

Rekenkameronderzoek naar de samenwerking gemeente Delft - TU Delft

13 juni 2022





Inhoudsopgave

Bestuurlijke nota	4
Inleiding	5
Conclusies	6
Aanbevelingen	8
Bestuurlijke reactie	10
Nawoord van de Delftse Rekenkamer	13
Nota van Bevindingen	14
1. Inleiding	15
1.1. Aanleiding en doel van het onderzoek	15
1.2. Onderzoeksvragen	15
1.2.1. Onderzoeksvragen	15
1.2.2. Scope	16
1.3. Normenkader	16
1.4. Aanpak	18
1.4.1. Aanpak op hoofdlijnen	18
1.4.2. Cases	18
1.5. Leeswijzer	19
2. Waarom wordt samengewerkt?	20
2.1. Ambities, doelen en belangen	20
2.1.1. Bevindingen	20
2.1.2. Analyse	23
2.2. Toetsing op het normenkader – waarom wordt samengewerkt?	24
3. Hoe wordt samengewerkt?	26
3.1. Governance	26
3.1.1. Bevindingen	26
3.1.2. Analyse	28
3.2. Uitvoering	28
3.2.1. Bevindingen	28
3.2.2. Analyse	30
3.3. Ontwikkelingen	30
3.3.1. Bevindingen	30
3.3.2. Analyse	32
3.4. Toetsing op het normenkader – hoe wordt samengewerkt?	32



4. Wat is het resultaat van de samenwerking?	34
4.1. Resultaten van de samenwerking	34
4.1.1. Bevindingen	34
4.1.2. Analyse	37
4.2. Evaluatie resultaten en samenwerking	38
4.2.1. Bevindingen	38
4.2.2. Analyse	39
4.3. Toetsing op het normenkader – wat is het resultaat van de samenwerking?	39
5. Wat is de rol van de raad in de samenwerking?	41
5.1. Betrokkenheid en rolverdeling	41
5.1.1. Bevindingen	41
5.1.2. Analyse	42
5.2. Informatievoorziening	42
5.2.1. Bevindingen	42
5.2.2. Analyse	43
5.3. Toetsing op het normenkader – wat is de rol van de raad in de samenwerking?	44
Bijlage 1: toelichting bij de thema's	45
Bijlage 2: achtergrond bij de cases	47
Case 1: Anterieure overeenkomst Campus Zuid	47
Case 2: Acquisitie van Royal HaskoningDHV	48
Case 3: Samenwerking rond overlast van studenten	49
Bijlage 3: overzicht van geïnterviewde personen	50



Bestuurlijke nota



Inleiding

De stad Delft en de Technische Universiteit Delft (TU Delft) zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Er studeren meer dan 27.000 studenten aan de TU Delft en een groot deel daarvan woont in Delft. Op de universiteit werken ruim 6.000 mensen en de kennisinstelling trekt bedrijvigheid aan. Dit biedt kansen voor de stad en de TU Delft: van werkgelegenheid tot levendigheid. Maar kent ook een keerzijde: van overlast door studenten tot verkeersdrukke en te weinig woonruimte.

De gemeente en universiteit hebben in 2014 afspraken gemaakt over het organiseren en uitvoeren van een gezamenlijke strategische agenda. Dit heeft geresulteerd in een convenant dat in 2016 is ondertekend door de burgemeester en de voorzitter van het College van Bestuur van TU Delft. Het doel van de samenwerking is het vormen van een sterke combinatie van stad en universiteit die internationaal concurrerend is. In het convenant, met een looptijd tot 2026, zijn de gemeente en TU Delft overeengekomen om hun samenwerking verder te concretiseren op de volgende vier samenwerkingsthema's:

1. Stad als campus, campus als stad.
2. Ecosysteem voor kennis & economie.
3. Universitaire gemeenschap, stad en inwoners.
4. Gezamenlijke Public Affairs agenda.

Gelet op het belang van deze samenwerking en omdat het convenant halverwege haar looptijd is, heeft de Delftse Rekenkamer onderzoek gedaan naar de samenwerking tussen de gemeente en de TU Delft.

De hoofdvraag is: Hoe geeft de gemeente Delft de samenwerking met de TU Delft vorm en leidt dat tot de beoogde resultaten?

In deze bestuurlijke nota presenteren wij de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek.

De bijgesloten nota van bevindingen bevat de nadere onderbouwing van de conclusies en aanbevelingen. Daarin staat een uitgebreidere beschrijving van de opzet en werking van de samenwerking en zijn de bevindingen getoetst aan de onderzoeksnormen.

Bij het lezen van de conclusies en aanbevelingen is het van belang om te weten dat het weliswaar een onderzoek naar de samenwerking met de TU Delft betreft, maar dat de Rekenkamer hierbij alleen wat kan en wil zeggen over de inzet die de gemeente in die samenwerking levert. De Rekenkamer onderzoekt de opzet en uitvoering van beleid van de gemeente. De Rekenkamer trekt nadrukkelijk geen conclusies over de bijdrage van de TU Delft aan de samenwerking en normeert deze bijdrage ook niet; dat is niet haar taak. Uiteraard hoopt de Rekenkamer wel dat de TU Delft ook lessen uit dit onderzoek kan trekken, waar de samenwerking haar voordeel mee kan doen.

We bedanken de TU Delft voor hun bijdrage aan het onderzoek. Door de gevoerde interviews en de feitencheck konden wij een completer beeld van de samenwerking krijgen.



Conclusies

De samenwerking tussen de gemeente en de TU Delft is de afgelopen jaren tot bloei gekomen en heeft concrete resultaten opgeleverd. Er is een breed besef dat de gemeente en de universiteit ook gezamenlijke belangen hebben en op verschillende onderwerpen afhankelijk van elkaar zijn. Het convenant waarin inhoudelijke ambities en de wijze van samenwerking zijn afgesproken, draagt bij aan die gezamenlijkheid. De samenwerking heeft ook bijgedragen aan het vertrouwen en begrip voor elkaar.

Op basis van de gesprekken en documenten zien we echter ook punten die de samenwerking nog verder kunnen verstevigen, op inhoud concreter kunnen maken en/of verbreden, of beter zichtbaar kunnen maken. Bij ieder punt formuleren wij een of twee aanbevelingen voor het college en in een geval voor de gemeenteraad.

Conclusie 1: De structuur van de samenwerking is passend opgezet

De samenwerking is zo vormgegeven dat deze aansluit bij het karakter van de activiteiten. De nauwe inzet en betrokkenheid van de burgemeester en de voorzitter van de TU Delft hebben er vanaf het begin voor gezorgd dat een samenwerkingsrelatie is opgebouwd waarbij de verschillende lagen vanuit beide organisaties elkaar snel en makkelijk weten te vinden. Doordat op directieniveau en binnen de thema's regelmatig afstemming plaatsvindt, kunnen eventuele knelpunten snel worden opgelost. Ieder thema geeft op eigen wijze invulling aan de sturing.

De samenwerking is door deze governancestructuur minder afhankelijk geworden van de afzonderlijke bestuurders. De samenwerkingsstructuur wordt ook benut bij het oppakken van samenwerkingsinitiatieven die buiten (de vier thema's van) het convenant opkomen.

Daarbij is de aangebrachte structuur tussen *counterparts* die elkaar snel weten te vinden ook een belangrijk resultaat van de samenwerking. De kracht van deze samenwerking zit in de persoonlijke relatie. Dit maakt de uitvoering van projecten tegelijkertijd wel kwetsbaar bij verloop van betrokken medewerkers.

Conclusie 2: Door beperkte capaciteit en middelen binnen de gemeente kunnen waarschijnlijk niet alle oorspronkelijke ambities gerealiseerd worden.

Het convenant beschrijft hoe de samenwerking is ingericht en op welke thema's de focus ligt. Het bevat echter geen concrete doelstellingen, geen financiële paragraaf en geen afspraken over inzet van mensen en middelen. Dit maakt dat de inzet van de partijen niet vooraf op elkaar is afgestemd. Het is de vraag of de huidige verdeling van inzet houdbaar is op de langere termijn. De gemeente heeft niet voor alle initiatieven voldoende geld of mensen beschikbaar gesteld om deze uit te voeren. Dit leidt er incidenteel toe dat de TU Delft projecten van de gemeente overneemt of financiert.

Deze disbalans is een potentieel risico voor de verdere samenwerking. Het kan ertoe leiden dat het enthousiasme zowel bij de TU als de gemeente minder wordt. We erkennen dat het beschikbaar stellen van een groter budget vanuit de gemeente lastig is, gelet op de financiële situatie. Het convenant loopt tot 2026. Op dit moment acht de



Rekenkamer het niet waarschijnlijk dat alle ambities uit het convenant gerealiseerd gaan worden.

Vooraf binnen het eerste thema (Stad als campus, campus als stad) kunnen naar verwachting de meeste projecten wel worden gerealiseerd, ook door impulsen van buitenaf zoals de samenwerking binnen de Metropoolregio of het Nationaal Groeifonds. Dergelijke impulsen kunnen ervoor zorgen dat deze projecten worden gerealiseerd ondanks de budgettaire beperkingen van de gemeente.

Om de projecten binnen het tweede thema (Ecosysteem voor kennis & economie) te behalen zijn andere impulsen nodig, zoals het blijvend samenwerken aan het marketingplan (verhaal van Delft). Ook kunnen investeringen uit het InnovationQuarter ervoor zorgen dat het aantrekken van bedrijvigheid mogelijk blijft in de toekomst en het kennisecosysteem in Delft wordt versterkt.

Thema 3 (Universitaire gemeenschap, stad en inwoners) wordt binnen de gemeente de komende jaren verder afgebouwd. Via de Meerjarenbegroting 2022-2025 is er onvoldoende budget beschikbaar gesteld. Hierdoor blijven kansen onbenut om kennis en expertise binnen de TU Delft in te zetten om maatschappelijke opgaven in de stad op te lossen, bijvoorbeeld op het vlak van duurzaamheid en de energietransitie. Dit kan ook afbreuk doen aan de verbinding tussen de stad en de TU Delft die beide partijen juist willen versterken. De nadruk zal liggen bij thema's 1 en 2 gericht op ruimtelijke en economische ontwikkeling, waarbij de impact op de inwoners van Delft waarschijnlijk minder zichtbaar zal zijn¹.

Conclusie 3: De samenwerking leidt tot concrete resultaten, maar die worden niet altijd zichtbaar gemaakt.

Er wordt gewerkt vanuit een gezamenlijk verhaal en vanuit gedeelde belangen. De samenwerking leidt tot concrete resultaten die van meerwaarde zijn voor stad en universiteit. Zo zorgt de komst van het TNO MEC Lab en het hoofdkantoor Oldelft Ultrasound voor werkgelegenheid. De vestiging van Royal HaskoningDHV in Delft doet dat ook en geeft daarbij ook een verantwoorde invulling aan een historisch pand in samenspraak met omwonenden. Via Studenten Vrijwilligerswerk Delft zetten studenten zich in als vrijwilliger in de stad. En de TU Delft en gemeente trekken samen op in de lobby richting het Rijk als het gaat om bereikbaarheid en infrastructuur.

Resultaten van de samenwerking zijn niet alleen te vinden in de concrete resultaten van de thema's, ook de structuur en de inrichting ervan is al een resultaat op zich. Betrokkenen waarderen dat door het convenant meer inzicht is verkregen in elkaars en de gezamenlijke ambities, doelen en belangen en benadrukken dat het niet alleen nuttig maar ook leuk is om gezamenlijk op te trekken.

¹ Thema 4 komt in onze conclusies bewust niet terug. De gezamenlijke public affairs agenda is overkoepelend zonder dat hier daadwerkelijk acties of activiteiten aan zijn verbonden die onderzocht konden worden. De ambitie hierachter is "waar nodig en nuttig gezamenlijk [op te treden] om de gecombineerde belangen van de TU en de gemeente te vertegenwoordigen en uit te dragen".



Conclusie 4: Actuele ontwikkelingen vragen om actualisatie van het convenant

Het convenant is opgesteld in 2016. Logischerwijs zijn er sindsdien nieuwe ontwikkelingen die aandacht vragen. Twee ontwikkelingen kwamen gedurende het onderzoek herhaaldelijk naar voren. De eerste betreft leefbaarheid in de woonwijken en het tegengaan van overlast door studenten. De tweede ontwikkeling is de groeiende vraag naar studentenhuisvesting. Bij de aanpak van overlast zijn gemeente en TU Delft gekomen tot een gezamenlijk beeld over hoe ze deze problematiek op willen lossen. Dat gezamenlijke beeld is er nog niet ten aanzien van de studentenhuisvesting en wie daarbij wat gaat doen.

Beide ontwikkelingen zijn niet of beperkt expliciet gemaakt in het convenant, al komen ze in de praktijk vaak terug in de samenwerking tussen gemeente en TU. Daarom is het convenant toe aan een actualisatie van de ambities voor de samenwerking. Daarmee wordt ook tegemoetgekomen aan de motie die de raad heeft aangenomen in november 2021 waarin de raad stelt dat “studentenhuisvesting in de samenwerking tussen gemeente en universiteit, gezien de tekorten en de verantwoordelijkheden van de TU Delft hierin, één van de centrale thema’s zou moeten zijn”.

Conclusie 5: De informatievoorziening stelt de raad beperkt in staat om de voortgang en de resultaten van de samenwerking te volgen.

De gemeenteraad is in 2016 geïnformeerd over de ontwikkeling van het convenant en heeft hierbij een zienswijze gegeven over het convenant en de invulling daarvan. Tijdens de looptijd kan de raad het convenant via moties laten aanpassen of actualiseren. De uitvoering van het convenant is een collegebevoegdheid.

De raad wordt tussentijds geïnformeerd met collegeberichten, bijeenkomsten bij de TU Delft en in de P&C-cyclus over afzonderlijke projecten. Hierbij wordt niet altijd de link gelegd naar de samenwerking en het convenant. De raad heeft door de huidige informatievoorziening beperkt zicht op de relatie tussen *input*, *output* en *outcome*. Er is geen informatie over de werking en voortgang van de samenwerking in zijn geheel. Hierdoor kan de raad niet goed volgen hoe de samenwerking verloopt en wat het oplevert. Met de huidige informatievoorziening is de raad beperkt in staat om zijn controlerende rol in te vullen.

Aanbevelingen

Op basis van bovenstaande conclusies komt de Rekenkamer tot een viertal aanbevelingen:

Aanbeveling 1 (voor het college):

Informeer de raad periodiek over de voortgang van de samenwerking met de TU Delft. Dit kan - met een afzonderlijke rapportage of als onderdeel van de P&C-cyclus - aan de hand van de volgende aspecten: 1) hoe verloopt de samenwerking, zowel op inhoud als proces, 2) wat wordt bereikt samen met de TU en hoe verhoudt zich dat tot de



gemeentelijke beleidsdoelen, 3) met welke inzet van mensen en middelen en 4) is actualisatie van de inhoudelijke ambities nodig?

Maak daarbij duidelijk aan de raad welke ambities naar verwachting wel, niet of gedeeltelijk worden gerealiseerd en welke mogelijkheden het college ziet om externe financiering binnen te halen.

Aanbeveling 2 (voor de gemeenteraad):

Geef aan welke onderwerpen binnen de samenwerking prioriteit zouden moeten krijgen (het 'wat'), maar houdt daarbij als raad afstand tot de uitvoering (het 'hoe'). Bereid dit bijvoorbeeld voor in een 'benen op tafel'-sessie met het college en ambtenaren over de gemeentelijke ambities en de gemeentelijke inzet voor het convenant.

De bevindingen in dit rapport maken duidelijk dat de samenwerking de afgelopen jaren goed heeft gefunctioneerd, sterker is geworden en resultaten heeft opgeleverd. Dat is mede mogelijk doordat binnen de kaders van het convenant (de gestelde ambities) voldoende bewegingsvrijheid bestaat om samen met de TU naar oplossingen te zoeken. Het lijkt verleidelijk om daar als gemeenteraad directer op te sturen, bijvoorbeeld door specifieke en meetbare doelstellingen te formuleren en bij het college neer te leggen. De samenwerking is echter juist gebaat bij enige ruimte en een proces waarin het onderlinge vertrouwen kan groeien. Dat vraagt om gezamenlijke inspanningen; het eenzijdig gaan formuleren van specifieke doelen en/of gaan sturen op de uitvoering door de gemeenteraad draagt daar volgens de Rekenkamer niet aan bij.

Aanbeveling 3 (voor het college):

Actualiseer samen met de TU Delft de ambities en bijbehorende projecten van het convenant gelet op zowel de actuele ontwikkelingen én de financiële mogelijkheden van de gemeente. Neem hierbij in ieder geval de onderwerpen waar de gemeenteraad prioriteit aan geeft in ogenschouw.

Aanbeveling 4 (voor het college):

Maak meer zichtbaar aan de inwoners van Delft wat de samenwerking oplevert. Laat zien hoe belangrijk de TU voor de gemeente is en wat de samenwerking de stad concreet oplevert, bijvoorbeeld als het gaat om werkgelegenheid en economische groei, verbeteren van de leefbaarheid en hoe inwoners en universitaire gemeenschap samen werken aan onderzoek of het toepassen van innovaties. Ook de zichtbaarheid van de gezamenlijke inspanningen richting rijk of binnen de metropoolregio kan groter.

Bestuurlijke reactie



Retouradres : Postbus 78, 2600 ME Delft

Delftse Rekenkamer
Postbus 78
2600 ME

Mail: cgarama@delft.nl

Bestuur

Strategie

bezoekadres:
Stationsplein 1
2611 BV Delft
IBAN NL21 BNGH 0285 0017 87
t.n.v. gemeente Delft

Behandeld door

M. te Selle
06 53986067
mtselle@delft.nl
Internet www.delft.nl
Telefoon 14015

Datum
31-05-2022
Ons kenmerk
5183393
Uw brief van
03-05-2022
Uw kenmerk
DRK2022-006

Onderwerp
Bestuurlijke reactie Rapport Samenwerking Gemeente - TU Delft

Geachte heer Castenmiller,

Met interesse hebben wij kennis genomen van uw rapport 'Rekenkameronderzoek naar de samenwerking gemeente Delft-TU Delft'. Het rapport biedt raad, inwoners en andere geïnteresseerden inzicht in de manier waarop deze samenwerking in de afgelopen jaren gestalte is gegeven, waarbij ook bereikte resultaten zijn belicht.

Op basis van uw onderzoek concludeert u dat de samenwerking tot bloei is gekomen en concrete resultaten heeft opgeleverd. Ook concludeert u dat het convenant waarin inhoudelijke ambities en de wijze van samenwerking zijn afgesproken, bijdraagt aan het gezamenlijk werken vanuit wederzijdse belangen en dat de samenwerking heeft bijgedragen aan het vertrouwen en begrip voor elkaar. Deze conclusie sterkt ons in de gekozen opzet en wij spreken hierbij dank uit naar allen die hun bijdrage leveren aan deze samenwerking, zowel in onze organisatie als natuurlijk ook binnen de TU Delft.

U formuleert vervolgens een aantal deelconclusies, waarbij u punten aangeeft waarop de samenwerking nog verder zou kunnen worden verstevigd, op inhoud concreter zou kunnen worden gemaakt en/of verbreed, of beter zichtbaar zou kunnen worden gemaakt. Het college herkent deze deelconclusies, met een kanttekening bij deelconclusie 4. U wijst daarin op twee nieuwe ontwikkelingen na opstelling van het convenant in 2016, die nu om een actualisatie vragen van de ambities voor de samenwerking. Op zichzelf onderschrijven wij deze conclusie. Uit de toelichting van de ontwikkeling rond de studentenhuysvesting zou echter kunnen worden opgemaakt dat de groei van de studentenaantallen en de behoefte aan studentenhuysvesting niet goed in beeld zijn. Wij wijzen er daarom op dat de gemeente, samen met DUWO en de TU, structureel de behoefte aan studentenhuysvesting monitort en





prognoseert en op basis van die gegevens bepaalt wat er bijgebouwd moet worden. Het realiseren van de noodzakelijke studentenhuisvesting vraagt om voldoende passende locaties. Dat is niet eenvoudig, omdat er vaak ook andere ruimteclaims zijn. Dat maakt dat op de TU Campus Zuid geen permanente, maar tijdelijke huisvesting voor studenten wordt verkend.

U verbindt aan de deelconclusies enkele aanbevelingen, zowel voor het college als de raad. Graag geven wij een reactie op de aanbevelingen aan het college.

Aanbeveling 1:

Informeer de raad periodiek over de voortgang van de samenwerking met de TU Delft. Dit kan - met een afzonderlijke rapportage of als onderdeel van de P&C-cyclus.

Wij onderschrijven uw aanbeveling om de informatievoorziening aan de raad te intensiveren. In de eerste jaren na ondertekening van het convenant hebben wij jaarlijks gezamenlijk een bijeenkomst georganiseerd waarin de raad werd geïnformeerd over de resultaten van de samenwerking. Afgelopen jaren heeft dit vanwege de coronamaatregelen niet plaatsgevonden. Wij zullen dit weer organiseren. Daarnaast denken wij aan een jaarlijkse rapportage bij de jaarstukken.

Aanbeveling 3:

Actualiseer samen met de TU Delft de ambities en bijbehorende projecten van het convenant gelet op zowel de actuele ontwikkelingen én de financiële mogelijkheden van de gemeente. Neem hierbij in ieder geval de onderwerpen waar de gemeenteraad prioriteit aan geeft in ogenschouw.

Wij nemen tevens deze aanbeveling over. Aan een gezamenlijke actualisatie, zal gelet op de nieuwe bestuursperiode, eerst een actualisatie van de gemeentelijke ambities en mogelijkheden voorafgaan.

Het is belangrijk dat de activiteiten uit het convenant en de lijnorganisaties goed op elkaar aansluiten. Voorbeeld hiervan is de studentenhuisvesting op de campus. De TU en de gemeente zijn het erover eens dat hier vervolg aan gegeven moet worden.

Aanbeveling 4:

Maak meer zichtbaar aan de inwoners van Delft wat de samenwerking oplevert. Laat zien hoe belangrijk de TU voor de gemeente is en wat de samenwerking de stad concreet oplevert, bijvoorbeeld als het gaat om werkgelegenheid en economische groei, verbeteren onderzoek of het toepassen van innovaties. Ook de zichtbaarheid van de gezamenlijke inspanningen richting rijk of binnen de metropoolregio kan groter.

Wij onderschrijven deze aanbeveling, met de kanttekening dat in het onderzoek weinig aandacht is gegeven aan de communicatie over de samenwerking die al met inwoners plaatsvindt, via bijvoorbeeld de stadskrant, of TOP Delft, met name het Stadsgesprek tussen de burgemeester en de rector magnificus van de TU Delft, het Stadslab in Tanthof en bij het gezamenlijk optrekken bij studentenoverlast. Over concrete resultaten wordt met inwoners meestal gecommuniceerd vanuit de inhoudelijke beleidslijnen. Binnen de samenwerking zullen wij onderzoeken hoe we de gezamenlijke inspanningen en de resultaten daarvan nog beter over het voetlicht kunnen brengen bij de inwoners van Delft. Overigens beschouwen we uw rapportage als een belangrijke bijdrage aan de zichtbaarheid van de samenwerking!

De TU Delft heeft eveneens met interesse kennis genomen van uw rapport en onderschrijft de reactie van het college op de gedane aanbevelingen. Samen werken we aan een (nog) betere versie van Delft.



Tot slot

Het rapport sterkt ons om in de komende jaren de samenwerking met de TU Delft, binnen de inmiddels goed bevallen structuur, voort te zetten. Punt van aandacht blijft de intenties van het covenant steeds goed te vertalen in de lijnorganisaties, de dagelijkse praktijk, zoals studentenhuisvesting en mobiliteit. Hierover zullen we in gesprek blijven met de TU. Wij bedanken u hierbij hartelijk voor uw bijdrage.

Hoogachtend,

het college van burgemeester en wethouders van Delft,

burgemeester

secretaris

Nawoord van de Delftse Rekenkamer

De brief van het college van B&W over het eindrapport en de conclusies en aanbevelingen geeft geen aanleiding tot een uitgebreide reactie van de Delftse Rekenkamer. Het college ziet net als de Rekenkamer de noodzaak om de informatievoorziening aan zowel de gemeenteraad als de inwoners van Delft te intensiveren. Wij zullen de inspanningen van het college op dit punt met belangstelling volgen. We benadrukken hierbij dat het weliswaar logisch is om deze communicatie voor een groot deel vanuit de inhoudelijke beleidsterreinen te verzorgen, maar dat het hierbij belangrijk is om deze te verbinden met de samenwerking met de TU en de ambities zoals die in het convenant zijn vastgelegd.

Betreffende het actualiseren van het convenant sluiten we ons aan bij de reactie van het college. Wij bevelen aan om de actualisatie vooraf te laten gaan door een actualisatie van de gemeentelijke ambities en mogelijkheden middels een open dialoog tussen raadsleden en de ambtelijke organisatie; resulterend in duidelijke prioriteitstelling door de gemeente.

Nogmaals danken wij het college, de ambtelijke organisatie en de TU Delft voor de constructieve bijdrage aan dit onderzoek en hopen wij dat het bijdraagt aan het verdere succes van de unieke samenwerking tussen gemeente en TU.

Dr. P. Castenmiller

Voorzitter Delftse Rekenkamer





Nota van Bevindingen



1. Inleiding

1.1. Aanleiding en doel van het onderzoek

Delft profileert zichzelf als een stad van innovatie, kennis en studenten, met als slogan *Creating History*. De Technische Universiteit Delft (hierna: TU Delft) is de grootste organisatie, werkgever, onderwijsinstelling en grondbezitter in Delft. Door de grote rol die de universiteit speelt in de stad – en andersom – is een goede relatie tussen de gemeente en de universiteit van belang.

De gemeente en universiteit hebben in 2014 afspraken gemaakt over het organiseren en uitvoeren van een gezamenlijke strategische agenda. Dit heeft geresulteerd in een convenant dat in 2016 is ondertekend door de burgemeester en de voorzitter van het College van Bestuur van TU Delft. Het doel van de samenwerking is het vormen van een sterke combinatie van stad en universiteit die internationaal concurrerend is. In het convenant, met een looptijd tot 2026, zijn de gemeente en TU Delft overeengekomen om hun samenwerking verder te concretiseren op de volgende vier samenwerkingsthema's:

- Stad als campus, campus als stad.
- Ecosysteem voor kennis & economie.
- Universitaire gemeenschap, stad en inwoners.
- Gezamenlijke Public Affairs agenda.

Daarnaast wordt in het convenant ingegaan op de samenwerkingsvorm. Het eigenaarschap is in beide organisaties belegd op bestuurlijk en ambtelijk niveau.

Dit onderzoek heeft tot doel om te onderzoeken hoe op dit moment invulling wordt gegeven aan de samenwerking en waar aandachtspunten zitten voor de samenwerking op de lange termijn².

1.2. Onderzoeksvragen

1.2.1. Onderzoeksvragen

Het doel van het onderzoek is vertaald in de volgende hoofdvraag:

Hoe geeft de gemeente Delft de samenwerking met de TU Delft vorm en leidt dat tot de beoogde resultaten?

De hoofdvraag is onderverdeeld in de volgende deelvragen:

Waarom wordt samengewerkt?

1. Zijn de ambities en belangen tussen de gemeente en de TU Delft op elkaar afgestemd, duidelijk geformuleerd en uitgewerkt in doelen?

² Het onderzoek is in opdracht van de Delftse Rekenkamer uitgevoerd door het bureau TwynstraGudde.



Hoe wordt samengewerkt?

2. Zijn duidelijke afspraken gemaakt over de organisatie, werkwijze en overige randvoorwaarden ter realisatie van de ambities en doelen?
3. Worden de organisatie en werkwijze uitgevoerd zoals afgesproken?
4. Zijn er nieuwe ontwikkelingen die van invloed zijn op de afgesproken ambities, doelen, organisatie, werkwijze en randvoorwaarden en hoe wordt hiermee omgegaan?

Wat is het resultaat van de samenwerking?

5. Is het aannemelijk dat de afgesproken doelen en daarmee de ambities worden gerealiseerd?

Wat is de rol van de raad in de samenwerking?

6. Op welke wijze is de raad betrokken bij de samenwerking tussen de gemeente en de TU en hoe houdt de raad zicht op de voortgang en resultaten van de samenwerking?
7. Wat is nodig om de samenwerking tussen de gemeente en de TU naar de toekomst (verder) te versterken?

1.2.2. Scope

Dit onderzoek behelst de periode vanaf de start van het convenant in 2016 tot december 2021. Hierbij wordt gekeken naar de structuur van de samenwerking en de activiteiten die hierbinnen worden ontplooid. Ook kijken wij naar activiteiten die niet officieel worden geschaard onder het convenant, maar door betrokkenen wel worden gezien als onderdeel van of gevolg van de samenwerking binnen het convenant. Hierbij merken wij dus op dat de samenwerking tussen de gemeente en de TU breder is dan alleen de samenwerking die gerelateerd kan worden aan het convenant.

De Rekenkamer onderzoekt hierbij de uitvoering van beleid van de gemeente. De conclusies en aanbevelingen bij dit rapport zijn dan ook gericht op de gemeente en niet op de Technische Universiteit. De Rekenkamer dankt de TU voor hun bijdrage aan het onderzoek, omdat we daarmee een compleet beeld van de samenwerking konden krijgen.

1.3. Normenkader

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden wordt er gewerkt met een normenkader. Aan het einde van elk hoofdstuk wordt getoetst op het normenkader. Op basis hiervan worden de conclusies en aanbevelingen geformuleerd. In dit onderzoek is onderstaand normenkader toegepast.



Aspect	Vraag	Norm
Waarom wordt samengewerkt?	1	1. De ambities en belangen van de gemeente Delft sluiten aan op de ambities en belangen van de TU Delft. 2. De gemeente Delft en de TU Delft geven aan dat sprake is van gezamenlijk ambities. 3. De gemeente en de TU Delft weten van elkaar waarom ze samenwerken. 4. De afgesproken ambities sluiten aan op de gemeentelijke beleidskaders. Bij de aanpassing van de gemeentelijke beleidskaders vindt afstemming plaats met de TU Delft waarop zo nodig bijstelling van de afspraken plaatsvindt. 5. De afgesproken ambities zijn concreet geformuleerd zodat herleidbaar is wat bereikt moet worden. 6. De afgesproken ambities zijn volledig vertaald in concrete en realistische doelen inclusief een haalbare planning.
Hoe wordt samengewerkt?	2, 3, 4	1. Er zijn afspraken gemaakt over de organisatie, werkwijze en overige randvoorwaarden ter realisatie van de ambities. 2. Herleidbaar is wat de gemeente en wat de TU Delft doet ter uitvoering van de afspraken. 3. Er zijn voldoende middelen ter beschikking (capaciteit en geld) gesteld om de ambities te kunnen realiseren. 4. De gemeente heeft de uitvoering van de afspraken in de ambtelijke organisatie geborgd. 5. De organisatie en werkwijze worden uitgevoerd zoals afgesproken. 6. Er wordt periodiek gemonitord op ontwikkelingen die de afgesproken ambities, organisatie, werkwijze en randvoorwaarden van de samenwerking kunnen beïnvloeden op basis waarvan zo nodig tot bijstelling van de afspraken wordt overgegaan.
Wat is het resultaat van de samenwerking?	5	1. De afgesproken ambities en doelen zijn gerealiseerd of aannemelijk is dat deze gerealiseerd gaan worden. 2. De samenwerking en de resultaten daarvan worden periodiek geëvalueerd.
Wat is de rol van de raad in de samenwerking?	6	1. De raad is betrokken geweest bij het formuleren en evalueren van de gemeentelijke ambities en inhoudelijke doelen³. 2. Er zijn op papier concrete afspraken gemaakt over de rolverdeling tussen het college en de gemeenteraad en deze afspraken worden in de praktijk nageleefd. 3. De raad vraagt en krijgt periodiek en tijdig de informatie die hij nodig heeft om de samenwerking te kunnen volgen en inhoudelijke prioriteiten aan het college mee te geven

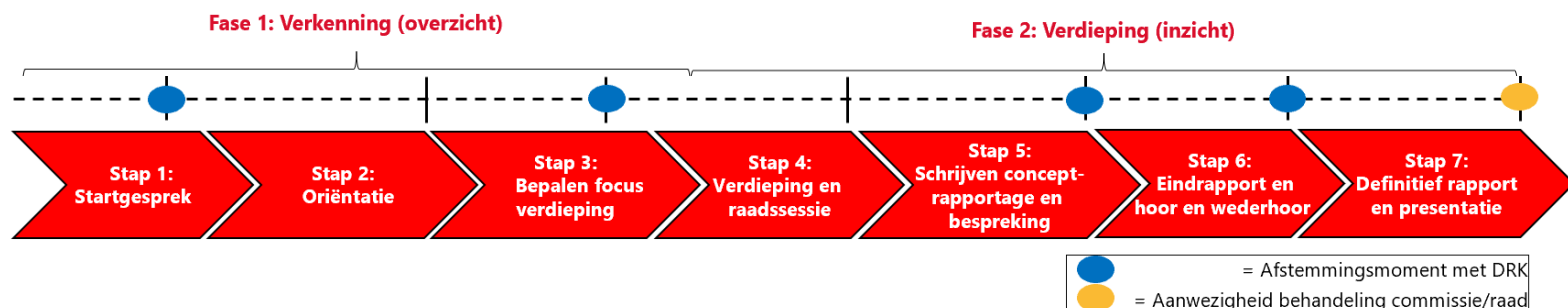
³ Toelichting bij deze norm: Vanwege het strategische karakter van de samenwerking en het belang van de TU voor Delft menen wij dat de raad betrokken zou moeten zijn (geweest) bij formulering van de ambities van het convenant vanuit het perspectief van de gemeente. De opvattingen, suggesties en wensen van de raad zouden door het college gewogen moeten zijn en waar realistisch meegenomen in de gesprekken met de TU bij het opstellen van het convenant.



1.4. Aanpak

1.4.1. Aanpak op hoofdlijnen

Het onderzoek is in zeven stappen uitgevoerd. Deze stappen zijn hieronder schematisch weergegeven:



Dit onderzoek is onderverdeeld in twee fases: een verkennende fase waarbij in het algemeen wordt gekeken naar de samenwerking, de opbouw en de resultaten, en een verdiepende fase waarbij meer inzicht wordt geboden in de samenwerking middels drie cases.

Het onderzoek is gestart met een startgesprek (stap 1) waarin de onderzoeksvragen, de aanpak en het normenkader zijn vastgesteld. Vervolgens is gestart met de oriëntatie (stap 2) waarbij er een documentenstudie is uitgevoerd en er een interviewronde is gehouden met betrokkenen vanuit de gemeente en de TU Delft (zie voor een volledig overzicht van geïnterviewde personen ook bijlage 3). Vervolgens is de focus van de verdieping bepaald in samenspraak met de Rekenkamer (stap 3) en is er gestart met de casestudie (stap 4). Ook is in deze stap een raadssessie gehouden met een vertegenwoordiging van de gemeenteraad. De inzichten uit de documentenstudie, interviews, casestudie en de raadssessie zijn gebundeld tot een conceptrapportage (stap 5). Na bespreking met de Rekenkamer is dit rapport voor ambtelijk en bestuurlijk wederhoor uitgezet in de gemeente. Dit wederhoor is vervolgens verwerkt tot de eindrapportage (stap 6), waarna het rapport is opgeleverd aan en gepresenteerd is in de gemeenteraad (stap 7).

1.4.2. Cases

Tijdens de interviews in de oriënterende fase hebben de betrokkenen cases aangedragen die onderzocht zouden kunnen worden voor het verdiepende aspect van het onderzoek:

- De anterieure overeenkomst gesloten in het kader van de ontwikkeling van Campus Zuid.
- De acquisitie van Royal HaskoningDHV.
- De samenwerking rond overlast door studenten.

In bijlage 2 wordt een verdere beknopte achtergrond gegeven bij de cases.



1.5. Leeswijzer

In dit rapport komen de volgende hoofdstukken aan bod:

Hoofdstuk 2: in dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag ‘waarom wordt er samengewerkt’. Hierbij wordt gekeken naar de ambities en doelen van het convenant en de verschillende belangen van de gemeente en de TU Delft.

Hoofdstuk 3: in dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag ‘hoe wordt er samengewerkt’. Hierbij wordt gekeken naar de organisatie van de samenwerking en de uitvoering hiervan.

Hoofdstuk 4: in dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag ‘wat is het resultaat van de samenwerking’. Hierbij wordt gekeken naar de resultaten van de samenwerking.

Hoofdstuk 5: in dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag ‘wat is de rol van de raad in de samenwerking’. Hierbij wordt gekeken naar de betrokkenheid van de raad en de informatievoorziening aan de raad.

Bijlage 1: in bijlage 1 worden de thema’s uitgebreid toegelicht.

Bijlage 2: in bijlage 2 wordt een beknopte achtergrond gegeven van de cases.

Bijlage 3: in bijlage 3 wordt een overzicht geboden van de geïnterviewde personen.



2. Waarom wordt samengewerkt?

In dit hoofdstuk kijken we naar de motivatie achter de samenwerking tussen de gemeente en de TU Delft. Achtereenvolgens wordt stilgestaan bij de ambities, doelen en belangen van de gemeente en de TU Delft ten aanzien van de samenwerking (paragraaf 2.1). Vervolgens wordt er in paragraaf 2.2 een toetsing uitgevoerd op het normenkader.

2.1. Ambities, doelen en belangen

2.1.1. Bevindingen

Deetman 2016

In 2016 is er een rapport verschenen door de commissie Deetman: ‘Delft, parel in de Randstad’. Dit rapport gaat in op de toekomst en beoogde ontwikkeling van Delft. Hierbij zijn aanbevelingen voor ambities opgesteld, die zijn onderverdeeld in vijf thema’s.⁴

1. *Delft als broedplaats voor de technische kenniseconomie*
Deze aanbevelingen zijn gericht op het ontwikkelen van Delft in relatie tot de TU Delft, vooral op het gebied van gebiedsontwikkeling.
2. *Bereikbaarheid van Delft op de as Rotterdam-Den Haag*
Deze aanbevelingen zijn gericht op het versterken van de bereikbaarheid van Delft.
3. *Delft als ‘must-see’ bestemming voor bezoekers en toeristen*
Deze aanbevelingen zijn gericht op de zichtbaarheid van Delft in de regio, in Nederland en wereldwijd.
4. *De transformatie van de stad*
Deze aanbevelingen zijn gericht op de stedenbouwkundige transformatie van de stad.
5. *Versterking van de financiële positie*
Deze aanbevelingen zijn gericht op de financiën van de gemeente.

Convenant en kwartiermakersadviezen

Voortbouwend op het rapport Deetman, sluiten de gemeente Delft en de TU Delft in 2016 een convenant voor verdere samenwerking in de periode 2016-2026. Het convenant focust zich in lijn met de commissie Deetman op de volgende samenwerkingsthema’s:

- Stad als campus, campus als stad.
- Ecosysteem voor kennis & economie.
- Universitaire gemeenschap, stad en inwoners.
- Gezamenlijke Public Affairs agenda.

Het rapport van de commissie Deetman vormt daarmee het startpunt van de ambities in het convenant. Het centrale doel van het convenant is “het vormen van een sterke combinatie van stad en universiteit die internationaal concurrerend is”.⁵ Daarbij zijn er vier thema’s onderscheiden die in 2017 verder zijn uitgewerkt in kwartiermakersadviezen. Hieronder is de kern van de thema’s kort toegelicht. Een toelichting op de ambities van de thema’s en de uitwerking hiervan in doelstellingen is opgenomen in bijlage 1.

⁴ Commissie Deetman, ‘Delft, Parel in de Randstad’, januari 2016.

⁵ Convenant gemeente Delft – TU Delft 2016-2026, d.d. 1 november 2016.



Thema 1: stad als campus, campus als stad

De ambitie van het eerste thema is “het zoveel mogelijk vanuit een gezamenlijk te verwezenlijken aanpak adequaat faciliteren van de campusontwikkeling in samenhang met die van de stad”.⁶

Thema 2: ecosysteem voor kennis en economie

De ambitie van het tweede thema is “het gezamenlijk aantrekken van bedrijvigheid passend binnen het Delftse ecosysteem, alsmede het verankeren van reeds aanwezige kennisintensieve bedrijven”.⁷

Thema 3: universitaire gemeenschap, stad en inwoners

Thema 3 van het convenant heeft als ambitie om “de verbinding [te] versterken tussen de universitaire gemeenschap en Delft met haar inwoners door het inzetten van talent, kennis en maatschappelijke betrokkenheid om zo meerwaarde te creëren voor de brede Delftse samenleving”.⁸

Thema 4: gezamenlijke public affairs agenda

Het laatste thema is overkoepelend zonder dat hier daadwerkelijk acties of activiteiten aan zijn verbonden. Hierbij wordt gefocust op het ontwikkelen van een gezamenlijke public affairs agenda, met als ambitie om “waar nodig en nuttig gezamenlijk [op te treden] om de gecombineerde belangen van de TU en de gemeente te vertegenwoordigen en uit te dragen”.⁹

Belangen

Uit de interviews komt naar voren dat de gemeente en de TU gedeelde belangen hebben om samen te werken. De TU Delft is van zichzelf een grote speler in de stad, onder andere op het gebied van werkgelegenheid, economische impact en grondbezit. De TU is daarbij afhankelijk van de gemeente op een aantal aspecten. Zo is de gemeente vanuit haar publieke rol verantwoordelijk voor het afgeven van vergunningen of het wijzigen van bestemmingsplannen.

Andersom zorgt de aanwezigheid van de TU Delft als grote speler binnen de gemeente ook dat de gemeente belang heeft bij een goed functionerende samenwerking met de TU Delft. De ‘voetafdruk’ van de TU Delft binnen de gemeente is groot. De TU Delft zorgt middels haar derde kerntaak valorisatie (het benutten van kennis voor maatschappelijke doeleinden) voor versnelling van innovatie. Dit levert economische spin-off op die deels landt binnen de gemeentegrenzen en daarmee economische groei stimuleert. Daarnaast kan de gemeente profiteren van de kennis vanuit de TU Delft die ingezet kan worden bij maatschappelijke opgaven. Het inzetten van de kennis van de TU voor maatschappelijke opgaven sluit ook aan op het concept van de *civic university*.

Dat de samenwerking vanaf 2016 meer wordt gestructureerd in de vorm van een convenant komt omdat beide partijen erkenden dat zij voor de lange termijn baat hadden

⁶ Kwartiermakersadvies ‘stad als campus, campus als stad’, d.d. 26 september 2017.

⁷ Kwartiermakersadvies ‘ecosysteem voor kennis en economie’, d.d. 26 september 2017.

⁸ Kwartiermakersadvies ‘universitaire gemeenschap, stad en inwoners’, d.d. 26 september 2017.

⁹ Convenant gemeente Delft – TU Delft 2016-2026, d.d. 1 november 2016.



bij een meer geïntensiveerde samenwerking. Een individueel besluit van de TU Delft kan de gemeente direct raken en andersom. Ter illustratie: de TU Delft is eigenaar van een grote campus met openbare wegen die ook van belang zijn voor de bereikbaarheid van de stad. Of een besluit kan, vanwege verschillende bevoegdheden, niet eenzijdig worden genomen. Als de TU bijvoorbeeld de wens uitspreekt om parkeren op het universiteitsterrein te willen reguleren, dan is het uiteindelijk aan de gemeenteraad om een hier een besluit over te nemen. Zo is op 30 september 2021 ingestemd met het voorstel om op de campus 2509 parkeerplaatsen aan de openbaarheid te onttrekken, zodat op zes locaties op het universiteitsterrein door de TU betaald parkeren kan worden ingevoerd.¹⁰

Hoewel het gezamenlijk belang wordt erkend door betrokkenen zitten de gemeente en de TU Delft niet altijd met dezelfde belangen aan tafel. Dit is op zichzelf niet vreemd, omdat de gemeente vanuit verschillende rollen richting de TU acteert en vice versa. Dit speelde bijvoorbeeld bij de gebiedsontwikkeling Campus Zuid, die een zakelijke/financiële component heeft. Volgens (direct) betrokkenen heeft de geformaliseerde samenwerking onder het convenant ertoe bijgedragen dat dit proces met grote belangen voor beide partijen relatief soepel is verlopen (zie kader 1).

Kader 1. Uiteenlopende belangen bij anterieure overeenkomst Campus Zuid

In november 2021 is door de gemeente en de TU Delft de anterieure overeenkomst (AO) getekend voor de ontwikkeling van Campus Zuid. De AO heeft als hoofddoel het wettelijke kostenverhaal van de gemeente te regelen. Dat leidt vanzelfsprekend tot tegenstrijdige belangen omtrent de hieraan verbonden kosten.

De gemeente en de TU Delft hadden daarnaast een ander perspectief op de risicoverdeling van beroepsprocedures en de kosten daarvan. De gemeente was van mening dat als er beroepskosten gemaakt moesten worden, dat dit inspanningen van de gemeente zou vergen qua interne en externe deskundigheid. De gemeente vroeg zich af of die kosten ook verhaald kunnen worden. Vanuit de gemeente wordt aangegeven dat het zonde zou zijn als de relatie tussen de gemeente en de TU Delft onder druk zou komen te staan door een discussie op dit detailniveau.

Deze discussie is voorgelegd aan de directeuren en door hen is een besluit genomen over de te doorlopen procedure. De TU Delft heeft ingestemd met de voorgestelde procedure vanwege het belang dat wordt gehecht aan het door laten gaan van de gebiedsontwikkeling. Het belang van de totale gebiedsontwikkeling gaat hierbij dus boven het eigen belang van de TU Delft in het licht van de beroepskostendiscussie.

Ook is tijdens het onderzoek het beeld ontstaan dat belangen van de gemeente en de TU Delft uiteen kunnen lopen als het gaat om het type bedrijvigheid dat zich vestigt bij de verschillende gebiedsontwikkelingen. Zo wordt vanuit de gemeente aangegeven dat de TU Delft vooral gericht zou zijn op het aantrekken van bedrijven die passen bij hun eigen richtlijnen en doelen (zoals innovatieve startups). De gemeente wil aan de andere kant een bredere bedrijvigheid zien in Delft. Bedrijvigheid die zich niet alleen richt op de hightech ambities van de TU Delft.

¹⁰ Raadsbesluit Vaststelling onttrekkingsbesluiten TU Delft, d.d. 30 september 2021.



Afstemming

Betrokkenen geven aan dat de universiteit wordt meegenomen als nieuw beleid de TU raakt. Een voorbeeld hiervan is de betrokkenheid bij het nieuwe mobiliteitsprogramma. Hierover wordt aangegeven dat de TU Delft een te belangrijke speler is geworden in de stad om niet te betrekken vanwege haar grootte en de impact van haar studenten en medewerkers op de mobiliteit in de stad. Hierbij heeft de gemeente ook gebruik gemaakt van de beschikbare kennis van de TU Delft ten aanzien van toepassing van nieuwe technologie voor vervoersopgaven.¹¹

2.1.2. Analyse

In de kwartiermakersadviezen is een groot aantal inhoudelijke ambities opgenomen. Deze ambities zijn niet één op één vertaald in concrete doelstellingen. Dit is vooral het resultaat van het feit dat thema 2 en thema 3 werken met een steeds te actualiseren jaarplan en een plan van aanpak. Deze plannen lopen niet door tot het einde van het convenant in 2026. Als gevolg hiervan kan niet met zekerheid worden gezegd dat alle ambities zullen worden vertaald in doelstellingen.

Ook zijn niet alle ambities in thema 1 vertaald naar doelen. Zo wordt het onderwerp studentenhuisvesting wel aangehaald in het kwartiermakersadvies, maar kwam dit onderwerp eerder niet terug op de agenda van thema 1, omdat het op dat moment nog geen groot probleem vormde. Vanwege de oplopende studentenaantallen en de toenemende druk op de leefbaarheid in de stad (zoals onttrekking woningvoorraad door verkamering, overlast in woonbuurten) is er een Bestuurlijke Taskforce studentenhuysvesting ingesteld. Hoewel ‘studentenhuysvesting’ eerder nog niet sterk was verankerd in het convenant, wordt dit onderwerp nu wel breder opgepakt op de samenwerkingsagenda van thema 1. Ook de raad heeft hierop aangedrongen, middels een motie van 18 november 2021 over het opnemen van studentenhuysvesting in het convenant¹². Geïnterviewde raadsleden uitten in het kader van dit onderzoek wel hun zorgen dat het op dit moment nog ontbreekt aan een eenduidig en gedragen beeld van de aanpak van de studentenhuysvestingsopgave.

De gemeente en de TU Delft werken samen vanuit een gemeenschappelijk verhaal aan de stad en vanuit gedeelde belangen. Niet alle belangen van de gemeente en de TU Delft zijn op elkaar afgestemd, wat inherent is aan de eigenstandige rol en functie van beider organisaties waardoor belangen tussen beide partijen uitéén kunnen lopen.

Tenslotte zijn veel van de doelstellingen in het convenant gericht op de ontwikkeling en de positie van de TU Delft, terwijl er minder doelstellingen zijn geformuleerd met concrete resultaten voor de inwoners van Delft. Met de doelstellingen voor de TU Delft worden doelstellingen van de gemeente veelal indirect bereikt. Ze hebben vooral impact op de economie van de gemeente Delft, zowel direct door uitgaven van medewerkers en studenten in de stad om te wonen en te recreëren. Maar ook omdat de TU Delft bijdraagt

¹¹ Mobiliteitsvisie 2040, gemeente Delft.

¹² Motie ‘actualiseren convenant TU Delft – Gemeente Delft’, d.d. 18 november 2021.



aan het versnellen van innovatie, spin offs creëert en een aantrekkelijk milieu creëert voor de vestiging van startups.

In het gesprek met raadsleden kwam naar voren dat de directe impact op de inwoners van de stad voor sommigen van hen minder snel zichtbaar is. Zij hebben de indruk dat de voordelen die voort zouden moeten komen uit de samenwerking en het convenant vooral gericht zijn op de universiteit en minder op de stad.

2.2. Toetsing op het normenkader – waarom wordt samengewerkt?

Groen: aan de vastgestelde norm is geheel voldaan

Oranje: aan de vastgestelde norm is gedeeltelijk voldaan

Rood: aan de vastgestelde norm is niet voldaan

Aspect	Norm
Waarom wordt samengewerkt?	1. De ambities en belangen van de gemeente Delft sluiten aan op de ambities en belangen van de TU. 2. De gemeente Delft en de TU Delft geven aan dat sprake is van gezamenlijk ambities. 3. De gemeente en de TU Delft weten van elkaar waarom ze samenwerken. 4. De afgesproken ambities sluiten aan op de gemeentelijke beleidskaders. Bij de aanpassing van de gemeentelijke beleidskaders vindt afstemming plaats met de TU Delft waarop zo nodig bijstelling van de afspraken plaatsvindt. 5. De afgesproken ambities zijn concreet geformuleerd zodat herleidbaar is wat bereikt moet worden. 6. De afgesproken ambities zijn volledig vertaald in concrete en realistische doelen inclusief een haalbare planning.

De ambities zijn afgesproken en vastgelegd in het convenant en deze ambities sluiten hoofdzakelijk op elkaar aan. Ten aanzien van studentenhuisvesting is een beperkte gezamenlijke ambitie geformuleerd in het convenant, omdat dit destijds geen groot probleem vormde. Hier is lopende de samenwerking concretere invulling aan gegeven. Wij stellen daarom vast dat aan de eerste norm wordt voldaan, met de kanttekening dat voornoemd onderwerp wel een blijvend aandachtspunt is vanuit de raad.

De ambities worden gepresenteerd als ambities van beide partijen, zonder daarbij onderscheid te maken tussen universiteit en gemeente. Daarmee is aan de tweede norm geheel voldaan.

De TU Delft en de gemeente weten daarnaast van elkaar waarom er wordt samengewerkt. Beide partijen geven aan dat zij de samenwerking noodzakelijk achten. Vanuit hun eigen doelen en verantwoordelijkheden kunnen en willen de partijen niet meer langs elkaar heen werken. Daarmee is aan de derde norm geheel voldaan.

De afgesproken ambities zijn in lijn met en afgestemd op de beleidskaders van de TU Delft en de gemeente. Daarmee is aan de vierde norm geheel voldaan. We constateren



dat de TU Delft wordt meegenomen bij aanpassingen in gemeentelijke beleidskaders wanneer deze betrokkenheid noodzakelijk wordt geacht.

We stellen daarnaast vast dat de ambities voldoende helder en concreet zijn. De doelen die hieraan gekoppeld zijn vloeien duidelijk voort uit de actielijnen. Daarmee is aan de vijfde norm geheel voldaan.

De ambities zijn gekoppeld aan doelstellingen met een planning, maar niet alle ambities zijn vertaald naar concrete doelen. Zo wordt thema 2 herijkt tot een vijfjarenplan en is voor thema 3 alleen een plan van aanpak beschikbaar voor 2021. Hierdoor is het onduidelijk of alle doelstellingen ook haalbaar zullen zijn. Daarmee is aan de zesde norm gedeeltelijk voldaan.



3. Hoe wordt samengewerkt?

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de organisatie van de samenwerking. Hierbij komen de aspecten governance (paragraaf 3.1) en uitvoering (paragraaf 3.2) aan bod. Ook wordt inzichtelijk gemaakt welke ontwikkelingen van invloed kunnen zijn op de samenwerking of de ambities en doelen (paragraaf 3.3). Ten slotte wordt in paragraaf 3.4 een toetsing gedaan op het normenkader.

3.1. Governance

3.1.1. Bevindingen

Governance van de samenwerking

Na het tekenen van het convenant zijn er kwartiermakersgroepen ingesteld om inhoud te geven aan de thema's. Daarnaast is er overkoepelend een stuurgroep en een coördinatieteam opgezet.¹³ De stuurgroep bestaat uit de voorzitter van het College van Bestuur van de TU Delft en de burgemeester en komt vijf keer per jaar bij elkaar. Het coördinatieteam bestaat uit de secretaris van de universiteit en de gemeentesecretaris. Het coördinatieteam bereidt de vergaderingen van de stuurgroep voor. De stuurgroep heeft geen beslissingsbevoegdheid binnen het convenant. De besluitvorming gebeurt door het College van Bestuur (CvB, TU Delft) en het College van Burgemeester en Wethouders.

Nadat de kwartiermakersadviezen zijn opgeleverd is er een overleg ingesteld tussen voor thema 1, het vijftaloverleg. Het vijftaloverleg bestaat uit de trekkers vanuit thema 1 en thema 2 – zowel vanuit de TU Delft als vanuit de gemeente – en de programmacoördinator van de samenwerking. Hiernaast is er voor thema 2 een driewekelijks overleg. Het vijftaloverleg en het thema-2 overleg agenderen voor het directeurenoverleg. Het directeurenoverleg bestaat in de praktijk uit één gemeentedirecteur, en twee directeuren vanuit de TU Delft.¹⁴ De overleggen die in thema 1 en thema 2 zijn georganiseerd bereiden voor aan het directeurenoverleg. Het directeurenoverleg informeert vervolgens de stuurgroep of de colleges als dit nodig is. Ook zijn er bestuurlijke overleggen tussen portefeuillehouders van beide organisaties (wethouders en leden van het CvB).

Thema 3 heeft geen vertegenwoordiging in het directeurenoverleg, maar informeert de stuurgroep direct. Betrokkenen geven in een interne evaluatie die in juli 2021 is uitgevoerd aan dat mede hierdoor de verbinding tussen thema 1 en thema 2 aan de ene kant en thema 3 aan de andere kant minder zichtbaar is. De verbinding tussen thema 1 en thema 2 is zichtbaarder, al komt uit de interne evaluatie wel naar voren dat de plek van uitvoering van activiteiten nog onduidelijk kan zijn. Zo zouden activiteiten die eigenlijk thuishoren in het ene thema worden ondergebracht in het andere thema.

Betrokkenen geven aan dat de samenwerking en de governance gestoeld is op vertrouwen in elkaar, waarbij beide partijen elkaar op de hoogte houden van relevante ontwikkelingen of beslissingen. Op het niveau van de samenwerking zijn *counterparts*

¹³ Convenant gemeente Delft – TU Delft 2016-2026, d.d. 1 november 2016

¹⁴ Interne evaluatie convenant TU Delft – Gemeente Delft, d.d. 21 juli 2021.



georganiseerd die toezien op het geheel van de samenwerking. Ook worden er *counterparts* uit de organisaties bij elkaar gebracht binnen de thema's, wat het onderlinge contact vergemakkelijkt. Vóór de formalisatie van de samenwerking via het convenant was het lastig om de relevante persoon binnen de andere organisatie te vinden.

Met de komst van het convenant kennen beide organisaties elkaar beter en zijn de *counterparts* makkelijker en sneller te vinden, zo stellen betrokkenen.

Betrokkenen waarderen dat de samenwerking in een semipermanente vorm is gegoten met duidelijke lijnen en regelmatige overleggen. Zij stellen wel dat de samenwerking voor een deel nog afhankelijk is van persoonlijke lijnen tussen de organisaties, die kwetsbaar zijn bij verloop van medewerkers en in het algemeen vanwege beperkte capaciteit. Betrokkenen bij het convenant zouden dan ook graag zien dat de samenwerking verder geborgd wordt in de organisatie, aangezien verloop regelmatig voorkomt. Tenslotte wordt benadrukt dat de huidige voorzitter van het College van Bestuur van de TU Delft en de burgemeester sterk betrokken zijn bij de samenwerking. Beide bestuurders hebben zich gecommitteerd aan het belang van een goede samenwerking. Dit straalt volgens betrokkenen ook positief af op de medewerkers van beide organisaties.

Governance binnen de thema's

Thema 1: stad als campus, campus als stad¹⁵

Binnen thema 1 is het vijftaloverleg opgericht dat verantwoordelijk is voor het ontwikkelen van het programma en het aansturen van projectteams. Dit team bestaat uit de projectleiders, de trekker van het thema en het hoofd strategisch portfoliomanagement van de TU Delft. In het overleg wordt de agenda vastgesteld voor de projecten en daarmee de prioritering. Ook worden knelpunten besproken. De doelstellingen worden binnen thema 1 vooral op projectniveau opgepakt. De trekker wordt hierbij bepaald door de trekker die voor de opgave het meest logisch is, de meeste verantwoordelijkheid draagt of de meeste urgentie heeft op die opgave.

Thema 2: ecosysteem voor kennis en economie¹⁶

Thema 2 is georganiseerd met overleggen per actielijn, en daarnaast is er een overkoepelend overleg waar de actielijnen samenkomen. Gemeente en TU trekken op bepaalde onderwerpen samen op richting onder meer provincie en InnovationQuarter (. (leadsoverleg met de TU Delft, de gemeente en InnovationQuarter dat maandelijks plaatsvindt). Overkoepelend aan deze overleggen is er een afstemmingsoverleg met de trekkers vanuit de TU Delft en de gemeente. Hierbij wordt de agenda bepaald van afzonderlijke actielijnen, gekeken naar de inhoudelijke koers en voortgang, afstemming over de inzet van mensen (fte) en middelen (budget) en de verhouding van deze inzet tussen de TU Delft en de gemeente.

Thema 3: universitaire gemeenschap, stad en inwoners¹⁷

¹⁵ Kwartiermakersadvies 'stad als campus, campus als stad', d.d. 26 september 2017.

¹⁶ Jaarplan 2021 Thema 2 convenant.

¹⁷ Plan van aanpak 2020-2022, d.d. 24 oktober 2019.



Thema 3 heeft een overleg tussen de opdrachtgevers (trekkers) vanuit de TU Delft en de gemeente die sturing en richting geven thema. De organisatie werkt ook met een projectteam, met daaronder specifieke teams voor de actielijnen Helpen & de Stad, Denken & de Stad, en Onderzoeken & de Stad. De actielijn Laten zien & de Stad staat hier los van. Binnen dit aspect is een apart gezamenlijk redactieoverleg ingesteld. Hierbij is ook de Stadskrant aanwezig, waarin een *spread* wordt geschreven met de resultaten van het thema.

Betrokkenen geven aan dat er niet per se een prioritering bestaat in de projecten die binnen thema 3 worden opgepakt. Projecten worden opgepakt naar gelang betrokkenen tijd, capaciteit of een persoonlijke interesse hebben.

3.1.2. Analyse

De governance van de samenwerking is verschillend georganiseerd tussen de thema's en dit is ook gebonden aan het karakter van het thema. Aangezien thema 1 bijvoorbeeld een sterke fysieke component heeft met concrete, tastbare doelen is het vanzelfsprekend dat dit thema projectmatig wordt aangevlogen. Thema 3 daarentegen kent minder tastbare doelen en er wordt gewerkt vanuit beschikbare capaciteit en intrinsieke motivatie. Het feit dat de thema's verschillend zijn georganiseerd leidt niet tot problemen. Tussen de verschillende thema's is qua projecten niet zoveel overlap. Alleen tussen thema 1 en thema 2 kan overlap ontstaan, maar deze thema's kunnen elkaar ook versterken en hier wordt aandacht aan besteed in de governance.

Met het gebrek aan prioritering binnen thema 3 loopt de samenwerking het risico op dit thema minder effectief te zijn. Betrokkenen geven aan dat projecten worden opgepakt op basis van capaciteit en persoonlijke interesse. Hierdoor bestaat het risico dat projecten die van belang zijn voor de stad waar minder interesse voor is niet of minder snel worden opgepakt. Daarbij komt dat de raad heeft ingestemd met het herstelplan en heeft besloten te bezuinigen op de middelen van de gemeente voor deze activiteiten¹⁸. Het gevolg hiervan is dat projecten met enthousiaste studenten /docenten niet altijd verzekerd zijn van participatie vanuit de gemeente. Dit kan afbreuk doen aan de verbinding tussen de stad en de TU Delft die beide partijen juist willen versterken.

3.2. Uitvoering

3.2.1. Bevindingen

Wat betreft capaciteit en financiering is er weinig tot niets vastgelegd in het convenant en de thema's. Zo heeft het convenant geen financiële paragraaf die de financiële verhoudingen tussen gemeente en TU vastlegt.¹⁹ Daarbij is er geen vast budget gereserveerd door de gemeente in de P&C-cyclus voor projecten binnen de samenwerking.²⁰ Ook is niet vastgelegd hoeveel fte's beide partijen inbrengen. Betrokkenen geven aan dat hierdoor knelpunten ontstaan waaronder een disbalans tussen de inbreng van capaciteit bij samenwerkingsinitiatieven. De TU Delft zou weinig problemen hebben met het inzetten van capaciteit voor projecten, terwijl de gemeente

¹⁸ Raadsbesluit Programmabegroting 2022-2025, gemeente Delft, d.d. 4 november 2021

¹⁹ Convenant gemeente Delft – TU Delft 2016-2026, d.d. 1 november 2016

²⁰ Programmabegroting 2022-2025, gemeente Delft, d.d. 1 oktober 2021.



deze capaciteit niet altijd kan leveren. Betrokkenen geven dan ook aan dat projecten vaak worden getrokken door de TU Delft, ook al zou de gemeente dit logischerwijs moeten trekken. Ter illustratie: de studentenambtenaar die is aangesteld bij de gemeente wordt gefinancierd door de TU Delft.

Betrokkenen geven aan dat de disbalans in inzet meer naar voren komt bij thema 2 en 3 en minder bij thema 1. Zo wordt in meerdere gesprekken het voorbeeld genoemd dat de gemeente geen capaciteit heeft om studenten te begeleiden bij onderzoeken die betrekking hebben op de maatschappelijke opgaven in de stad (thema 3). De disbalans rond capaciteit en kennis komt verder expliciet naar voren in de casus ‘komst Royal HaskoningDHV naar Delft’. Zie ter illustratie onderstaand kader.

Kader 2: Beperkte capaciteit en kennis aan zijde gemeente bij komst Royal HaskoningDHV

De gemeente en de TU hebben onder thema 2 van het convenant samengewerkt aan de acquisitie van Royal HaskoningDHV naar Delft. De kansen van Delft zijn integraal aan Royal HaskoningDHV gepresenteerd in inclusief alle huisvestingsmogelijkheden. Hoewel de samenwerking hierop in de basis als positief is ervaren door beide partijen is het beeld ontstaan dat de aanwezig kennis en capaciteit binnen de gemeente in dit samenwerkingsinitiatief beperkt is geweest. Vanuit de TU Delft is ervaren dat het marketingplan voor de stad – om een grote dienstverlener als Royal HaskoningDHV binnen te halen – zich te veel richtte op toerisme en maar beperkt waarde had als economisch product. Dit is erkend binnen de gemeente. Er is samengewerkt aan een betere economische ‘branding’ van de stad, waarbij medewerkers vanuit de TU Delft capaciteit hebben geleverd om, ook vanuit de rol van de gemeente opererend, hier een bijdrage aan te leveren.

Om de samenwerking voor vergelijkbare acquisitietrajecten te verbeteren is afgesproken dat de gemeente in het vervolg gaat werken aan een marketingplan dat het economische verhaal van Delft goed duidt. Vanwege beperkte middelen en capaciteit is dat op dit moment nog niet voldoende gebeurd. Wat daarbij ook een belemmerende factor is, zo wordt aangegeven, is dat de specifieke opgedane kennis in de acquisitie van Royal HaskoningDHV persoonsgebonden is. Door verloop van medewerkers, zo blijkt nu, is ook relevante documentatie binnen de gemeente niet meer voorhanden.

Op het moment dat de gemeente beperkt capaciteit kan leveren voor de samenwerking wordt dit niet gecompenseerd met een toename aan financiering door de gemeente. Sterker nog, thema 3 wordt vanaf 2022 verder afgeschaald tot enkel de subsidie voor Studenten Vrijwilligerswerk Delft (SVD) omdat er verder geen budget meer beschikbaar is.²¹ Verdere initiatieven op dit thema zullen dan grotendeels in de lijn van de universiteit worden geborgd. Binnen de City Deal Kennis Maken²² worden de programma’s Helpen & de Stad en Onderzoeken & de Stad wel (deels) voortgezet.²³

²¹ Programmabegroting 2022-2025, gemeente Delft, d.d. 1 oktober 2021.

²² Een landelijk programma waarin wordt gewerkt aan het oplossen van maatschappelijke opgaven van steden door onderzoekers, docenten en studenten hierbij grootschalig te betrekken

²³ Programmabegroting 2022-2025, gemeente Delft, d.d. 1 oktober 2021.



Wat volgens geïnterviewden aandacht nodig heeft is de borging van kennis en capaciteit die wordt opgedaan in de samenwerking in de organisaties. Betrokkenen geven aan dat inzet deels persoonsafhankelijk is en het lerend vermogen binnen de samenwerking hiermee ook gekoppeld is aan specifieke medewerkers. Connecties en kennis van individuen worden op sommige dossiers beperkt overgedragen aan nieuwe medewerkers, zo wordt aangegeven. Dit komt ook in de casus ‘komst Royal HaskoningDHV’ (zie voorgaand kader) naar voren.

3.2.2. Analyse

Op dit moment is er een disbalans tussen de inzet van mensen en middelen van beide partijen. De gemeente heeft niet voor alle initiatieven voldoende capaciteit om projecten uit te voeren, waardoor de TU Delft projecten overneemt of initieert. Zo wordt thema 3 vanaf 2022 afgeschaald, zie 3.1.2. Het gebrek aan een financiële paragraaf en afspraken over het aantal fte maakt ook dat de inzet van de partijen niet op elkaar is afgestemd en kan worden afgedwongen.

De TU Delft pakt nu vanuit een gezamenlijk belang projecten op, maar het is de vraag of de huidige verdeling van inzet houdbaar is op de langere termijn. Deze disbalans in capaciteit en middelen is op dit moment een groot risico voor de verdere samenwerking.

Ook komt naar voren dat de samenwerking nog persoonsafhankelijk is. Dit is een risico, aangezien verloop van betrokkenen voorkomt, zowel aan de gemeente als de TU-zijde. Als contacten en dossiers niet goed worden gedocumenteerd en overgedragen, kan er een situatie ontstaan waarbij kostbare kennis en efficiëntie verloren gaat. Het borgen van kennis en kunde in beide organisaties is een punt van aandacht om een duurzame samenwerking op lange termijn te kunnen realiseren.

3.3. Ontwikkelingen

3.3.1. Bevindingen

De TU Delft is de laatste jaren sterk gegroeid. In de afgelopen 15 jaar is het aantal studenten bijna verdubbeld. Hoewel het aantal studenten sterk is gegroeid sinds het begin van deze eeuw, is het aanbod aan studentenwoningen niet gelijkmatig meegestegen. Er is dan ook een studentenwoningtekort in Delft²⁴. Vanuit de gemeente bestaat de wens om meer studentenwoningen te bouwen in Delft. Dit onderwerp heeft eerder geen plek gekregen binnen het convenant, maar staat inmiddels wel op de samenwerkingsagenda van thema 1. Uit de gesprekken komt echter naar voren dat er op dit moment nog geen gedragen belang en aanpak bestaat op het dossier studentenhuisvesting. Dit komt met name vanuit direct betrokkenen bij de gemeenten naar voren in de casus ‘Campus Zuid’ (zie kader hieronder).

Kader 3. Geen eenduidig beeld bij aanpak studentenhuisvesting in ontwikkeling Campus Zuid

²⁴ Landelijke monitor studentenhuisvesting 2021 (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)



Zowel geïnterviewden vanuit de TU als de gemeente geven te kennen dat studentenhuysvesting een onderwerp is dat beide partijen aangaat. De gemeente en de TU Delft hebben volgens betrokkenen wisselende beelden bij het belang dat er in de praktijk wordt gehecht aan het onderwerp. Met betrekking tot de ontwikkeling van Campus Zuid is nu afgesproken dat er een haalbaarheidsstudie wordt uitgevoerd naar de mogelijkheden op het gebied van tijdelijke studentenhuysvesting. Volgens betrokkenen vanuit de gemeente hadden er meer afspraken gemaakt mogen worden over de toevoeging van permanente studentenhuysvesting. Dit is niet gebeurd. Vanuit het perspectief van de TU Delft is de toevoeging van permanente studentenhuysvesting daarentegen geen onderwerp van discussie geweest. Betrokkenen bij deze casus vanuit TU-zijde geven aan niet bekend te zijn met expliciete verzoeken van de gemeente om meer permanente studentenhuysvesting op Campus Zuid te ontwikkelen.

De gemeenteraad van Delft ziet mogelijkheden – en noodzaak – om studentenhuysvesting als onderwerp op te nemen in het convenant. De raad heeft dan ook een motie aangenomen waarin zij stelt dat “studentenhuysvesting in de samenwerking tussen gemeente en universiteit, gezien de tekorten en de verantwoordelijkheden van de TU Delft hierin, één van de centrale thema’s zou moeten zijn”.²⁵ De raad wil hierbij het huidige convenant actualiseren “om gezamenlijk de huidige en toekomstige tekorten studentenwoningen in te lopen en de verantwoordelijkheden van de TU Delft vast te leggen”.²⁶

De groei van de TU Delft brengt ook andere ontwikkelingen met zich mee, zoals de aanwezigheid van meer studenten in de stad en de invloed hiervan op de leefbaarheid. Al langere tijd is er nauw contact tussen gemeente, TU Delft en andere partijen (zoals *studentcommunities* en de politie) rond de OntvangstWeek (OWee). De versteviging van deze samenwerking wordt als een positieve ontwikkeling ervaren. Toch zijn er ook uitdagingen. Mede doordat door corona meer mensen thuis zijn, is de overlast van studenten toegenomen op verschillende plekken in de stad. Rond de zomer van 2021 bleek er een aantal hotspots te zijn waar meer overlast was dan wenselijk. Dat heeft geleid tot de oprichting van de Taskforce Woonoverlast (zie onderstaand kader).

Kader 4. Samenwerking in Taskforce Woonoverlast

Concrete overlastsituaties in de zomer 2021 rondom studenten hebben ertoe geleid dat er op voorspraak van betrokken bestuurders een Taskforce Woonoverlast is opgericht. Hierin werkt de gemeente zowel op bestuurs- als directieniveau samen met TU Delft, politie en DUWO aan het dossier woonoverlast langs twee sporen: 1) het aanpakken van panden waar sprake is van excessieve woonoverlast (meer korte termijn); en 2) het versterken van de bewustwording en gedragsverandering bij studenten, gericht op preventie en cultuurverandering (meer lange termijn).

²⁵ Motie ‘actualiseren convenant TU Delft – Gemeente Delft’, d.d. 18 november 2021.

²⁶ Motie ‘actualiseren convenant TU Delft – Gemeente Delft’, d.d. 18 november 2021.



Wat volgens betrokkenen de samenwerking tussen de gemeente en de TU Delft complex maakt op dit thema is het verschil in rol en aanwezigheid van (publiekrechtelijke) instrumentaria. De gemeente beschikt binnen dit dossier over mogelijkheden: van bemiddeling en mediation tot een gedragsaanwijzing van de burgemeester. Voor de TU Delft geldt daarentegen dat zij, hoewel ze zich verantwoordelijk voelt, wettelijk weinig handvaten heeft om iets met druk te bereiken ten aanzien van overlast. Op dit moment wordt er via de taskforce gezocht naar mogelijkheden voor de TU om ook vanuit haar eigenstandige verantwoordelijkheid instrumentaria en acties in te zetten op het dossier. Hierbij kan onder andere worden gedacht aan het weren van studenten bij activiteiten op de campus.

3.3.2. Analyse

Studentenhuysvesting en woonoverlast zijn twee onderwerpen waarop de samenwerking zou moeten kunnen inspelen. De samenwerking dient hier voldoende flexibel voor te zijn. De recente samenwerking op het dossier woonoverlast laat zien dat deze flexibiliteit aanwezig is. De oprichting van de taskforce toont aan dat er snel geschakeld kan worden op het moment dat er zich urgente situaties voordoen. Dit wordt, zo stellen we vast, mede ingegeven door het feit dat aan zowel gemeente- als TU-Delft kant bestuurlijk prioriteit is gegeven. Ook zorgt de aanwezigheid van een geformaliseerde samenwerkingsstructuur ervoor dat in korte tijd de juiste mensen met elkaar aan tafel komen te zitten om een aanpak te ontwikkelen op het dossier.

Het grootste inhoudelijke knelpunt voor de komende jaren lijkt te liggen rond studentenhuysvesting. Hoewel studentenhuysvesting een onderwerp is waarvan beide partijen het belang inzien, vergt het bepalen van een gedeeld beeld op de aanpak ervan aandacht. Dit onderwerp wordt op dit moment sterker verankerd in concrete samenwerkingsinitiatieven maar zeker de gemeente(raad) ziet de noodzaak om rond studentenhuysvesting actiever samen te werken met de TU Delft. In het kader van de alsmat toenemende woningnood en de toename van studenten van Delft zouden beide partijen er goed aan doen op dit thema een gedeelde visie en aanpak voor de samenwerking te ontwikkelen.

3.4. Toetsing op het normenkader – hoe wordt samengewerkt?

Groen: aan de vastgestelde norm is geheel voldaan

Oranje: aan de vastgestelde norm is gedeeltelijk voldaan

Rood: aan de vastgestelde norm is niet voldaan

Aspect	Norm
Hoe wordt samengewerkt?	1. Er zijn afspraken gemaakt over de organisatie, werkwijze en overige randvoorwaarden ter realisatie van de ambities en doelen. 2. Herleidbaar is wat de gemeente en wat de TU Delft doet ter uitvoering van de afspraken. 3. Er zijn voldoende middelen ter beschikking (capaciteit en geld) gesteld om de doelen te kunnen realiseren.



	4. De gemeente heeft de uitvoering van de afspraken in de ambtelijke organisatie geborgd. 5. De organisatie en werkwijze worden uitgevoerd zoals afgesproken. 6. Er wordt periodiek gemonitord op ontwikkelingen die de afgesproken ambities, doelen, organisatie, werkwijze en randvoorwaarden van de samenwerking kunnen beïnvloeden op basis waarvan zo nodig tot bijstelling van de afspraken wordt overgegaan.
--	---

De samenwerkingsstructuur is vastgelegd in het convenant. Er is een duidelijke organisatie op het geheel van het convenant en een werkwijze opgezet per deelthema. Daarmee is aan de eerste norm geheel voldaan.

Binnen de thema's is vastgelegd welke partij een project trekt, bijvoorbeeld op basis van belangen of als meest logische partij. Daarnaast is er aandacht voor het feit dat beide partijen hun eigen rol behouden naast het convenant. Daarmee is aan de tweede norm geheel voldaan.

Hoewel de organisatie en de uitvoering dus zijn vastgelegd in het convenant zijn er – in ieder geval aan de kant van de gemeente – niet altijd voldoende mensen en middelen beschikbaar om alle doelen te realiseren. Gemeentelijke middelen voor activiteiten die voortvloeien uit de samenwerking worden bekostigd vanuit budgetten die voor de doelstellingen in de programmabegroting beschikbaar zijn. Met het vaststellen van de Programmabegroting 2022-2025 heeft de raad gekozen voor bezuinigingen op die budgetten waardoor er, met name voor thema 3, minder middelen beschikbaar zijn. Ook is er geen financiële paragraaf in het convenant opgenomen, waardoor budgetten en de inzet van personen ook niet zijn vastgelegd in afspraken. Daarmee is aan de derde norm niet voldaan.

De structuren van de samenwerking zijn vastgelegd in de ambtelijke organisatie, maar de uitvoering is op dit moment ook nog persoonsafhankelijk. Continuïteit in de organisatie is hiermee niet altijd geborgd. Daarmee is aan de vierde norm gedeeltelijk voldaan.

De uitvoering verloopt volgens afspraak tussen beide partijen. Het is duidelijk welke partij het initiatief neemt en het is over het algemeen voldoende helder welke verantwoordelijkheden beide partijen hebben. Daarmee is aan de vijfde norm geheel voldaan.

Nieuwe ontwikkelingen worden wisselend opgepakt binnen de staande samenwerking. De toenemende druk op studentenhuysvesting heeft aandacht in de samenwerking maar met name vanuit de gemeente bestaat de behoefte om hier nog sterker een gezamenlijke visie op te ontwikkelen. Wanneer de gemeente en de TU elkaar beter vinden in een gezamenlijke visie is aanpassing of verbreding van de samenwerking mogelijk. Dit komt naar voren op het thema woonoverlast. Daarmee is aan de zesde norm gedeeltelijk voldaan.



4. Wat is het resultaat van de samenwerking?

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de resultaten van de samenwerking. Hierbij wordt gekeken naar resultaten vanuit de ambities en doelen, en de structuur van de samenwerking (paragraaf 4.1). Ook de monitoring en evaluatie komt in dit hoofdstuk aan bod (paragraaf 4.2). Ten slotte wordt in paragraaf 4.3 een toetsing gedaan op het normenkader.

4.1. Resultaten van de samenwerking

4.1.1. Bevindingen

Binnen de samenwerkingsthema's van het convenant zijn er verschillende resultaten van de samenwerking zichtbaar vanaf 2016. Hieronder wordt een greep uit de resultaten per thema toegelicht.

Thema 1: stad als campus, campus als stad²⁷

TNO MEC Lab

De Nederlandse Organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek (TNO) heeft een nieuw lab voor Materialen, Energie en Constructie (MEC). Binnen thema 1 en 2 is samengewerkt tussen de TU Delft en de gemeente om het gebouw te bouwen en op te leveren. De bouw van het lab is gestart in april 2020.

Hoofdkantoor Oldelft Ultrasound

Naast het TNO MEC Lab biedt de campus van de TU Delft onderdak aan nog een bedrijfsgebouw: het hoofdkantoor van Oldelft Ultrasound. Ook bij dit pand heeft de gemeente samengewerkt met de TU Delft om dit project te realiseren.

Anterieure overeenkomst Campus Zuid

De anterieure overeenkomst rond Campus Zuid wordt door verschillende betrokkenen genoemd als een resultaat van de samenwerking en is ook als aparte casus bestudeerd in dit onderzoek. In de anterieure overeenkomst zijn afspraken gemaakt tussen de gemeente en TU Delft over het verplichte kostenverhaal van de gemeente, hetgeen verzekerd moet zijn voordat de RO-procedure kan worden opgestart.. De gebiedsontwikkeling op Campus Zuid beoogt de volgende resultaten op te leveren:

- De ontwikkeling van een nu nog braakliggend terrein met een impuls voor onderwijshuisvesting en een impuls voor de werkgelegenheid (met zowel ruimte voor volwassen bedrijven als voor incubators²⁸, startups en scale-ups).
- De ontwikkeling van tijdelijke huisvesting. Permanente studentenhuishuisvesting kan alleen worden ontwikkeld op de gronden die in het bezit zijn van de gemeente aan de randen van het terrein.

Thema 2: ecosysteem voor kennis en economie

Quantum Delft

²⁷ Samenwerkingsagenda TU en Gemeente, juni 2021

²⁸ Incubators ondersteunen startups door het bieden van zaken als services, kantoorruimte of laboratoria. YES!Delft is een voorbeeld van een incubator.



Quantum Delft is in samenwerking tussen de gemeente Delft, TU Delft, TNO en QuTech opgericht als netwerk om de ontwikkeling van het quantum cluster verder te stimuleren en aan te jagen.²⁹

NEXT Delft

Startups en scale-ups willen hun innovaties het liefst verder ontwikkelen op de TU Delft Campus. Zo blijven ze in de buurt van de TU Delft en andere belangrijke samenwerkingspartners. Acceleratorgebouw NEXT Delft voorziet in deze behoefte. Binnen de samenwerking is gewerkt aan de ontwikkeling en financiering van het concept en het landen van bedrijven in het gebouw.

Gezamenlijke acquisitie Royal Haskoning/DHV

Royal HaskoningDHV is een ingenieursbureau met meer dan 100 kantoren in 30 landen. Het bureau heeft besloten om zich vanaf 2024 met 800 medewerkers te vestigen op de TU Delft Campus. Hierbij wordt ook de inhoudelijke samenwerking met de TU Delft versterkt om hiermee het kennisecosysteem verder te laten groeien en te verankeren op de campus en in de stad.³⁰ Concreet zit de meerwaarde voor de TU Delft en de stad volgens betrokkenen op:

- De toename van werkgelegenheid (circa 800 fte) door een kennispartner van de TU Delft waarbij ook ruimte wordt geboden aan startups die passen bij de business.
- De aantrekkingskracht die een grote partij als Royal Haskoning/DHV vervolgens weer heeft op andere bedrijven en startups.
- Het feit dat een historisch karakteristiek pand (Mijnbouw) duurzaam wordt vernieuwd op een cruciale plek in de stad; daar waar campus en stad elkaar ontmoeten. Dit proces is in nauwe samenspraak met de omwonenden tot stand gekomen. De ambitie is ook om de horeca open te stellen voor de hele stad.

Thema 3: universitaire gemeenschap, stad en inwoners

Het subthema Denken en Onderzoeken staat centraal in het werken aan de Civic University. Studenten worden via vakken en projecten gekoppeld aan opdrachten of vraagstukken van de stad. Een groeiende groep docenten draait hierin mee, alsmede een groeiend aantal studenten. Opdrachtgever kan de gemeente zijn, maar ook andere sociale partners. Studenten hebben bijvoorbeeld een analyse gemaakt van de Kuiperwijk, een bomenatlas van Delft gemaakt, voorstellen gedaan om van “kijkgroen” naar “beweeg-groen” te komen in de parken van de stad. De inspanningen voor de City Deal Kennis Maken vanuit de gemeente en de TU Delft vallen ook onder thema 3. Hier is onder meer een stadslab opgezet voor de wijk Tanthof waar divers onderzoek is gedaan en diverse bewonersavonden zijn georganiseerd. Er zijn challenges geweest op de thema's hoogbouw en de publieke ruimte. Dit is een greep uit de voorbeelden.

In het kader van het subthema Laten Zien verschijnt vier keer per jaar een dubbele pagina in de Delft op Zondag over relevante projecten, onderzoek en vrijwilligerswerk door studenten in de stad Delft. Dit is een gezamenlijk inspanning van de gemeente en de TU

²⁹ Jaarstukken gemeente Delft (2020)

³⁰ 'Royal HaskoningDHV kiest voor TU Delft campus', Royal HaskoningDHV, <https://global.royalhaskoningdhv.com/nederland/nieuws/nieuwsberichten/royal-haskoningdhv-kiest-voor-tu-delft-campus>, d.d. 3 maart 2020.



Delft. Ook organiseert WIJStad bij wijze van *outreach* diverse pop-up events om Delftenaren ergens in de stad laagdrempelig kennis te laten maken met wetenschappers en vice versa, plus het jaarlijkse event Meet the Professor dat plaatsvindt ter gelegenheid van elke Dies Natalis van de universiteit. Hierbij bezoeken hoogleraren van de TU Delft Delftse basisscholen voor een gastles.

Studenten Vrijwilligerswerk Delft (SVD)

Studenten Vrijwilligerswerk Delft is een koppelingsplatform voor vrijwilligerswerk. Studenten Vrijwilligerswerk Delft heeft in juli 2020 een samenwerkingsovereenkomst gesloten met de TU Delft en de gemeente, als onderdeel van het convenant. Het doel van deze samenwerking is om de vraag naar vrijwilligerswerk en het aanbod van vrijwilligerswerk beter op elkaar af te stemmen.

OWee (OntvangstWeek)

De OWee (OntvangstWeek) is de introductieweek voor nieuwe studenten in Delft. Voor de organisatie van de OntvangstWeek wordt nauw samengewerkt met de gemeente en de TU Delft om studenten kennis te laten maken met de universiteit, maar vooral ook met de stad. Dit is vooral het afgelopen jaar van belang geweest vanwege de strenge coronaregels. Betrokkenen geven aan dat er nauw is samengewerkt om de OWee op zo'n manier in te richten dat de week door kon gaan op een veilige manier. Hier is onder andere een extra teststraat voor ingericht op de campus.

Samenwerking rond overlast door studenten

De gemeente en de TU Delft werken samen in het tegengaan en voorkomen van woonoverlast door studenten in de stad. Hiervoor is in 2021 een taskforce opgericht, ook in samenwerking met de politie en de studentenhuusvester DUWO. De taskforce heeft tot doel om de stijgende overlast, vooral rond studentenhuizen, aan te pakken door te handhaven en studenten te wijzen op hun verantwoordelijkheid.³¹ Betrokkenen stellen dat het goed is dat de TU Delft hier ook aan meewerkt, ook al heeft zij formeel gezien geen verantwoordelijkheid voor het gedrag van haar studenten 'achter de voordeur'. Het convenant en de korte lijnen maken toch dat de TU Delft z'n rol pakt en mogelijkheden zoekt in het tegengaan van studentenoverlast middels de taskforce.

Omdat dit samenwerkingsinitiatief recent is opgezet, zijn concrete resultaten nog beperkt. Er worden al wel dossiers opgebouwd rond hotspots en studenten worden bewust gemaakt van de rol die zij spelen in de stad. Ook wordt er gewerkt met een scheurkalender met tips en suggesties en is er een *student journey* die aan studenten duidelijk maakt wat er van hen wordt verwacht als inwoner van de stad.

In de Programmabegroting Delft 2022-2026 is aangegeven dat de uitvoering van thema 3 (universitaire gemeenschap, stad en inwoners) vanaf 2022 meer gefocust zal zijn. Dit omdat er enkel nog budget beschikbaar is voor het voortzetten van de subsidierelatie met Studenten Vrijwilligerswerk Delft (SVD) in het kader van de programmalijn Helpen & de stad. Vanuit de doelstelling onderwijs wordt er ingezet op de City Deal Kennis Maken.

³¹ 'Samen werken tegen woonoverlast', gemeente Delft, <https://www.delft.nl/nieuws/samen-werken-tegen-woonoverlast>, d.d. 18 november 2021.



Thema 4: gezamenlijke public affairs agenda

Resultaten van de public affairs agenda zijn minder expliciet te maken. Betrokkenen geven wel aan dat gesignaleerd wordt wie waar aan welke bestuurstafel plaats heeft. Zo is het voor de gemeente en de TU Delft mogelijk om een ‘gedeeld verhaal van de stad’ te delen. Op deze manier hoeft niet elke partij aan elk overleg of elke samenwerking deel te nemen om voldoende op de hoogte te blijven of haar belangen vertegenwoordigd te zien. De inzet op een gezamenlijk public affairs verhaal is vooral relevant voor thema 2, waarbij het gaat om branding en acquisitiekracht naar buiten toe. De agenda komt, tijdens het schrijven van dit rapport, minder terug bij thema’s 1 en 3. Dit betekent niet dat het gezamenlijk optrekken op het vlak van public affairs ook op deze thema’s in de toekomst relevant kan zijn.

Samenwerking als resultaat

Resultaten van de samenwerking zijn niet alleen te vinden in de concrete resultaten van de thema’s, maar de structuur en de inrichting ervan is al een resultaat op zich. Betrokkenen waarderen dat door het convenant meer inzicht is in elkaars en de gezamenlijke ambities, doelen en belangen. Aangezien de thema’s zo zijn georganiseerd dat de *counterparts* van de organisaties bij elkaar zitten kan er sneller onderling worden geschakeld. Tot aan 2016 bestond de samenwerking uit losse lijntjes en was het voor veel medewerkers lastig om een goede ingang te vinden in de andere organisatie. Door de intensivering van de samenwerking vinden betrokkenen elkaar beter en kunnen ook ad hoc initiatieven gemakkelijker worden opgepakt, bijvoorbeeld op de aanpak van de woonoverlast.

Daarnaast is het voor beide partijen waardevol dat medewerkers meer inzicht krijgen in de wijze waarop de andere organisatie intern is ingericht en dat zij weten hoe de besluitvormingsprocessen daar lopen. Dit zorgt voor meer wederzijds begrip, bijvoorbeeld als er voor een project gewacht moet worden op een beslissing vanuit de andere partij.

4.1.2. Analyse

De samenwerking heeft in de afgelopen jaren verschillende resultaten opgeleverd en andere projecten staan op de planning om te worden gerealiseerd. Het formaliseren van de samenwerking via het convenant en het optuigen van een uitvoeringsstructuur heeft dus gezorgd voor concrete opbrengsten op de samenwerkingsthema’s. Betrokkenen geven wel aan dat de uitvoering van projecten gehinderd kan worden door het uitblijven van mensen en middelen vanuit de gemeente. Thema 3 wordt in de komende jaren zelfs verder afgebouwd aan gemeentezijde, omdat er geen budget meer beschikbaar is. Dit maakt het minder aannemelijk dat alle ambities en doelen binnen dit thema zullen worden gerealiseerd.

In het kader van de andere twee thema’s kan ook niet met zekerheid worden gezegd wat er gerealiseerd gaat worden, aangezien de huidige planning van projecten niet doorloopt tot het einde van het convenant. Daardoor is het mogelijk dat projecten wel worden gerealiseerd in de toekomst, maar dat dit niet zal gebeuren onder de vlag van het convenant. De resultaten die al zijn behaald of op dit moment zijn gepland of worden uitgevoerd bieden een goede basis voor samenwerking in de toekomst. Vooral binnen het eerste thema kunnen projecten worden gerealiseerd, ook door impulsen van buitenaf



zoals vanuit de Metropoolregio. Dergelijke impulsen kunnen ervoor zorgen dat deze projecten kunnen worden gerealiseerd ondanks de budgetbeperkingen van de gemeente.

Om de projecten en doelen binnen het tweede thema te behalen zijn naast financiële impulsen ook andere impulsen nodig, zoals het blijvend ontwikkelen van het verhaal van Delft.

Daarnaast is de aangebrachte structuur tussen *counterparts* in de samenwerking een belangrijk resultaat. De kracht van deze samenwerking zit in de persoonlijke relatie. Dit maakt de samenwerking tegelijkertijd kwetsbaar bij verloop van betrokkenen. Ook nieuwe medewerkers moeten terug kunnen vallen op de structuren die zijn opgezet tussen de TU Delft en de gemeente.

4.2. Evaluatie resultaten en samenwerking

4.2.1. Bevindingen

Evaluatie van resultaten

Evaluatie op de voortgang van resultaten vindt plaats via de samenwerkingsstructuur. De overkoepelende overleggen binnen de thema's (het vijftaloverleg, het afstemmingsoverleg en een opdrachtgeversoverleg) houden zicht op de resultaten van de projecten en programma's op projectniveau. Deze resultaten worden vanuit de thema's teruggekoppeld naar het directeurenoverleg, de bestuurlijke bila's en de stuurgroep. Binnen het directeurenoverleg wordt gemonitord op thema 1 en 2 en de stuurgroep kijkt naar het convenant als geheel.

De wijze waarop over resultaten informatie wordt verschaft verschilt wel per thema en is afhankelijk van de aard van het thema. Binnen de samenwerking in thema 1 is afgesproken om minimaal twee keer per jaar te monitoren bij het opstellen van de samenwerkingsagenda. Dan kijken de betrokkenen wat er is afgerond, wat er nieuw is bijgekomen en wat de status is van lopende projecten/doelstellingen. Thema 2 wordt gemonitord door een lijst bij te houden met 'successen' die gekoppeld kunnen worden aan de inzet op het convenant. In thema 3 wordt meer verhalend gecommuniceerd over resultaten binnen de stad. Zo krijgt de raad ieder jaar vanuit WIJStad een boekje met verhalen vanuit studenten en onderzoekers over wat er aan projecten gebeurd is in de stad. Elk kwartaal wordt vanuit thema 3 ook een spread van twee pagina's met ontwikkelingen in de Stadskrant gedeeld.

Evaluatie van de samenwerking

In juli 2021 is er een interne evaluatie van het convenant TU Delft – gemeente Delft verschenen. Dit is de eerste keer sinds 2016 dat het convenant is geëvalueerd, het is geïnitieerd omdat de looptijd van het convenant halverwege is. Hierbij zijn verschillende betrokkenen vanuit beide partijen geïnterviewd over de belangrijkste doelen, de inhoud, de governance en de toekomst van de samenwerking. Dit heeft geresulteerd in elf lessen voor het vervolg van de samenwerking. In hoofdstuk 2 werd al aangegeven dat er in deze interne evaluatie inhoudelijk is aanbevolen om ook studentenhuisvesting een plek te geven in de samenwerking.



Daarnaast gaan er nog twee aanbevelingen direct in op het onder de aandacht brengen van resultaten en het blijvend leren binnen de samenwerking, namelijk³²:

- Er wordt aanbevolen om meer aandacht te geven aan communicatie met betrekking tot het doel en de resultaten van het convenant.
- Er wordt aanbevolen om jaarlijks de inhoud van de overlegstructuur te evalueren binnen de themateams/pijlers, voor zover dat nog niet gebeurt.

4.2.2. Analyse

De samenwerking wordt geëvalueerd via de structuur die is opgezet. In de eerste plaats worden resultaten in de thema's zelf gemonitord. Daarnaast zijn er voldoende escalatiemogelijkheden ingebouwd richting directie en bestuur om eventueel bij te sturen. Omdat de aard van de opgave per thema wel verschilt, vindt de monitoring in de eigenstandige thema's wel op een andere manier plaats. Zo wordt in thema 1 meer projectmatig geëvalueerd en wordt binnen thema 3 meer ingezet op het overbrengen van het verhaal voor de stad.

Niet alleen de resultaten worden geëvalueerd. Recent, ongeveer vijf jaar na de start van het convenant, vond ook een interne evaluatie plaats op de samenwerking als geheel. Hierbij zijn lessen geformuleerd voor het vervolg van de samenwerking. Zowel inhoudelijk, met de vraag of er aan de 'juiste' onderwerpen wordt gewerkt, als meer procesmatig; met de vraag of de structuur van de samenwerking doelmatig is voor het realiseren van de beoogde resultaten.

4.3. Toetsing op het normenkader – wat is het resultaat van de samenwerking?

Groen: aan de vastgestelde norm is geheel voldaan

Oranje: aan de vastgestelde norm is gedeeltelijk voldaan

Rood: aan de vastgestelde norm is niet voldaan

Aspect	Norm
Wat levert de samenwerking op?	1. De afgesproken ambities en doelen zijn gerealiseerd of aannemelijk is dat deze gerealiseerd gaan worden. 2. De samenwerking en de resultaten daarvan worden periodiek geëvalueerd.

Hoewel er resultaten worden gerealiseerd is het op dit moment niet aannemelijk dat alle actielijnen gerealiseerd gaan worden zoals aanvankelijk beoogd. Met name rond thema 3 komt naar voren dat de samenwerking aan gemeentezijde vanwege bezuinigingen op de budgetten verder wordt afgebouwd. Wel lijkt het aannemelijk dat projecten binnen thema 1 kunnen worden gerealiseerd, mede doordat er gebruik wordt gemaakt van financiële impulsen buiten de partijen om. Hiermee is er aan de eerste norm gedeeltelijk voldaan.

³² Interne evaluatie convenant TU Delft – Gemeente Delft, d.d. 21 juli 2021. Dit document is ingezien.



We stellen daarnaast vast dat de resultaten worden gemonitord en geëvalueerd via de samenwerkingsstructuur: binnen de thema's en op het totaal van de samenwerking. Ook is de samenwerking als geheel geëvalueerd waarbij er lessen zijn getrokken voor het nog meer verduurzamen van de samenwerking. Deze aanbevelingen zijn gericht op het in gezamenlijkheid blijvend leren van de samenwerking. Daarmee wordt aan de tweede norm voldaan.



5. Wat is de rol van de raad in de samenwerking?

In dit hoofdstuk wordt de rol van de raad bij de samenwerking met de TU Delft uiteengezet. We kijken eerst naar de rol en de betrokkenheid van de raad bij het formuleren van ambities en doelen ten aanzien van de samenwerking en de rolverdeling tussen het college en de raad (paragraaf 5.1). Vervolgens staan we stil bij de informatievoorziening vanuit het college aan de raad (paragraaf 5.2). Tot slot wordt in paragraaf 5.3 een toetsing uitgevoerd op het normenkader.

5.1. Betrokkenheid en rolverdeling

5.1.1. Bevindingen

Betrokkenheid bij ontwikkeling convenant

De raad is in april 2016 geïnformeerd over het convenant dat getekend zou gaan worden met de TU Delft.³³ De raad is vervolgens in november 2016 geïnformeerd over het tekenen van het convenant.³⁴ Hierin wordt benadrukt dat het advies van de commissie-Deetman, ‘Delft, parel in de Randstad’ als startpunt dient voor het convenant. Daarbij was het doel om een vruchtbare samenwerking te laten ontstaan met een sterke verbinding tussen stad en universiteit. Het convenant volgt op eerdere afspraken over een gezamenlijke strategische agenda voor de stad.³⁵

De uitwerking van de vier thema’s in de kwartiermakersadviezen is in oktober 2017 voorgelegd aan de gemeenteraad.³⁶ Vervolgens is hierover een gesprek georganiseerd waarin de gemeenteraad en het college de inhoud van de kwartiermakersadviezen op de agenda hadden staan.

Rolverdeling

De uitvoering van het convenant en de inhoud hiervan zijn een collegebevoegdheid. De raad is bij de uitvoering dan ook niet actief betrokken. Wel is de raad betrokken op het moment dat het moet, zoals bij het aanpassen van bestemmingsplannen of het opstellen van beleidskaders. De raad wordt ook daadwerkelijk in positie gebracht op het moment dat dit noodzakelijk is vanuit de raadsbevoegdheden. Ook kan de raad aangeven wat hij belangrijk vindt ten aanzien van de samenwerking, bijvoorbeeld in de vorm van moties. De gemeenteraad ziet bijvoorbeeld mogelijkheden om studentenhuisvesting op te nemen in het convenant. Hier is in november 2021 een motie over aangenomen.³⁷

Deze rolverdeling tussen college en raad, en ook tussen gemeente en TU is expliciet uiteengezet in het convenant. Hierin is opgenomen dat de besluitvorming rondom het convenant zal verlopen via de formele lijnen van beide organisaties.³⁸ College en raad behouden hiermee hun eigenstandige rol en bevoegdheden in het kader van te nemen besluiten over de samenwerking. Op deze manier heeft de raad ook invloed op de

³³ ‘Aanbieding Jaarstukken 2015, Staat van Delft 2016, Kadernota 2016’, d.d. 28 april 2016.

³⁴ ‘Convenant TU Delft – Gemeente Delft’, d.d. 1 november 2016.

³⁵ Ibid.

³⁶ ‘Thema-adviezen TU Delft – Gemeente Delft’, d.d. 31 oktober 2017.

³⁷ Motie ‘Actualiseren Convenant TU Delft – Gemeente Delft’, d.d. 18 november 2021.

³⁸ ‘Thema-adviezen TU Delft – Gemeente Delft’, d.d. 31 oktober 2017.



budgettaire kaders waarbinnen het college uitvoering geeft aan de samenwerking omdat de raad jaarlijks de Programmabegroting vaststelt.

5.1.2. Analyse

De raad is aan de voorkant actief geïnformeerd over de ontwikkeling van het convenant. De raad heeft hierbij mogelijkheden gehad om een zienswijze over het convenant en de invulling hiervan uit te spreken. Ook heeft de raad de mogelijkheid om het convenant middels moties aan te passen of te actualiseren en heeft de raad hier ook gebruik van gemaakt de afgelopen tijd. Tenslotte stelt de raad de budgettaire kaders vast waartoe het college zich moet zien te verhouden. Met het vaststellen van de Programmabegroting 2022-2025 heeft de raad besloten dat de uitvoering van thema 3 van het convenant vanaf 2022 een beperkter omvang zal hebben. Dit omdat er enkel nog budget beschikbaar is voor het voortzetten van de subsidierelatie met Studenten Vrijwilligerswerk Delft (SVD) in het kader van de programmalijn Helpen & de stad.

Doordat de uitvoering van het convenant vervolgens een collegebevoegdheid is, is de gemeenteraad niet actief betrokken bij de uitvoering van het convenant. De raad ervaart dit niet als niet als een probleem en is zich voldoende bewust van de afspraken over het samenspel tussen de raad en het college voor wat betreft de uitvoering.

5.2. Informatievoorziening

5.2.1. Bevindingen

De raad wordt geïnformeerd over de samenwerking met TU Delft via een aantal kanalen. Hieronder worden deze informatiekkanalen verder toegelicht.

Planning en Control-cyclus

In de planning en control (P&C) documenten wordt de gemeenteraad geïnformeerd over de voortgang en resultaten van projecten die o.a. met de TU Delft worden uitgevoerd. De resultaten worden in de documenten niet expliciet gekoppeld aan het convenant; resultaten die horen bij verschillende thema's worden gekoppeld aan de lopende gemeenteprogramma's, zoals 'goed wonen' of 'bereikbare en leefbare stad'. Er is dan ook geen paragraaf met aparte verantwoording over de resultaten van het convenant in de P&C-documenten.³⁹

College van Burgemeester en Wethouders

De raad wordt ook direct door het college geïnformeerd over de voortgang van de samenwerking. Zo worden collegeberichten en raadsinformatiedocumenten uitgegeven (recent bijvoorbeeld in het kader van de taskforce Woonoverlast⁴⁰) en is er af en toe een moment van informatie bij commissievergaderingen. Vóór corona was het gebruikelijk fysieke bijeenkomsten te organiseren voor de raad om te laten zien waar TU Delft mee bezig is en dat de samenwerking daarvoor van belang is. Zoals voor veel activiteiten geldt ook hiervoor dat fysieke bijeenkomsten in de afgelopen twee jaar bijna niet mogelijk zijn

³⁹ Jaarstukken 2020, gemeente Delft.

⁴⁰ Afdoening toezegging 'rapporteren over intensivering aanpak woonoverlast', d.d. 18 november 2021.



geweest. Raadsleden worden verder geïnformeerd via de projecten en de uitvoering van beleid.

Raadsleden geven aan dat het convenant niet structureel op de agenda staat en dat de informatievoorziening die zij vanuit het college over de voortgang van de samenwerking ontvangen relatief beperkt is. De informatievoorziening van TU Delft vindt – in ogen van raadsleden – meer plaats in de vorm van presentaties dan in de vorm van het open gesprek. Uit het groepsinterview met de raad komt naar voren dat raadsleden ervaren dat zij op dit moment niet voldoende worden meegenomen door het college in de uitvoering en de resultaten van de samenwerking. Zo reageerden alle raadsleden die aanwezig waren bij het groepsinterview negatief op de stelling: *‘Als raad worden wij goed geïnformeerd over de opbrengsten van de samenwerking met de TU Delft’*.

TU Delft

De raad ontvangt ook vanuit de TU Delft informatie over de uitvoering van het convenant. Zo krijgt de raad de verhalen te lezen die worden opgehaald in thema 3. Ook zijn er aparte bijeenkomsten van de raad met de TU Delft. Er is bijvoorbeeld minimaal één keer per jaar een bijeenkomst met de rector magnificus van de universiteit en ook worden raadsleden regelmatig uitgenodigd op de campus om kennis te nemen van de verschillende ontwikkelingen op de universiteit. Raadsleden geven aan vooral informatie over het convenant te ontvangen vanuit de TU Delft, in vergelijking met de informatievoorziening vanuit het college. Dit wordt als onwenselijk beschouwd.

5.2.2. Analyse

De uitvoering van de samenwerking is een collegebevoegdheid. De samenwerking is echter van een dusdanig strategische importantie voor de realisatie van gemeentelijke beleidsdoelen dat het goed is voor de raad om blijvend inzichtelijk te maken hoe de samenwerking verloopt en bijdraagt aan de gemeentelijke beleidsdoelen.

Raadsleden ervaren de huidige informatievoorziening echter als te beperkt en willen graag meer informatie over de samenwerking en de resultaten. Het convenant heeft geen standaard plek op de agenda, waardoor de informatievoorziening niet structureel plaatsvindt. De huidige informatievoorziening middels de P&C-cyclus, waarin de projecten niet onder de vlag van het convenant worden gepresenteerd, maakt het voor de raad onduidelijk wat de samenwerking precies oplevert en hoe dit bijdraagt aan de beleidsprioriteiten. De raad wordt verder wel geïnformeerd via collegeberichten en bijeenkomsten met de TU Delft, maar deze informatie is vooral ad hoc en gericht op afzonderlijke activiteiten en niet op de samenwerking in zijn geheel.

De huidige informatievoorziening is voor raadsleden, naar eigen zeggen, te beperkt. Raadsleden zien mogelijkheden om dit te versterken door de samenwerking structureler op de agenda met het college te plaatsen.



5.3. Toetsing op het normenkader – wat is de rol van de raad in de samenwerking?

Groen: aan de vastgestelde norm is geheel voldaan

Oranje: aan de vastgestelde norm is gedeeltelijk voldaan

Rood: aan de vastgestelde norm is niet voldaan

Aspect	Norm
Wat is de rol van de raad in de samenwerking?	1. De raad is betrokken geweest bij het formuleren en evalueren van de gemeentelijke ambities en inhoudelijke doelen. 2. Er zijn op papier concrete afspraken gemaakt over de rolverdeling tussen het college en de gemeenteraad en deze afspraken worden in de praktijk nageleefd. 3. De raad vraagt en krijgt periodiek en tijdig de informatie die hij nodig heeft om de voortgang van de samenwerking te kunnen volgen en inhoudelijke prioriteiten aan het college mee te geven

De raad is voldoende meegenomen aan de voorkant van de samenwerking. Omdat de uitvoering verder een collegebevoegdheid is, is de raad niet actief betrokken bij de uitvoering van de samenwerking. De raad wordt beperkt expliciet bij de evaluatie van de strategische doelen betrokken. Hier ligt wel de vraag onder in hoeverre de raad hierbij betrokken moet zijn. Wel heeft de raad mogelijkheden om inhoudelijke prioriteit aan te geven, bijvoorbeeld in de vorm van moties. Hier wordt gebruik van gemaakt. Tenslotte heeft de raad invloed op de budgettaire kaders waarbinnen het college de samenwerking vormgeeft. De budgetten voor thema 3 zijn versoberd met het vaststellen van de meest recente programmabegroting. Daarmee is aan de eerste norm gedeeltelijk voldaan.

In het convenant is vastgelegd dat beide partijen (de TU Delft en de gemeente) hun eigen besluitvormingsroutes blijven hanteren. De rollen en taken van het college en de raad veranderen daarmee niet. De afspraken rond de taakverdeling zijn helder vastgelegd in het convenant en worden nageleefd. Daarmee is aan de tweede norm geheel voldaan.

Omdat de samenwerking met de TU van dusdanig strategisch belang is, moet de raad vanuit zijn rol voldoende beeld hebben bij de wijze waarop de samenwerking verloopt, en hoe deze bijdraagt aan de gemeentelijke beleidsdoelen. De informatievoorziening is in de ogen van de raad nog te beperkt om de voortgang van de samenwerking te kunnen volgen en inhoudelijke prioriteiten aan het college mee te geven.

Resultaten en doelen in de P&C-documenten worden niet expliciet gekoppeld aan het convenant. Het is daarmee voor raadsleden niet altijd duidelijk wat er onder de vlag van de samenwerking wordt bereikt en wat hiervoor is gedaan en hoe dat zich verhoudt tot de gemeentelijke beleidsdoelen. De informatiebehoefte van de raad zit op een meer structurele agendering van de samenwerking en het aangaan van een actieve dialoog tussen college, TU en raad. Daarmee wordt er op dit moment niet voldaan aan de derde norm.



Bijlage 1: toelichting bij de thema's

Thema 1: stad als campus, campus als stad

De specifieke acties om de ambitie te verwezenlijken worden in het kwartiermakersadvies van thema 1 gebundeld in vier punten: de gebiedsontwikkeling in drie deelgebieden (TU-Noord, TU-Midden en TU-Zuid); de vastgoedontwikkeling; infrastructuur (ook met de Metropoolregio en het Rijk); en parkeren. Onderdeel van de actielijn zijn bijvoorbeeld doelen rondom studentenhuisvesting op verschillende plekken in de stad en doelen rond het openbaar vervoer.

De actielijnen van thema 1 zijn verder uitgewerkt in een samenwerkingsagenda. In deze agenda worden projecten geclusterd onder de hoofddoelen bereikbare campus, levendige campus, campus van de toekomst, samenwerking en overig.⁴¹ Hier vallen vooral projecten onder met een gebiedsontwikkelingsaspect, zoals de anterieure overeenkomst voor Campus Zuid, een tijdelijk onderwijsgebouw op Campus Midden, en de inrichting van de ecozone.

Thema 2: ecosysteem voor kennis en economie

Binnen het thema staan zes ontwikkellijnen centraal: kennis en talent, communities en netwerken, acquisitie, branding, marketing en communicatie, hospitality en fysieke ontwikkelruimte. De focus ligt hierbij op drie toonaangevende clusters (robotica, quantum computing en circulair) en op drie locaties (TU-Noord, TU-Zuid en Schieoevers). De actielijnen van thema 2 worden in 2021 herijkt tot een vijfjarenplan. Voorlopig is voor 2021 een Jaarplan opgesteld, waarin de focus wordt gelegd op vijf actielijnen: strategische acquisitie en het behoud van bedrijven, vestigingsklimaat, marketing, public affairs en de governance van de samenwerking.

Onder thema 2 zijn doelen uitgewerkt rond het aantrekken en behouden van bedrijven voor de nieuwe bedrijfslocaties die worden ontwikkeld, zoals de Biotech Campus en NeXt!Delft. Ook worden startups⁴² ondersteund die groeien in Delft. Hiervoor worden bijvoorbeeld acquisitieplannen en beleid rond scale-ups⁴³ opgesteld, businesscases ontwikkeld, stappen gezet voor een marketingalliantie, en wordt er gewerkt aan public affairs en governance.⁴⁴

Thema 3: universitaire gemeenschap, stad en inwoners

Binnen de context van het thema focust de TU Delft zich op het concept van *the civic university*, wat wordt opgepakt in samenhang met de Erasmus Universiteit en de Universiteit Leiden via het LDE-samenwerkingsverband. *The civic university* als concept focust zich op de maatschappelijke impact van wetenschap, waarbij de universiteit samenwerkt met de maatschappij om opgaven en vraagstukken aan te pakken en op te lossen.

⁴¹ Samenwerkingsagenda TU en gemeente Delft, juni 2021.

⁴² Startups zijn snelgroeiende, jonge bedrijven. Vaak zijn dit bedrijven met een nieuw, technologisch innovatief product/dienst/proces.

⁴³ Scale-ups zijn opgeschaalde startups van ten minste 5 jaar oud en met ten minste 10 miljoen dollar omzet.

⁴⁴ Jaarplan 2021 thema 2 convenant, TU Delft en gemeente Delft.



In 2020 is het kwartiermakersadvies uitgewerkt in een plan van aanpak voor de periode 2020 tot 2022. Dit plan kent vier thema's: Helpen & de Stad (vrijwilligerswerk), Denken & de Stad (studenten betrekken bij vraagstukken uit de stad), Onderzoeken & de Stad (onderzoek gericht op Delft), en Laten zien & de Stad (communicatie richting de stad). Hieronder vallen projecten als het versterken van banden met studentenorganisaties, het stimuleren van *citizen* en *community engaged* onderzoek, het verder ontwikkelen van het Stadslab (waarbij kennisopgaven in wijken worden gekoppeld aan studenten, docenten en onderzoekers), het organiseren van de OWee en het communiceren over ontwikkelingen en projecten met de stad. Ook is de City Deal Kennis Maken opgenomen in thema 3.

Thema 4: gezamenlijke public affairs agenda

Uit interviews komt naar voren dat de gezamenlijke public affairs agenda meer binnen de andere thema's wordt ontwikkeld. Dit gebeurt vooral rond thema 2 – dat onder andere focust op acquisitie – en rond activiteiten gericht op externe partners, zoals het Rijk of de provincie. Hierbij is het van belang dat de TU en de gemeente met een gezamenlijk of elkaar ondersteunend verhaal aan tafel zitten, ook wanneer slechts één van de partners aan tafel zit.



Bijlage 2: achtergrond bij de cases

Hierna wordt voor de drie cases die in de verdiepende fase onderzocht zijn een korte beschrijving en bevindingen (bulletsgewijs) op de onderzochte aspecten gegeven.

Case 1: Anterieure overeenkomst Campus Zuid

Korte beschrijving

In november 2021 is de anterieure overeenkomst voor Campus Zuid getekend tussen de gemeente en de TU Delft. De totstandkoming van de anterieure overeenkomst wordt door betrokkenen omschreven als een langdurig traject waarbij nauw is samengewerkt op verschillende niveaus en vanuit verschillende perspectieven (o.a. ruimtelijk, economisch, volkshuisvestelijk en met een tegengesteld zakelijk belang). Deze casus is een voorbeeld van samenwerking binnen thema 1 van het convenant.

Waarom wordt er samengewerkt?	• Vanuit convenant thema 1: stad als campus, campus als stad. • Gezamenlijk belang ten aanzien van werkgelegenheid voor de stad (vanuit valorisatie voor TU Delft). • Uiteenlopende belangen t.a.v.: → De zakelijke component vanuit de eigenstandige rollen van beide partijen → De component studentenhuisvesting. Hierbij bestaan wisselende beelden over de mate waarin dit een discussiepunt is bij deze ontwikkeling.
Hoe wordt er samengewerkt?	• Er is een gezamenlijke projectgroep die is ontstaan vanuit de staande structuur van convenantthema 1. • De samenwerking is met name ambtelijk georganiseerd (evenknieën bij beide organisaties, betrokkenheid vanuit het vijftaloverleg, onderdeel van de gezamenlijke samenwerkingsagenda). • Als aandachtspunt komt naar voren dat het op orde houden van capaciteit, kennis soms lastig is.
Wat is het resultaat van de samenwerking?	• De ontwikkeling van een nu nog hoofdzakelijk braakliggend terrein naar een volwaardige campus met een impuls voor onderwijshuisvesting en een impuls voor de werkgelegenheid (met zowel ruimte voor volwassen bedrijven als voor incubators, startups en scale-ups). Hiermee wordt invulling gegeven aan de gezamenlijke ambitie om een innovatief ecosysteem te creëren met ruimte voor onderwijs, onderzoek en bedrijvigheid. • De ontwikkeling van tijdelijke huisvesting. Permanente studentenhuisvesting kan alleen worden ontwikkeld op de gronden die in het bezit zijn van de gemeente aan de randen van het plot.
Wat is de rol van de raad in de samenwerking?	• De raad en de stad worden meegenomen in de ontwikkelplannen rondom TU (bijeenkomsten. P&C-cyclus). • Bij het vaststellen van het bestemmingsplan heeft raad een formele rol. • Idee dat het niet leeft tot aan formele betrokkenheid (in vorm van vragen). • Recente motie (november 2021) over studentenhuisvesting, kan gekoppeld worden aan deze ontwikkeling.



Case 2: Acquisitie van Royal HaskoningDHV

Korte beschrijving

Op 24 september 2020 heeft Royal HaskoningDHV de koopovereenkomst ondertekend van het monumentale faculteitsgebouw van Mijnbouw op de TU Delft Campus. Dit betekent dat deze organisatie zich in 2024 met circa 800 medewerkers zal gaan vestigen in Delft.

Zowel betrokken vanuit de gemeente Delft als de TU Delft die in het kader van dit onderzoek zijn gesproken geven aan dat het aantrekken van RHDHV een mooi resultaat is binnen thema 2 van het convenant: 'Ecosysteem voor kennis en economie'. Diverse geïnterviewden spreken van een gezamenlijk succes.

Waarom wordt er samengewerkt?	• Vanuit convenant thema 2: Ecosysteem voor kennis en economie. • Het gemeentelijke belang t.a.v. werkgelegenheid en het belang van de TU t.a.v. het versterken van het ecosysteem komen hier bij elkaar. Hierbij komt er 800 fte naar Delft. • Zakelijk belang voor TU (pand van TU)/belang voor gemeente om locatie goed in te passen (bestemmingsplan, omgeving, parkeren).
Hoe wordt er samengewerkt?	• Samenwerking is opgebouwd via de staande structuur van het convenant. Initiatief is opgepakt als regulier onderwerp binnen thema 2. • Aandachtspunt voor de gemeente Delft bij dit traject is dat de gemeente slechts beperkt een economisch marketing verhaal voor de stad had klaar liggen. Met de TU is afgesproken hierop te investeren om vergelijkbare kansen ook op te pakken. Er komt echter naar voren dat er ook nu beperkt capaciteit en kennis aanwezig is binnen de gemeente om een dergelijk verhaal te ontwikkelen ten behoeve van nieuwe kansen. • Kennis vanuit dit traject is op papier beperkt geborgd aan gemeentezijde (door verloop van betrokken medewerkers).
Wat is het resultaat van de samenwerking?	• De toename van werkgelegenheid (circa 800 fte) door een kennispartner van de TU Delft waarbij ook ruimte wordt geboden aan startups die passen bij de business. • De aantrekkingskracht die een grote partij als Royal HaskoningDHV vervolgens weer heeft op andere bedrijven en startups. • Het feit dat een historisch karakteristiek pand (Mijnbouw) een nieuw (verduurzaamd) elan krijgt op een cruciale plek in de stad; daar waar campus en stad elkaar ontmoeten. De ambitie is ook om de horeca open te stellen voor de hele stad.
Wat is de rol van de raad in de samenwerking?	• De raad speelt geen directe rol in het samenwerkingsinitiatief maar is hierover wel geïnformeerd via de P&C-cyclus en via presentaties (toelichting op ruimtelijke ingrepen)



Case 3: Samenwerking rond overlast van studenten

Korte beschrijving

Gedurende de coronaperiode zien de gemeente en de TU een zekere stijging van het aantal meldingen rondom woonoverlast. Dit vraagt om een gerichte aanpak bij de zogenoemde hotspots, in samenwerking met de TU Delft, studentenverenigingen, politie, DUWO en particuliere eigenaren van overlast gevende panden.

Om de samenwerking hierop te verstevigen hebben de TU en de gemeente op initiatief van de rector magnificus en met de besturen van de meest betrokken studentenverenigingen gesproken over de noodzaak om woonoverlast harder aan te pakken.

Naast het met elkaar inzoomen op concrete overlastsituaties wordt er gewerkt aan een meer duurzame, structurele oplossing die vraagt om wederzijds begrip en die moet leiden tot ander handelen en ander gedrag. Hiertoe is de Taskforce Woonoverlast opgericht waarin samen wordt gewerkt met TU Delft, politie en DUWO langs twee lijnen:

1. Het versterken van de bewustwording en gedragsverandering bij studenten, gericht op preventie en cultuurverandering.
2. Het aanhaken van panden waar momenteel sprake is van excessieve woonoverlast.⁴⁵

Waarom wordt er samengewerkt?	• Vanuit convenant thema 3: Universitaire gemeenschap, stad en inwoners. • Samenwerking gestart na toenemende overlast door studenten tijdens de coronaperiode waarin mensen vaker thuis waren. • Op dit dossier wordt een gezamenlijk belang erkend: slecht imago studenten (TU) i.c.m. leefbaarheidsproblematiek in wijken (gemeente).
Hoe wordt er samengewerkt?	• Initiatief vanuit bestuurders TU en gemeente. • Taskforce met gemeente, TU, politie, DUWO (ambtelijke taskforce -> praat bestuurlijk bij). Het helpt volgens betrokkenen dat de structuur vanuit het convenant op thema 3 al stond. • Er wordt samen gewerkt langs twee sporen: 1) Handhaving; 2) Langetermijngedragsverandering. • Hoewel een gezamenlijk belang wordt onderkend is er geen sprake van een gelijkwaardige beschikbaarheid over de inzet van (publiekrechtelijke) instrumentaria ten behoeve van de handhaving.
Wat is het resultaat van de samenwerking?	• Resultaten nog beperkt zichtbaar vanwege korte tijd samenwerking. • Wat al wel gebeurt: zichtbaarheid in wijken, actieve ronde langs hotspots, versterking driehoek TU, gemeente, studentencommunity en gelieerde instanties. • In de breedte van samenwerking op dit thema: profilering goede burens van elkaar (social media, website, burendag).
Wat is de rol van de raad in de samenwerking?	• Recente informatievoorziening: voortgangsbrief met acties (november 2021). Hierbij is ook benadrukt dat er een paar flinke overlastsituaties zijn waar aan gewerkt wordt.

⁴⁵ Afdoening toezegging 'rapporteren over intensivering aanpak woonoverlast', d.d. 18 november 2021



Bijlage 3: overzicht van geïnterviewde personen

Verkenningfase

Technische Universiteit Delft

Liaison community relations

Manager innovatie-ecosysteem TU Delft Campus

Programmacoördinator samenwerking gemeente-TU Delft

Directeur Innovation & Impact Center

Hoofd Community engagement and outreach

Voorzitter en Rector Magnificus, College van Bestuur TU Delft

Gebiedsontwikkelaar TU Delft Campus Zuid (Campus and Real Estate)

Gemeente Delft

Senior project- en programma-manager

Gemeentedirecteur Ruimte en Economie

Senior adviseur kenniseconomie

Burgemeester gemeente Delft

Programmamanager/ opdrachtgever IBOR

Gemeentedirecteur Samenwerking en Veiligheid

Strategisch adviseur economische ontwikkeling

Verdiepingsfase

Casus: anterieure overeenkomst Campus Zuid

Extern adviseur vastgoed- en gebiedsontwikkelingsprojecten

Programmamanager/ opdrachtgever IBOR

Casus: acquisitie Royal HaskoningDHV

Manager innovatie-ecosysteem TU Delft Campus

Senior adviseur economie/business relation (uit dienst)

Casus: samenwerking rond overlast door studenten

Liaison community relations

Beleidsmedewerker Education Logistics

Vice Rector Magnificus, College van Bestuur

Programmamanager Openbare Orde & Veiligheid

Programmamanager Wonen & Wijken

Gemeentedirecteur Samenwerking en Veiligheid

Raadssessie

Negen raadsleden van:

CDA, D66, GroenLinks, Hart voor Delft, STIP, VVD