgelegd en uitgewerkt in deelplannen. Op basis van de haalbaarheidsstudie '*financiële haalbaarheid realisatie brede scholen Oisterwijk*' zijn de financiële kaders door de raad op 24 september 2009 vastgesteld (zie ook hoofdstuk 4.1).

Gemeenteraad en college worden via voortgangsrapportages geïnformeerd over de stand van zaken.<sup>12</sup> De rapportages gaan in op concreet opgeleverde producten en beheers aspecten (Geld, Organisatie, Kwaliteit, Informatie en Tijd(planning)).

#### Helder wie kernpartners en overige betrokkenen zijn

Per wijk is vastgesteld wie de kernpartners van de brede school zijn.<sup>13</sup> Met de partners is in een samenwerkingsovereenkomst vastgesteld op welke wijze men met elkaar samenwerkt en wie waar voor verantwoordelijk is. Het vaststellen van deze samenwerkingsovereenkomsten was ook een randvoorwaarde van de raad voor de ontwikkeling van de brede scholen. In het projectplan is de samenwerking vertaald naar een werkwijze, verantwoordelijkheden en een organigram (zie voor een nadere beschrijving en het organogram paragraaf 2.2).

**Figuur 2.1 fasering project**



Bron: website gemeente Oisterwijk

<sup>11</sup> Projectplannen 1<sup>e</sup> (2008) en 2<sup>e</sup> fase (2010) en projectplan 2011 en de uitwerking in deelprojectplannen per wijk/gebouw, gemeente Oisterwijk

<sup>12</sup> Zie ook paragraaf 3.3: Hoe vult de gemeenteraad zijn kader stellende rol in?

<sup>13</sup> Notitie '*Organisatie brede school ontwikkeling*', gemeente Oisterwijk, 2007

## **Aanpak is projectmatig**

De ontwikkeling van de brede scholen in de gemeente Oisterwijk wordt projectmatig opgepakt. Er wordt gefaseerd gewerkt (zie figuur 2.1). Elke fase wordt afgesloten met een eindproduct (fasedocument). Om te komen tot een brede school worden vier fasen doorlopen. Na de voorbereidingsfase wordt de haalbaarheid van het project bekeken. Na een GO wordt deze fase afgerond en wordt gestart met de ontwerpfase. Na goedkeuring van het definitief ontwerp wordt begonnen met de daadwerkelijke bouw van het brede schoolgebouw. De illustratie geeft dit schematisch weer. Omdat de brede schoolgebouwen niet allemaal gelijktijdig gerealiseerd worden, bevindt ieder deelproject zich in een andere fase. De oplevering van het laatste brede schoolgebouw is voorzien in 2013.

## **2.2 / Hoe ziet de organisatiestructuur er uit?**

Tussen de betrokken partijen bestaat een expliciete taakverdeling met betrekking tot uitvoering, financiering en verantwoording. Deze afspraken zijn vastgelegd in samenwerkingsovereenkomsten en worden nader toegelicht in de (deel)projectplannen. In de projectplannen zijn de verantwoordelijkheden van de diverse geledingen per deelproject (wijk) omschreven. In figuur 2.2 vindt u een visualisatie van de projectorganisatie<sup>14</sup>. Hieronder volgt een samenvatting van de rollen en taken binnen de projectorganisatie zoals deze in diverse projectplannen zijn uitgewerkt.

### **College en raad**

De taak van de raad is het vaststellen van de kaders (inhoud, haalbaarheid en financiering). Het college neemt besluiten op advies van de stuurgroep (programma's van eisen en activiteiten).

### **Stuurgroep**

De Stuurgroep Brede School bestaat uit (directie)leden van maatschappelijke partners die betrokken zijn bij de brede school. Belangrijkste taken van de stuurgroep zijn het adviseren van het college en het aansturen van de projectleider. Daarnaast treedt de stuurgroep naar buiten als gezicht van de brede school en vormen de leden de verbindende schakel met hun organisaties.

### **Gemeentelijke Projectgroep**

De projectgroep is verantwoordelijk voor de uitvoering van het project brede school. De projectgroep Brede School wordt gevormd door beleidsmedewerkers en (externe) deskundigen die nodig zijn voor uitvoering van het brede schoolproject. De projectleider stuurt de projectgroep aan.

### **Projectleider Brede School**

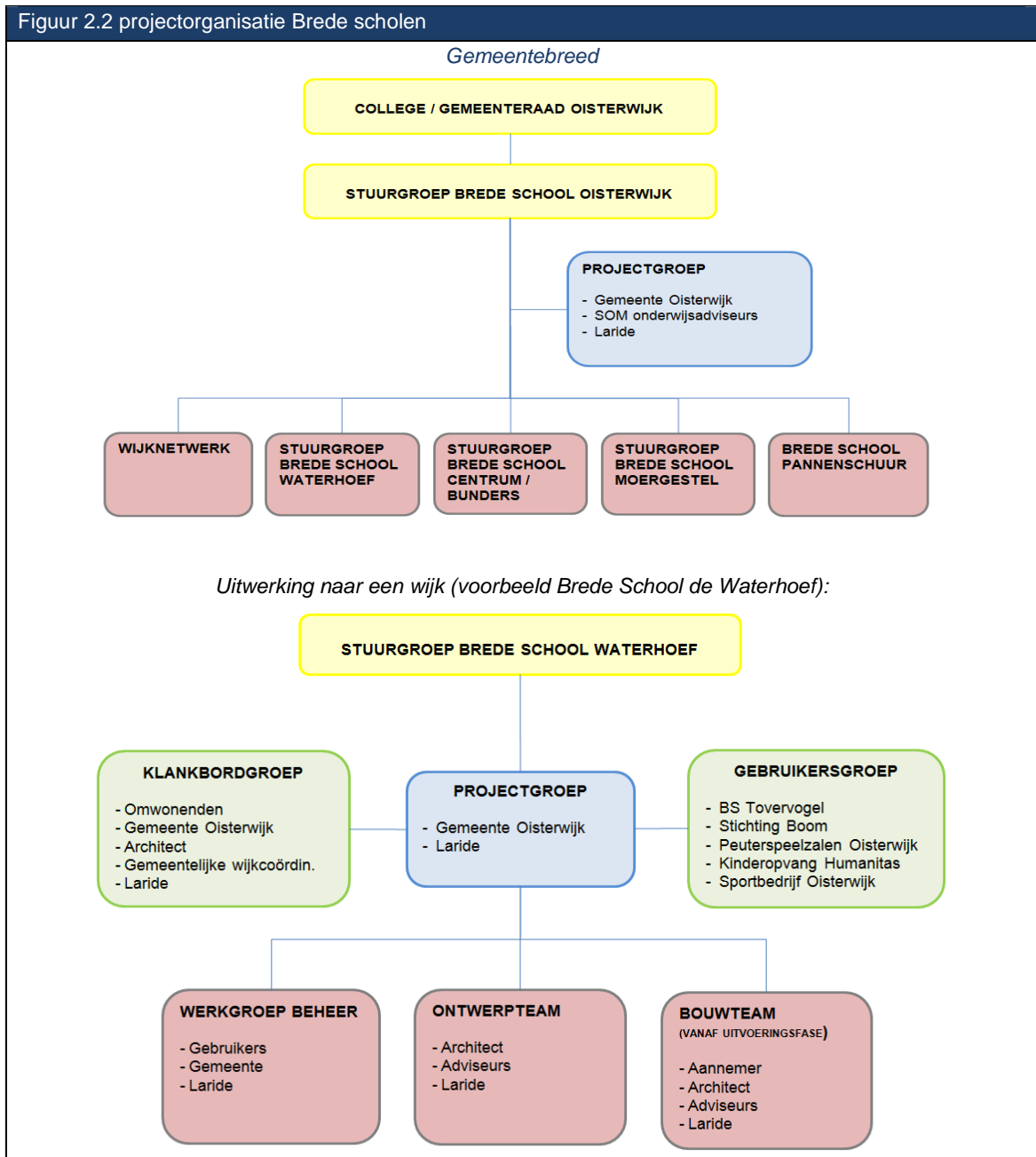
De projectleider bewaakt als procesmanager het project. Haar taken zijn:

- / aansturen van de projectgroep;
- / verzorgen communicatie binnen de projectorganisatie (d.w.z. tussen stuurgroep, projectgroep, wijkwerkgroepen, gemeentebestuur, ambtelijke organisatie);
- / informatievoorziening en communicatie naar externe omgeving;
- / verantwoorden aan de stuurgroep en in de hiërarchische lijn aan de opdrachtgever/directie.

---

<sup>14</sup> Projectplan *brede school eerste fase*, oktober 2008, projectplan *Brede school tweede fase*, februari 2010 en *plan van aanpak Brede scholen Oisterwijk en Moergestel*, 2011.

Figuur 2.2 projectorganisatie Brede scholen



Bron: Plan van aanpak Brede School derde fase /plan van aanpak Waterhoef, november 2010

## Gebruikersgroepen

De gebruikersgroep wordt aangestuurd vanuit de projectgroep (per wijk) en beoordeelt de output - stukken vanuit het ontwerpteam ten behoeve van de bouw. Hiermee worden de eisen en wensen van de gebruikers geborgd in het plan. De gebruikersgroep vergadert incidenteel. De taken van de gebruikersgroep zijn:

- / Het inbrengen van expertise vanuit het oogpunt van gebruik en toekomstwaarde;
- / Invulling geven aan concept brede school;
- / Controleren van outputstukken vanuit het ontwerpteam.

## Wijknetwerken

Leveren input voor de ontwikkeling van de Wijknetwerken (inhoudelijk en activiteiten).

### Partijen geven vanuit eigen autonomie vorm aan inhoudelijke en fysieke samenwerking

Voorafgaand aan het project zijn de uitgangspunten voor de inhoudelijke samenwerking geformuleerd. Deze zijn als volgt<sup>15</sup>:

- / Elke kernpartner draagt bij aan de doelstelling vanuit eigen autonomie (missie en visie);
- / Iedere kernpartner behoudt zijn eigen identiteit, herkenbaar voor zowel de medewerkers van de organisatie, de partners binnen de brede school als de kinderen/ouders en bewoners in de wijk;
- / Elke kernpartner draagt bij aan de samenwerking vanuit haar kerntaken en competenties;
- / De kernpartners gaan gelijkwaardig met elkaar om, staan open voor elkaar en zijn bereid van elkaar te leren.

Voor de fysieke samenwerking zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- / De kernpartners worden betrokken bij het opstellen van het programma van eisen, architect keuze etc.;
- / In de vertaling van de visie naar het gebouw worden behoud van eigen identiteit en zelfstandigheid nagestreefd;
- / Zoveel als mogelijk wordt naar een meerwaarde gezocht in gezamenlijk gebruik van ruimten en materialen;
- / Er worden in het voortraject afspraken gemaakt over het gezamenlijk gebruik en beheer. Hiervoor wordt een exploitatie- en beheerplan opgesteld (zie paragraaf 2.1).

Uit het voorgaande volgt dat de verantwoordelijkheden helder zijn. De nadruk op behoud van eigen identiteit en zelfstandigheid brengt tegelijkertijd wel risico's met zich mee voor de afweging tussen het eigen belang van de afzonderlijke kernpartner en het gezamenlijk belang.

## 2.3 / Hoe vult de gemeenteraad zijn kaderstellende rol in?

### Raad stuurt op inhoud en op geld

Zoals aan het begin van dit hoofdstuk aangegeven, presenteerde een commissie van onafhankelijke deskundigen begin 2006 de rapportage '*Doorstart en/of nieuw begin*', met daarin adviezen over het vervolg

---

<sup>15</sup> Advies '*wijkgerichte scenario's ontwikkeling brede school Oisterwijk*', 6 maart 2007, Stuurgroep Brede School (E&S advies).

van het onderwijshuisvestingsvraagstuk. Concreet leidde dit er toe dat tussen de gemeente en de bij de brede schoolontwikkeling betrokken besturen een intentieverklaring werd opgesteld waarin is vastgelegd:<sup>16</sup>

- 1 Hoe in elke wijk de behoefte aan maatwerk wordt onderzocht, het proces van de brede schoolontwikkeling wordt opgepakt en hoe aan de inhoudelijke procesbegeleiding vorm en inhoud wordt gegeven;
- 2 Welke positie en verantwoordelijkheden de verschillende partners in het proces hebben;
- 3 Aan welke kwalitatieve aspecten moet worden voldaan om vast te kunnen stellen of er sprake is van draagvlak;
- 4 Wat de uitgangspunten zijn voor de inzet en prioritering van middelen voor de huisvesting en het onderhoud van onderwijs en welzijn in relatie tot de brede schoolontwikkeling.

De adviezen van de commissie zijn in mei 2006 door de raad overgenomen. Net als bij dit specifieke advies valt ook in de besluitvorming door de raad in de volgende jaren op dat hij zich sterk reactief opstelt: de raad gaat vrijwel altijd akkoord met het oorspronkelijke voorstel door het college.

Bovenstaande heeft geleid tot wijkscenario's, waarin op wijkniveau de aard en omvang van het brede schoolconcept is bepaald. In maart 2007 stemde de gemeenteraad<sup>17</sup> unaniem in met de door de Stuurgroep Brede School voorgestelde wijkscenario's van alle kernpartners, als onderdeel van het gemeentebrede project 'Werk aan de wijk'. Later dat jaar bood het college, op verzoek van de gemeenteraad, inzicht in:

- / de **organisatorische opzet** van de brede schoolontwikkeling, dat wil zeggen, het management van het proces van de brede schoolontwikkeling;
- / de **financiële onderbouwing** van de brede schoolontwikkeling, dat wil zeggen, de afspraken met de kernpartners in het realiseren van fysieke brede scholen.

Het voorstel voor de fysieke en inhoudelijke samenwerking is samengevat in figuur 2.3. De gekozen variant, de betrokken partners en de locatie en aard van de huisvesting zijn in dit stadium dus expliciet aan de orde geweest.

### **Startsein ontwikkeling brede scholen in 2008**

Een half jaar later, in april 2008, stelde de raad in een reactienota de kaders vast voor de ontwikkeling van de brede scholen in Oisterwijk. Daarmee werd het feitelijke startsein gegeven voor:

- / de ontwikkeling van een wijknetwerk in alle wijken van Oisterwijk en in de kern Moergestel;
- / de bouw van een fysieke brede school in de wijken Waterhoef, Centrum/Bunders en in de kern Moergestel;
- / de verbouw van de scholen Kikkenduut en Bienekebolders.

In het najaar van 2008 stelde de raad het projectplan '*Brede school, eerste fase*' vast.

De raad stemde een jaar later (september 2009) in met de financiële kaders voor de ontwikkeling en bouw van de brede scholen. De raad voteert per deelproject (brede school per wijk) de kredieten (zie ook hoofdstuk 4).

---

<sup>16</sup> Rapportage 'Doorstart en/of nieuw begin', commissie van onafhankelijke deskundigen, januari 2006. Behandeld in de raad van 18 mei 2006.

<sup>17</sup> Raadsvoorstel en –besluit wijkscenario's ten behoeve van de brede schoolontwikkeling, 29 maart 2007.



Figuur 2.3 Uitwerking brede scholen per wijk

Wijk	Variant	Partners	Huisvesting	Locatie
Waterhoef	Brede school	Bao de Merlijn Bao de Zwaluw Psz de Waterhoef Gymnastiekzaal	Nieuwbouw	Schoolstraat / Terburgtweg
	Netwerk	WC de Waterhoef		Terburgtweg
Centrum	Brede school	Bao de Bunders Psz Trepke WC de Bunders Gymnastiekzaal	Nieuwbouw	Frans Halsstraat, Durendaeldreef, Rembrandt van Rijnstraat
	Netwerk	Bao de Kikkenduut	Uitbreiding en aanpassing	Burgemeester Verwielstraat
Pannenschuur	Netwerk	Bao den Akker		Lavendel
	Netwerk	Bao de Kajuit		Lavendel
	Netwerk	Bao de Molenhoek		Postelein
	Netwerk	Bao de Wingerd		Langvennen-Zuid
Moergestel	Brede school	Bao Graaf van Ursel Bao Hertog Jan Psz Janneke	Nieuwbouw	Kloosterlaan
	Netwerk	Bao Bienenekbolders	Aanpassing	Bosstraat

Bron: Raadsvoorstel vaststellen wijkgerichte scenario's (07/16) van 29 maart 2007

Na het vaststellen<sup>18</sup> van de wijkgerichte scenario's in 2007 en de overkoepelende inhoudelijke, financiële en fysieke kaders, vindt jaarlijks terugkoppeling door het college aan de gemeenteraad plaats door middel van voortgangsrapportages<sup>19</sup> en presentaties. Hierin doet het college verslag over de voortgang van alle deelprojecten. Per project wordt ingegaan op:

- / de stand van zaken (bouw en inhoud);
- / de planning van het project;
- / de belangrijkste communicatieaspecten;
- / de (maximale) financiering van het project op basis van de dan bekende gegevens en de huidige stand van zaken.

De raad krijgt hiermee dus een adequaat inzicht in de voortgang van de brede schoolontwikkeling.

<sup>18</sup> Raadsbesluit april 2008 en september 2009

<sup>19</sup> Voortgangsrapportages 2007 tot en met 2010 en Stand van zaken onderwijshuisvesting en brede scholen (2011)



## 3 Uitvoering

*In het vorige hoofdstuk is de rekenkamercommissie vooral in gegaan op het beleid, op de manier waarop het project in opzet is georganiseerd. In dit hoofdstuk verlegt de rekenkamercommissie de aandacht naar de praktijk. De werkwijze en de doelbereiking staan hierbij centraal.*

*Dit hoofdstuk geeft daarmee een antwoord op de deelvragen 5, 7 en 8*

- / Is de uitvoering van het beleid doeltreffend, dat wil zeggen worden de inhoudelijke en fysieke doelstellingen volgens het vastgestelde ambitieniveau en conform planning gerealiseerd?*
- / Werken gemeente, scholen en partners bij de uitvoering volgens de afgesproken verantwoordelijkheidsverdeling?*
- / Hoe vult de gemeenteraad zijn controlerende taak in als het gaat om brede schoolrealisatie?*

### 3.1 / Is de uitvoering van het beleid doeltreffend?

#### **Realisatie fysieke doelstellingen ligt op koers, oplevering laatste gebouw voorzien in juni 2013**

Zoals uit het vorige hoofdstuk bleek, is het doel van het project brede school om in de vijf Oisterwijkse wijken vijf brede schoolconcepten neer te zetten. Per wijk kan de invulling van dit concept variëren. Dit heeft geresulteerd in de keuze voor de bouw van vier nieuwe brede schoolgebouwen en de verbouw van enkele andere scholen. Na voltooiing van het project moet de huisvesting van het hele basis- en voortgezet onderwijs voldoen aan de eisen van deze tijd.

In juli 2009 is de brede school de Ceppele, de eerste van vier nieuwe schoolgebouwen, in gebruik genomen.<sup>20</sup> Brede school De Waterhoef bevindt zich in de realisatie- en uitvoeringsfase en wordt binnenkort opgeleverd. De start van de bouw van de Brede school Moergestel was voorzien in december 2011<sup>21</sup> en de start van de bouw van de Brede school Centrum/Bunders in mei 2012. Volgens de huidige planningen wordt het laatste gebouw in juni 2013 opgeleverd. Dit betekent ruim een half jaar vertraging ten opzichte van de initiële planning, waarin afronding was voorzien in het vierde kwartaal van 2012.<sup>22</sup> Op dit moment is de verwachting dat de brede scholen Waterhoef, Moergestel en Centrum/Bunders worden gerealiseerd binnen het financiële kader van het (voorbereidings)budget.<sup>23</sup> Bij brede school de Ceppele was sprake van een budgetoverschrijding.

Er bestaat bij de kernpartners grote tevredenheid over de realisatie van de fysieke doelstellingen. Het realiseren van vier nieuwe schoolgebouwen en de verbouw van enkele scholen wordt door de geïnterviewden als een goede prestatie gekwalificeerd.

---

<sup>20</sup> Eindrapport - Nieuwbouw Brede schoolgebouw de Ceppele, 20 juli 2010

<sup>21</sup> Deze planning is niet gehaald, aangezien de sloop van basisschool Graaf van Ussel (op dezelfde locatie) is gestart op 16 januari 2012. De oplevering van Brede school Moergestel is momenteel gepland voor maart 2013.

<sup>22</sup> Voortgangsverslag - Stand van zaken Onderwijshuisvesting & Brede Scholen, juli 2011

<sup>23</sup> Zie voor een nadere analyse van de financiële aspecten hoofdstuk 4. Tabel 4.2 toont de besteding van de beschikbaar gestelde budgetten per juli 2011. Bij de brede scholen De Ceppele en Waterhoef is er sprake van een bouwkrediet, terwijl voor de brede scholen Moergestel en Centrum/Bunders op dat moment nog sprake is van een voorbereidingsbudget.

## Realisatie van inhoudelijke doelstellingen valt nog niet vast te stellen

Voor de gemeente Oisterwijk is het brede schoolconcept meer dan het realiseren van alleen een gebouw. De gedachte is dat organisaties beter gaan samenwerken om de leefbaarheid in de wijk te bevorderen en doorgaande leerlijnen te creëren. Een gebouw kan daarbij helpen, maar het hoeft niet. De keuze om de inhoudelijke samenwerking te koppelen aan de realisatie van een brede schoolgebouw hebben kernpartners zelf gemaakt. De inhoudelijke samenwerking tussen de partijen staat nog in de kinderschoenen. Per wijk zijn in 2009 en 2010 wijknetwerken gecreëerd, waarin de samenwerking vorm en inhoud moet krijgen. De gemeente heeft een wijknetwerkcoördinator aangesteld die wijknetwerk faciliteert en financieel ondersteunt. De gemeente is hiervoor in 2011 een subsidierelatie aangegaan met stichting Brede School Tilburg (BST).<sup>24</sup> Pas recent is het plan van aanpak brede scholen vastgesteld (juni 2011) waarin de beleidsambities van de gemeente staan omschreven. Het plan gaat in op de doelstellingen, de relatie met vigerend beleid, werkwijze en gewenste resultaten per wijk op het terrein van onderwijs (VVE), sport, cultuur en wijk-betrokkenheid. In het plan wordt verwezen naar de doelen en activiteiten in het onderwijsontwikkelingsplan 'Klavertje Vier' (zie hoofdstuk 2.1). De werkplannen voor de wijknetwerken waren ten tijde van dit onderzoek nog niet vastgesteld.

De in het plan van aanpak genoemde beleidsambities blijven nog algemeen van aard. Het plan refereert aan de in 2007 vastgestelde doelstellingen. Het plan van aanpak biedt al wel een activiteitenprogramma per wijk, ook al is dit nog erg inputgericht.

De meerwaarde van het brede schoolconcept (gebouw en de verbindingen in het wijknetwerk) moet zich dus nog gaan bewijzen. Op basis van de huidige gegevens die de gemeente heeft, zijn de effecten niet vast te stellen. Uit de gesprekken en de analyse van de beschikbare informatie blijkt dat het op dit moment lastig is om de meerwaarde te meten en inzichtelijk te maken en dat sturing en monitoring vooral plaatsvinden op het niveau van prestaties.<sup>25</sup> Respondenten geven daar de volgende aandachtspunten bij aan:

- / De monitoringinformatie richt zich met name op de prestaties en niet op effecten. Het is goed mogelijk om te registreren welke activiteiten worden georganiseerd en te bepalen hoe het wijknetwerk functioneert. Het is echter een stuk lastiger om te meten of dit bijvoorbeeld ook leidt tot minder onderwijsachterstanden.
- / Het feit dat de wijknetwerken bestaan, wordt positief gewaardeerd. Respondenten vinden het goed dat in de wijken steeds gestructureerde stappen zijn gezet om de samenwerking met kernpartners vorm te geven. Dit heeft in hun beleving geleid tot de aanwezigheid van stevige netwerken. Wijknetwerken zijn een noodzakelijke voorwaarde om de koppeling tussen fysieke en inhoudelijke doelstellingen te maken.
- / Het uitgangspunt is niet dat samenwerking met alle kernpartners op elk moment noodzakelijk is. Het gaat om samenwerking daar waar gewenst en waar mogelijk. Dit zal variëren per wijk. In de praktijk is nog niet goed uitgewerkt hoe er per wijk invulling gegeven gaat geven aan het brede schoolconcept.

De raad wordt via voortgangsverslagen (een of twee per jaar), presentaties (jaarlijks), werkbezoeken en reguliere planning-en-control-documenten geïnformeerd over de voortgang van het project brede school.<sup>26</sup> Daarnaast ontvangt de raad op gezette tijden raadsinformatiebrieven over afzonderlijke thema's (zoals de

---

<sup>24</sup> De stichting Brede school Tilburg faciliteert de coördinatoren van brede scholen in Tilburg en Oisterwijk.

<sup>25</sup> Rapportage - Quicksan Wijknetwerken, april 2011.

<sup>26</sup> Zie paragraaf 3.3 voor een overzicht van de belangrijkste informatiemomenten.

quicksan Wijknetwerken). In deze documenten wordt nadrukkelijk de koppeling gemaakt tussen oorspronkelijke doelstellingen. Zoals eerder aangegeven, gebeurt dit aan de hand van de kenmerken geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd.

Uit de gesprekken met fractievoorzitters blijkt het draagvlak voor de inhoudelijke doelstellingen van het project brede school minder vanzelfsprekend te zijn dan de steun voor de fysieke doelstellingen.<sup>27</sup> Voor het feit dat een inhaalslag nodig was op het gebied van onderwijshuisvesting was brede steun. Deze ambities staan ook niet ter discussie.

Wel worden door enkele fractievoorzitters vraagtekens geplaatst bij de investeringen in het inhoudelijke traject. De opbrengsten/effecten hiervan zijn volgens hen niet inzichtelijk. Ook geven enkele fractievoorzitters aan dat niet geheel duidelijk is wat de hoogte van de investeringen van de gemeenten hierin is. De door enkele fractievoorzitters opgeworpen vragen hebben in de praktijk niet tot concrete voorstellen voor een beleidswijziging geleid.

### **Evaluatie functioneren wijknetwerken als 'nulmeting' voor de prestaties in de toekomst**

De wijknetwerken zijn per 1 januari 2011 overgenomen door de coördinator brede scholen. De eerste opdracht was het in kaart brengen van het functioneren van de wijknetwerken. Op 25 maart 2011 zijn de uitkomsten van de quickscan gepresenteerd aan de Stuurgroep Brede School Oisterwijk en Moergestel.<sup>28</sup> De stuurgroep constateert het volgende:

- / in de brede schoolontwikkeling wordt het aspect van 'leefbaarheid in de wijken' nog als onvoldoende belicht ervaren;
- / de rol van de wijkcentra als partners in de brede schoolontwikkeling dient helder gemaakt te worden;
- / zorg dragen voor afstemming van het beleid van de partners in de wijknetwerken en de kernpartners in de brede schoolgebouwen;
- / er dient rekening te worden gehouden met een verbreding van de samenwerking in de wijknetwerken in het kader van de Harmonisatie Wet OKE (samenwerking met kinderdagverblijven) en het Centrum voor Jeugd en Gezin.

De evaluatie wordt gezien als een nulmeting, op basis waarvan over enkele jaren de voortgang en bereikte prestaties kunnen worden gemeten. Een herhaling van de evaluatie is in 2013 voorzien. De aanbevelingen in het rapport zijn meegenomen in het plan van aanpak 2011.<sup>29</sup>

### **Afspraken over beheer en exploitatie in ontwikkeling**

De gemeente wil de vier scholen op het gebied van beheer en exploitatie op een eenduidige manier behandelen.<sup>30</sup> De raad heeft zich in 2010 daar expliciet over uitgesproken bij de behandeling van het raadsvoorstel inzake de beheerstichting brede schoolgebouw de Coppele (uiten van wensen en bedenkingen).<sup>31 32</sup> Daarnaast wil de gemeente de verantwoordelijkheid op afstand van de gemeente leggen,

<sup>27</sup> In de periode 1-4 november 2011 is met alle fractievoorzitters een telefonisch gesprek gevoerd.

<sup>28</sup> Rapportage - Quicksan Wijknetwerken, april 2011.

<sup>29</sup> Plan van aanpak Brede Scholen Oisterwijk 2011, juni 2011.

<sup>30</sup> Notitie - Beheer en exploitatie brede schoolgebouwen, augustus 2011.

<sup>31</sup> Bron: Raadsvoorstel tot het bieden van gelegenheid tot het ter kennis van het college brengen van wensen en bedenkingen met betrekking tot het deelnemen in een beheerstichting brede schoolgebouw d.d. 5 januari 2010.

<sup>32</sup> Op 17 november 2009 heeft het college namelijk besloten deel te nemen aan de beheersstichting brede schoolgebouw de Coppele. De beheersstichting draagt zelf zorg voor (het dagelijks) beheer en exploitatie van de brede school en draagt daarvoor

daar waar het een prikkel geeft om beheer en exploitatie zo goed mogelijk te doen. Om die reden is er gekozen voor de oprichting van een stichting beheer en exploitatie brede scholen. In het bestuur van de stichting zitten vertegenwoordigers van de gebruikers. Omdat de afdeling Sport van de gemeente ook een gebruiker is, is die afdeling ook vertegenwoordigd in het stichtingsbestuur. De gemeente blijft eigenaar van het pand en sluit overeenkomsten met de gebruikers (scholen om niet, peuterspeelzaal en wijkcentra gesubsidieerd, overige partijen betalen een commercieel tarief).<sup>33 34</sup> De stichting beheer en exploitatie is voornemens om de feitelijke uitvoering van het beheer te beleggen bij een derde partij. De samenwerking voor het beheer van de brede schoolgebouwen is vastgelegd in een intentieverklaring en een samenwerkingsdocument.

### 3.2 / Werken gemeente, scholen en partners bij de uitvoering goed samen?

#### Tevredenheid bij kernpartners over het functioneren van de organisatiestructuur

Uit de ronde tafelbijeenkomst met de Stuurgroep Brede School, het wijknetwerk de Coppele en het gebruikersoverleg Centrum/Bunders blijkt dat de kernpartners tevreden zijn over het functioneren van de projectorganisatie. Deze tevredenheid wordt breed gedragen. Uit een analyse van het besluitvormingsproces blijkt dat de kernpartners het er over eens zijn wat wiens verantwoordelijkheid is en dat zij bereid zijn zich onderling constructief en meedenkend op te stellen.

Samenwerking tussen de gemeente en kernpartners was geen vanzelfsprekendheid. Mede door de perikelen rond het IHP in 2005 heeft het onderlinge vertrouwen moeten groeien. De gemeente geeft aan dat ze heeft getracht een betrouwbare partner te zijn, te investeren in communicatie en ook slechte boodschappen te bespreken. De kernpartners geven aan dat het investeren in de relatie en het werken aan het onderlinge vertrouwen is geslaagd. Bij de realisatie van de Coppele waren er nog enkele kinderziektes (bijvoorbeeld met betrekking tot de onderlinge afstemming), maar vanaf dat moment gaat het volgens betrokkenen heel goed.

Opmerkelijk is dat de Coppele door de kernpartners en de gemeente nadrukkelijk als pilot wordt benoemd. Aangegeven wordt dat het als eerste in de rij van scholen, een goede voorbereiding en een leermoment is geweest voor de overige scholen.

In de beleving van de raadsleden is de mogelijkheid om de Coppele als pilot te gebruiken juist onvoldoende benut. In hun beleving heeft een evaluatie van de Coppele niet plaatsgevonden en zijn beslissingen over de andere drie scholen niet geplaatst in het licht van die evaluatie. De raadsinformatiebrief (inclusief evaluatierapport) die de gemeenteraad op 20 juli 2010 heeft ontvangen over de Coppele wordt klaarblijkelijk niet als evaluatie van een pilot ervaren door de raad. Dit terwijl de opzet van de rapportage wel zo is. De evaluatie gaat in op de beheersaspecten geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd en biedt tot slot aanbevelingen voor toekomstige projecten. Dat deze aanbevelingen inmiddels zijn vertaald naar de praktijk blijkt uit de projectdocumentatie.

---

de financiële verantwoordelijkheid. Vanwege de zelfstandige positie van de beheersstichting stelt het college zich op het standpunt dat zij hierover geen verantwoording hoeft af te leggen aan de raad. College en ambtelijke organisatie hebben ook geen inzicht in de exploitatiecijfers en rapporteren hierover niet in verantwoordingsrapportages.

<sup>33</sup> Bron: presentatie Voortgang: Brede Scholen Onderwijshuisvesting d.d. 1 september 2011.

<sup>34</sup> De gemeente heeft bij de financiering van de laatste drie brede scholen een bedrag uit de stelpost Brede School gereserveerd om een fonds in het leven te roepen ter dekking van de toekomstige lasten van het gemeentelijke deel van de exploitatie (dat zijn de OZB, brandverzekering en het groot onderhoud). Het fonds wordt in de loop van 2012 in het leven geroepen (daarover valt op dit moment derhalve nog niets te rapporteren).

Van het pilotproject is geleerd dat voor de verdere brede schoolontwikkeling (dus: ná de Coppele) voor een heldere organisatiestructuur met een gemeentelijke projectleider gekozen moet worden, die het project en het proces bewaakt en beheerst. Overigens wordt de gemeentelijke projectleider in de praktijk niet direct aangestuurd door de stuurgroep (zoals beschreven in het projectplan; zie ook 2.1), maar door de directie van de ambtelijke organisatie.

Tevens is van de pilot geleerd dat aandacht besteed dient te worden aan de mensen en organisaties die in de toekomstige brede scholen gaan functioneren. Zij dienen betrokken te zijn bij zaken die hen direct raken tijdens de realisatiefase. Door deze werkwijze worden gewenste en noodzakelijke planwijzigingen, welke achteraf altijd kostenverhogend werken, in een zo vroeg mogelijk stadium geëlimineerd.

Het aandachtspunt waar kernpartners in de gesprekken op hebben gewezen, is de tijdsinvestering die het vraagt. Het is voor schoolbesturen en andere kernpartners een hele opgave om het hele traject gecommiteerd te blijven. Overleg in de stuurgroep is intensief, maar daarnaast moet ook het inhoudelijke traject vorm worden gegeven.

#### **Interne projectorganisatie op orde**

Zowel de kernpartners als de medewerkers van de gemeenten uiten hun tevredenheid over het functioneren van de projectorganisatie. Ook over de ondersteuning die wordt geleverd door het bouwmanagementbureau zijn de betrokkenen tevreden. Formeel is een lid van het directieteam opdrachtgever van de projectleider om uitvoering te geven aan het project brede school. De overige leden van het projectteam zijn betrokken bij het project naast hun reguliere functie en dus vanuit hun eigen deskundigheid. In de praktijk heeft dit vooral consequenties voor de manier van aansturen, waarin de projectleider vooral zal moeten overtuigen, omdat deze binnen de gemeentelijke organisatie geen hiërarchische positie heeft. Formeel heeft de gemeentelijke projectleider een opdracht van de directie om het project Brede school in goede banen te leiden. Wekelijks wordt de voortgang van het project besproken met de wethouder en het betreffende directielid om de voortgang van het project te bespreken.

In de stuurgroep hebben de verantwoordelijke projectwethouder en de wethouder Financiën zitting. De projectleider brede school legt middels voortgang- en faserapportages verantwoording af aan de stuurgroep en het college. Middels deze rapportages worden ook de financiën verantwoord.

### **Onvoorziene omstandigheden leiden niet tot frictie**

De schoolgebouwen zijn eigendom van de gemeente. Het is dan ook de gemeente die de randvoorwaarden heeft bepaald waarbinnen de brede schoolontwikkeling plaats moet vinden. Bij onvoorziene omstandigheden of onderlinge patstelling hakt de gemeente de knoop door.

In de ronde tafelbijeenkomst met de gebruikers van de brede school Centrum/Bunders is gebleken dat de gebruikers ervaren dat ze in de ontwerpfase ook daadwerkelijk invloed hadden. Er was ruimte in het ontwerp om maatwerk te leveren. Dit heeft de gebruikers positief verrast. Uiteraard waren de mogelijkheden wel beperkt / ingekaderd door onder andere de financiële randvoorwaarden (zie ook 'Budgetbewaking in de praktijk' in paragraaf 4.2). Als gebruikers aanvullende wensen hadden, moesten ze zelf op zoek naar besparingen elders. De gebruikers zijn daar steeds in harmonie uitgekomen. Ook voor de architecten is het beeld positief. Zij ervaren dat het oorspronkelijke ontwerp overeind is gebleven, maar dat de blokjes slechts op een andere manier zijn gestapeld.

De financiële ruimte is bepaald na het haalbaarheidsonderzoek. Hieruit bleek dat niet alle wensen die op dat moment leefden haalbaar waren binnen de financiële kaders. In overleg met de stuurgroep zijn vervolgens keuzes gemaakt om de plannen passend te maken binnen het financiële kader. Ook is er samen met de stuurgroep van brede school de Waterhoef een oplossing gezocht toen na de aanbesteding bleek dat er bezuinigd moest worden. Deze voorbeelden illustreren de manier waarop de kernpartners binnen de financiële kaders zoeken naar oplossingen met draagvlak.

### **3.3 / Hoe vult de gemeenteraad zijn controlerende taak in?**

#### **Raad wordt uitgebreid geïnformeerd over project en thema's raad**

Het college legt periodiek verantwoording af aan de raad over de voortgang van het project brede school. Met de raad is in 2008 afgesproken dat zij een aantal maal per jaar wordt geïnformeerd. Het informeren gebeurt in voortgangsverslagen en in presentaties tijdens de raadsinformatieavonden. In 2010 en 2011 is de raad op volgend moment geïnformeerd over / betrokken bij het project brede school:



Datum	Vorm	Inhoud
1 september 2011	Presentatie thema-avond	Stand van zaken lopende projecten onderwijshuisvesting
25 augustus 2011	Raadsinformatiebrief	Voortgangsverslag - Stand van zaken Onderwijshuisvesting & Brede Scholen
19 augustus 2011	Raadsinformatiebrief	Notitie - Beheer en exploitatie Brede schoolgebouwen
1 augustus 2011	Raadsinformatiebrief	Rapportage - Quicksan Wijknetwerken, Brede school
19 april 2011	Raadsinformatiebrief	Verkeersmaatregelen Brede School Waterhoef, plus nieuwsbrief
8 maart 2011	Raadsinformatiebrief	Tijdelijke huisvesting RKBS Graaf van Ursel
1 februari 2011	Raadsinformatiebrief	Voortgangsverslag - Stand van zaken Onderwijshuisvesting & Brede scholen
18 november 2010	Raadsvoorstel	Raadsvoorstel inzake advies werkgroep planning en control over de afschrijvingsmethodiek brede scholen en reactie en voorstel van het college.
21 oktober 2010	Raadsvoorstel	Kredietvoting de Waterhoef
9 september 2010	Presentatie thema-avond	Stand van zaken lopende projecten onderwijshuisvesting
21 juli 2010	Raadsinformatiebrief	Draagvlak brede school Moergestel
20 juli 2010	Raadsinformatiebrief	Eindrapportage Brede schoolgebouw de Coppele
27 mei 2010	Raadsinformatiebrief	Voortgangsverslag - Stand van zaken Onderwijshuisvesting & Brede scholen
22 april 2010	Motie	Burgerparticipatie, draagvlak bij de school in Moergestel
3 maart 2010	Raadsinformatiebrief	Projectplan Brede school (fase 2)
11 februari 2010	Raadsvoorstel	Voorstel tot het bieden van gelegenheid tot het ter kennis van het college brengen van wensen en bedenkingen met betrekking tot het deelnemen in een beheerstichting brede schoolgebouw de Coppele
11 februari 2010	Raadsvoorstel	Voorstel tot fusie tussen de openbare basisscholen de Wingerd en de Kajuit per 1 augustus 2010

Uit het overzicht blijkt dat de raad jaarlijks minimaal één voortgangsrapportage ontvangt en jaarlijks mondeling door de projectleider en de wethouder wordt geïnformeerd over de stand van zaken. Deze informatievoorziening richt zich op het gehele project brede school. Aan de hand van stoplicht rapportages wordt per gebouw en per netwerk aangegeven hoe het er voor staat.

Naast deze algemene informatie over het gehele project wordt de raad ook op deelonderwerpen betrokken. Afhankelijk van het voorliggende thema is dat in besluitvormende of consulterende zin. De raad neemt bijvoorbeeld besluiten over het voteren van kredieten en over de te hanteren afschrijvingssystematiek. Over de inrichting van de beheerstichting en de quick scan wijknetwerken wordt de raad geconsulteerd of geïnformeerd.

### **De raad geeft invulling aan kaderstellende- en controlerende rol**

De stukken die betrekking hebben op de brede schoolontwikkeling worden doorgaans besproken in de commissie Inwonerszaken en de raad. Met name de raadsvoorstellen leiden tot een inhoudelijke behandeling door de raad. De raadsinformatiebrieven die ter kennisname worden toegezonden leiden in mindere mate tot specifieke vragen of opmerkingen aan college of ambtelijke organisatie.

Dat de raad actief betrokken is, blijkt onder ander uit de onderstaande voorbeelden:

- / De afspraken die de gemeenteraad op 10 april 2008 met het college heeft gemaakt over de periodieke informatievoorziening worden in de praktijk uitgevoerd. Dit leidt er toe dat de raad minimaal jaarlijks een integraal overzicht ontvangt over de voortgang van het project;
- / De gemeenteraad heeft een actieve rol vervuld bij de beslissing die is genomen over de te hanteren afschrijvingssystematiek. De raadswerkgroep Planning & Control heeft zich gebogen over de financiering van de brede school en de raad geadviseerd over het te nemen besluit (zie ook hoofdstuk 4.1);
- / De gemeenteraad heeft gebruik gemaakt van de mogelijkheid om bedenkingen en wensen ten aanzien van de beslissing tot deelneming in een beheerstichting brede schoolgebouw de Coppele ter kennis aan het college te brengen. In de verdere vormgeving van de beheerstichting zijn de wensen van de raad (beheer op afstand van de gemeente, uniform voor alle vier de scholen) meegenomen;
- / De gemeenteraad heeft het budgetrecht en is dus betrokken bij alle kredietvotingen;
- / Gemeenteraad(sfracties) stellen actief en regelmatig schriftelijke vragen over de voortgang van het project brede school.<sup>35</sup>

Vanuit de ambtelijke organisatie wordt de gemeenteraad geroemd om het feit dat hij in de afgelopen jaren zijn rug heeft recht gehouden en het ambitieuze plan is blijven steunen. Ondanks de veranderende economische omstandigheden zijn de investeringsbudgetten gehandhaafd.

Vanuit de kernpartners wordt kritischer geoordeeld over de wijze waarop de gemeente(raad) invulling geeft aan zijn rol. Die rol wordt gekwalificeerd als 'onvoorspelbaar'. Op bepaalde momenten hebben de kernpartners het gevoel gehad dat de gemeente terug wilde komen op eerder gemaakte afspraken. Die onzekerheid is er bijvoorbeeld geweest over de komst van een gymzaal bij brede school de Bunders. Er is niet direct helderheid gegeven op de vraag of die nu wel of niet zou komen.<sup>36</sup>

### **Raad toch niet volledig content met eigen betrokkenheid**

Een deel van de fractievoorzitters geeft aan zelf niet tevreden te zijn over de wijze waarop hij betrokken is. De voornaamste kritiekpunten hebben te maken met het gevoel dat de voorliggende informatie het karakter heeft van voldongen feiten. Dit hangt er mogelijk mee samen dat de informatie momenteel vooral gaat over de wijze waarop uitvoering is gegeven aan eerdere besluiten. Daarnaast plaatsen raadsleden kritische kanttekeningen bij de volledigheid van de informatie. Het accent in de informatievoorziening ligt inderdaad duidelijk op de rapportage over de fysieke doelstellingen. De inhoudelijke doelen komen echter ook aan bod. Gelet op de kwaliteit en frequentie van de raadsinformatie is de kritiek van de raadsleden dus opmerkelijk (zie ook paragraaf 2.3 en 3.3).

---

<sup>35</sup> O.a. op 28 maart 2011 en 22 september 2011 stelt de fractie van AB schriftelijke vragen.

<sup>36</sup> Uiteindelijk besluit de raad dat de gymzaal er wel komt.

## 4 Financiën

*Behalve aandacht voor de fysieke en inhoudelijke aspecten heeft de rekenkamercommissie ook specifiek gekeken naar de financiële aspecten van brede schoolontwikkeling. Deze komen in dit hoofdstuk aan de orde. Dit hoofdstuk geeft daarmee een antwoord op de deelvragen 2 en 6:*

- / Wat zijn de financiële kaders voor de brede schoolontwikkeling?
- / Is de uitvoering conform de vooraf vastgelegde financiële kaders?

### 4.1 / Wat zijn de financiële kaders voor de brede schoolontwikkeling?

De realisatie van de brede scholen verloopt in meerdere fasen (zie figuur 2.1 in hoofdstuk 2). De haalbaarheidsfase is ook wel 'eerste fase' genoemd en de ontwerpfase en bouwfase respectievelijk 'tweede' en 'derde fase'. Voor deze drie fasen heeft de raad financiële kaders gesteld.

#### **Kaders voor haalbaarheidsfase (Eerste fase) in 2008**

In het projectplan voor de eerste fase zijn de budgetten voor het project inzichtelijk weergegeven voor de periode 2008-2010.<sup>37</sup> In totaal gaat het om een bedrag van 125.600 euro, waarvan tachtig procent bestemd is voor 2008 en twintig procent voor 2009. Voor 2010 is geen budget benodigd. Er is specifiek omschreven wat het gewenste eindresultaat van het budget is, namelijk de realisatie van vijf wijknetwerken en haalbaarheidsstudies voor drie brede scholen.<sup>38</sup> Naast de omvang van de budgetten en het doel zijn ook de budgetbewaker en budgethouder benoemd en is aangegeven welke kosten uit het budget gefinancierd worden. Tevens zijn risico's benoemd. De raad stelt deze kaders vast op 10 april 2008.<sup>39</sup>

Nadat het college aanvankelijk melding maakt van een verwacht tekort van het budget voor de voorbereiding blijkt halverwege 2010 dat het budget toch voldoende is.<sup>40</sup>

#### **Start van ontwerpfase (Tweede fase) in najaar 2009**

Op 24 september 2009 stemt de raad in met de financiële kaders voor fase twee. Deze fase is gekoppeld aan de ontwerpfase van de gebouwen in Centrum/Bunders, Waterhoef en Moergestel. Voor elk van de gebouwen wordt een plan van aanpak opgesteld. Deze zijn identiek in opbouw. De rapportage voor Centrum/Bunders refereert aan het financieel kader voor de stichtingskosten voor het gebouw (6,2 miljoen euro).<sup>41</sup> Het budget dat de raad op 24 september 2009 beschikbaar stelt, is een voorbereidingskrediet voor

---

<sup>37</sup> Projectplan Brede School eerste fase d.d. augustus 2008, p. 19-20.

<sup>38</sup> Het opzetten van een wijknetwerk in de Coppele behoort wel tot het hier besproken projectplan, maar de bouw van de Brede School de Coppele is dan inmiddels gestart. De bouw van die brede school beschouwt de gemeente als een afzonderlijk project. Over deze brede school is ook al eerder (15 december 2005) door de raad besloten.

<sup>39</sup> Notulen raadsvergadering d.d. 10 april 2008, p. 55.

<sup>40</sup> Voortgangsverslag Brede School – eerste fase juni 2008 - oktober 2008, p. 4 en Voortgangsverslag

Project Brede School januari - mei 2010, p. 4.

<sup>41</sup> Plan van aanpak ontwerpfase Brede Schoolgebouw Centrum/Bunders d.d. oktober 2010, p. 5. Later zullen ook bedragen van 7,2 en 7,0 miljoen euro worden genoemd.

de bouw van 500.000 euro. Dit budget is niet gekoppeld aan jaarschijven, maar uit de planning is af te leiden dat het gaat om een budget voor de periode augustus 2010 tot en met maart 2012.<sup>42</sup>

Net als in fase één is ook in fase twee aangegeven wat het gewenste eindresultaat is. Voor de diverse benoemde doelstellingen (opstellen Voorlopig ontwerp (VO) en definitief ontwerp (DO), bestek en aanbesteding) is steeds aangegeven dat ook getoetst wordt aan het beschikbare budget. Deze taak is belegd bij de projectgroep.

Op diverse momenten tussendoor informeert het college de raad over de momenten waarop naar verwachting een besluit zal worden voorgelegd met financiële kaders.<sup>43</sup>

### **Bouw (Derde fase) vanaf najaar 2010**

Ten tijde van dit rekenkameronderzoek was de brede school Centrum/Bunders nog niet in de derde fase aangeland. Voor dit project was daarom nog geen plan van aanpak voor de derde fase beschikbaar. Aangezien de plannen voor de afzonderlijke brede scholen in de praktijk echter sterk op elkaar lijken, kan het plan van aanpak voor Waterhoef een beeld geven van hoe er in een later stadium ook over Centrum/Bunders gerapporteerd zal worden. Het plan van aanpak voor Waterhoef refereert in de inleiding direct aan het financiële kader van 5,5 miljoen euro, dat de raad op 21 oktober 2010 heeft vastgesteld.<sup>44</sup> Bij dat raadsvoorstel zat een financiële bijlage van elf pagina's, waarin het college een toelichting geeft op de mijlpalen in het proces, de afzonderlijke onderdelen van de stichtingskosten toelicht en de omvang van de investering (bouwkrediet), kapitaallasten en exploitatiekosten nader uitwerkt.<sup>45</sup>

Later, op 17 november 2011, stemt de raad in met het krediet voor de bouw van Brede school Moergestel voor een bedrag van 5.040.000 euro.<sup>46</sup>

Net als in fase twee is ook in fase drie de projectgroep verantwoordelijk gemaakt voor de budgetbewaking. Uit het groepsgesprek met de toekomstige gebruikers van Centrum/Bunders blijkt dat in de praktijk de voorzitter van de projectgroep deze rol vervult. De gebruikers zijn tevreden over de wijze waarop de voorzitter dat doet. In het plan van aanpak voor Waterhoef zijn ook de momenten waarop financiële eindrapportage over de bouw en een tussentijdse verantwoordingsrapportage moeten worden opgeleverd, evenals wie daarvoor verantwoordelijk zijn.<sup>47</sup>

In de diverse voortgangsrapportages die zijn verschenen over de brede schoolontwikkeling informeert het college de raad ook specifiek over de financiële aspecten van het project. Een voorbeeld daarvan uit januari 2011 voor Centrum/Bunders is opgenomen in bijlage 3. In de bijlage is te zien dat de voortgangsrapportage zowel in gaat op de financiële aspecten van de bouw als van de exploitatie na oplevering van het gebouw.<sup>48</sup> Er wordt dus onderscheid gemaakt tussen (incidentele) investeringsbedragen en de (structurele) exploitatielasten.

---

<sup>42</sup> Factsheet Plan van Aanpak ontwerpfase Brede Schoolgebouw Centrum Bunders d.d. november 2010, p. 2.

<sup>43</sup> Zie bijvoorbeeld de Commissie/Raadsinformatiebrief Projectplan Brede School - tweede fase d.d. 3 maart 2010.

<sup>44</sup> Plan van aanpak Bouw Brede School Waterhoef d.d. november 2010, p. 1.

<sup>45</sup> Financiële bijlage kredietvoting brede schoolgebouw Waterhoef, bijlage 2 bij raadsvoorstel d.d. 21 oktober 2010.

<sup>46</sup> Raadsvoorstel tot voteren van een krediet voor de bouw van de Brede School Moergestel d.d. 27 september 2011.

<sup>47</sup> Plan van aanpak Bouw Brede School Waterhoef d.d. november 2010, p. 5.

<sup>48</sup> Stand van zaken Onderwijshuisvesting & Brede Scholen (en voortgangsverslag project Brede School) d.d. januari 2011, p. 9.

Behalve informatie per brede school gaan de voortgangsrapportages ook in op overige onderwijshuisvestingsprojecten. Aan het einde van de rapportage is een totaaloverzicht van alle investeringen opgenomen, waarbij ook eventueel verkregen subsidies inzichtelijk zijn gemaakt (zie bijlage 3). Ook op andere momenten presenteert het college informatie over verkregen en afgewezen subsidies en de besteding daarvan. In bijlage 4 is hiervan een overzicht gegeven.

In de voortgangsrapportage d.d. juli 2011 kondigt het college aan dat het de raad naar verwachting in april/mei 2012 om een krediet van 7,0 miljoen euro zal vragen voor de feitelijke bouw van de school.<sup>49</sup> In een bijlage bij de rapportage verantwoordt het college zich over de besteding van het eerder genoemde voorbereidingskrediet van 500.000 euro. Uit de bijlage blijkt dat inmiddels 21 procent van het voorbereidingskrediet is uitgegeven (zie ook tabel 4.2 in paragraaf 4.2) en dat het project volgens planning verloopt. Een toelichting op nog te verwachten kosten ontbreekt, waardoor de toegevoegde waarde van de informatie beperkt is.

### **Keuze voor andere financieringssystematiek**

In het verlengde van de discussie over de exploitatie discussieert de raad met college en accountant over de wijze van financiering van de exploitatie. In het raadsvoorstel d.d. 24 september 2009 doet het college het voorstel om te kiezen voor een financieringssystematiek waarbij op annuïteitenbasis (in plaats van lineair) wordt afgeschreven. Hierdoor blijven de kapitaallasten de komende jaren binnen het daarvoor vastgestelde budget.<sup>50</sup> De raad gaat met dit voorstel akkoord onder het voorbehoud dat deze manier van afschrijving nader wordt onderzocht.<sup>51</sup> Een analyse van de accountant wijst uit dat afschrijven volgens de voorgestelde methode is toegestaan.<sup>52</sup> Het voordeel van de annuïteitenmethode is dat de kapitaallasten de eerste dertien jaar lager zijn dan bij de lineaire afschrijvingsmethoden. Vanaf het veertiende jaar zijn de lasten echter hoger en ook over de totale afschrijvingsperiode (van 40 jaar) zijn de kapitaallasten hoger indien op annuïteitenbasis wordt afgeschreven. Tegenover aanvankelijk voordeel van de gekozen methode (namelijk lagere lasten op dit moment) staat dus een nadrukkelijk nadeel op de langere termijn. Op 18 november 2010 gaat de raad nogmaals akkoord met de door het college voorgestelde afschrijvingssystematiek.<sup>53</sup>

### **Uiteindelijk toch geen rol van woningcorporaties en andere marktpartijen**

Aanvankelijk was er sprake van betrokkenheid van de woningcorporaties Leyackers en Stromenland bij de fysieke realisatie van de brede scholen.<sup>54</sup> In 2007 treden de corporaties toe tot het Overleg lokaal onderwijsbeleid.<sup>55 56</sup> Ook maken ze deel uit van de Stuurgroep Brede School Oisterwijk.

---

<sup>49</sup> Stand van zaken Onderwijshuisvesting & Brede Scholen (tevens voortgangsverslag project Brede School) d.d. juli 2011, p. 9.

<sup>50</sup> Uit berekeningen blijkt dat het in periode 2010-2017 gaat om een voordeel op kapitaallasten van circa 110.000 euro in 2010 oplopend tot circa 196.000 euro in 2017. Bron: bijlage vergelijking kapitaallasten (zonder datum).

<sup>51</sup> Advies aan de Raad van de gemeente Oisterwijk, van de Raadswerkgroep Planning & Control, inzake: de financiering van de Brede Scholen, meer specifiek de wijze van afschrijven d.d. 5 oktober 2010, p. 1-2.

<sup>52</sup> Brief Ernst & Young Accountants LLP d.d. 19 mei 2010. Voor een nadere toelichting op de beide afschrijvingsmethoden verwijzen we naar de rapportage van Ernst & Young.

<sup>53</sup> Raadsvoorstel inzake advies raadswerkgroep planning en control over de afschrijvingsmethodiek brede scholen en reactie en voorstel van het college d.d. 11 oktober 2011.

<sup>54</sup> De woningcorporaties Leyackers en Stromenland (Oisterwijk) zijn per 1 januari 2011 gefuseerd tot Leystromen.

In de besluitvorming over de brede schoolontwikkeling door de raad op 10 april 2008 komen de woningcorporaties ook uitgebreid aan bod.

In diverse zogenaamde 'kaderstellende uitspraken' spreekt de raad uit dat de bestaande samenwerking met de woonstichtingen Stromenland en Leyakkers verruimd mag worden naar de brede school ontwikkeling. Het college wil hier uitvoering aan geven door nog voor het zomerreces een overeenkomst met de corporaties te sluiten.<sup>57</sup> Het doel van de overeenkomst is om vast te leggen dat de corporaties de nieuw te bouwen brede scholen zullen realiseren (al dan niet in combinatie met sociale woningbouw) waarna de gemeente de nieuwe onderwijs- en welzijnsruimten zal huren.

Uiteindelijk is de samenwerking niet van de grond gekomen. Bij de brede school Waterhoef werd in de loop van de tijd duidelijk dat de ideeën over het project (en de uitvoering ervan) tussen gemeente en woonstichting verschilden. Voor de brede school in Centrum/Bunders zagen de corporaties af van samenwerking vanwege hun te gering geachte belang bij de wijk c.q. de onzekere financiële marktsituatie. Bij de brede school in Moergestel heeft het college op een gegeven moment geconcludeerd dat het gezamenlijk optrekken met de woningcorporaties te weinig voordelen voor de gemeente had. Het college heeft de raad geïnformeerd over het beëindigen van de samenwerking met corporaties via voortgangsrapportages. Ook op informatieavonden is aandacht aan de situatie geschonken.

Het beëindigen van de samenwerking heeft geen nadelige financiële consequenties gehad voor de brede schoolontwikkeling aangezien eventuele financiële bijdragen van de corporaties nog niet waren ingeboekt. Overige marktpartijen spelen in het proces geen rol dan als opdrachtnemer tijdens de voorbereiding en uitvoering (adviseurs, aannemers en dergelijke).

### **Kosten van de inhoudelijke brede schoolontwikkeling**

Het voorgaande heeft uitsluitend betrekking op de fysieke aspecten van de brede schoolontwikkeling. Ook de inhoudelijke aspecten brengen echter kosten met zich mee, ook al zijn deze van een totaal andere orde. Tegenover de circa 25 miljoen euro die de gemeente investeert in de realisatie van de brede scholen staat een jaarlijks budget van ongeveer 70.000 euro voor de coördinatie en uitvoering van de inhoud. Het gaat daarbij om de subsidie die de gemeente verstrekt aan Brede School Tilburg voor de coördinatie van de wijknetwerken door een brede schoolcoördinator (circa 0,7 fte) en een activiteitsubsidie van 15.000 euro per jaar. Samen met de materiële (en eventueel financiële) bijdragen van de deelnemers aan het wijknetwerk kunnen met dit laatste budget de activiteiten georganiseerd worden. De gemeente heeft in de subsidiebeschikking als eis opgenomen dat per wijk jaarlijks minimaal drie activiteiten georganiseerd worden.

## **4.2 / Is de uitvoering conform de vooraf vastgelegde financiële kaders?**

### **Tegenvallers betekenen dat er op andere zaken moet worden bezuinigd**

De aandacht die budgetbewaking krijgt in documenten stemt overeen met de wijze waarop geïnterviewden hierover spreken. Ook in de praktijk worden de financiële kaders als een hard gegeven beschouwd. In de

---

<sup>55</sup> Dit is het overleg waarmee Oisterwijk invulling geeft aan het volgens de Onderwijswet verplichte op overeenstemming gericht overleg.

<sup>56</sup> Organisatie van de brede school ontwikkeling in de gemeente Oisterwijk d.d. november 2007, p. 8.

<sup>57</sup> Reactienota behorende bij het voorstel tot het doen van kaderstellende uitspraken en beschikbaar stellen van een voorbereidingskrediet ten aanzien van de brede school ontwikkeling d.d. 26 maart 2008, p. 4.

vorige paragraaf is al aangegeven dat de projectgroep verantwoordelijk is voor de budgetbewaking en dat de ervaringen van gebruikers bij de onderzochte casussen positief zijn. In de budgetbewaking wordt gebruik gemaakt van de volgende instrumenten:

- / Elk project wordt op haalbaarheid getoetst door een extern bureau (in de eerste fase);
- / Tijdens de voorbereiding maakt de projectgroep per project na elke fase een calculatie van de kosten, een lijst van opties en bezuinigingen;
- / Tijdens de uitvoering (fase drie) houdt men nadrukkelijk toezicht op de kosten door te werken met meer- en minderwerklijsten.

De focus op budget betekent dat eventuele tegenvallers inhouden dat op het niveau van afzonderlijke brede scholen naar oplossingen moet worden gezocht.

Bij Centrum/Bunders heeft dit bijvoorbeeld geresulteerd in een beperking van het aantal m<sup>2</sup> en een goedkopere soort tegel op het schoolplein.<sup>58</sup>

De afspraak is dat indien een brede school binnen het budget gerealiseerd wordt, de gemeente het positieve resultaat bestemt voor de algemene reserve. De verantwoordingsinformatie bevat geen informatie over de vraag of en in welke mate dat al is gebeurd.<sup>59</sup>

#### Tot nu toe uitsluitend overschrijding op de Copele

De ten tijde van dit onderzoek meest recente voortgangsrapportage bevat een overzicht van de stelpost brede school. Deze stelpost is een erfenis uit 2005, waarin het Integraal Huisvestingsplan (IHP) door het college is ingetrokken. Na het besluit om een herstart te maken met onderwijshuisvesting zijn vanaf de programmabegroting 2008 de financiële consequenties van de gewenste ontwikkelingen onder de naam 'stelpost' in de begroting verwerkt.<sup>60</sup> De rechtmatigheid van de uitgaven over de periode 2008-2010 zijn door de accountant gecontroleerd en als rechtmatig beoordeeld. Het overzicht is samengevat in tabel 4.1.

Tabel 4.1 Samenvattend overzicht stelpost brede school (in euro's)								
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Beschikbaar budget</b>	48.000	452.900	523.000	548.244	546.665	574.085	567.506	560.926
<b>Uitgaven ten laste van stelpost</b>	-	452.300	523.000	532.260	421.532	462.510	547.003	541.390
<b>Saldo</b>	48.000	600	-	15.984	125.133	111.575	20.503	19.536

*Bron: Stand van zaken Onderwijshuisvesting & Brede Scholen (tevens voortgangsverslag project Brede School) d.d. juli 2011, p. 15*

<sup>58</sup> Tijdens het onderzoek is door een van de gebruikers van de Copele aangegeven dat na oplevering van de brede school nog diverse werkzaamheden zijn uitgevoerd om het gebouw beter te laten voldoen aan de eisen. Werkzaamheden aan de toegangsdeur van het wijkcentrum, de verwarming in de kelder en de airconditioning in de foyer zijn daarvan als voorbeeld genoemd. De rekenkamercommissie heeft niet nader onderzocht in welke mate hier sprake is van opties waarop vooraf bezuinigd is en die achteraf toch zijn aangebracht en in welke mate het 'reparatie' betreft van onderdelen die door de aannemer niet conform afspraak zijn opgeleverd.

<sup>59</sup> Stand van zaken Onderwijshuisvesting & Brede Scholen (tevens voortgangsverslag project Brede School) d.d. juli 2011, p. 16.

<sup>60</sup> Presentatie Voortgang: Brede Scholen Onderwijshuisvesting d.d. 1 september 2011.

<b>Tabel 4.2 Stand van zaken investeringen brede schoolgebouwen (in euro's)<sup>61</sup></b>					
	<b>Krediet<sup>62</sup></b>	<b>Raming</b>	<b>Realisatie</b>	<b>Restant</b>	<b>Realisatie (%)</b>
<b>De Coppele</b>	6.360.000	-	6.759.559	<b>-219.559</b>	106%
<b>Waterhoef</b>	5.500.000	5.496.781	1.842.982	3.653.799	34%
<b>Moergestel</b>	500.000	500.000	315.194	184.806	63%
<b>Centrum/Bunders</b>	500.000	500.000	105.621	394.379	21%

*Bron: Eindrapportage nieuwbouw brede schoolgebouw de Coppele d.d. 20 juli 2010, p. 6 en Stand van zaken Onderwijshuisvesting & Brede Scholen (tevens voortgangsverslag project Brede School) d.d. juli 2011, p. 17-18.*

In tabel 4.2 zijn de investeringsbudgetten per brede school inzichtelijk gemaakt. De tabel laat zien dat het budget van de Coppele met 219.559 euro (ruim 6 procent) is overschreden. De reden van de overschrijding is toegelicht in een eindrapportage (waarin ook op de aspecten organisatie, kwaliteit, informatie en tijd wordt ingegaan). De meerkosten zijn het gevolg van overschrijdingen van de budgetten voor:

- / directe bouwkosten<sup>63</sup>
- / architect (aanvullende werkzaamheden)
- / adviseur installatie (aanvullende adviezen en maatregelen voor duurzaamheid)
- / bouwmanagement (aanvullend advies)
- / algemene bijkomende kosten (verhuizing, schoonmaak, leges, aansluitkosten)
- / sloop (vanwege aantreffen asbest)
- / inrichting gymzaal

De overschrijdingen zijn steeds gemeld in de eerst verschijnende voortgangsrapportage nadat een overschrijding zich heeft voorgedaan. Tegenover de overschrijdingen staan ook onderschrijdingen op bepaalde onderdelen. Het bedrag van 219.559 euro is dus het saldo van de hierboven genoemde overschrijdingen en de onderschrijdingen.

De realisatie van de overige brede scholen verloopt volgens planning en men is tot nu toe binnen het budget gebleven. Daar zijn dan ook nog niet alle werkzaamheden uitgevoerd. Omdat (zoals gezegd) een toelichting op nog te verwachten kosten van Waterhoef, Moergestel en Centrum/Bunders ontbreekt, is de toegevoegde waarde van de informatie beperkt.

<sup>61</sup> Het op 17 november 2011 verstrekte krediet voor de bouw van Brede school Moergestel van 5.040.000 euro is niet in deze stand van zaken d.d. juli 2011 verwerkt.

<sup>62</sup> Voor de Waterhoef betreft het een krediet voor de bouw en bij Moergestel en Centrum/Bunders gaat het om het voorbereidingskrediet. Voor beide laatstgenoemde brede scholen zal de raad in een later stadium gevraagd worden om ook een krediet voor de bouw beschikbaar te stellen.

<sup>63</sup> Het gaat hier voornamelijk vloerbedekking (30 procent), eisen gebruikers en opdrachtgever (35 procent) en aanpassingen door de architect (24 procent).



## 5 Conclusies en aanbevelingen

De rekenkamercommissie Oisterwijk heeft een onderzoek uitgevoerd naar de brede schoolontwikkeling. Daarbij is aandacht besteed aan drie aspecten. In de eerste plaats is dat de inhoudelijke doelstelling die de gemeente met de brede schoolontwikkeling nastreeft. In de tweede plaats is ook de realisatie van fysieke gebouwen geanalyseerd. Ten slotte is onderzocht of het voorgaande binnen de financiële kaders heeft plaatsgevonden.

De centrale vraag van dit onderzoek was als volgt:

***Zijn de inhoudelijke en fysieke doelen van de brede schoolontwikkeling gerealiseerd binnen het beschikbaar gestelde budget?***

Deze centrale vraag is uitgewerkt in acht deelvragen, die hieronder worden beantwoord:

### ***1 Wat zijn de vastgestelde doelen voor de inhoudelijke en fysieke brede schoolontwikkeling?***

De raad heeft de inhoudelijke doelstellingen voor de brede schoolontwikkeling in 2007 vastgesteld. Met de ontwikkeling van brede scholen wil de gemeente Oisterwijk een positieve bijdrage leveren aan:

- / de leefbaarheid in de wijk;
- / ontwikkelingskansen van kinderen.

De fysieke doelstellingen zijn gericht op:

- / het bieden van goede huisvesting aan maatschappelijke partners;
- / efficiënt ruimtegebruik.

De fysieke doelstellingen zijn voldoende specifiek, meetbaar en tijdgebonden uitgewerkt. Bij de inhoudelijke doelstellingen is dat niet altijd het geval. De inhoudelijke doelen zijn bovendien overwegend input-georiënteerd en dus te weinig gericht op het vooraf benoemen van het gewenste eindresultaat/effect (outcome).

De inhoudelijke doelen zijn gerelateerd aan beleidsnota's over verwante beleidsvelden, zoals de nota 'Zorgen voor elkaar' (Welzijn, Zorg en Gezondheid) en 'Klavertje Vier' (Ontwikkelingskansen voor kinderen). Met het concreter worden van de opgave in de loop der tijd worden ook de doelen wel steeds concreter geformuleerd.

### ***2 Wat zijn de financiële kaders voor de brede schoolontwikkeling?***

De raad heeft op verschillende momenten krediet beschikbaar gesteld voor de brede schoolontwikkeling. Er is steeds sprake van expliciete besluitmomenten. In april 2008 stelt de raad 125.600 euro beschikbaar voor de realisatie van vijf wijknetwerken en haalbaarheidsstudies voor drie brede scholen. In september 2009 voteert de raad een krediet van een half miljoen euro als voorbereidingskrediet voor de bouw van de brede scholen Centrum/Bunders, Waterhoef en Moergestel. Daarnaast heeft de raad ook budget beschikbaar gesteld voor de daadwerkelijke bouw van de brede school de Coppele en Waterhoef. Het gaat

respectievelijk om bedragen van 6.360.000 euro en 5.500.000 euro. Voor de brede school Moergestel is het bouwkrediet in het najaar van 2011 aangevraagd; voor brede school Centrum/Bunders wordt naar verwachting in het voorjaar van 2012 een bouwkrediet aangevraagd bij de raad.

Aanvullend op bovenstaande incidentele kredieten stelt de raad jaarlijks bij de programmabegroting vast welk budget er beschikbaar is voor de jaarlijkse exploitatielasten van de brede scholen. Het gaat hierbij om ongeveer 1,2 miljoen euro aan kapitaallasten voor de gebouwen en een jaarlijks budget van 70.000 euro voor de coördinatie van de wijknetwerken. Deze verhouding toont aan dat er sprake is van een onbalans tussen de beschikbare middelen voor de fysieke en de inhoudelijke doelen.

Bij de brede schoolontwikkeling kijkt de gemeente Oisterwijk beargumenteerd af van de reguliere manier van afschrijven. Er is namelijk gekozen om niet lineair maar annuïtair af te schrijven. Hiervoor heeft de raad expliciet toestemming verleend. De consequentie van annuïtair afschrijven is dat de kapitaallasten van de nieuwbouw in de eerste jaren lager zijn maar over de totale afschrijvingsperiode hoger uitvallen. De raad van Oisterwijk heeft er daarmee voor gekozen om een deel van de financiële consequenties van de brede schoolontwikkeling naar de toekomst te verleggen.

Hoewel er aanvankelijk sprake is van samenwerking met corporaties voor de bouw van de brede scholen Centrum/Bunders, Waterhoef en Moergestel komt deze om uiteenlopende redenen uiteindelijk niet van de grond. Dit heeft geen nadelige financiële consequenties gehad voor de brede schoolontwikkeling.

### **3 Is er een organisatiestructuur vastgesteld met een stuurgroep en projectgroep en ieders rol en verantwoordelijkheid?**

Er zijn expliciete afspraken gemaakt over de projectorganisatie bij de realisatie van de brede school. Voor elk van de volgende organen zijn expliciet de samenstelling, taken en verantwoordelijkheden benoemd:

- / Stuurgroep Brede School Oisterwijk
- / Gemeentelijke projectgroep
- / Projectleider Brede School
- / Gebruikersgroep
- / Wijknetwerken

### **4 Hoe vult de gemeenteraad zijn kaderstellende rol in?**

Zowel de inhoudelijke en de fysieke doelen als de financiële kaders zijn expliciet door de raad vastgesteld. De rekenkamercommissie beoordeelt de kwaliteit van de informatie aan de raad over de fysieke doelen als goed: er is sprake van expliciete plannen met daarin een duidelijke formulering van doelen, budget en fasering. Ook zijn vanaf het begin af aan risico's in kaart gebracht. Voor wat betreft de inhoudelijke doelen geldt zoals eerder aangegeven dat deze niet allemaal voldoende specifiek en tijdgebonden zijn geformuleerd. Ook zijn een aantal doelen teveel op 'input' in plaats van 'output' of 'outcome' gericht. De raad stelt zich volgend op ten opzichte van het collegevoorstel. Dat betekent dat de raad niet zelf het initiatief neemt tot meer specifiek, meetbaar en tijdgebonden en als effect geformuleerde doelstellingen.

## **5 Is de uitvoering van het beleid doeltreffend, dat wil zeggen worden de inhoudelijke en fysieke doelstellingen volgens het vastgestelde ambitieniveau en conform planning gerealiseerd?**

Er is zicht op een doeltreffende realisatie van de fysieke doelstellingen binnen de financiële kaders. Daarbij moet de rekenkamercommissie de kanttekening maken dat dit een momentopname is, aangezien nog niet alle brede scholen daadwerkelijk zijn gerealiseerd. De stand van zaken aan het eind van 2011 schetst voor de fysieke en financiële aspecten in ieder geval een gunstig beeld.

Hoewel het een bewuste keuze is geweest om voorrang te geven aan de realisatie van de gebouwen boven de verdere intensivering van de inhoudelijke samenwerking in wijknetwerken, is de realisatie van de inhoudelijke doelen nog te weinig tastbaar. Het rendement van de inhoudelijke aspecten van de brede schoolontwikkeling is hierdoor nog niet te bepalen. Weliswaar zijn in de zomer van 2011 activiteiten per wijk benoemd voor het verbeteren van de ontwikkelingskansen van kinderen, maar de doelstellingen voor het verbeteren van de leefbaarheid zijn nog erg algemeen. Bovendien is nog onvoldoende uitgewerkt hoe de gemeente gaat sturen op de (via wijknetwerken te bevorderen) leefbaarheid. De inzet van de gemeente op dit terrein is beperkt gebleven tot het aanstellen van een brede schoolcoördinator voor de wijknetwerken. Deze coördinator heeft primair een faciliterende en ondersteunende functie en is sterk afhankelijk van de 'doorzettingsmacht' die afgevaardigden in het wijknetwerk hebben binnen hun eigen organisatie om tijd en geld te mobiliseren voor de netwerkactiviteiten

De onbalans tussen de fysieke en inhoudelijke component komt (zoals eerder aangegeven) ook in financiële zin tot uitdrukking: terwijl de jaarlijkse kapitaallasten van de fysieke realisatie van de brede scholen ongeveer 1,2 miljoen euro bedragen, is er voor het ontwikkelen en in stand houden van de inhoudelijke component jaarlijks 70.000 euro beschikbaar. Het risico dat zich voordoet, is daarmee dat gemeente en kernpartners goed met elkaar kunnen opschieten zolang er gebouwd wordt, maar dat de interesse van kernpartners wegebt zodra de nieuwbouw is gerealiseerd. Hoewel fysieke nabijheid van kernpartners samenwerking vergemakkelijkt, is samenwerken geen automatisme. De rekenkamercommissie kan zich daarom voorstellen dat raadsleden aangeven te willen weten of de investering in gebouwen ook maatschappelijk rendement gaat opleveren in de toekomst.

## **6 Is de uitvoering conform de vooraf vastgelegde financiële kaders?**

Via voortgangsrapportages ontvangt de raad informatie over de uitputting van budgetten. Het bouwkrediet voor brede school de Coppele is uiteindelijk met 219.559 euro (ruim 6 procent) overschreden. De overschrijdingen zijn steeds gemeld in de eerst verschijnende voortgangsrapportage nadat een overschrijding zich heeft voorgedaan. Bij de overige brede scholen is men tot nu toe binnen het tot nu toe beschikbaar gestelde (voorbereidings)budget gebleven. In een aantal gevallen was dit alleen mogelijk door te bezuinigen op bepaalde onderdelen van het oorspronkelijke plan of het ambitieniveau te verlagen. Omdat een toelichting op nog te verwachten kosten van Waterhoef, Moergestel en Centrum/Bunders ontbreekt, is niet met zekerheid vast te stellen dat deze brede scholen uiteindelijk binnen het budget zullen blijven.

## **7 Werken gemeente, scholen en partners bij de uitvoering volgens de afgesproken verantwoordelijkheidsverdeling?**

Er is een breed draagvlak voor de brede schoolontwikkeling. Dit is niet beperkt tot een politiek-bestuurlijk draagvlak, maar geldt ook voor de ambtelijke organisatie en de kernpartners in de wijken. De 'wij-gedachte' is bij de brede schoolontwikkeling sterk aanwezig: gemeente en kernpartners werken nauw samen. In de

praktijk komt dit tot uitdrukking in het feit dat men een gemeenschappelijke doelstelling ervaart en deze desgevraagd kan noemen.

De kernpartners zijn tevreden over het functioneren van de projectorganisatie. Deze is conform de afspraken en de tevredenheid wordt breed gedragen. Het is in de praktijk duidelijk wat wiens verantwoordelijkheid is en de kernpartners stellen zich naar elkaar constructief en meedenkend op. Ook bij onvoorziene omstandigheden zoeken de kernpartners naar een consensus. Dit is tot op heden altijd gelukt.

## **8 Hoe vult de gemeenteraad zijn controlerende taak in als het gaat om brede schoolrealisatie?**

Het college legt periodiek verantwoording af aan de raad over de voortgang van het project brede school. Met de raad is in 2008 afgesproken dat zij een aantal maal per jaar wordt geïnformeerd. Het informeren gebeurt in voortgangsverslagen en in presentaties tijdens de raadsinformatieavonden. De laatste twee jaar is de raad ongeveer tien keer per jaar geïnformeerd over de brede schoolontwikkeling.

De informatievoorziening over de uitvoering van de brede schoolontwikkeling is van een hoog niveau. De plannen onderscheiden zich verder in positieve zin doordat vervolgdokumentten consistent zijn ten opzichte van eerdere documenten. Dit stelt college en raad in staat om de voortgang goed te kunnen volgen.

De stukken die betrekking hebben op het project brede school worden meestal besproken in de commissie Inwonerszaken en de raad. De raad voert vrijwel altijd een inhoudelijke discussie over de raadsvoorstellen, overigens zonder dat dit betekent dat van het voorgestelde raadsbesluit wordt afgeweken. De raadsinformatiebrieven die ter kennisname worden toegezonden, leiden in mindere mate tot specifieke vragen of opmerkingen aan college of ambtelijke organisatie.

Op basis van het onderzoek komt de rekenkamercommissie tot de volgende aanbevelingen voor de gemeenteraad:

### **1 Volhard in het goede**

De projectmatige aanpak van de brede schoolontwikkeling en de kwaliteit van de voortgangsrapportages aan de raad kan voor veel andere gemeenten als voorbeeld dienen. Spreek als raad hiervoor waardering uit en moedig college en organisatie aan om deze kwaliteit te blijven evenaren. Mogelijk kan de systematiek die bij de voortgangsrapportages is gehanteerd ook dienen als sjabloon voor de rapportage over andere projecten.

### **2 Blijf hameren op de kwaliteit van doelstellingen**

De controlerende taak van de raad vraagt om controleerbare doelstellingen. Raad, zie daarom nadrukkelijker toe op doelstellingen die specifiek, meetbaar en tijdgebonden en als effect zijn geformuleerd:

- / specifiek betekent dat doelen maar voor één uitleg vatbaar zijn;
- / meetbaar betekent dat de vraag 'is het doel behaald?' met ja/nee of bijvoorkeur met een aantal of percentage beantwoord kan worden;
- / tijdgebonden betekent dat helder is wanneer het doel gerealiseerd moet zijn en bij voorkeur zijn ook eventuele tussentijdse momenten van een datum voorzien;
- / formulering als effect betekent dat het doel is beschreven als een gewenste eindsituatie (in plaats van als een verzameling van te ondernemen activiteiten).

Aandacht voor doelformulering is overigens niet alleen aanbevolen voor de brede schoolontwikkeling, maar voor alle doelstellingen die de raad vaststelt.

### **3 Verhoog het inzicht in budgetuitputting**

Het is vervelend om als raad in een laat stadium met budgetoverschrijdingen geconfronteerd te worden. De huidige informatie voor de uitputting van budgetten bevat weliswaar wel de mate waarin het beschikbare budget is besteed, maar geeft geen doorkijk naar nog te verwachten kosten. Raad, spreek met het college af dat deze informatie aan de verantwoordingsrapportages wordt toegevoegd. Hierdoor krijgt de raad een betere schatting of de totale kosten uiteindelijk binnen het budget zullen blijven.

### **4 Ga aan de slag met het ontwikkelingskansenbeleid**

In 2011 is beleidsmatig uitgewerkt hoe Oisterwijk de ontwikkelingskansen van kinderen wil vergroten. Het is nu zaak om het beleid uit te voeren. Raad, spreek met het college af hoe de raad over de doelrealisatie wordt geïnformeerd. Dit kan zowel via reguliere documenten in het kader van de cyclus van planning en control als via afzonderlijke voortgangsrapportages

### **5 Zet nadrukkelijker in op samenwerking in wijknetwerken**

Het fysieke aspect is bedoeld als katalysator voor de inhoudelijke samenwerking in wijknetwerken, maar zowel op papier als in de praktijk is nog onvoldoende uitgewerkt wat de gemeente en de kernpartners hiermee bedoelen. Betrokkenen zijn het in abstracte zin wel eens over de meerwaarde die samenwerking kan bieden voor het bevorderen van de leefbaarheid, maar zijn nog aarzelend om hier concreet handen en voeten aan te geven. Raad, zie daarom nadrukkelijker toe op de concretisering van de doelstellingen op het gebied van leefbaarheid. Geef het college de opdracht om samen met brede schoolcoördinator, Stuurgroep Brede School en kernpartners in de wijken deze doelstellingen uit te werken in specifieke actiepunten. Laat hen daarbij accenten leggen naar gelang de kenmerken van de wijk en de samenstelling van het wijknetwerk. Draag het college verder op om de inspannings- of resultaatverplichting van kernpartners voor deze doelstellingen te verankeren in nog te maken afspraken over het beheer van de gebouwen en/of subsidieafspraken. Daarmee borgt de gemeente Oisterwijk dat de fysieke brede schoolrealisatie ook daadwerkelijk een positief effect heeft op de inhoudelijke aspecten er van.

### **6 Zoek naar de gemene deler in de samenwerking**

Eén van de uitgangspunten bij de inhoudelijke brede schoolontwikkeling is het behoud van de eigen identiteit van de kernpartners. Hoewel dit een legitiem uitgangspunt is, stelt het extra hoge eisen aan de kwaliteit van de samenwerking. Deze zal gericht moeten zijn op het benadrukken van de gezamenlijke doelen in relatie tot het eigen belang van de afzonderlijke partners. Raad, zie er daarom op toe dat de wijknetwerken voldoende expliciet zijn in het formuleren van hun gemeenschappelijk gedeelde visie op de wijk waarin ze opereren. Dring er ook op aan dat de kernpartners de gewenste maatschappelijke opbrengsten en ieders bijdrage daaraan expliciteren. Controleer ook of het jaarlijkse plan van aanpak voldoende concrete activiteiten bevat die de gemeenschappelijke visie illustreren. Vraag de brede schoolcoördinator (informeel) of het college (formeel) om de mate waarin de genoemde activiteiten naar

verwachting zullen bijdragen aan het te bereiken effect te onderbouwen met argumenten en ervaringsgegevens.

### ***7 Verzelfstandiging van beheer en exploitatie biedt geen garanties voor de toekomst***

Zowel bij de Coppele als bij de overige brede scholen is gekozen voor het op afstand plaatsen van het beheer en de exploitatie van de accommodaties. Hoewel de verwachting is dat dit zorgt voor een prikkel om beheer en exploitatie zo goed mogelijk te doen, is dit niet vanzelfsprekend. In de praktijk zijn er voorbeelden te over van situaties waar de gemeente alsnog financieel moest bijspringen toen op afstand geplaatste instellingen niet langer zelf voor een sluitende exploitatie konden zorgen.<sup>64</sup> Raad, dring er daarom bij het college op aan dat de gemeente alsnog zicht krijgt op de exploitatiecijfers van de brede schoolgebouwen. Indien problemen ontstaan, is preventieve beïnvloeding door het college immers waarschijnlijk financieel voordeliger dan het opvullen van al ontstane tekorten.

---

<sup>64</sup> De mate van professionaliteit speelt daarbij geen doorslaggevende rol, aangezien een toenemende professionalisering juist kan betekenen dat betaalde krachten het werk overnemen van goedkope (maar deskundige en gedreven) vrijwilligers.

## 6 Bestuurlijke reactie

Op 11 april 2012 ontving de rekenkamercommissie de volgende reactie van het college:

“Het college heeft kennis genomen van het rapport van de rekenkamer over het onderzoek naar de Brede Schoolontwikkeling in onze gemeente.

In reactie daarop willen we allereerst de rekenkamer complimenteren met haar uitgebreide onderzoek naar dit onderwerp. De Brede School beslaat een zeer omvangrijk project en staat al vele jaren in de maatschappelijke en politieke belangstelling in de gemeente. Het college is van mening dat de rekenkamer er ondanks de omvang en vele facetten, goed in is geslaagd om de grote lijnen van dit project weer te geven en een helder oordeel te geven over de kernaspecten ervan.

Graag willen we ook een inhoudelijke reactie geven op de conclusies en aanbevelingen in het rapport. Dat doen we langs de 3 lijnen die in het rapport onderzocht zijn:

- de inhoudelijke doelen van de Brede Schoolontwikkeling
- de realisatie van de fysieke gebouwen en
- de financiële kaders van het project

### 1. De inhoudelijke doelen van de Brede Schoolontwikkeling

Ten aanzien van de inhoudelijke doelen van de Brede Schoolontwikkeling stelt de rekenkamer terecht dat de inhoudelijke doelstellingen aan kracht kunnen winnen. Zoals ook in het rapport is vermeld hebben wij er de afgelopen jaren bewust voor gekozen om veel aandacht te schenken aan de fysieke kant van de Brede School (de gebouwen). Deze keuze werd ingegeven door de dringende noodzaak om de bestaande onderwijshuisvesting te verbeteren.

De inhoudelijke kant heeft het college echter niet veronachtzaamd. In de afgelopen jaren is een platform opgezet en begeleid waarbinnen partners samenwerken: de wijknetwerken. Die stonden ook aan de basis van de (te realiseren) Brede Schoolgebouwen. Deze platforms zijn vanaf 2011 ook voorzien van professionele begeleiding van de Brede Schoolcoördinator van de stichting Brede School Tilburg.

Daarnaast is de stuurgroep Brede school een platform waarin inhoudelijke ontwikkelingen worden besproken en geïnitieerd.

De rekenkamer roept de raad op om nadrukkelijker in te zetten op samenwerking in de wijknetwerken, te zoeken naar de gemene deler in die samenwerking en er op toe te zien dat hiervoor SMART- doelstellingen opgesteld worden. Het college deelt deze aanbevelingen en zet hier graag samen met de raad op in. Het bespreken van de onderwerpen van de *Lokaal Educatieve Agenda*, waarvoor in de stuurgroep Brede School al een aanzet is gegeven, kan daarvoor een beleidsinstrument zijn. Het college ziet daarbij in de toekomst voor de gemeente vooral de rol van regisseur. Daar waar het wettelijke taken betreft, voert de gemeente daarnaast een ondersteunend beleid. Graag wil het college in gesprek met de raad over de verdere invulling van deze rollen om het verwachtingspatroon daaromtrent helder te krijgen. Het college wil daarbij wel nadrukkelijk de verantwoordelijkheid en inzet van de leden van de stuurgroep Brede School betrekken

zonder wiens steun de gemeente dit grote Brede Schoolproject niet had kunnen trekken en zonder wiens draagvlak de gemeente ook in de toekomst niet kan opereren.

## **2. De realisatie van de fysieke gebouwen**

Het college dankt de rekenkamer voor het compliment over de projectmatige aanpak van het Brede Schoolproject en de kwaliteit van de informatievoorziening erin. Het college stelt de raad voor om het sjabloon van het voortgangsverslag in soortgelijke projecten te hanteren.

Voor wat betreft de Stichting Beheer en Exploitatie is het college er zich van bewust dat, met de woorden van de rekenkamer ‘verzelfstandiging geen garanties biedt voor de toekomst’. Toch wil het college de verantwoordelijkheid voor de afgesproken taken bij de partners neerleggen. Dat vormt immers de basis om bewust met het gebouw om te gaan. Er zijn wel duidelijke taakverdelingen opgesteld en ook zijn er middelen gereserveerd voor het gemeentelijke deel van de exploitatie. Ook heeft de gemeente als eigenaar van het gebouw een aantal maal per jaar overleg met de stichting met een aantal vaste agendapunten, waaronder financiën. Door deze constructie wordt geborgd dat de gemeente de ontwikkeling van de stichting Beheer en Exploitatie kan blijven volgen.

## **3. De financiële kaders van het project**

Over de financiële kaders signaleert de rekenkamer een onbalans in de uitgaven voor de fysieke gebouwen enerzijds en de inhoudelijke kant van de Brede School anderzijds. Het college wijst er daarbij op dat bij de inhoudelijke kant van de Brede School niet de middelen zijn opgenomen die de gemeente uitgeeft aan Brede Schoolgerelateerde inhoudelijke onderwerpen als Peuterspeelzaalwerk, onderwijsachterstanden, VVE, leefbaarheid en sport & cultuur (combinatiefuncties).

De rekenkamer maakt tot slot nog de aanbeveling om in de voortgangsrapportages inzicht te geven in de budgetuitputting van de Brede Scholen. Het college zal hieraan gehoor geven maar wijst er op dat dat al gebeurt door in de rapportages bij o.a. het aspect financiën te werken met kleuren, waarbij groen staat voor het feit dat het project financieel volgens planning verloopt en de kleuren oranje en rood voor respectievelijk “aandacht nodig” en “beslissing vereist”. Daarnaast beschouwt het college, conform de opdracht van de raad, de projectbudgetten als kaderstellend.”



## 7 Nawoord rekenkamercommissie

De rekenkamercommissie is blij met de positieve reactie van het college, waarin zij aangeeft de aanbevelingen grotendeels over te nemen. De rekenkamercommissie wil naar aanleiding van deze reactie nog enkele opmerkingen maken.

De rekenkamercommissie ziet in dat het noodzakelijk was snel de bestaande onderwijshuisvesting te verbeteren en heeft ook geconstateerd dat wijknetwerken zijn opgericht. Dit laat onverlet dat de uitwerking van de inhoudelijke doelen mager is geweest.

Voor wat betreft de Stichting Beheer en Exploitatie kan de rekenkamercommissie zich vinden in de opvattingen van het college, gezien het periodieke overleg met de stichting over financiën alsook de periodieke informatieverstrekking over de brede scholen aan de raad. De rekenkamercommissie gaat ervan uit dat deze informatievoorziening ook in de toekomst in stand wordt gehouden.

Ten aanzien van de financiële kaders is de rekenkamercommissie van oordeel dat doordat er geen relatie is gelegd tussen de middelen voor het peuterspeelzaalwerk, onderwijsachterstanden, VVE, leefbaarheid en sport en cultuur enerzijds en de brede schoolontwikkeling anderzijds, het niet goed zichtbaar is in welke mate deze middelen bijdragen aan de inhoudelijke doelen van de brede schoolontwikkeling.

De rekenkamercommissie nodigt de raad uit met het college afspraken te maken over de uitwerking van de aanbevelingen.



## Bijlage 1. Bronnen

### Interviews

- / mevrouw S. Dohmen, coördinator brede scholen Oisterwijk, 25 november 2011
- / mevrouw M. Groot, projectleider Brede Scholen gemeente Oisterwijk, 12 oktober 2011
- / de heer J. van Hezik, portefeuillehouder Welzijn en Onderwijs, 12 oktober 2011

### Telefonische interviews

- / mevrouw M. Bastiaan, PrO, 4 november 2011
- / de heer R. van de Ven, AB, 1 november 2011
- / de heer M. Dewachter CDA, 1 november 2011
- / de heer M. Schoenmakers, VVD, 3 november 2011
- / de heer K. van Elderen, PGB, 3 november 2011

### Gebruikersoverleg De Bunders (24 november 2011)

- / mevrouw A. Pijnenburg, Stichting Peuterspeelzalen Oisterwijk
- / mevrouw M. Groot, projectleider Brede Scholen gemeente Oisterwijk
- / de heer B. van den Westen, BTL Advies
- / de heer H. Pennings, Basisschool De Bunders
- / de heer J. Ligtenberg, Stichting Peuterspeelzalen Oisterwijk
- / de heer J. Steenbergen, INBO
- / de heer O. Dekker, Laride Hart voor Huisvesting

### Stuurgroep Brede Scholen (25 november 2011)

- / mevrouw M. Groot, projectleider Brede Scholen gemeente Oisterwijk
- / de heer F. Monchen, namens de wijkcentra Oisterwijk
- / de heer G. Mulders, directeur 2College Durendael
- / de heer H. van de Meijdenberg, onafhankelijk adviseur-stichting Boom
- / de heer J. Nij Bijvank, bestuurslid Stichting Peuterspeelzalen Oisterwijk
- / de heer J. van Hezik, portefeuillehouder Welzijn en Onderwijs
- / de heer M. Liebregts, directeur stichting Opmaat
- / de heer T. Bressers, directeur stichting BOOM

### Wijknetwerk De Ceppele (29 november 2011)

- / mevrouw F. Megens, peuterspeelzaal Het Pommetje
- / mevrouw S. Dohmen, coördinator brede scholen Oisterwijk
- / de heer A. Willemse, bovenschools directeur, waaronder basisschool de Ceppele
- / de heer F. Monchen, wijkcentrum Ceppele
- / de heer T. Keyzer, sportbedrijf Oisterwijk

## Documenten

- / Advies aan de Raad van de gemeente Oisterwijk, van de Raadswerkgroep Planning & Control, inzake: de financiering van de brede scholen, meer specifiek de wijze van afschrijven d.d. 5 oktober 2010.
- / Bijlage vergelijking kapitaallasten (zonder datum).
- / Brief Ernst & Young Accountants LLP d.d. 19 mei 2010.
- / Commissie/Raadsinformatiebrief Projectplan Brede School - tweede fase d.d. 3 maart 2010 Plan van aanpak Bouw Brede School Waterhoef d.d. november 2010.
- / Eindrapport - Nieuwbouw Brede schoolgebouw de Copele, 20 juli 2010
- / Factsheet Plan van Aanpak ontwerpfase Brede Schoolgebouw Centrum Bunders d.d. november 2010.
- / Financiële bijlage kredietvoting brede schoolgebouw Waterhoef, bijlage 2 bij raadsvoorstel d.d. 21 oktober 2010.
- / Notitie - Beheer en exploitatie brede schoolgebouwen, augustus 2011
- / Notulen raadsvergadering d.d. 10 april 2008.
- / Organisatie van de brede school ontwikkeling in de gemeente Oisterwijk d.d. november 2007.
- / Plan van aanpak Bouw Brede School Waterhoef d.d. november 2010.
- / Plan van aanpak ontwerpfase Brede Schoolgebouw Centrum/Bunders d.d. oktober 2010.
- / Presentatie Voortgang: Brede Scholen Onderwijshuisvesting d.d. 1 september 2011
- / Projectplan Brede School eerste fase d.d. augustus 2008.
- / Raadsvoorstel en –besluit wijkscenario's ten behoeve van de brede schoolontwikkeling, 29 maart 2007.
- / Raadsvoorstel inzake advies werkgroep planning en control over de afschrijvingsmethodiek brede scholen en reactie en voorstel van het college d.d. 11 oktober 2011.
- / Raadsvoorstel tot het bieden van gelegenheid tot het ter kennis van het college brengen van wensen en bedenkingen met betrekking tot het deelnemen in een beheerstichting brede schoolgebouw d.d. 5 januari 2010.
- / Raadsvoorstel tot voteren van een krediet voor de bouw van de Brede School Moergestel d.d. 27 september 2011.
- / Rapportage - Quicksan Wijknetwerken, april 2011
- / Reactienota behorende bij het voorstel tot het doen van kaderstellende uitspraken en beschikbaar stellen van een voorbereidingskrediet ten aanzien van de brede school ontwikkeling d.d. 26 maart 2008.
- / Stand van zaken Onderwijshuisvesting & Brede Scholen (tevens voortgangsverslag project Brede School) d.d. januari 2011.
- / Stand van zaken Onderwijshuisvesting & Brede Scholen (tevens voortgangsverslag project Brede School) d.d. juli 2011.
- / Voortgangsverslag - Stand van zaken Onderwijshuisvesting & Brede Scholen, juli 2011
- / Voortgangsverslag Brede School – eerste fase Juni 2008 - oktober 2008.
- / Voortgangsverslag Project Brede School Januari - mei 2010.

## Bijlage 2. Toetsingskader

Hieronder is het toetsingskader voor dit onderzoek weergegeven. Per norm is een korte toelichting gegeven op het oordeel van de rekenkamercommissie.

Normen t.a.v. beleid		Toelichting
De doelen voor de brede school zijn zowel inhoudelijk als fysiek specifiek, meetbaar en tijdgebonden geformuleerd.	±	De doelen voor de realisatie van de gebouwen zijn per deelplan smart geformuleerd. De inhoudelijke doelstellingen zijn in 2011 geconcretiseerd, maar kunnen nog specifiek en meer tijdgebonden.
De doelen zijn gekoppeld aan een overkoepelende visie op jeugd en onderwijs.	±	In 2011 zijn de doelen voor wat betreft het verbeteren van de ontwikkelingskansen geconcretiseerd en uitgewerkt op wijkniveau. De doelstellingen voor het versterken van de leefbaarheid zijn (nog) niet gespecificeerd naar doelgroepen en wijken.
Er is vastgesteld wie de kernpartners zijn.	+	Per wijk is vastgesteld wie de kernpartners zijn.
Er is een duidelijke fasering met tussenproducten vastgesteld.	+	De aanpak en uitvoer van het project Brede Scholen Oisterwijk is projectmatig van opzet. Elke fase van elk afzonderlijk deelproject wordt afgesloten met een fasedocument.
Er is een organisatiestructuur vastgesteld en ieders rol en verantwoordelijkheid is helder.	+	Tussen de betrokkenen bestaat een heldere taakverdeling met betrekking tot de uitvoer, financiering en verantwoording. In elke projectplan en deelprojectplan staan de taken en verantwoordelijkheden verwoord. De kernpartners handelen ook naar deze structuur.
De gemeenteraad geeft invulling aan zijn kaderstellende rol.	+	Vanaf 2006 heeft de raad heldere (financiële en inhoudelijke) kaders voor het project vastgesteld.

Normen t.a.v. uitvoering		Toelichting
Realisatie van de brede scholen draagt volgens betrokkenen bij aan het realiseren van gestelde inhoudelijke en fysieke doelen.	±	Zeker aan de fysieke doelstellingen. Ook vertrouwen in de beleidstheorie, maar meer meerwaarde voor de inhoudelijke doelen nog niet vastgesteld.
In voortgangsberichten wordt gerefereerd aan het ambitieniveau en de oorspronkelijke planning (eventuele afwijkingen zijn beargumenteerd).	+	Jaarlijks minimaal één voortgangsverslag. Stoplichtrapportage koppelt voortgang aan initiële doelstellingen.
Het (toekomstig) beheer en de exploitatie van de brede scholen is verzekerd doordat hierover expliciete afspraken zijn gemaakt.	±	De definitieve beheerstichting is in oprichting. Afspraken moeten nog geconcretiseerd worden.
Leden van de stuur- en projectgroep zijn tevreden over de organisatiestructuur en ieders rolinvulling en bijdrage.	+	Leden stuurgroep, projectgroep, wijknetwerk de Coppele en gebruikersoverleg Centrum/Bunders zijn tevreden.
Leden van de stuur- en projectgroep kunnen	+	Leden stuurgroep, projectgroep, wijknetwerk de

voorbeelden noemen van onvoorziene tussentijdse omstandigheden waarmee adequaat is omgegaan.		Coppele en gebruikersoverleg Centrum/Bunders kunnen voorbeelden noemen.
Geschillen zijn/worden naar tevredenheid opgelost en leden van de stuur- en projectgroep kunnen hiervan concrete voorbeelden noemen(ontbreken van geschillen duidt op goede samenwerking)	+	Leden stuurgroep, projectgroep, wijknetwerk de Coppele en gebruikersoverleg Centrum/Bunders zijn tevreden over de wijze waarop geschillen worden beslecht.
Het college heeft inzicht in de realisatie van doelstellingen binnen het budget of inzicht in de redenen van afwijken.	±	Het college geeft in voortgangsrapportages inzicht in de realisatie van fysieke doelstellingen. Voortgangsrapportages gaan niet in op het doelbereik van inhoudelijke doelstellingen.
Het college informeert de raad over de brede schoolontwikkeling via de planning-en-control documenten en via afzonderlijke informatiebrieven per brede school over de fase waarin een ontwikkeling zich bevindt.	+	Raad wordt in voortgangsrapportages geïnformeerd over het gehele project en ontvangt per subproject de fasedocumenten ter kennisname.
In de informatiebrieven gaat het college in op het ambitieniveau, het budget en de doorlooptijd.	+	De voortgangsverslagen bevat deze informatie.
De raad gebruikt ontvangen informatie om het behalen van doelstellingen te evalueren en eventueel bij de sturen.	+	De raad ontvangt en gebruikt deze informatie. Dit blijkt het traject rondom afschrijvingen, beheerstichting en gymzaal.

Normen t.a.v. beleid		Toelichting
Er is per brede schoolontwikkeling een budget beschikbaar gesteld, dat gekoppeld is aan een tijdsplanning.	+	Per fase zijn budgetten benoemd. Voor de eerste fase betrof het een algemeen budget voor brede schoolontwikkeling. De budgetten voor fase twee en drie zijn gespecificeerd per brede school. In alle gevallen zijn budgetten aan een planning gekoppeld.
De financieringssystematiek is conform de in het algemeen door de gemeente gehanteerde systematiek (eventuele afwijkingen zijn beargumenteerd).	+	De afschrijvingssystematiek op annuïteitenbasis is een bewuste afwijking van de gebruikelijke wijze van (lineaire) afschrijving. De raad heeft hier twee keer expliciet mee ingestemd.
In het budget voor brede schoolontwikkeling is onderscheid gemaakt tussen investeringen en exploitatielasten.	+	Er is een onderscheid gemaakt tussen (incidentele) investeringsbedragen en de (structurele) exploitatielasten.
De budgetten zijn getoetst door de afdeling Financiën, Control of door externen.	+	Er zijn haalbaarheidsonderzoeken uitgevoerd en de budgetten worden bewaakt door de projectgroepen.
Realisatie binnen budgetten wijst op doelmatige inzet van middelen. Bij het afwijken van budgetten is inzicht in de redenen daarvan en frequente overschrijdingen leiden tot heroverweging van gehanteerde methoden en technieken.	-	Er zijn geen overschrijdingen gesignaleerd bij de drie brede scholen die tot het project brede schoolontwikkeling behoren. Wel is het budget voor de Coppele overschreden.

### Bijlage 3. Voorbeeld over verantwoording over financiën in voortgangsverslag

Financiële informatie over Centrum/Bunders in voortgangsverslag		
<b>Dekking</b>		
Er is een voorbereidingskrediet beschikbaar gesteld van € 500.000. Onderstaand overzicht geeft inzicht in de dekking van de kapitaallasten van het brede schoolgebouw. Dit op basis van de geraamde investeringskosten.		
<b>Lasten en baten kapitaallasten m.i.v. 2014</b>	<b>Bedrag baten in €</b>	<b>Bedrag lasten in €</b>
Kapitaallasten brede schoolgebouw (rente en afschrijving)		350.348
Kapitaallasten inrichting gymnastiekzaal (rente en afschrijving)		4.450
Inzet vrijval bestaande huisvestingslasten permanente huisvesting	29.115	
Inzet vrijval bestaande huisvestingslasten tijdelijke huisvesting	94.000	
Huuropbrengst commerciële partners (kapitaallasten gerelateerd)	55.330	
Aanvullende middelen voor inrichting gymnastiekzaal (Begr 2001)	4.450	
Algemene stelpost voor brede schoolontwikkeling	171.903	
	<b>Totaal</b>	<b>354.798</b>
		<b>354.798</b>
Onderstaand overzicht geeft inzicht in de dekking van de exploitatiekosten van het brede schoolgebouw.		
<b>Lasten en baten exploitatie m.i.v. 2014</b>	<b>Bedrag baten in €</b>	<b>Bedrag lasten in €</b>
Exploitatie		74.720
Inzet vrijval bestaande huisvestingslasten	7.000	
Huuropbrengst commerciële partners (exploitatiekosten gerelateerd)	10.060	
Algemene stelpost voor brede schoolontwikkeling	57.660	
	<b>Totaal</b>	<b>74.720</b>
		<b>74.720</b>

Bron: Stand van zaken Onderwijshuisvesting & Brede Scholen (tevens voortgangsverslag project Brede School) d.d. januari 2011, p. 9

Financiële informatie over alle onderwijshuisvestingsprojecten in voortgangsverslag

Overzicht van subsidies en investeringen (van afgeronde en lopende projecten)	Fase	Verleende subsidies €	Investeringen in €
Brede schoolgebouw de Coppele (afgerond)	In gebruik		6.579.559
Brede schoolgebouw Waterhoef	Realisatiefase	671.300	6.133.082
Raming brede schoolgebouw Moergestel	Bestekfase		6.000.000
Raming brede schoolgebouw Centrum / Bunders	Ontwerpfase		7.000.000
Bouwkundige aanpassing Bienenkebolders (afgerond)	In gebruik	390.264	1.514.597
Bouwk. aanpas. en uitbreiding Kikkenduut (afgerond)	In gebruik	88.982	1.625.406
Uitbreiding 2CollegeDurendael (gebouw + inrichting)	Realisatiefase		2.037.300
Raming huisvesting onderwijs – welzijn Pannenschuur	Initiatiefase		-
Totaal		<u>1.150.546</u>	<u>30.889.944</u>

Bron: Stand van zaken Onderwijshuisvesting & Brede Scholen (tevens voortgangsverslag project Brede School) d.d. januari 2011, p. 17.



#### Bijlage 4. Subsidieoverzicht

Regeling	Subsidiebedrag	Bestedingsdoel
Rijk: / Aanpassen huisvesting tot Brede Scholen / (Waterhoef en Bienekebolders)	€ 700.000	Gymzaal Centrum/Bunders
Provincie: / Frisse scholen klasse B / Natuur & milieueducatie / Biodiversiteit / Duurzaam bouwen (innovatief groen; Waterhoef)	€ 85.000 € 25.000 € 25.000 € 25.000	Extra kwaliteit Brede School Waterhoef
Provincie / ISV3 Brede School Moergestel / ISV3 Brede School de Bunders	Voorgenomen afwijzing; Zienswijze ingediend	
Overig: / Unieke Kansen (senter novem) / ISV 2 (provincie)	Afgewezen Afgewezen	Niets..... Niets.....

Bron: presentatie Voortgang: Brede Scholen Onderwijshuisvesting d.d. 1 september 2011