



VO ACADEMIE

EEN SCHOOL OM (OP) TE BOUWEN

De rol van bestuurders en schoolleiders bij nieuwbouw, verbouw, renovatie en onderhoud van scholen

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

Eerder verschenen in deze brochurereeks:

- 2014** • Al Doende Leren – Non- en Informeel leren door schoolleiders
- Samenspel en Dialoog – Financieel leiderschap in het voortgezet onderwijs
- 2016** • Ontmoeting en interactie – Coaching als ontwikkelinstrument
- Sturen vanuit visie – Strategisch onderwijskundig leiderschap
- 2017** • Een frisse blik – Collegiale visitatie als instrument voor professionele ontwikkeling
- Leren door vragen en luisteren – Intervisie als ontwikkelingsmethodiek
- 2018** • Goed onderwijs door focus op mensen – Aan de slag met peoplemanagement
- Een gemeenschappelijke missie – Over het samenspel in de driehoek bestuur, toezicht en medezeggenschap
- Loopbaanleren – Professionele ontwikkeling en loopbaanoriëntatie van leidinggevend in het voortgezet onderwijs
- 2019** • Werk maken van Strategisch HRM - Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers (herziene versie)
- Samen sterker – Regionale samenwerking voor bestuurders in het voortgezet onderwijs
- 2020** • Wisselend invloed uitoefenen – Gespreid leiderschap in het onderwijs
- 2021** • Luisteren, legitimeren en leren – Verantwoording in een breder perspectief
- Richting geven aan professionele ontwikkeling – Beroepsstandaard Schoolleiders Voortgezet Onderwijs (herziene versie)
- Samen werken – Inclusief werkgeverschap in het onderwijs
- 2022** • Democratie, participatie en identiteit – Over burgerschap in het vo en de rol van schoolleiders en bestuurders
- Vermogen om te veranderen – De rol van schoolleiders en bestuurders bij veranderingen in de school
- Werken aan een lerende cultuur - Kennisgedreven leiderschap in het onderwijs
- 2023** • Het verschil maken – De rol van schoolleiders en bestuurders bij kansengelijkheid
- Nieuwe inhouden, nieuwe netwerken, nieuwe perspectieven – Inwerkprogramma's voor beginnend schoolleiders (herziene versie)
- 2024** • Samen leren in netwerken – Leernetwerken voor en door schoolleiders en bestuurders (herziene versie)

VO-academie, januari 2025

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad



EEN SCHOOL OM (OP) TE BOUWEN

De rol van bestuurders en schoolleiders bij nieuwbouw,
verbouw, renovatie en onderhoud van scholen

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

INHOUD

Voorwoord	4
Over dit katern	5
Hoofdstuk 1 Nederlandse schoolgebouwen in het voortgezet onderwijs	9
1.1 De huidige situatie	9
1.2 Wat staat er in de wet?	10
1.3 Wetswijziging	11
1.4 Programma Onderwijshuisvesting	12
Interview Marco van Zandwijk	14
Interview Wiebo Spoelstra en Linda van Benthem	19
Hoofdstuk 2 Gedeelde verantwoordelijkheid voor het gebouw	27
2.1 Wie doet wat?	28
2.2 Integraal Huisvestingsplan (IHP)	30
2.3 Doordecentralisatie	31
2.4 Regie voeren	32
2.5 Lobby	33
Interview John Does, Niels Korf en Godelieve Bastiaan	34
Hoofdstuk 3 Waar moet een goed schoolgebouw aan voldoen?	41
3.1 (Onderwijs)adaptief en modulair	42
3.2 Gezond	42
3.3 Inclusief	43
3.4 Duurzaam	43
3.5 Betaalbaar in de exploitatiefase	44
Interview Eric Hoogland en Eelco Basten	45

Schoolgebouwen in beeld **52**

Academie 10 (Utrecht), Stedelijk Gymnasium Leeuwarden, Notre Dame des Anges (Ubbergen), Spinoza20First (Amsterdam), Elzendaal College (Boxmeer), Revis Lyceum (Wijk bij Duurstede), Sondervick College (Veldhoven)

Hoofdstuk 4 Het gebouw en de onderwijsvisie **67**

4.1 Toekomstbestendigheid is belangrijk 67

4.2 Deel je onderwijsvisie 68

4.3 Draagvlak creëren 69

Interview Bert van Leeuwen en Mariken Brink 70

Interview Robert Stok 76

Hoofdstuk 5 Fasen van het bouwproces **83**

5.1 Fasering van bouwprojecten 83

5.2 Organisatievarianten 85

5.3 Competent opdrachtgeverschap 87

Interview Mark Canjels en Paul de Beer 89

Hoofdstuk 6 De omgeving van het gebouw **97**

6.1 Multifunctioneel gebruik van ruimte 97

6.2 Goede afspraken maken en vastleggen 98

6.3 Samenwerking met de buurt 99

6.4 Verschillende rollen 99

Interview Jan Henk van der Werff 100

Hoofdstuk 7 Aan de slag **107**

Literatuurlijst **116**

VOORWOORD

Bij het lezen van dit katern sprong een uitspraak van Bert van Leeuwen, bestuurder bij SCOPE Scholengroep, er voor mij uit.

“Ik heb zes nieuwe gebouwen mogen overzien. Het geeft elke keer weer heel veel energie. Bouwen is een enorme uitdaging, maar met de juiste mensen om je heen, de nodige dosis geduld en een duidelijke visie op je onderwijs is het een van de mooiste dingen die je als bestuurder mag doen.”

We hebben met elkaar een enorme uitdaging als het gaat om onderwijshuisvesting. Meer dan de helft van de schoolgebouwen is ouder dan veertig jaar en heeft renovatie of nieuwbouw nodig. Er zijn steeds meer eisen als het gaat om duurzaamheid, circulariteit, energie, inclusie en gezondheid.

En we moeten zorgen dat een schoolgebouw over meer dan twintig jaar nog steeds voldoet. Om met Wiebo Spoelstra van het Eddy Hillesum Lyceum te spreken: *“We denken niet alleen aan het onderwijs van nu, maar ook aan de flexibiliteit van een gebouw. Is het makkelijk aan te passen? Deze toekomstgerichte benadering zorgt ervoor dat het gebouw niet snel veroudert.”*

Natuurlijk is er veel werk te verzetten, maar ik besef ook dat we een enorme kans hebben. Ons onderwijs is iets kostbaars. Het heeft grote waarde voor leerlingen en voor onze samenleving, onderwijs kan ook kwetsbaar zijn. Zoiets wil je een stevige en mooie plek geven waar het kan groeien en stralen. Laten we met dezelfde energie als Bert van Leeuwen die uitdaging aangaan. De VO-academie, de VO-raad en Ruimte-OK staan klaar om je daarbij te helpen.

*Henk Hagoort, voorzitter VO-raad
Januari 2025*

OVER DIT KATERN

Een gebouw is meer dan muren, vloeren en ramen. Voor leerlingen, leraren en schoolleiders is het de plek waar ze het grootste deel van de dag doorbrengen. Meer dan andere gebouwen is het de plek voor sociale interactie tussen jongeren: voor gesprekken, met elkaar grenzen verkennen, jezelf leren kennen.

Een schoolgebouw geeft ook mede vorm aan hoe de ‘bewoners’ met elkaar omgaan, aan de pedagogische benadering en aan de didactiek van het leren. Een goed gebouw zorgt voor focus en concentratie, maar ook voor samen werken en samen leren, zodat leerlingen het beste uit zichzelf kunnen halen. Het verschil tussen een brugklasleerling die voor het eerst het gebouw betreedt en de jongvolwassene die met een diploma weer naar buiten loopt, is enorm.

Daarom moeten leerlingen en personeel zich thuis voelen om optimaal te leren en werken. Een goed schoolgebouw dat onderwijsadaptief, inclusief, gezond, duurzaam en betaalbaar in de exploitatie is zorgt daarvoor.

Helaas voldoen niet alle schoolgebouwen in Nederland aan deze voorwaarden. De staat van de onderwijsgebouwen in Nederland laat soms te wensen over. Elke dag zit een deel van de Nederlandse leerlingen, leraren, ondersteuners en schoolleiders in verouderde, ongezonde en niet-duurzame schoolgebouwen. Gebouwen die ook nog eens ongeschikt zijn voor modern onderwijs waaraan iedereen kan deelnemen. Dat zet de kwaliteit van ons onderwijs onder druk.

Juist doordat het belang van goede huisvesting groot is, moet je als schoolleider en bestuurder goed uitgerust zijn om stevig onderbouwde keuzes te kunnen maken op dit gebied. Een nieuw gebouw neerzetten of een grote renovatie begeleiden doe je echter niet elke dag. Dit katern helpt je daarom op weg.

In dit katern brengen we de kennis bij elkaar die je als schoolleider of bestuurder nodig hebt om de nieuwbouw of renovatie van een schoolgebouw te overzien en te (bege)leiden. We willen niet alleen noodzakelijke informatie geven, maar ook energie en inspiratie om aan de slag te gaan met misschien wel het belangrijkste gebouw in het leven van een leerling.

We besteden speciale aandacht aan de samenwerking met de gemeente. Nieuwbouw of renovatie is in principe de verantwoordelijkheid van de gemeente, maar vraagt van een school ook kennis en inzicht, bijvoorbeeld op financieel gebied. Samen met de gemeente maak je afspraken over bouwproces en zorg je dat het onderwijs voor leerlingen en het werk voor personeel goed en veilig door kan gaan.

Leeswijzer

Dit katern is niet volledig; de bouw of renovatie van een school is complex, zelden uniform en vereist meer kennis dan we in een katern van beperkte omvang kunnen bieden. Daarom verwijzen we je verder naar andere publicaties en naar organisaties die je kunnen begeleiden. Wel geven we je in deze publicatie een overzicht van de benodigde kennis en verantwoordelijkheden en inspireren we je hopelijk bij het leidinggeven aan een mooi traject.

Dit katern bestaat uit zeven hoofdstukken. We bekijken eerst wat de huidige situatie is als het gaat om onderwijshuisvesting en wat er in de wet is geregeld. Vervolgens beschrijven we wie welke verantwoordelijkheden heeft en welke ambities er zijn op het gebied van huisvesting van scholen. Ook zoomen we in op de relatie tussen gebouw en onderwijsvisie, de fasen van het bouwproces en de relatie van de school en het schoolgebouw met de omgeving. We sluiten af met een hoofdstuk waarin de inzichten uit de interviews die tussen de hoofdstukken staan, worden verbonden met de inhoud van de eerdere hoofdstukken.

De hoofdstukken van dit katern zijn:

Hoofdstuk 1: Nederlandse schoolgebouwen in het voortgezet onderwijs

Hoofdstuk 2: Gedeelde verantwoordelijkheid voor het gebouw

Hoofdstuk 3: Waar moet een goed schoolgebouw aan voldoen?

Hoofdstuk 4: Het gebouw en de onderwijsvisie

Hoofdstuk 5: Fasen van het bouwproces

Hoofdstuk 6: De omgeving van het gebouw

Hoofdstuk 7: Aan de slag

Met dank aan

Voor de totstandkoming van dit katern hebben we met diverse mensen gesproken. Onze hartelijke dank voor hun tijd en moeite gaat uit naar: Eelco Basten, Godelieve Bastiaan, Paul de Beer, Linda van Benthem, Mariken Brink, Mark Canjels, John Does, Eric Hoogland, Paul Huisman, Niels Korf, Bert van Leeuwen, Tanja van Nes, Sjoerd Smits, Wiebo Spoelstra, Robert Stok, Eline Waarbroek, Jan Henk van der Werff en Marco van Zandwijk.

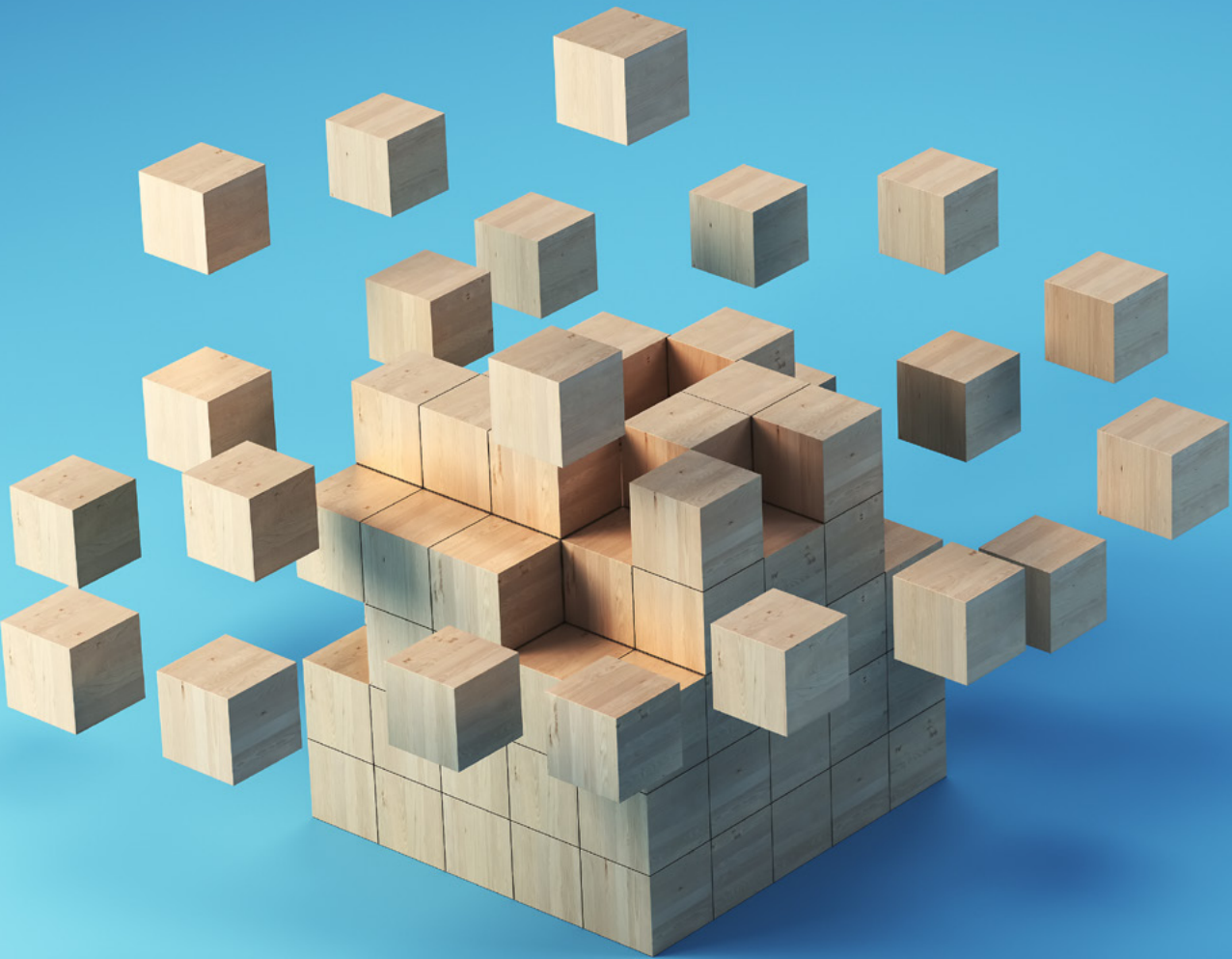
Vijf opmerkingen vooraf:

- Bestuurders en schoolleiders zijn er in allerlei soorten en maten, met verschillende verantwoordelijkheden. Velen geven leiding aan een enkele school (de 'eenpitters'), anderen aan een bestuur waaronder tientallen scholen en duizenden leerlingen vallen. In dit katern proberen we zoveel mogelijk al deze bestuurders en schoolleiders aan te spreken.
- In dit katern richten we ons op bestuurders en schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Behalve voor hen kan dit katern echter ook interessant zijn voor hun collega's in de school, zoals leraren.
- Omwille van de leesbaarheid duiden we de bestuurder/schoolleider in dit katern aan met 'hij'. Daar kan uiteraard met evenveel recht 'zij' of 'hen' worden gelezen.
- In het midden van dit katern vind je zeven schoolgebouwen in beeld. Deze stonden eerder in de rubriek 'het gebouw' in het VO-magazine.
- Achterin het katern vind je een complete lijst van de bronnen.

De VO-academie

De VO-academie ondersteunt - als onderdeel van de VO-raad - schoolleiders en bestuurders bij hun professionele en individuele ontwikkeling. Daarvoor ontwikkelt de academie niet alleen activiteiten op relevante thema's en met nieuwe leervormen. De VO-academie zorgt ook voor het bij elkaar brengen van kennis op basis van onderzoek en inzichten uit de praktijk via publicaties. Benieuwd naar alle katernen of naar het aanbod aan professionaliseringsactiviteiten? Kijk dan op www.vo-academie.nl.

EEN SCHOOL OM (OP) TE BOUWEN



“Ik vind onze ingang een mooie vondst: je komt via een trap in de hal. Je krijgt het gevoel dat je onderdeel wordt van iets groters dan jezelf. Je voelt je welkom. Dat merk je aan de leerlingen.” - Albert Wijnsma, oud-rector Academie 10

Meer weten over dit schoolgebouw? Kijk op pagina 52.

Hoofdstuk 1

Nederlandse schoolgebouwen in het voortgezet onderwijs

Wat is de huidige situatie van de Nederlandse schoolgebouwen voor voortgezet onderwijs? En wat staat er in de wet op het gebied van huisvesting? Een overzicht in vogelvlucht.

1.1 De huidige situatie

In Nederland staan circa 1.580 schoolgebouwen voor voortgezet onderwijs. Meer dan de helft (53%) van deze scholen is ouder dan veertig jaar. Veel van de gebouwen voldoen wel aan de wettelijke minimale eisen die golden toen ze gebouwd werden en daarmee dus aan het huidige wettelijk minimum, maar deze eisen omvatten vaak geen prestatie-eisen voor bijvoorbeeld luchtkwaliteit.

De kwaliteit van het binnenklimaat heeft grote invloed op het leerrendement. Uit *onderzoek van de Universiteit Maastricht* blijkt dat in een basisschool met slechte luchtkwaliteit de kans dat een leerling een havo- of vwo-advies krijgt aan het einde van de basisschool 13% lager is. Dit maakt duidelijk dat naast het voldoen aan bouweisen, ook het daadwerkelijk functioneren van een gebouw cruciaal is voor goede leer- en werkplekken (*Sectorrapportage 2024*).

1.2 Wat staat er in de wet?

Simpel gezegd kun je stellen dat in de Wet op het voortgezet onderwijs is vastgelegd dat gemeenten verantwoordelijk zijn voor de nieuwbouw van scholen. Ze krijgen hiervoor elk jaar een bijdrage uit het Gemeentefonds van de Rijksoverheid. Schoolbesturen zijn verantwoordelijk voor het onderhoud van schoolgebouwen.

Iets preciezer gezegd, gemeenten zijn verantwoordelijk voor het voorzien in 'adequate huisvesting': nieuwbouw of een bestaand gebouw. Daarnaast zijn gemeenten verantwoordelijk voor uitbreiding, tijdelijke huisvesting, eerste inrichting en onderwijsleerpakket, constructiefouten, calamiteiten, verzekering en OZB (eigenaarsgedeelte). Schoolbesturen zijn als bevoegd gezag verantwoordelijk voor instandhouding van de huisvesting: behoorlijk gebruik, onderhoud en onderwijskundige aanpassingen, energieverbruik, schoonmaak, vervanging leer- en hulpmiddelen en heffingen.

De wet voorziet alleen in eerste 'gunning' en instandhouding van wat de gemeente ooit beschikbaar heeft gesteld. Schoolbesturen hebben alleen recht op vernieuwing als het technisch niveau van het gebouw onder een bepaald niveau zakt. Tegelijkertijd hebben schoolbesturen de taak om hun gebouwen minstens tot dit niveau te onderhouden. Tussentijdse kwaliteitsverbetering is niet helder belegd.

In hoofdstuk 2 lees je meer over hoe de verantwoordelijkheden van gemeenten en schoolbesturen zijn uitgewerkt door de Rijksoverheid.

BBL en Arbowet

Schoolgebouwen moeten ten tijde van de bouw voldoen aan het Besluit Bouwwerken Leefomgeving (BBL, het vroegere Bouwbesluit). In het BBL staat wat de regels zijn voor bouw en verbouw van schoolgebouwen. Daarnaast hebben schoolbesturen ook te maken met de eisen die aan een gebouw worden gesteld in het zogeheten Gebruiksbesluit (het gaat dan om brandveiligheid) en de bouwverordening van de gemeente (Rijksoverheid.nl).

Na opening van een schoolgebouw geldt het Arbeidsomstandighedenbesluit (de Arbowet) op basis van ‘pas toe of leg uit’. De Arbowet gaat over de ‘verantwoorde’ inrichting van een schoolgebouw, zoals het schoolterrein, veiligheid, omgang met gevaarlijke stoffen en het binnenklimaat. Je mag dus zelf bepalen of je aan de Arbowet houdt, maar als je het niet doet moet je kunnen uitleggen waarom je dat niet doet. Wettelijk gezien hoeven bestaande schoolgebouwen alleen te voldoen aan de bouwregelgeving die gold ten tijde van oplevering.

Kenniscentrum Ruimte-OK beschrijft in [diverse handreikingen](#) waar een schoolgebouw aan moet voldoen, op basis van de onderliggende wet- en regelgeving. Een van de handreikingen is het Kwaliteitskader Huisvesting. Dat is opgesteld met leden van de sectorraden en de VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten) en in beheer bij Ruimte-OK. In het Kwaliteitskader staan minimale eisen en aanvullende kwaliteitseisen die je als schoolbestuur bij een opdrachtverstrekking zou kunnen stellen.

1.3 Wetswijziging

Het ministerie van OCW werkt op voorstel van de sectorraden en de VNG aan een wetswijziging op het gebied van onderwijshuisvesting. Het doel van de wetswijziging is om gemeenten en schoolbesturen planmatiger te laten samenwerken bij de bouw en het onderhoud van schoolgebouwen, onder meer als het gaat om kwaliteit en duurzaamheid.

Na de wetwijziging worden schoolbesturen verplicht om een meerjarenonderhoudsplan (MJOP) op te stellen. De wetwijziging verankert renovatie als alternatief voor nieuwbouw in de wet als verantwoordelijkheid van de gemeente. Gemeenten worden bovendien verplicht om een Integraal Huisvestingsplan (IHP) op te stellen in overleg met schoolbesturen, met een planning en financiële dekking van vier jaar en een doorkijk van nog twaalf jaar. Het wetsvoorstel treedt waarschijnlijk in 2026 in werking (*Nieuwsbrieven OCW*).

In hoofdstuk 2 lees je meer over het Integraal Huisvestingsplan (IHP).

1.4 Programma Onderwijshuisvesting

Het ministerie van OCW, de PO-Raad, de VO-raad en de VNG zijn samen het Programma Onderwijshuisvesting gestart. Dat programma ondersteunt de sector bij het komen tot een programmatische en integrale aanpak van de onderwijshuisvestingsopgave, zodat alle schoolgebouwen richting 2050 onderwijsadaptief, gezond, inclusief, duurzaam en betaalbaar in de exploitatiefase gemaakt kunnen worden. Naast een meer integrale en programmatische manier van werken is daarvoor ook veel extra bekostiging nodig. Op dat laatste is vooralsnog geen zicht.

Inmiddels is ook een programmabureau van het Programma Onderwijshuisvesting opgericht. Dat wordt door Kenniscentrum Ruimte-OK uitgevoerd. Het programmabureau ontwikkelt en beheert standaarden in co-creatie met schoolbesturen, gemeenten en marktpartijen voor de nieuwe aanpak.

Naast het Programma Onderwijshuisvesting start in 2025 het Innovatieprogramma Onderwijshuisvesting met financiering van het Groeifonds. De aanvraag daarvoor werd gedaan door het ministerie van OCW, op initiatief van de sectorraden, OCW en de VNG. Het Innovatieprogramma heeft als doel samen al bouwend te leren hoe we beter, sneller en kostenefficiënter schoolgebouwen in het primair en voortgezet onderwijs kunnen vernieuwen en renoveren, op weg naar de einddoelstellingen: onderwijsadaptief, gezond, inclusief, duurzaam en betaalbaar in de exploitatiefase. Aanvankelijk worden binnen drie leerlabs drie onderwerpen onderzocht: parametrisch ontwerp met oog voor installatie-

arm bouwen, waarbij ontwerpers een algoritme gebruiken om tot een unieke oplossing te komen; versnelling van het renovatieproces met oog voor *biobased* bouwen met natuurlijke materialen; inclusieve scholenbouw, zowel renovatie als nieuwbouw. In een volgende fase kunnen nieuwe leervragen worden opgepakt. Binnen het programma kan geld worden aangevraagd voor bovennormatieve kwaliteitseisen en het afvangen van risicokosten voor een bouwproject dat deelneemt aan een leerlab.

Voor het Innovatieprogramma Onderwijshuisvesting is in 2024 483,7 miljoen euro aangevraagd bij het Nationaal Groeifonds voor 132 schoolgebouwen. Voor de eerste tranche is 124,2 miljoen euro definitief toegekend. Daarmee kunnen 28 bouwprojecten in het primair en voortgezet onderwijs worden gerealiseerd. Het geld van het Nationaal Groeifonds is een eenmalige impuls om te leren hoe er aan de hand van innovatieve toepassingen beter, sneller en kostenefficiënter kan worden gebouwd en vernieuwd. Het geleerde moet terechtkomen in een voor iedereen toegankelijke database.

Het Innovatieprogramma Onderwijshuisvesting en het Programma Onderwijshuisvesting samen zijn helaas niet voldoende om de achterstand in de vernieuwing in te lopen. Gemeenten en schoolbesturen kunnen namelijk alleen hun reguliere middelen voor deze impuls inzetten. Er is – naast een stevige kennisinfrastructuur – ook voldoende structurele bekostiging van gemeenten en schoolbesturen nodig.

Kijk bij het [Programma Onderwijshuisvesting en het Innovatieprogramma Onderwijshuisvesting](#) voor meer informatie.

Interview Marco van Zandwijk

‘Bij scholenbouw wordt (nog) te weinig collectief geleerd van eerdere ervaringen’

Als het gaat om huisvesting en nieuwbouw of verbouw is er veel kennis en ervaring te delen. Daarom hebben PO-Raad, VO-raad en VNG Ruimte-OK opgericht, een onafhankelijk kenniscentrum dat scholen actief ondersteunt bij het werken aan kwalitatieve, duurzame schoolgebouwen met een gezonde exploitatie. Marco van Zandwijk is sectorexpert bij Ruimte-OK.

“Ruimte-OK richt zich op kennis en expertise rondom financiering en huisvesting van onderwijs. Zelf heb ik een achtergrond in de architectuur en bouwkunde. Als architect merkte ik dat er voor ieder project uitgebreide programma’s van eisen werden opgesteld, zonder dat daarin opgedane kennis van eerdere projecten werd hergebruikt. Ieder project leek steeds op nul te beginnen. Het moest toch mogelijk zijn om deze processen slimmer en efficiënter te organiseren? Daarom heb ik in 2009 de overstap gemaakt om schoolbesturen en gemeenten te ondersteunen in hun bouwopgave. Sinds 2012 doe ik dat als sectorexpert vanuit Ruimte-OK. Wij helpen schoolbesturen met hun opdrachtgevende rol en bieden daarbij objectieve kennis, ondersteuning en advies over onderwijshuisvesting.”

Wat zijn grote uitdagingen als het gaat om onderwijshuisvesting?

“De complexiteit van het bouwen van een school. Het gaat niet alleen om het fysieke gebouw, maar vooral ook om de samenwerking tussen schoolbesturen, gemeenten en andere belanghebbenden. De verantwoordelijkheden zijn vaak gescheiden. Het schoolbestuur zorgt bijvoorbeeld voor de organisatie en exploitatie van het onderwijs en de gemeente is verantwoordelijk voor bekostiging van de huisvesting. Als er geen goede afstemming is, kan deze scheiding van verantwoordelijkheden

leiden tot misverstanden en vertragingen. Daarbij staan investeringen in de huisvesting niet op zichzelf, maar maken ze deel uit van een bredere maatschappelijke opgave die nu vaak onderbelicht blijft. Denk bijvoorbeeld aan toenemende schaarste aan middelen, ruimte en personeel.”

Wat is belangrijk als je start met verbouw of nieuwbouw?

“Aan het begin van ieder bouwproject moet je goed nadenken over de kaders. Je kunt bijvoorbeeld niet zomaar beginnen met de keuze voor een architect of aannemer zonder eerst duidelijke afspraken te maken over de doelstellingen, de verantwoordelijkheden en de financiering van het project. Vaak wordt het proces te snel opgestart en ontbreekt een goede ‘project-start-up’. Daarmee creëren schoolleiders zonder het te beseffen hun eigen teleurstelling.”

Welke vragen moet je je als schoolbestuur als eerste stellen?

“Voor een succesvol project is het ontwikkelperspectief en zicht hebben op de toekomstige exploitatie van het onderwijs cruciaal. Wie gaan het gebouw



Marco van Zandwijk



Interview Marco van Zandwijk

gebruiken, wat is het bestuurlijke krachtenveld en welke maatschappelijke opgaven spelen er? Het ontwerp- en bouwproces moeten daarop aansluiten. Het is belangrijk om te begrijpen dat een schoolgebouw niet alleen maar ontworpen en gebouwd hoeft te worden, maar dat dit na oplevering ook decennialang dienst moet kunnen doen als voorziening voor het onderwijs. Dat vraagt een focus op de langere termijn. Bedenk hoe het gebouw de komende veertig jaar functioneel en financieel rendabel kan blijven. Als schoolbestuur moet je met al die factoren rekening houden. Laat je hierin als opdrachtgever goed ondersteunen en vooral: leer van eerdere ervaringen die elders zijn opgedaan.”

Het gaat dus om langetermijndenken?

“Absoluut. In de scholenbouw wordt op dit moment nog te veel gedacht in individuele projecten en veel te weinig collectief geleerd van ervaringen van bouwprojecten van anderen. Een schoolgebouw heeft daarbij voortdurend onderhoud nodig. Hou daarom de Total Cost of Ownership (TCO) in het oog. Kijk niet alleen naar de bouwkosten, maar ook naar de kosten van onderhoud, energieverbruik en het vervangen van installaties. Scholen hebben vaak beperkte budgetten en het kan moeilijk zijn om de benodigde investeringen te doen. Terwijl het op de lange termijn juist veel kosten kan besparen als je bij de bouw kiest voor duurzame en energie-efficiënte oplossingen, zoals zonnepanelen of warmtepompen, zelfs als de initiële kosten hoger zijn.”

Je ziet steeds vaker dat schoolgebouwen ook andere bestemmingen krijgen.

“Een schoolgebouw wordt gefinancierd met publieke middelen, dus is het logisch om te kijken hoe we die middelen optimaal kunnen inzetten. Waarom zou een schoolgebouw alleen beschikbaar zijn voor onderwijs? Het gebouw en de voorzieningen zijn er 365 dagen per jaar, 24 uur per dag. In de avonden en weekenden zou het gebouw ruimte kunnen bieden aan mix van voorzieningen en activiteiten. Denk aan lokale sportverenigingen, culturele organisaties en het bedrijfsleven. Multifunctioneel gebruik van ruimte heeft de toekomst. Bedenk welke win-wins dat kan opleveren! Zo heeft Stedelijk College Eindhoven haar buitenruimte ingericht als een sport- en beweegpark voor de buurt. Het biedt daarmee meerwaarde voor de wijk.

Vraag je dus af: wat kan ons onderwijsgebouw toevoegen aan de bredere maatschappelijke opgave? Wat draagt het bij aan de wijk en regio? De samenwerking met de gemeente is daarbij cruciaal, bijvoorbeeld voor het verlenen van vergunningen, het bepalen van de ruimtelijke ordening en het afhandelen van verkeer. Om nog een voorbeeld te geven: in Noordoost-Groningen is een aantal jaar geleden VO Eemsdelta gebouwd. Dat is een campus met vo-scholen, een ISK en een ROC. De campus is een samenwerking tussen schoolbestuur en gemeente, en bedrijven hebben ook een belangrijke rol. VO Eemsdelta is daarmee een sport- en ontmoetingsplaats voor inwoners in de regio.”

Bekostiging is een lastig aspect bij het bouwen van schoolgebouwen. Hoe speelt standaardisatie een rol in het beheersen van de kosten?

“Opgedane ervaringen vanuit de scholenprogramma’s in Vlaanderen en het Verenigd Koninkrijk, maar ook die in Noordoost-Groningen leren ons dat de doorlooptijden van het bouwen van een school in Nederland erg lang zijn. Met het slimmer inrichten van delen van het bouwproces is nog veel winst te halen. Daarbij kunnen onderdelen in dit proces worden gestandaardiseerd, zodat niet steeds opnieuw het wiel hoeft te worden uitgevonden. Door meer gebruik te gaan maken van gestandaardiseerde processen en contracten worden projecten sneller haalbaar.

Daarnaast zorgt standaardisatie ervoor dat we beter inzicht krijgen in de huisvestingslasten van verschillende scholen, zodat ook op dat vlak scholen van elkaar kunnen leren. Als je het allemaal individueel en zelfstandig moet uitzoeken, zorgt dat voor lange processen en hoge faalkosten. Bovendien drijft dat, zonder dat de schoolbestuurder het beseft, de bouwkosten onnodig op, in een steeds krappere wordende arbeidsmarkt. Met de opgaven en uitdagingen die er voor huisvesting liggen, volstaat een traditionele aanpak van projecten dan ook eigenlijk niet meer. De arbeidskrachte vraagt komende jaren om andere manieren van werken.



Interview Marco van Zandwijk

Nieuwe programma's vanuit de Rijksoverheid moeten schoolbesturen hierin op weg helpen. Om schoolbesturen te helpen met hun huisvestingsopgave is het ministerie van OCW in 2024 gestart met het Programma Onderwijshuisvesting (POHV). In 2025 start het bijbehorende Innovatieprogramma Onderwijshuisvesting (IPOHV). Beide programma's hebben als doel om te ondersteunen bij het realiseren van toekomstbestendige onderwijshuisvesting. In het POHV staan het samen leren bouwen en standaardiseren centraal. Het programma faciliteert, ondersteunt en stimuleert schoolbesturen en gemeenten in samenwerking met de markt om meer integraal en programmatisch te werk te gaan bij de onderwijshuisvestingsopgaves. Het programma wil laten zien wat een programmatische manier van werken kan opleveren. Leermomenten van best practices uit het land worden in co-creatie doorontwikkeld tot breed toepasbare standaarden.

In het IPOHV willen we gaan innoveren op de ontwikkelde standaarden die binnen het Programma Onderwijshuisvesting tot stand zijn gebracht. Na de zomer willen we vanuit het Innovatieprogramma starten met 28 projecten in drie leerlabs. Scholen kunnen in het voorjaar van 2025 een aanvraag indienen voor deelname aan een van deze leerlabs. Voor deelname is subsidie beschikbaar vanuit het Nationaal Groeifonds."

Ga voor meer informatie naar:

- www.ipohv.nl
- www.ruimte-ok.nl
- [Rapport Scholenbouwprogramma Noord-Oost Groningen](#)
- [Rapport Kansen voor publiek private samenwerking bij maatschappelijk vastgoed](#)
- [Kennisdokument Tijkpad Scholenbouw](#)

Interview Wiebo Spoelstra en Linda van Benthem

‘Het bouwproces is intensief’

Wiebo Spoelstra is voorzitter centrale directie van het Etty Hillesum Lyceum in Deventer. Linda van Benthem is adviseur huisvesting bij Stichting Carmelcollege, waar de school onder valt. Samen werken ze op dit moment aan de nieuwbouw voor De Marke, een vmbo-school in Deventer.

Wiebo Spoelstra: “Het Etty Hillesum Lyceum is een onderwijsinstelling in Deventer met een kleine vijfduizend leerlingen. We hebben vijf locaties en zeven gebouwen. Ik werk hier met veel plezier, sinds september 2017 als lid van de centrale directie en sinds januari 2022 als directievoorzitter. Huisvesting is een belangrijk thema voor ons. Momenteel zijn we bezig met een groot nieuwbouwproject voor onze brede vmbo De Marke. Dit project heb ik in portefeuille. Daarnaast zijn er ook plannen voor nieuwbouw voor ons ISK, de internationale schakelklas, en voor het praktijkonderwijs. Daar is mijn collega in de centrale directie, Esther Kopmels, nauw bij betrokken.

Dit zijn geen projecten die je van de ene op de andere dag kunt realiseren. Er spelen allerlei belangen, van financiële overwegingen tot gemeentelijke beleidsplannen. Zo was er lange tijd discussie over de vraag of we de bestaande gebouwen konden opknappen of dat er nieuwbouw nodig was. Uiteindelijk zijn we eruit gekomen, maar dat proces heeft veel tijd gekost. Mijn voorganger, Vincent Assink, heeft daar veel en goed werk in gedaan.”

Linda van Benthem: “Het is belangrijk dat je goed weet wat je wilt op het gebied van huisvesting. Als adviseur huisvesting houd ik me bezig met de langetermijnstrategie voor onderwijshuisvesting. Een belangrijk onderdeel daarvan is het op elkaar afstemmen van de wensen van onze instellingen en de gemeente. Ik werk aan Integrale Huisvestings- en Strategische huisvestingsplannen. Daarnaast ben ik betrokken



Interview Wiebo Spoelstra en Linda van Benthem

bij verschillende grote bouwprojecten, zoals die op De Marke, en ook bij kleinere projecten door heel Nederland.

Het Etty Hillesum Lyceum is onderdeel van Stichting Carmelcollege. We hebben twaalf instellingen verspreid over Nederland en zo'n vijftig locaties, variërend van kleine tot grotere scholen. Onze stichting heeft een centrale afdeling Huisvesting en Facilities - waar ik dus onderdeel van ben - die onder andere zorgt voor een gestandaardiseerde aanpak van bouw- en renovatieprojecten. Dit betekent dat we samen met de schoolleiders een duidelijk pad uitstippelen voor elk project. We blijven altijd betrokken bij de uitvoering."

Welke rol heeft de schoolleider bij een bouwproces?

Linda: "In onze stichting ligt de verantwoordelijkheid voor het bouwen bij de schoolleider. Dit is ook vastgelegd in onze statuten. Als stichting ondersteunen we de schoolleiders door advies te geven, maar de schoolleider heeft de leiding over het bouwproces. We vinden dat belangrijk omdat schoolleiders het beste weten wat hun school nodig heeft. Vaak hebben zij ook de meeste ervaring met het dagelijkse gebruik van het gebouw. Wij vullen deze ervaring aan met onze kennis van bouw en onderwijshuisvesting. Bij grote projecten, zoals de nieuwbouw op De Marke, werken we als team samen om ervoor te zorgen dat alles goed verloopt."

Wiebo: "De expertise van Linda en de afdeling Huisvesting en Facilities helpt enorm. De begeleiding van een externe bouwbegeleider is ook essentieel voor het succes van zo'n project. Die brengt belangrijke kennis mee en weet bijvoorbeeld hoe je de verschillende fasen van een bouwtraject managet."

Wat zijn de belangrijkste do's en don'ts bij het plannen van een nieuwbouwproject binnen Carmel?

Linda: "Ten eerste moet je vanaf het begin duidelijke afspraken maken over wat je wilt en hoe je dat gaat bereiken. Als je als schoolleider niet de juiste vragen stelt, krijg je

niet de juiste antwoorden. Dat geldt vooral voor de langetermijneisen: hoe moet het gebouw eruitzien om over veertig jaar nog functioneel te zijn? Onderwijsvisies kunnen veranderen, maar voor een gebouw is dat lastig. Wij proberen te kijken naar flexibele indelingen, duurzaamheid en mogelijkheden voor toekomstige uitbreiding. Wat je nu bouwt, moet over tientallen jaren nog voldoen aan de eisen van onderwijs.”

Wiebo: “We denken niet alleen aan het onderwijs van nu, maar ook aan de flexibiliteit van een gebouw. Is het makkelijk aan te passen? Kunnen we bepaalde delen van het gebouw opnieuw inrichten als het onderwijsaanbod verandert? Deze toekomstgerichte benadering zorgt ervoor dat het gebouw niet snel veroudert.”

Is de samenwerking met de gemeente makkelijker geworden door het Integraal Huisvestingsplan (IHP)?

Wiebo: “Absoluut. Vroeger gebeurde veel ad hoc. Het IHP geeft een duidelijke visie op de onderwijshuisvesting in de stad en maakt het makkelijker om prioriteiten te stellen. Het helpt om alle partijen aan tafel te krijgen en te zorgen dat we als



Wiebo Spoelstra



Interview Wiebo Spoelstra en Linda van Benthem

stad gezamenlijk werken aan de toekomst van het onderwijs. Voor de projecten die we nu plannen, kunnen we veel beter met de gemeente samenwerken en vanuit een gedeelde visie handelen, zoals de nieuwbouw voor het ISK en het praktijkonderwijs. Belangrijk is ook dat de gemeente Deventer sinds een aantal jaren een sterke afdeling huisvesting heeft.”

Linda: “Het grote verschil met vroeger is dat de gemeente niet meer alleen kijkt naar de vierkante meters die beschikbaar zijn, maar ook naar de ambitie van de stad. Wat willen we bereiken in 2030? Wat zijn de stappen die we moeten zetten om dat te realiseren? Dat maakt de samenwerking doelgerichter en zorgt ervoor dat projecten sneller van de grond komen.”

Jullie vertelden al dat je rekening moet houden met de toekomstige ontwikkelingen in het onderwijs. Hoe wordt dat meegenomen in het ontwerp van de schoolgebouwen?

Linda: “Het is een grote uitdaging om te zorgen dat een schoolgebouw ook over twintig of dertig jaar nog voldoet. We spelen vooral in op functionaliteit en flexibiliteit. Het ontwerp moet ruimte bieden aan veranderende onderwijsvormen, bijvoorbeeld als er minder leerlingen komen of als de school nieuwe onderwijsvormen introduceert. Bij De Marke hebben we bijvoorbeeld specifieke ruimtes voor autotechniek die niet zomaar omgebouwd kunnen worden, maar er zijn ook ruimtes die generiek inzetbaar zijn voor verschillende lesvormen en die op termijn anders in te delen zijn. We hadden het gebouw ook nog graag voorbereid voor een eventuele latere uitbreiding met extra lokalen aan de buitenkant van het gebouw, maar dat bleek niet haalbaar door de manier van bouwen, het ontwerp en de ruimte op het perceel.”

Wiebo: “We hebben ingezet op demontabele materialen, zodat we later eenvoudig aanpassingen kunnen doen. We hebben ook gekeken naar duurzame aspecten, zoals het gebruik van circulaire materialen en het behalen van duurzaamheidslabels. De gemeenteraad heeft tijdens de ontwerpfase een BREEAM-score* als aanvullende

eis gesteld die zorgde voor extra uitdagingen in het ontwerp, maar we zijn er goed uitgekomen.”

Hoe hebben jullie de organisatie vormgegeven?

Wiebo: “Stichting Carmelcollege is de bouwheer. De gemeente kan ook de bouwheer zijn, maar in dit geval hebben wij die verantwoordelijkheid genomen. We hebben een stuurgroep opgericht, waarin de bouwbegeleider, Linda, de locatiedirecteur en een teamleider van De Marke, de directeur bedrijfsvoering en ik zitten. De projectgroep en werkgroepen daaronder voeren het dagelijkse werk uit.

Het bouwproces is intensief. We moeten voortdurend afstemmen met de gemeente, externe partijen en de buurt, bijvoorbeeld als het gaat om de sporthal die naast de school wordt gebouwd. Daar hadden buurtbewoners hun zorgen over. Het is belangrijk om daar oog voor te hebben en een gemeenschappelijk belang te vinden. We stemmen met de gemeente af in het coördinatieoverleg. Belangrijke besluiten zoals bijvoorbeeld de financiering worden genomen in het bestuurlijk overleg tussen gemeente en Stichting Carmelcollege.



Linda van Benthem



Interview Wiebo Spoelstra en Linda van Benthem

Bij een groot project als dit is het essentieel dat we continu de voortgang bewaken en dat we eventuele risico's goed in beeld hebben en houden. Daarom vergaderen we als stuurgroep eens in de vijf à zes weken. Verder maakt de bouwbegeleider bij het afsluiten van elke bouwfase een zogenaamd fasedocument. Daarin staat niet alleen de voortgang, maar ook risico's die in een volgende fase naar boven kunnen komen. Risico's bij de bouw zelf en ook bijvoorbeeld mogelijke prijsstijgingen van materialen. Dat gebeurde bijvoorbeeld door de oorlog in Oekraïne. Linda en ik leggen het fasedocument ter besluitvorming voor aan de stuurgroep en aan het college van bestuur. Als het CvB heeft ingestemd, gaat het project door naar de volgende fase."

De gemeente is erg belangrijk in het bouwproces. Hoe gaan jullie daarmee om?

Linda: "We hebben natuurlijk te maken met de ambtenaren en een wethouder. Wat vaak vergeten wordt, is de invloed van politieke besluitvorming. We moeten rekening houden met de gemeenteraad en hun prioriteiten. Soms speelt politiek een grotere rol dan je zou verwachten. We moeten dus niet alleen zorgen dat het ontwerp goed is, maar ook dat we de juiste politieke steun krijgen om het project te realiseren. Daarom bereiden we gemeenteraadsstukken goed voor met de ambtenaren. Die weten vaak wat er speelt bij politieke partijen en welk sentiment er leeft in de raad."

Wiebo: "Voor De Marke zijn we met leerlingen en docenten bij de gemeenteraad langs geweest. Zij hebben verteld over de slechte staat van het gebouw en een pleidooi gehouden voor nieuwbouw. Ik denk dat dat zeker heeft geholpen. We ervaren veel steun vanuit de gemeente als het gaat om de onderwijshuisvesting."

** BREEAM staat voor Building Research Establishment Environmental Assessment Method. Het is een keurmerk voor duurzame gebouwen.*





“De verbondenheid van de leerlingen met het gebouw is heel bijzonder. Al veertig jaar brengen de zesdeklassers aan het einde van het schooljaar een nacht in het gebouw door. Ze maken een muurschildering met een boodschap aan de rest van de school.”

- Eelko Hooijmaaijers, rector Stedelijk Gymnasium Leeuwarden

Meer weten over dit schoolgebouw? Kijk op pagina 54.

Hoofdstuk 2

Gedeelde verantwoordelijkheid voor het gebouw

De gemeente is in Nederland verantwoordelijk voor de bouw van nieuwe schoolgebouwen. Het schoolbestuur is verantwoordelijk voor het onderhoud. Dit betekent dat schoolbesturen per definitie moeten samenwerken met gemeenten op het gebied van huisvesting.

2.1 Wie doet wat?

Zoals we in hoofdstuk 1 al vermeldden, is in de Wet op het voortgezet onderwijs vastgelegd dat de gemeente (financieel) verantwoordelijk is voor het voorzien in ‘adequate huisvesting’: nieuwbouw of een bestaand gebouw. Schoolbesturen zijn als bevoegd gezag verantwoordelijk voor instandhouding van de huisvesting; het geld hiervoor ontvangen zij via de lumpsumfinanciering.

De kosten van de exploitatie van het gebouw en van onderhoudswerkzaamheden aan de binnen- of de buitenkant van het gebouw en van technische installaties (denk aan ventilatie, koeling en verwarming) zijn voor rekening van het schoolbestuur. In de Rijksbesteding van schoolbesturen is voorzien in de onderstaande exploitatiekosten. Dit zijn kosten om het gebouw te gebruiken en in dezelfde technische en bouwkundige staat te houden. Vo-besturen mogen een eventueel overschot op totale exploitatie investeren in huisvesting.

- Onderhoud van en aanpassingen aan het gebouw en het terrein, zoals vervanging van lampen; onderhoud van cv-installatie en liften; vervanging van een cv-installatie door een die technisch beter is omdat de oude niet meer leverbaar is; vervanging van zonneschermen door vergelijkbare schermen; vervanging van dak, voegwerk, en kozijnen door een vergelijkbaar dak, voegwerk en kozijnen; en buitenschilderwerk;
- energie- en waterverbruik;
- publiekrechtelijke heffingen, met uitzondering van de belastingen op onroerende zaken;
- middelen (zoals onderwijsleerpakket en meubilair);
- administratie, beheer en bestuur (dit betekent dat de onderwijsbesteding ook worden gebruikt voor de kosten van een kantoorruimte voor administratie, beheer en bestuur).

De bovengenoemde verdeling van verantwoordelijkheden is iets complexer dan het lijkt. Het draait vooral om de grens tussen groot onderhoud en renovatie. Naast onderhoud zijn er namelijk ook ‘investeringen’ mogelijk in een schoolgebouw. Investerings uitgaven die als doel hebben het technisch of functioneel verbeteren van een schoolgebouw. Wie die investeringen betaalt, hangt af van de situatie en moet worden bepaald door schoolbestuur en gemeente samen. Investerings zijn bijvoorbeeld:

- Een ingrijpende verbouwing of renovatie, maar wat precies een renovatie is, is nog niet vastgelegd in de wet. Gemeente en schoolbestuur stellen samen vast wie wat betaalt (het nieuwe wetsvoorstel voorziet in een betere verantwoordelijkheidsverdeling bij renovatie).
- Functionele verbeteringen van het schoolgebouw. Daar mogen schoolbesturen aan meebetalen, maar niet als het een uitbreiding van het gebouw is. Een uitbreiding is de volledige verantwoordelijkheid van gemeente.
- Duurzaamheidsuitgaven, zoals zonnepanelen, verbeteringen van de ventilatie, dakisolatie, vervanging van enkel glas door dubbel of triple glas, of vervanging van cv-installatie door een warmtepomp.
- Functionele verbeteringen, zoals aanpassing van binnenwanden, verandering van de indeling van lokalen en ondersteunende ruimten.

Gemeenten houden volgens de wet altijd een zorgplicht voor adequate onderwijshuisvesting voor funderend onderwijs dat door de overheid wordt bekostigd. De gemeente behoudt ook het 'economisch claimrecht'. Dat wil zeggen dat vierkante meters in een schoolgebouw die niet meer nodig zijn voor onderwijs, terug vervallen aan de gemeente.

Dit maakt onderwijshuisvesting uniek ten opzichte van andere vastgoedportefeuilles. Het is de enige portefeuille met een split incentive in verantwoordelijkheid en geldstromen. Vanwege het economisch claimrecht is een schoolgebouw bovendien een object dat niet verhandeld kan worden of als onderpand kan dienen voor een hypotheek of lening. Tenminste, zo lang het in gebruik is van het schoolbestuur en het gebouw daarmee onder het juridisch eigendom van het schoolbestuur valt.

Hier staat tegenover dat een onderwijsbestuur relatief goedkoop een lening kan aangaan via de BNG Bank (de bank van en voor de publieke sector) of via schatkistbankieren. De Rijksoverheid of de lokale overheid staat dan garant.

Een groot deel van de informatie uit deze paragraaf is afkomstig uit de Verantwoordelijkheidsverdeling huisvesting scholen van het ministerie van OCW. We beschrijven hier alleen de hoofdlijnen van de verantwoordelijkheden. Raadpleeg voor meer details en voorbeelden het document van OCW.

2.2 Integraal Huisvestingsplan (IHP)

Uit de bovenstaande paragraaf blijkt dat niet alles over onderwijshuisvesting in de wet is vastgelegd, bijvoorbeeld wie er verantwoordelijk is voor verregaande werkzaamheden aan een schoolgebouw die lijken op een renovatie. Dit betekent dat gemeenten en schoolbesturen altijd in overleg zullen moeten bepalen wie wat betaalt. Het opstellen van een Integraal Huisvestingsplan (IHP) helpt daarbij. In een IHP leggen schoolbesturen en gemeenten hun langetermijnvisie en plannen voor schoolgebouwen vast. Een IHP bevat een budgettoewijzing voor de eerste vier jaar en een doorkijk naar de volgende twaalf jaar, zodat een zestienjarig overzicht ontstaat.

Een IHP is gericht op de totale levenscycluskosten en het oplossen van financiële uitdagingen. Het belangrijkste doel van een IHP is om schoolgebouwen op den duur op het juiste kwaliteitsniveau te krijgen omdat schoolgebouwen belangrijk zijn voor de kwaliteit van het onderwijs, maar daarnaast is ook het bieden van zekerheid aan schoolbesturen van belang. Wanneer er een IHP is opgesteld, weten schoolbesturen immers wanneer een schoolgebouw aan de beurt is voor vernieuwing.

Idealiter is een IHP een afspraak tussen gemeente en schoolbesturen over wat de minimale ondergrens is van de staat van schoolgebouwen. Dat kan het wettelijk minimum zijn, maar liever ligt dat hoger, in verband met onderwijskwaliteit, gezondheid en duurzaamheid. Als je samen een hogere ondergrens afsprekt dan het wettelijk minimum en vervolgens prioriteiten stelt, ontstaat daarmee een recht op vernieuwing waar iedereen achter kan staan. Bovendien heb je als je hogere ambities stelt, een grotere kans om met het schoolgebouw aan de klimaatdoelstellingen te (blijven) voldoen, ook in de komende decennia.

Er zijn inmiddels 245 IHP's opgesteld en 65 in de maak. Ruim 70% van de gemeenten heeft daarmee inzicht gegeven in de lokale opgave en in ieder geval nog 18% is daarmee bezig. Voorbeelden van IHP's zijn:

- Gemeente Heerenveen: duurzaam IHP met financiële onderbouwing
- Gemeente Westland: actualisatie IHP met format businesscase
- Gemeente Groningen: actualisatie IHP en projectenwebsite
- Gemeente Arnhem: beleidsrijk IHP met toelichting per thema
- Gemeente Loon op Zand: startnotitie IHP kindvoorzieningen

Naar verwachting wordt het opstellen van een IHP in 2026 verplicht (zie hoofdstuk 1).

Handreiking IHP

Om scholen en gemeenten te ondersteunen heeft de VO-raad samen met de PO-Raad en de VNG in 2023 de Handreiking IHP gepubliceerd. Die handreiking biedt een stappenplan met gezamenlijke mijlpalen. Omdat elke lokale situatie anders is, is de handreiking geen blauwdruk of voorschrift. De handreiking kan wel ondersteuning bieden in het proces.

Ook is het opzetten van een kennisinfrastructuur en het maken van heldere afspraken over verantwoordelijkheden van gemeente en school nodig om de benodigde kwaliteits- en duurzaamheidsslag mogelijk te maken.

2.3 Doordecentralisatie

Doordecentralisatie betekent dat een gemeente huisvestingstaken en -middelen helemaal of voor een deel overdraagt aan een schoolbestuur of een collectief van schoolbesturen. Dit is mogelijk sinds 1997, toen de Rijksoverheid het economisch eigendom van grond en gebouwen aan gemeenten overdroeg (decentralisatie). Doordecentralisatie kan alleen plaatsvinden als beide partijen daarmee instemmen. De wettelijke zorgplicht voor huisvesting blijft wel altijd bij de gemeente.

In geval van volledige doordecentralisatie is het bestuur of het collectief van besturen vanaf dat moment zelf verantwoordelijk voor bouw en vernieuwen of renoveren, het onderhoud en de financiering van schoolgebouwen. Het schoolbestuur of het collectief krijgt in zo'n geval van de gemeente een vergoeding voor de benodigde kapitaallast (Volledige doordecentralisatie van onderwijshuisvesting).

Doordecentralisatie kan in diverse gevallen voordelig zijn voor een schoolbestuur, bijvoorbeeld wanneer nieuwbouw of renovatie nodig is. Wanneer een schoolbestuur die zelf uitvoert, kan dat minder bureaucratie en efficiëntere processen betekenen, en eventueel ook een hoger bouwbudget. Wanneer er sprake is van doordecentralisatie kan een schoolbestuur ook in eigen beheer gaan bouwen. Een nadeel is dat de risico's van de bouw in dat geval ook bij het schoolbestuur komen te liggen.

Het interview op pagina 89 is een voorbeeld van een coöperatieve vereniging die de doordecentralisatie in Breda uitvoert.

2.4 Regie voeren

Als schoolbestuurder ben je verantwoordelijk voor de gezondheid en veiligheid van leerlingen en personeel in de gebouwen van de school. Een slecht schoolgebouw zet de kwaliteit van het onderwijs onder druk. Dat betekent dat je als bestuurder actief moet sturen op goede huisvesting en regie moet voeren op de processen rondom onderwijshuisvesting.

De gedeelde verantwoordelijkheden op het gebied van onderwijshuisvesting betekenen dat een schoolbestuurder in een continue dialoog met de verantwoordelijke wethouder moet opereren. Denk dan niet alleen aan de wethouder onderwijs, maar bedenk dat ook de verantwoordelijk wethouder(s) over duurzaamheid en het sociaal domein een belangrijke rol (kunnen) spelen. Daarnaast is het verstandig om ook contacten met de raadsleden te onderhouden en hen te informeren over plannen op het gebied van onderwijshuisvesting.

In aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen kun je ook proberen om invloed uit te oefenen op verkiezingsprogramma's en om onderwijshuisvesting (hoger) op de agenda te zetten.

Vanzelfsprekend is een rolbewuste, professionele en oplossingsgerichte houding hierbij een vereiste. Dat past bij het *Beroepsprofiel voor bestuurders in het funderend onderwijs*. Daarin staat onder andere dat de bestuurder zorgdraagt voor een lerende omgeving voor onderwijsprofessionals (paragraaf 1.2.1), zorgt voor een effectieve inrichting van de verschillende bedrijfsvoeringsaspecten (paragraaf 1.2.2) en de samenwerking zoekt met derden zoals lokale overheden (paragraaf 1.3.2).

Gezien de verdeling van de verantwoordelijkheden tussen een bestuur en schoolleiding, ligt het voor de hand dat de bestuurder de eerste gesprekspartner is van de gemeente als het gaat om onderwijshuisvesting. De schoolleider is doorgaans in de tweede lijn betrokken. Wanneer plannen voor nieuwbouw of renovatie concreet worden, is uiteraard de schoolleider net zo goed aan zet. Zeker als het gaat om het betrekken van de medewerkers van de school, bijvoorbeeld bij het plan van eisen en bij de relatie van de onderwijsvisie van de school en het schoolgebouw. Wanneer een schoolleider een grote scholengroep aanstuurt, is het ook zeer goed mogelijk dat de schoolleider

nauw betrokken is bij het reguliere overleg met de gemeente en dus ook al in een vroeg stadium bij nieuwbouw of renovatie. Hoe dan ook is het belangrijk om voorafgaand aan de bouw goede afspraken te maken over wie binnen een schoolbestuur waarvoor verantwoordelijk is.

2.5 Lobby

Een nieuw schoolgebouw kost veel geld en drukt fors op de begroting van een gemeente. Dat betekent dat een schoolbestuurder in grootstedelijke gemeenten vaak moet concurreren met andere schoolbesturen binnen de gemeente als het gaat om een nieuw schoolgebouw. Dit kan zorgen voor spanning in de relatie van schoolbesturen met de gemeente en in de relaties tussen schoolbesturen onderling. Een schoolbestuur buiten grootstedelijk gebied heeft vanwege de regiofunctie van een school juist vaak te maken met meerdere gemeenten, wat het dossier huisvesting ook complexer maakt.

Niettemin is het goed om als schoolbestuurder inzicht te hebben in de gemeentelijke cyclus. Een wethouder wordt voor vier jaar aangesteld en zal binnen die vier jaar bepaalde doelen willen bereiken. De nieuwe wethouder onderwijs (en ook die voor de portefeuilles duurzaamheid en sociaal domein) zal voor het eerst de grote lijnen van het beleid gaan uitzetten binnen een jaar na de gemeenteraadsverkiezingen. Juist in die eerste periode is het nuttig om met elkaar de opgave op het gebied van huisvesting te bespreken. Het opbouwen van een prettige persoonlijke relatie zal altijd bijdragen aan 'het goede gesprek'. Omdat de gemeenteraad de begroting van een gemeente moet goedkeuren, liggen ook daar belangrijke lobbykansen voor schoolbestuurders en schoolleiders.

Het interview op pagina 34 gaat nader in op de praktijk van gedeelde verantwoordelijkheden van gemeente en schoolbestuur op het gebied van onderwijshuisvesting.

Interview John Does, Niels Korf en Godelieve Bastiaan



Niels Korf, John Does en Godelieve Bastiaan

‘We kennen elkaar en elkaars verhaal’

John Does is wethouder onderwijs in de gemeente Dijk en Waard, waar Godelieve Bastiaan werkt als beleidsadviseur onderwijs-huisvesting. Niels Korf is rector van het Huygens College in Heerhugowaard. Ze vertellen over hun samenwerking op het gebied van huisvesting.

In maart 2024 hebben jullie een IHP vastgesteld. Hoe is het opstellen daarvan gegaan?

John Does: “We zijn als gemeente in 2022 begonnen met een schouw van de bestaande gebouwen. Daarmee brachten we de staat van al onze schoolgebouwen in kaart. Daarna zijn we om de tafel gegaan met de scholen en de schoolbesturen en hebben we gekeken naar de prognoses voor de komende jaren. Ook hebben we de gemeenteraad al snel betrokken, om te horen wat die belangrijk vond én om de raad in gesprek te brengen met vertegenwoordigers van het onderwijs. Samen optrekken vonden we vanaf het begin heel belangrijk.”

Niels Korf: “Het viel me meteen op dat het een goed georganiseerd proces was. Er was een bureau ingehuurd om het allemaal te begeleiden en er was goed nagedacht hoe we stap voor stap door de ‘beslismolen’ zouden gaan. Iedereen kon ook aangeven wat hij of zij belangrijk vond, daar was veel ruimte voor.”

Waren er ook lastige gesprekken?

John: “Dat viel wel mee. Je moet met elkaar wegblijven van de eventuele concurrentiestrijd tussen scholen en besturen. Dat doe je door over de inhoud van het onderwijs te praten. Hoe kun je de gezamenlijke doelen realiseren?”



Interview John Does, Niels Korf en Godelieve Bastiaan



John Does

Wat betekent het IHP concreet voor het Huygens College?

Niels: "Ik heb op mijn school op dit moment te weinig ruimte. Daar ben ik al sinds de totstandkoming van het IHP met John over in overleg. Ik kon bij hem aan tafel aanschuiven en al in een vroeg stadium praten over mogelijke oplossingen. Hij stond daarvoor open. Dat gesprek, waar John uiteraard ook andere schoolbesturen bij betreft, is waar het om draait: samen praat je over de inhoud aan de hand van de cijfers uit het IHP. Die cijfers geven duidelijk aan hoe de situatie is. Het gesprek gaat vervolgens over de kwaliteit van het onderwijs en de voorzieningen die je daarvoor nodig hebt als het gaat om huisvesting. Dat is ons gemeenschappelijk belang, daar vind je elkaar. De cijfers maken de kwaliteit van het gesprek beter."

John: "Toen ik hier meer dan zes jaar geleden wethouder werd, was een van de eerste dingen die ik deed het openen van het nieuwe gebouw van het Huygens College. De school scoorde eerst heel slecht. Het heette toen Huygewaard maar werd Tuygewaard genoemd. Sinds ze het nieuwe gebouw hebben betrokken, is

de school doorgroeid naar de top van Nederland. Ik kan dat niet los zien van de faciliteiten die het nieuwe gebouw biedt. Vroeger zaten alle leerlingen in de pauzes in het winkelcentrum aan de overkant. Dat gebeurt nu niet meer. Dat soort dingen maakt het voor mij ook gemakkelijker om de politiek mee te krijgen. Als gemeente vinden we het een belangrijke taak om leerlingen in onze gemeente uit te dagen om het beste uit zichzelf te halen.”

Godelieve Bastiaan: “Het is misschien goed om op te merken dat er binnen Heerhugowaard op papier geen tekort was aan vierkante meters. Maar zonder nieuwbouw zou dan de oplossing zijn geweest dat het Huygens bij een andere school zou gaan ‘inhuizen’. De gemeenteraad heeft aangegeven dat ze dat geen goed idee vond en een alternatief wilde horen.”

Niels: “Tijdens de gesprekken zag je bij de gemeenteraad het enthousiasme groeien. Je moet de gezamenlijke belangen weten te vinden. We willen allemaal een mooi onderwijsaanbod in onze gemeente hebben. Dat zag ik duidelijk toen ik gesprekken voerde met alle fracties in de



Niels Korf



Interview John Does, Niels Korf en Godelieve Bastiaan

gemeenteraad om steun te zoeken voor de nieuwbouwplannen. Eigenlijk is iedereen pro-onderwijs. Gesprekken over geld zijn niet altijd makkelijk, maar iedereen wil graag mooie scholen, dat heb ik wel gemerkt.

Ik heb in het hele proces ervaren dat persoonlijke relaties heel erg belangrijk zijn. De gemeente, bestuurders en schoolleiders hebben allemaal met elkaar om de tafel gezeten. We kennen elkaar en elkaars verhaal.”

Droeg het IHP bij aan dat gesprek?

Godelieve: “Zeker. We hebben als onderdeel van het IHP ook een visiedocument voor ál het onderwijs laten opstellen, waarin we bijvoorbeeld samenwerking met de kinderopvang hebben opgenomen en ook onderwijs voor de leeftijd 10-14. Het feit dat de gemeenteraad en de schoolbesturen die gezamenlijke visie hadden vastgelegd, betekende dat we al op één lijn zaten.

Ook breder binnen de gemeentelijke organisatie helpt het dat we een IHP hebben. Er komen weer nieuwe samenwerkingen uit voort. Als mijn collega’s van gebiedsontwikkeling zien dat er ergens een nieuwe school komt of dat we een school gaan verbouwen, kunnen zij de omgeving van de school een upgrade geven.”

John: “We bekijken het in onze gemeente nu veel meer integraal. Woningen bouwen konden we hier altijd al goed, maar de voorzieningen sloten daar niet altijd bij aan.”

En het Huygens College zit voorlopig goed?

Niels: “Het lijkt wel of er hier wat in het water zit, zeg ik altijd. Het is hier comfortabel, rustig en ordelijk. De temperatuur is fijn, de ventilatie is goed, de lokalen zijn licht en in de aula kunnen leerlingen elkaar ontmoeten. Leerlingen voelen zich hier lekker, dat merk je aan alles. En mijn team kan in goede omstandigheden hun werk doen.

De onderwijskwaliteit is ook op orde, we hebben hele hoge slagingspercentages. En dat terwijl we de laatste jaren van 800 naar 1600 leerlingen zijn gegroeid. Ik kan dat allemaal niet los zien van ons gebouw. En dat ruimtetekort dat we hebben, lossen we samen ook wel weer op.”



Godelieve Bastiaan

EEN SCHOOL OM (OP) TE BOUWEN



“Er is veel glas in het gebouw: je staat steeds in contact met buiten, met de natuur. De binnenkant is ook transparant, dat geeft verbinding met elkaar. Verbinding en sociale controle.”
- Ed van Loon, voormalig adjunct-directeur Notre Dame des Anges

Meer weten over dit schoolgebouw? Kijk op pagina 56.

Hoofdstuk 3

Waar moet een goed schoolgebouw aan voldoen?

In een goed schoolgebouw kunnen leerlingen en medewerkers prettig en gezond leren en werken. De meeste schoolgebouwen in het voortgezet onderwijs voldoen daar nu niet aan. De wettelijke eisen aan een schoolgebouw zijn bovendien te laag om een goed schoolgebouw te kunnen garanderen. Om die reden heeft de VO-raad samen met de PO-Raad en de VNG de afgelopen jaren de grote opgave op het gebied van huisvesting meerdere malen geagendeerd. In dit hoofdstuk bekijken we nader waar een goed schoolgebouw aan moet voldoen.

Er zijn flinke ambities op het gebied van onderwijshuisvesting, zo stelt de VO-raad samen met de PO-Raad en de VNG in de sectorale routekaart voor verduurzaming van schoolgebouwen en de whitepaper onderwijshuisvesting. In 2050 zouden alle schoolgebouwen (onderwijs)adaptief, modulair, gezond, inclusief, duurzaam (installatie-arm, laag energieverbruik, aardgasvrij, circulair, klimaatadaptief, natuurinclusief) en betaalbaar in de exploitatiefase moeten zijn.

3.1 (Onderwijs)adaptief en modulair

Een goed schoolgebouw is geschikt voor het onderwijs van nu. Dat betekent dat het is ingericht op het gebruik van moderne (digitale) middelen en onderwijsvormen. Het is regelmatig adaptief en modulair. Dit betekent dat het aangepast kan worden aan een nieuwe onderwijskundige visie (zie hoofdstuk 4), aan leerlingengroei en -daling in de toekomst en aan eventueel toekomstig ander gebruik, bijvoorbeeld voor woningen. Op dit moment is maar 9% van de scholen voldoende adaptief.

3.2 Gezond

Het binnenmilieu is in de meeste scholen niet gezond genoeg. De temperatuur is vaak slecht te regelen, waardoor het binnen al snel te warm of te koud is. Veel schoolgebouwen hebben bovendien gebrekkige ventilatie, wat zorgt voor tocht of juist onvoldoende frisse lucht en een slechte luchtkwaliteit in de school. Dit alles heeft negatieve effecten op de leerresultaten, zo blijkt uit onderzoek (Universiteit van Maastricht).

3.3 Inclusief

Inclusieve schoolgebouwen zijn toegankelijk voor alle leerlingen en personeel, dus ook voor leerlingen en personeel met een fysieke beperking. Ze houden daarnaast rekening met het faciliteren van verschillende ondersteuningsbehoeften en samenwerkingen tussen partners die inclusiever onderwijs mogelijk maken. Het gaat dan om de samenwerking tussen regulier en gespecialiseerd onderwijs, kinderopvang en (jeugd)zorg. Slechts 63% van de schoolgebouwen is op dit moment toegankelijk voor leerlingen en personeel met een fysieke beperking.

3.4 Duurzaam

Een duurzaam schoolgebouw heeft een laag energiegebruik en een lage CO₂-uitstoot. Kennis van duurzaamheid en het bevorderen ervan zijn onderdeel van het curriculum in het (voortgezet) onderwijs. Het onderwijs heeft daarmee de opdracht in te spelen op duurzaamheid en heeft een voorbeeldfunctie voor de omgeving, net als de overheid. Daar komt bij dat in het Klimaatakkoord is vastgelegd dat de CO₂-uitstoot in 2030 is gedaald met 49% ten opzichte van 1990. De Rijksoverheid heeft de doelstellingen op 55% gesteld (*Fit for 55*).

Schoolgebouwen zijn nog niet verplicht om een energielabel te hebben, en een aanzienlijk aantal heeft er ook geen. Van de schoolgebouwen met een energielabel heeft ongeveer vier op de tien een energielabel D of lager (42% in het po en 41% in het vo). Een op de vijf schoolgebouwen met een energielabel heeft energielabel G (18% in het po en 20% in het vo).

Het energielabel zegt helaas weinig over het daadwerkelijke energieverbruik en daarmee over de duurzaamheid van een schoolgebouw. Veel scholen treffen wel energiebesparende maatregelen; zo heeft bijna de helft aanvullende maatregelen voor verwarming getroffen, en meer dan 60% maakt gebruik van duurzame verlichting (*Sectorrapportage 2024*).

3.5 Betaalbaar in de exploitatiefase

In hoofdstuk 2 zagen we al dat de kosten voor klein en groot onderhoud van het schoolgebouw voor rekening van het schoolbestuur zijn. Ruim driekwart van de schoolgebouwen voldoet aan de normen voor bouwtechnische staat, maar schoolbesturen geven gemiddeld 15% meer uit aan onderhoud dan ze als bekostiging ontvangen, waardoor ze moeten investeren in gebouwen ten koste van andere doelen (*Sectorrapportage 2024*).

Om aan klimaatdoelstellingen te voldoen, ontstaan bovendien vaak steeds hogere exploitatiekosten van een schoolgebouw. De technische installaties die nodig zijn om bijvoorbeeld de duurzaamheid te vergroten en de luchtkwaliteit in de school te verbeteren, zijn duur in aanschaf én onderhoud.

Bekijk hier de sectorale routekaart voor verduurzaming van schoolgebouwen (VO-raad, PO-Raad en VNG) en de whitepaper onderwijshuisvesting (VO-raad en PO-Raad).

Interview Eric Hoogland en Eelco Basten

‘Duurzaamheid is een van de grootste uitdagingen’

Hoe maak je de juiste keuzes in energievoorzieningen van je schoolgebouw? Hoe integreer je circulariteit en duurzaamheid? Eric Hoogland, planontwikkelaar en procesmanager huisvesting bij OMO en Eelco Basten, conector bedrijfsvoering van het Elzendaal-college, buigen zich bijna dagelijks over dit soort vragen.

Eric Hoogland: “Mijn rol begint zodra er een financieel en onderwijskundig programma van eisen is. Ik ben verantwoordelijk voor de stappen daarna: het selecteren van partijen zoals architecten, duurzaamheids- en installatieadviseurs en uitvoerende bouwbedrijven. Daarvoor werk ik nauw samen met scholen, om ervoor te zorgen dat de plannen aansluiten bij de ambities van de school en de eisen van de gemeente. Ik werk op dit moment aan vijf van dit soort projecten. Het gaat vaak om grootschalige (ver)nieuwbouw en verduurzaming van bestaande gebouwen.”

Eelco Basten: “Een ontwerp voor een gebouw moet niet alleen voldoen aan de functionele eisen van een school, maar ook aan de toenemende duurzaamheidsambities. Voor ik bij het Elzendaalcollege ging werken, was ik architect en ontwierp ik onder andere schoolgebouwen. Ik heb projecten meegemaakt waarbij we beperkte budgetten hadden, maar tegelijkertijd rekening moesten houden met ambities op het gebied van circulariteit en energieverbruik. Dat maakt het ontwerpen van een schoolgebouw ontzettend uitdagend.”

Wat betekent de nadruk op duurzaamheid voor de bouw?

Eric: “Het is een van de grootste uitdagingen. Je hebt bijvoorbeeld de zogenaamde ‘Paris Proof 2050’-normen, die aangeven hoe we de CO₂-uitstoot van gebouwen drastisch moeten verlagen. Als OMO staan we niet alleen voor de taak om een



Interview Eric Hoogland en Eelco Basten

functioneel gebouw neer te zetten, maar ook om strikte milieueisen en -ambities na te leven. Je ontwikkelt tenslotte een gebouw dat jarenlang gebruikt zal worden. Dan is het essentieel om de energievraag zoveel mogelijk te beperken. Dit betekent bijvoorbeeld dat we het gebruik van fossiele brandstoffen zoveel mogelijk beperken en de school moeten voorbereiden op toekomstige energiebehoeften, zoals de integratie van zonnepanelen, warmte-koudeopslag, warmtepompen en andere duurzame technieken. Ook is met gedrag veel winst te behalen.”

Eelco: “De grootste uitdaging is om die ambities te vertalen naar een praktisch ontwerp. Het vergt veel expertise om te zorgen dat een schoolgebouw voldoet aan de nieuwste energie-eisen zonder dat de kosten door het dak gaan. Het is belangrijk om vanaf het begin scherpe keuzes te maken in materiaalgebruik en installaties.

De afgelopen jaren zijn de ambities op het gebied van duurzaamheid enorm toegenomen, maar tegelijkertijd is de bekostiging vaak niet aangepast. Gemeenten hebben moeite om de benodigde middelen beschikbaar te stellen, terwijl de eisen steeds strikter worden.”

Eric: “Het is essentieel dat alle partijen – van architect tot gemeente – vanaf het begin duidelijkheid hebben over de financiële kaders en de ambities. Als die niet goed zijn afgestemd, is dit meestal een recept voor het achteraf ontstaan van problemen.”

Hoe belangrijk is het dat schoolleiders betrokken zijn bij het bouwproces, gezien de technische complexiteit?

Eelco: “Het is essentieel dat schoolleiders goed geïnformeerd zijn en actief deelnemen aan het proces. Natuurlijk is het niet te verwachten dat ze experts zijn, maar ze moeten wel begrijpen welke keuzes er gemaakt worden en wat de gevolgen daarvan zijn. Ze moeten in staat zijn om samen met de architect en de andere betrokkenen de juiste beslissingen te nemen. Het gaat om de vertaling van de onderwijskundige visie naar een passend schoolgebouw. Daarnaast gaat het ook om keuzes over energieverbruik,

materiaalgebruik en de levensduur van bepaalde installaties. Die kunnen grote gevolgen hebben voor de operationele kosten van de school in de toekomst.”

Eric: “Ik raad schoolbesturen altijd aan een externe expert in de arm te nemen die hen als sparringpartner kan begeleiden. Het moet iemand zijn die het proces begrijpt, maar geen persoonlijke belangen heeft in de keuzes die gemaakt worden.

Het is belangrijk dat de schoolleider, hoewel niet technisch onderlegd, wel met vertrouwen kan deelnemen in dit complexe proces. We hebben een keer uitgerekend dat een schoolleider 0,7 maal in zijn loopbaan te maken heeft met nieuwbouw of verbouw. Je gunt hun een professioneel proces. Het helpt enorm als er een neutrale partij is die de schoolleider kan adviseren en de juiste vragen stelt.”

Scholen ontwerp je voor de lange termijn. Hoe doe je dat?

Eric: “Het betekent dat we keuzes maken die ervoor zorgen dat het gebouw duurzaam is en kan blijven functioneren in de toekomst, ondanks technologische en maatschappelijke veranderingen.”



Eric Hoogland



Interview Eric Hoogland en Eelco Basten

Eelco: “Daar komt nog een andere uitdaging bij: de snelheid van technologische ontwikkelingen. Als je vandaag een school ontwerpt, ben je jaren bezig voordat het gebouw operationeel is. In de tussentijd zijn de technologieën misschien alweer verouderd. Hoe zorg je ervoor dat je met de nieuwste technieken werkt zonder de risico’s te nemen van niet-geteste technologieën?”

Eric: “Er komt steeds meer bij kijken, zoals Eelco al zegt. Maar we moeten ook realistisch blijven. We kunnen niet altijd vooroplopen met nieuwe technologieën. Wel moeten we zorgen dat we de basis goed op orde hebben voor de toekomst. Dat vraagt om zorgvuldige afwegingen en goed verwachtingsmanagement.

Er komen dus steeds meer eisen als het gaat om energie en duurzaamheid. En er komen steeds meer nieuwe technologieën in een schoolgebouw. Dat vraagt iets voor het ontwerp én voor het gebruik.”

Eelco: “In Gennep hebben we bijvoorbeeld een schoolgebouw uit de jaren 70 dat goed gerenoveerd is. Dat gebouw heeft lage energiekosten per vierkante meter, ondanks dat het niet nieuw is. Het is dus niet alleen de kwaliteit van het gebouw die telt, maar ook hoe je ermee omgaat. Het draait niet alleen om de installaties, maar vooral ook om het gedrag van de mensen die ermee werken.

Het is net als met een auto. Als je een nieuwe koopt, zeggen ze dat hij 1 op 20 rijdt. Maar als je hem verkeerd gebruikt, kan het zijn dat hij maar 1 op 12 rijdt. Hetzelfde geldt voor een schoolgebouw. Als je een nieuwe school neerzet, moet je ook nadenken over hoe je het gebouw gaat gebruiken en hoe je iedereen bewust maakt van de impact van dat gebruik.”

Eric: “Wij beheren bij OMO in totaal zo’n 60 scholen, wat neerkomt op ongeveer 615.000 vierkante meter. Dat is een behoorlijke oppervlakte! We hebben een systeem waarmee we het energieverbruik van al onze gebouwen kunnen monitoren. Dit helpt

ons om snel in te grijpen als er iets mis is, bijvoorbeeld wanneer een instelling niet goed staat en er daardoor onnodig veel energie wordt verbruikt. Data en de analyse ervan is cruciaal.

Een interessant voorbeeld van hoe we data gebruiken, is het meten van de CO₂-waarden en temperatuur in de lokalen. We kunnen per kwartier precies zien hoe de luchtkwaliteit is. Als de CO₂-concentratie te hoog wordt, gaat het ventilatiesysteem automatisch aan. Dit helpt niet alleen om een gezonde leeromgeving te creëren, maar ook om energie te besparen, omdat de ventilatie alleen aanstaat wanneer dat nodig is. Daarnaast hebben we data over de bezetting van de gebouwen. Als bijvoorbeeld een bepaald lokaal niet veel gebruikt wordt, kunnen we ervoor zorgen dat de verwarming of verlichting daar uitstaat. Zo kunnen we het energieverbruik optimaliseren.

Er is zoveel data beschikbaar. We kunnen bijvoorbeeld scholen uit dezelfde bouwperiode per kwartier vergelijken en kijken waarom de ene school veel meer energie verbruikt dan de andere.



Eelco Basten



Interview Eric Hoogland en Eelco Basten

Misschien hebben beide scholen dezelfde isolatiewaarde, maar toch zijn er grote verschillen in verbruik. Door die data te analyseren, kunnen we achterhalen wat de oorzaak is en waar we de meeste winst kunnen behalen.”

Eelco: “En we zijn nog maar net begonnen. Over tien of twintig jaar kunnen we nog veel meer met deze data. Het is echt een kwestie van tijd voordat we volledige grip krijgen op het energiebeheer in al onze gebouwen.


Ik zeg altijd tegen mijn kinderen: ‘Waarom staat die lamp nog aan?’ Dat bewustzijn zou er ook in schoolgebouwen moeten zijn. Het draait niet alleen om het technische aspect van energiebeheer, maar ook om gedrag. We moeten als schoolgemeenschap veel bewuster omgaan met de energie die we gebruiken.”

Eric: “Denk na over de flexibiliteit van je gebouw. Bijvoorbeeld door het in te richten met verlichtings- en verwarmingzones, zodat je op basis van de bezetting (en eventuele huur) bepaalde delen van het gebouw kunt uitschakelen. Dat vraagt extra aandacht tijdens de bouw, maar het kan echt enorme voordelen opleveren op de lange termijn.

In 2022 is het initiatief ‘Het nieuwe normaal’ gelanceerd, vanuit de markt en ministeries. Het HNN-raamwerk beslaat de thema’s milieu-impact, materiaalgebruik en waardebehoud (losmaakbaarheid en hergebruikpotentie). Het is ontstaan omdat er veel over circulariteit wordt gepraat, maar we eigenlijk geen concrete meetmethodes hebben om het te toetsen. ‘Het nieuwe normaal’ wil die ontwikkelen.”

Jullie hebben het over heldere keuzes maken. Kun je daar nog een voorbeeld van geven?

Eelco: “Stel dat je 30 miljoen euro investeert in nieuwbouw. Daarmee kun je een energieneutrale school neerzetten. Maar als je datzelfde bedrag in renovaties van bestaande gebouwen stopt, is de kans groot dat je een veel groter klimaatvoordeel boekt. Het gaat dus om het integrale denken.



In Boxmeer hebben we een monumentaal gebouw gerenoveerd, maar ook twee andere gebouwen aangepast. Het casco van deze gebouwen bleef staan en we hebben het interieur vernieuwd. De renovatie kostte weinig CO₂ en was dus een heel efficiënte keuze. Het blijft een ouder gebouw dat je nooit 100% energie-neutraal zult krijgen, maar het was wel veel duurzamer dan nieuwbouw.”

Schoolgebouwen in beeld - Academie 10, Utrecht





Voor het persoonlijke en het gemeenschappelijke

Albert Wijnsma, oud-rector: "Wij zijn een onderwijskundig progressieve school in de Utrechtse nieuwbouwwijk Leidsche Rijn. In ons nieuwe gebouw zijn leerlingen verdeeld over drie afdelingen. In de juniorafdeling zitten kinderen van tien tot en met twaalf jaar. Daarnaast hebben we de onder- en bovenbouw.

Op elke deelschool werken maximaal twaalf collega's. Zij zijn met z'n allen verantwoordelijk voor het onderwijs: lesgeven, coachen en een goede collega zijn. Binnen de deelscholen wordt de mate waarin we leerlingen verantwoordelijkheid geven, steeds groter. Dat zie je terug in het gebouw. In de klas is het veilig en heb je een coach. Op het naastgelegen leerplein is een leerpleinbegeleider; daar kun je bijvoorbeeld in groepjes aan de slag. In de hal zijn veel werkplekken, daar kun je zelfstandig werken. Ons onderwijs is persoonlijk, omdat we verantwoordelijkheid en flexibiliteit bieden. Tegelijkertijd is de school gemeenschappelijk: een plek waar je je leert verhouden tot de wereld en de mensen om je heen."

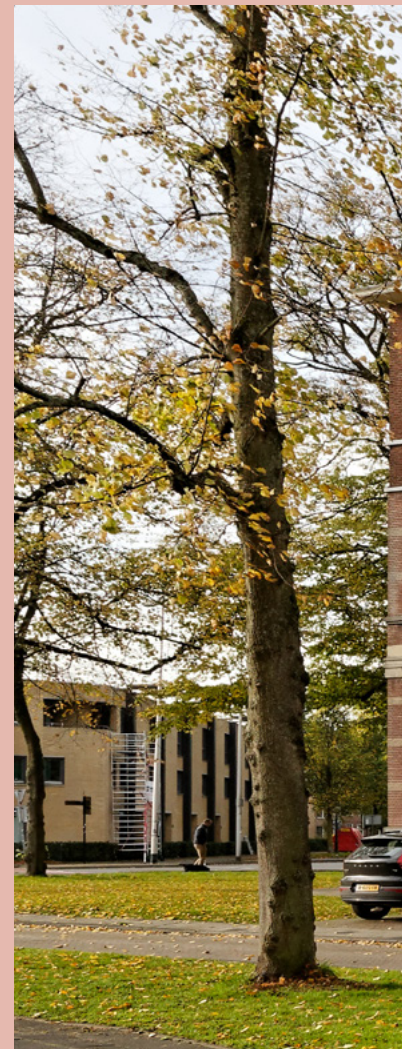
Schoolgebouwen in beeld - Stedelijk Gymnasium Leeuwarden

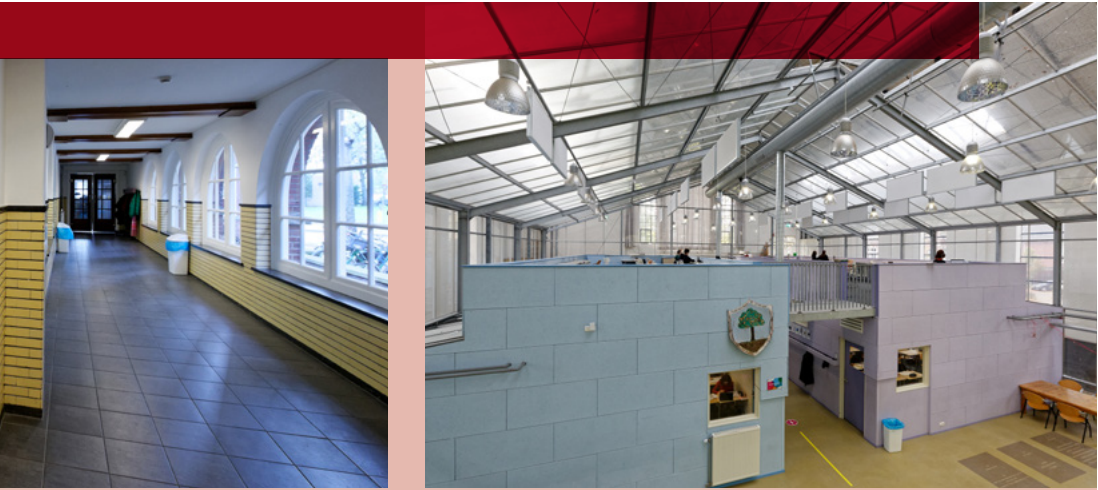


Levende geschiedenis van leerlingen

Eelko Hooijmaaijers, rector: "Op de plek van de stadswallen van Leeuwarden ontwierp eind 19e eeuw stadsarchitect Thomas Romein nieuwe, in het oog springende gebouwen zoals de Korenbeurs, het Gerechtshof en ons gebouw. Naast onze plek stond een manege voor de paarden van de marechaussee. In 2006 werd de manege ons Studiehuis. Omdat het een rijksmonument is, mochten we niets aan het casco veranderen. Je kunt de paardenhoeven dus nog steeds zien. In het pand is een glazen constructie gehangen, een soort kas met vier klaslokalen. En daar bovenop grote, open studieruimtes.

Het hoofdgebouw is meerdere keren aangepast: in 1938 een nieuwe verdieping en na de oorlog een aanbouw. Vijftien jaar geleden is de tweede verdieping verbouwd tot bèta-afdeling met leerpleinen en werkruimtes voor meer onderzoekend en ontwerpend leren. Dat is ook het begin geweest van onze nieuwe onderwijsrichting. We willen meer maatwerk, zodat leerlingen steeds meer vrijheid krijgen hun talenten te ontwikkelen."





Schoolgebouwen in beeld - Notre Dame des Anges, Ubbergen





Stapje voor stapje

Ed van Loon, voormalig adjunct-directeur: "Ons huidige gebouw stamt uit 2011. Op deze grond stond al een gebouw dat volledig afgeschreven was. Het lastige was: de plek lag midden in een ecologische hoofdstructuur. De oplossing was dat we het nieuwe gebouw aan de rand van het gebied zijn gaan bouwen. Ook hebben we twee verdiepingen gemaakt, zodat de footprint kleiner werd.

In 2011 hadden we nog traditioneel onderwijs: lessen in lokalen, een rooster van vijftig minuten, et cetera. Vier jaar geleden zijn we begonnen met Eigenwijs Leren, een nieuw onderwijsconcept gebaseerd op het Zweedse Kunskapsskolan. De belangrijkste reden was dat docenten zagen dat er iets anders nodig was om leerlingen te motiveren. We erkennen nu meer dat elke leerling uniek is, dat iedereen iets anders nodig heeft voor zijn of haar ontwikkeling.

We hebben bij het nieuwe onderwijsconcept niet gekozen voor een grote verbouwing met een vooraf vastgesteld plan: we kijken steeds wat nodig is en doen het stapje voor stapje. Dat is een goed besluit geweest."



Schoolgebouwen in beeld - Spinoza20First, Amsterdam



Een open onderwijslandschap

Jan Paul Beekman, rector-bestuurder: "Zo'n zeven jaar geleden benaderde de gemeente Amsterdam het Spinoza Lyceum met de vraag of we meer daltononderwijsplekken konden creëren. Dat wilden we wel, alleen kon dat niet in het bestaande gebouw. Daarom kregen we de mogelijkheid een nieuwe school op te richten. Vanaf het begin ben ik daarbij betrokken geweest."

Autonomie en zelfstandigheid is een groot onderdeel van ons concept. Leerlingen kunnen bijvoorbeeld op meerdere momenten van de dag kiezen wat ze gaan doen, op welke manier en waar. Daarnaast is onderzoekend en ontwerpnd leren een essentiële leerstrategie. Technologie, creativiteit en ondernemerschap hebben een belangrijke plek.

Hoe zie je die zelfstandigheid in het gebouw? We hebben heel veel mooie ruimtes en hoekjes waar leerlingen kunnen werken, of samen een project kunnen doen. Tegelijkertijd is het een open landschap met veel overzicht."





Schoolgebouwen in beeld - Elzendaal College, Boxmeer



Onderwijsontwikkeling stimuleren

Eelco Basten, conrector Bedrijfsvoering: "De locatie Elzendaalcollege Boxmeer bestaat uit drie gebouwen. Een gebouw stamt uit de jaren vijftig en in de jaren zeventig is er een gebouw tegenaan gebouwd: de Kubus. En dan hebben we nog een onderbouwlocatie uit de jaren zeventig.

Het startpunt van de verbouwing was in 2012. De onderbouwlocatie was helemaal 'op', net als de Kubus. Twaalf jaar geleden zag je dat scholen in een dergelijke situatie snel voor nieuwbouw kozen. Alleen hadden wij te weinig budget. Daarom hebben we besloten tot een grote vernieuwbouw, waarbij het casco is blijven staan. Dit is tegelijkertijd ook een hele duurzame oplossing, omdat je langer gebruikmaakt van de bestaande gebouwen.

We hebben tijdens de verbouwing klaslokalen gecombineerd, zodat er grotere ruimtes ontstonden. We hebben niet voor leerpleinen gekozen, omdat een dergelijk onderwijsconcept niet past bij onze school. Wij vinden dat onderwijs in de klas moet plaatsvinden: leerlingen werken bij ons zo weinig mogelijk in afzondering. Omdat onze lokalen groter zijn dan gemiddeld, kan een docent makkelijk differentiëren binnen een klas."



Schoolgebouwen in beeld - Revius Lyceum, Wijk bij Duurstede

Voor het welbevinden van leerlingen

Tilly Ubaghs, afdelingsleider havo en vwo onderbouw: "Vijftien jaar geleden kreeg onze nieuwe directeur, Gemke Schrakamp, twee opdrachten van het bestuur: er moest niet alleen een nieuw gebouw, maar ook een nieuwe onderwijsvisie komen. We wilden geen klassikaal onderwijs in een traditioneel schoolgebouw, maar een visie die gebaseerd is op de gedachte dat kinderen altijd in het zicht zijn: letterlijk en figuurlijk. En dat ze niet voor alle lessen hoeven rond te lopen, maar in een deel van het gebouw (hun leerhuis) hun lessen krijgen en een docent vaker zien."

Dat hebben we bereikt door ons gebouw in leerhuizen in te delen. In een leerhuis vind je instructielokalen, een gemeenschappelijke ruimte en een teamkamer voor docenten. Elk leerhuis heeft zijn eigen team van twaalf docenten en een leerhuisassistent. Een leerlingbegeleider van het team Zorg en Ondersteuning ondersteunt het docententeam bij de begeleiding van leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben. Zo heeft het team beter in de gaten hoe het welbevinden van een leerling is."





Schoolgebouwen in beeld - Sondervick College, Veldhoven



Een veilige en ambitieuze campus

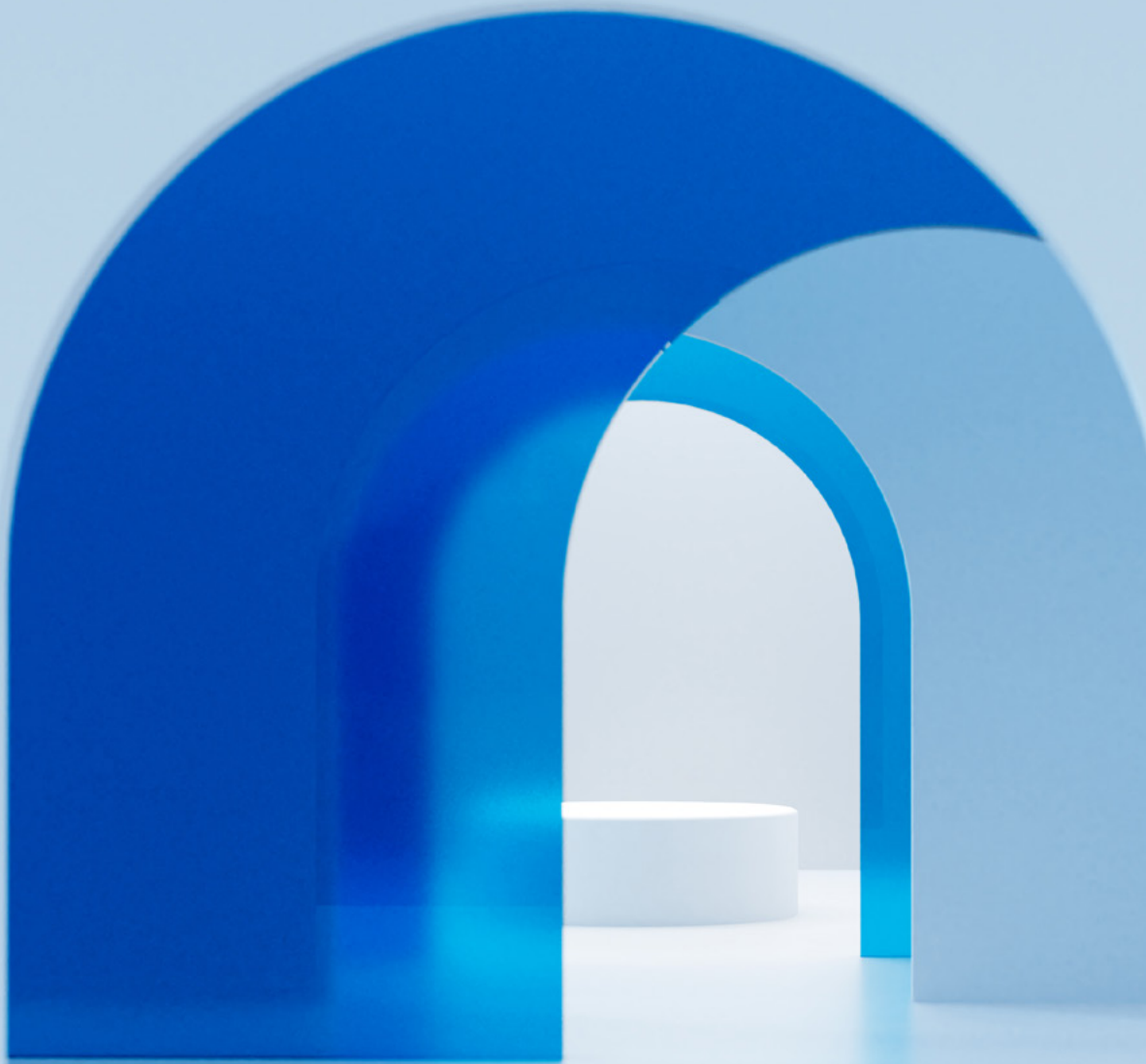
Edward de Gier, rector: "We willen het beste uit onszelf en de leerling halen. Dat doen we door onderwijs aan te bieden in een vertrouwde en ambitieuze leer- en werk-omgeving. Jaren geleden is een aantal scholen in Veldhoven gefuseerd; er waren toen allerlei kleinere gebouwen door de stad heen. Met de gemeente is destijds besloten om de Kempen Campus op te zetten, waar we nu zitten. Een van de belangrijkste uitgangspunten was kleinschaligheid: we wilden niet alle scholen in een groot gebouw. Dat zou ten koste kunnen gaan van de vertrouwde, veilige omgeving.

Daarom bestaat de campus uit een straat met zes gebouwen: vier onderwijsgebouwen en twee sporthallen, gelegen in een groen landschap met buitensportfaciliteiten. In het middelste gebouw zit de brede brugklas. Leerlingen zitten er dus met alle niveaus door elkaar. Na de brugklas waaiëren ze uit over de andere drie onderwijsgebouwen: vmbo en mavo in gebouw E en F en havo/vwo/gymnasium in gebouw A."





EEN SCHOOL OM (OP) TE BOUWEN



“Een van de mooiste plekken is het midden van het gebouw. Van daaruit kun je alles zien. Dat is echt fantastisch: je ziet leerlingen werken in de ruimtes, op de tribunes zijn ze aan het pauzeren en op het stilteplein beneden zijn ze geconcentreerd bezig.”
- Jan Paul Beekman, rector-bestuurder Spinoza20First

Meer weten over dit schoolgebouw? Kijk op pagina 58.

Hoofdstuk 4

Het gebouw en de onderwijsvisie

In een ideale situatie sluit een schoolgebouw naadloos aan bij de onderwijsvisie van de school. Het gebouw staat dan in dienst van die visie, en van het leren van leerlingen en het welzijn van leerlingen en medewerkers.

4.1 Toekomstbestendigheid is belangrijk

In een bestaand gebouw is het – uiteraard – niet altijd mogelijk om het gebouw optimaal te laten aansluiten bij de onderwijsvisie. Bij een verregaande renovatie of bij nieuwbouw is die mogelijkheid er vaak wel.

Maar ook bij de bouw van een nieuwe school moet je voorzichtig zijn met keuzes die het gebouw te star maken. Het belang van toekomstbestendigheid wordt vaak uit het oog verloren. Bijna de helft van de huidige vo-scholen is ouder dan veertig jaar. En een

schoolgebouw krijgt in Nederland gemiddeld genomen pas na zeventig jaar een renovatie of nieuwbouw. Ook al zou het lukken om schoolgebouwen sneller dan nu gebruikelijk te vernieuwen, dan nog zal in een nieuw gebouw decennialang onderwijs worden gegeven.

Een onderwijskundige visie verandert veel sneller, soms zelfs al na enkele jaren. Belangrijker nog dan een gebouw dat naadloos aansluit bij de huidige onderwijskundige visie, is dus een gebouw dat flexibel en toekomstbestendig is en ook ruimte geeft aan veranderende onderwijskundige visies.

Om ervoor te zorgen dat een gebouw door de tijd heen goed aanpasbaar blijft voor een veranderende onderwijskundige visie, is het nodig dat hiervoor aandacht is bij het Programma van Eisen (PvE) dat je opstelt en bij de daadwerkelijke uitvraag aan marktpartijen. Hiervoor kun je gebruikmaken van landelijk beschikbare standaarden (zie het *Programma Onderwijshuisvesting*).

In de ontwerpfase moeten de architect, constructeur en installateur duidelijk maken hoe zij die flexibiliteit concreet vormgeven. Bijvoorbeeld door het gebruik van vaste stramienmaten, compartimenten die opgesplitst kunnen worden, plattegronden die je grotendeels vrij kunt indelen en ventilatieconcepten die kunnen ‘meebewegen’. Daarmee kan het gebouw ook in de toekomst blijven aansluiten bij veranderende onderwijsvisies, kan het eventuele groei of krimp van de school opvangen en kan het gebouw ook een andere functie krijgen, zoals woningen.

4.2 Deel je onderwijsvisie

Om te zorgen dat je onderwijsvisie gestalte krijgt in het gebouw, kun je het beste al vanaf het begin van het bouwproces je visie op onderwijs delen met de gemeente, en in een latere fase ook met de partijen die worden ingeschakeld bij de bouwopdracht van de school, waaronder de architect. Afhankelijk van de te kiezen bouworganisatievorm zal het ontwerp van de plattegronden, constructie en installaties vervolgens vorm krijgen.

De praktijk leert dat een integrale aanpak, waarin ook kennis van de bouw- en beheerpartijen is meegenomen in het proces, zorgt voor gebouwen die in de praktijk beter functioneren. Het ontwerp zal meer moeten zijn dan een optelsom van functionele wensen, technische eisen en esthetische voorkeuren. De toekomstige aanpasbaarheid op een veranderende onderwijskundige visie vormt hierin een belangrijke richtlijn voor de opzet en inrichting van het gebouw.

4.3 Draagvlak creëren

Al voordat het ontwerp van het nieuwe schoolgebouw wordt gemaakt is het van belang dat je oog hebt voor de inspraak van de dagelijkse en/of toekomstige gebruikers. Medewerkers en leerlingen worden graag betrokken bij de bouw van een nieuw schoolgebouw. Hun vroegtijdige inspraak levert nog een extra voordeel op: wanneer je het ontwerp maakt samen met medewerkers en leerlingen, creëer je al vroeg in het ontwerpproces enthousiaste en betrokken gebruikers.

Het is belangrijk om de inspraak te structureren: haal input op in meerdere rondes voor iedereen en formeer een kleinere groep die gedurende het hele bouwproces nauw is betrokken, met daarin leerlingen, docenten en andere medewerkers. Luister naar hun feedback en verwerk die in aanpassingen van het ontwerp.

Houd er daarnaast ook rekening mee dat verhuizen naar een nieuw schoolgebouw een veranderproces is. Communiceer gedurende het hele proces daarom helder en duidelijk naar alle stakeholders (medewerkers, leerlingen, ouders, omgeving van de school, gemeente) en gebruik verschillende communicatiemiddelen. Wees transparant en open en zorg voor regelmatige updates én continuïteit. Een strategisch communicatieplan per stakeholder voor meerdere jaren geeft richting en kan je daarbij ondersteunen.

Interview Bert van Leeuwen en Mariken Brink

‘Zoek de balans tussen standaardisatie en maatwerk’

Wat is bij het bouwen of renoveren van scholen het belang van samenwerken, de rol van standaardisatie en de toegevoegde waarde van een opzichter? Bert van Leeuwen, bestuurder van SCOPE Scholengroep, en Mariken Brink, hoofd huisvesting bij SCOPE, delen hun ervaringen.

Bert van Leeuwen: “SCOPE heeft 21 scholen in de regio Alphen aan de Rijn - binnenkort zelfs 23 - met zo’n 7.500 leerlingen. We hebben een breed onderwijsaanbod: basisscholen, middelbare scholen en speciaal onderwijs. Onze visie is dat we staan voor samen leren ontwikkelen. Samen met alle betrokkenen voelen wij ons verantwoordelijk voor de maximale ontwikkeling van al onze leerlingen en medewerkers. Dat doen we vanuit onze kernwaarden vertrouwen, verbinding, perspectief en respect. Onze kracht zit in de verbinding, in ruimte bieden voor iedereen.”

Mariken Brink: “Ik ben samen met mijn afdeling verantwoordelijk voor alles wat met de huisvesting van onze scholen te maken heeft: van onderhoud tot verbouwingen en nieuwbouw. Dit houdt in dat we diverse partijen adviseren en consulteren, zoals het college van bestuur, schooldirecteuren en andere externe partijen zoals de gemeente en andere schoolbesturen. Binnen onze afdeling huisvesting zorgen projectleiders, technici en administratief personeel samen voor het goed functioneren van onze gebouwen en het (laten) uitvoeren van aanpassingen wanneer dat nodig is.”

Wat gebeurt er als er een nieuw gebouw nodig is? Wat zijn de eerste stappen?

Mariken: “Het begint altijd met overleg met de gemeente. We brengen goed in kaart welke behoefte er is en welke financiële middelen hiervoor nodig zijn. Voor de nieuwbouw van de middelbare scholen in Alphen aan de Rijn is, in nauw overleg met de

andere schoolbesturen en de gemeente, een masterplan opgesteld. In dat plan stond welke vo-scholen wanneer vernieuwd zouden worden.

Dit was een langdurig proces, omdat er veel stakeholders bij betrokken zijn. De eerste gesprekken om te komen tot het masterplan startte al in 2009. De doorlooptijd van ontwikkeling tot ingebruikname van een nieuw schoolgebouw is al snel zo'n zeven jaar, van de eerste gesprekken tot het moment dat het gebouw daadwerkelijk in gebruik wordt genomen. Sinds de zomer van 2024 zijn alle gebouwen klaar. De laatste was de locatie van het Ashram College in Alphen aan den Rijn, voor vmbo, havo en vwo."

Bert: "Financiering is vaak een uitdaging. Bij onze nieuwbouwprojecten hebben we bijvoorbeeld gebruikgemaakt van een doordecentralisatieconstructie (zie hoofdstuk 2) om de benodigde financiering rond te krijgen. Zo konden we meerdere scholen gelijktijdig vernieuwen. Het was een langdurig proces, maar het was de moeite waard omdat we nu vijf gloednieuwe middelbare scholen hebben."



Bert van Leeuwen



Interview Bert van Leeuwen en Mariken Brink

Wat was het grootste obstakel tijdens dit proces?

Mariken: “De prijsstijgingen in de bouwsector. Toen we begonnen, waren de kosten berekend op basis van de prijzen van toen, maar door de prijsstijgingen van materialen en de krapte op de arbeidsmarkt moesten we het plan meerdere keren bijstellen. Daarnaast waren er soms ook logistieke problemen, zoals voldoende stroom voor de bouw. Uiteindelijk hebben we de overcapaciteit van een aantal andere scholen in de omgeving over laten hevelen naar het nieuwe gebouw. Daardoor hadden we (net) genoeg energie om de bouw af te ronden.”

Bert: “Bouwen is een risicovol proces. Het belangrijkste is dat je samenwerkt op basis van vertrouwen. Je moet met alle betrokkenen, van architecten tot de gemeente, echt als team werken. Als je elkaar vertrouwt en ondersteunt, kun je die uitdagingen samen aan.

Bouwen is ook risicovol voor een bestuurder, want je bent hoofdelijk aansprakelijk. Mariken heeft heel veel kennis en ervaring en ook een enorm verantwoordelijke taak. Mijn rol is niet alleen het overzicht bewaren, maar ook soms escaleren als het minder gaat. Daarom ben ik blij dat ik met Frits Hoekstra een tweehoofdig bestuur vorm. We gaan regelmatig om de tafel om dit soort zaken te bespreken. Het is denk ik goed om als bestuurder een sparringpartner te hebben.”

Jullie hebben gekeken naar standaardisatie?

Mariken: “Klopt. In samenwerking met andere schoolbesturen hebben we de mogelijkheden van standaardisatie onderzocht. We zagen dat het programma van eisen van schoolgebouwen voor 80% op elkaar lijkt. Dus waarom zouden we voor elke school opnieuw het wiel uitvinden? Door standaardontwerpen te gebruiken, zoals dezelfde soorten vloeren, toiletten of gevels, kunnen we kosten verlagen en de bouwtijd verkorten. Dit betekent niet dat alle scholen er hetzelfde uit moeten zien, maar wel dat we efficiënter kunnen werken. En dan houden we geld over.”

Bert: “Het idee is niet om saaie, uniforme scholen te bouwen, maar om bepaalde elementen te standaardiseren, zoals de basisstructuur en installaties. Dit maakt het proces sneller, efficiënter en goedkoper, zonder concessies te doen aan de kwaliteit. Door deze elementen te standaardiseren, kunnen we ook de ervaring en kennis die we opdoen bij een project, toepassen op andere projecten.”

De kunst is dus om een balans te vinden tussen standaardisatie en maatwerk?

Mariken: “Precies. Het gebouw moet functioneel en duurzaam zijn, maar tegelijkertijd ook aantrekkelijk voor de leerlingen en medewerkers. Zo kun je ervoor kiezen om de gevels en kleuren aan te passen per locatie, zodat iedere school zijn eigen identiteit kan behouden. Maar de basis blijft hetzelfde.”

Bert: “Denk ook aan het gebruik van warmtepompen en warmte-koudeopslag. Dat zijn systemen die we in de toekomst op grotere schaal willen toepassen. Als we daarin standaardiseren, kunnen we kosten besparen. Nu moet een technische dienst verstand hebben van verschillende soorten



Mariken Brink



Interview Bert van Leeuwen en Mariken Brink

systemen, omdat het in elk gebouw anders is geregeld. Als je overal dezelfde installatie hebt, wordt dat een stuk makkelijker.”

Jullie benoemden de waarde van het maken van een ambitiedocument bij het begin van een bouwtraject. Wat zijn aandachtspunten bij het opstellen?

Mariken: “Het is cruciaal om te starten met een helder idee van waar je naartoe wilt. Veel scholen starten het proces door terug te kijken naar wat ze hadden, terwijl de focus juist moet liggen op waar je naartoe wilt met je onderwijs. Welke onderwijsvorm wil je aanbieden in de komende veertig tot zestig jaar? Pas als je dat duidelijk hebt, kun je beginnen te denken over het gebouw. Als je het andersom doet, is de kans groot dat je vast komt te zitten in traditionele denkpatronen. Een goed voorbeeld is het Ashram College. De medewerkers van die school wilden werken in domeinen. Dat concept is door de architect als uitgangspunt genomen en bouwkundig uitgewerkt. Nu vormen de domeinen één geheel met de leerpleinen.”

Bert: “We organiseren een aantal keer per jaar bijeenkomsten waar schoolleiders ervaringen kunnen delen. Zeker bij nieuwbouw, waar schoolleiders en leraren vaak weinig ervaring mee hebben, is het belangrijk om elkaar bij te staan, informatie en ervaringen uit te wisselen en elkaar scherp te houden.”

Mariken: “Als input voor het ambitiedocument bezochten scholen andere scholen, spraken ze met elkaar en dachten ze na over oplossingen. Dat kost tijd, maar als je leerlingen, leraren en andere stakeholders meeneemt in dat proces, krijg je een schoolgebouw waarin iedereen zich thuis voelt. Overigens is het essentieel dat de schoolleiding betrokken is, maar dat hoeft niet per se de directeur te zijn. Je moet zo’n bouwproces leuk vinden en er affiniteit mee hebben.”

En het bouwproces zelf, wat is daarbij een valkuil?

Bert: “Een van de grootste uitdagingen is het moment waarop je van ontwerp naar de definitieve bouw gaat. Dan komen verschillende teams bij elkaar. Dan moet je zorgen

dat alles goed op elkaar aansluit: het is een continue koppeling tussen ontwerp, kosten en uitvoering.

We hebben zelf meegemaakt dat door onwetendheid een aantal stappen in het proces werden overgeslagen, wat later leidde tot vertragingen en kostenoverschrijdingen. Het is belangrijk dat iedereen, van architect tot aannemer, goed op de hoogte is van de afgesproken ambities en dat de communicatie tussen alle partijen soepel verloopt.”

Mariken: “Zorg dat je de juiste mensen om je heen hebt, zoals een ervaren opzichter. We werken met Robert Stok (zie het artikel op pagina 76) die het gehele proces scherp in de gaten houdt en zorgt dat alles volgens afspraak wordt uitgevoerd. Zo wilde een aannemer eens een tribune in een school volgens tekening bouwen, maar de opzichter zag tijdig dat de tekening niet overeenkwam met de situatie ter plekke. Als de tribune volgens de tekening was gebouwd, zou deze zwevend zijn geworden.

En weet ook wat je wilt als schoolbestuur en communiceer dat duidelijk. Dat klinkt misschien simpel, maar als je je doel niet scherp hebt, krijg je dat later weer terug in de uitvoering. We hebben bijvoorbeeld met externe adviseurs gewerkt die geweldig werk hebben geleverd, maar het blijft cruciaal om zelf de regie te houden en ervoor te zorgen dat de visie wordt gerealiseerd.”

Hebben jullie een laatste tip?

Bert: “Als je in het begin kiest voor minder duurzame materialen, zullen de kosten voor onderhoud en reparaties na enkele jaren oplopen. Die kosten kun je als schoolbestuur eigenlijk niet dragen, dus het is van groot belang om in de eerste fase van de bouw altijd te kiezen voor goede materialen die ook op de lange termijn kosteneffectief zijn.

Ik heb zes nieuwe gebouwen mogen overzien. Het geeft elke keer weer heel veel energie. Bouwen is een enorme uitdaging, maar met de juiste mensen om je heen, de nodige dosis geduld en een duidelijke visie op je onderwijs is het een van de mooiste dingen die je als bestuurder mag doen.”

Interview Robert Stok

‘Ik heb het mooiste vak van de wereld’

Robert Stok is senior opzichter bij BBC Bouwmanagement. Hoe kijkt hij naar de uitdagingen die bij het bouwen van scholen komen kijken?

“Ik zit al zo’n veertig jaar in de bouw. Ik heb allerlei soorten projecten gedaan, van ziekenhuizen en winkelcentra tot hoogbouw en infrastructuur, zoals de Noord-Zuidlijn in Amsterdam. De afgelopen jaren ben ik bij de bouw van veel scholen betrokken geweest, variërend van 3.000 tot 13.000 vierkante meter. De laatste was het Ashram College van SCOPE Scholengroep.

Ik heb het mooiste vak van de wereld. Elk project is anders, want ik werk steeds met andere teams op verschillende locaties. Voor mij is het elke keer weer een uitdaging. En het eindresultaat geeft altijd voldoening. Dat je iets hebt neergezet dat jaren in gebruik zal zijn en een belangrijke functie vervult, is ontzettend mooi.”

Wat houdt het werk van een opzichter in?

“Het belangrijkste is het controleren of het project volgens de afgesproken contracten wordt uitgevoerd. Ik zorg ervoor dat het gebouw voldoet aan alle eisen, zoals de technische specificaties, de tekeningen en de wet- en regelgeving. Dit omvat ook controle op bijvoorbeeld brandveiligheid en andere veiligheidsnormen.

Daarnaast bewaken wij of het project op tijd en binnen het budget wordt gerealiseerd. En dat het een kwalitatief hoog niveau heeft. Zie ik een

onderdeel dat niet goed is gemaakt, dan zeg ik dat het anders of over moet. Misschien dat zoiets niet meteen voor problemen zou zorgen, maar op de lange termijn kan het wel extra kosten betekenen. Ik kijk dus niet alleen naar het hier en nu, maar ook naar consequenties voor de toekomst."

Je werkt samen met veel verschillende partijen. Als je op een bouwplaats loopt, wie kom je dan tegen?

"De hoofdaannemer is vaak de belangrijkste partij; die heeft op zijn beurt onderaannemers die verantwoordelijk zijn voor specifieke onderdelen van het gebouw, zoals de constructie of de installaties. Daarnaast werk je met de architecten en adviseurs.

Een andere belangrijke functie is de directievoerder, die de opdrachtgever in de uitvoering van het project ondersteunt. De technische uitvoering is niet altijd de expertise van een opdrachtgever. Daarom huren zij vaak een directievoerder in en werken ze met een opzichter zoals ik om het bouwproces goed te laten verlopen."



Robert Stok



Interview Robert Stok

Hoe zorg je ervoor dat een schoolgebouw voldoet aan de verwachtingen van de opdrachtgever?

“Dat is waar communicatie en documentatie een belangrijke rol spelen. Naast het bewaken van de kwaliteit tijdens het project maken we ook gedetailleerde rapportages, waarin we alles vastleggen wat er besproken en afgesproken is. Ook maken we regelmatig foto’s van belangrijke stappen in het bouwproces, zodat we altijd kunnen terugkijken als er vragen of problemen zijn.

Daarnaast zorgen we ervoor dat de opdrachtgever regelmatig op de hoogte wordt gehouden, bijvoorbeeld door hem uit te nodigen voor inspecties. Zo krijgt de opdrachtgever inzicht in hoe het project verloopt en kan hij tijdig bijsturen als dat nodig is.

Bouwvergaderingen kunnen soms best technisch zijn. Het is belangrijk om schoolleiders niet te overweldigen met technische details, maar hun de juiste informatie te geven zodat ze wel mee kunnen praten. Ze moeten kunnen begrijpen waarom bepaalde keuzes worden gemaakt, zodat ze wel degelijk hun stem kunnen laten horen. Het gaat erom dat je als schoolleider niet alleen maar ‘ja’ zegt, maar ook begrijpt waarom iets zo is en wat de impact is op het eindresultaat.”

Hoe zorg je ervoor dat de verschillende mensen op de bouw goed met elkaar samenwerken?

“Als opzichter kijk je niet alleen naar de technische kant, maar ook naar de sfeer op de werkvloer. Een goede sfeer draagt bij aan de kwaliteit van het werk. Als je merkt dat er spanning is, bijvoorbeeld tussen de uitvoerder en andere medewerkers, dan probeer je ook daarin te bemiddelen. Dat is zeker niet altijd makkelijk. Iedereen heeft zijn eigen persoonlijkheid en het is belangrijk dat je met mensen door één deur kunt, ook als er een discussie is geweest. Maar uiteindelijk bepaal je zelf de sfeer.

Als ik iets zie gebeuren op de bouwplaats wat niet klopt, bijvoorbeeld dat er verkeerde materialen worden geleverd, dan reageer ik snel. Dit voorkomt niet alleen vertragingen, maar bespaart de aannemer ook kosten. Proactief handelen is ontzettend belangrijk, en dat geldt ook voor de communicatie met alle partijen. Als je goed communiceert en snel handelt, krijg je de mensen om je heen sneller mee. Als er iets misgaat, probeer ik altijd te zorgen dat we samen een oplossing vinden, in plaats van de schuld ergens neer te leggen. Zo bouw je vertrouwen op en dat komt weer ten goede aan het project.”

Heb je tips voor schoolleiders en bestuurders om ervoor te zorgen dat een bouwproject soepel verloopt?

“Zeker! Zorg ten eerste dat je de juiste mensen om je heen verzamelt. Je hoeft zelf niet alles te weten, maar je moet wel de juiste mensen inschakelen die jou kunnen informeren en ontzorgen. Als je gekwalificeerd personeel hebt, kun je je richten op de grotere lijnen, terwijl zij zorgen voor de details.

Daarnaast is het belangrijk om niet te bezuinigen op de kwaliteit van een gebouw. Het kan verleidelijk zijn om ergens op te besparen, bijvoorbeeld door goedkopere materialen te kiezen, maar vaak kom je later in de problemen door extra onderhoud of hoge kosten voor vervangingen. Neem bijvoorbeeld gevels. Soms wordt er gekozen om een gevel niet te behandelen, maar dan wordt die na verloop van tijd groen en vuil. Als je voor kwaliteit kiest, bespaar je uiteindelijk op de lange termijn veel kosten, bijvoorbeeld op onderhoud.

En maak ook een goede keuze tussen hoofdaanneming en nevenaanneming. Heb je een hoofdaannemer, dan kun je altijd zeggen: regel jij het maar. Bij nevenaanneming moet een school als scheidsrechter tussen alle partijen staan. Natuurlijk rekent een hoofdaannemer een percentage voor een hoofdaanneming, maar bij nevenaanneming ben je aan het einde van het liedje veel meer kwijt in tijd of geld.”



Interview Robert Stok

Waar moet je op letten als het gebouw eenmaal klaar is?

“Betrek de conciërge in de laatste fase van het bouwproces. Veel mensen vergeten dit. De conciërge moet de school echt goed leren kennen voordat de school opengaat, zodat hij weet waar alles zit: de lokalen, de magazijnen, de nooduitgangen, et cetera. Dit voorkomt verwarring op het moment dat de school daadwerkelijk in gebruik wordt genomen. Ik zie de conciërge als smeermiddel tussen de school en het gebouw zelf. Hij weet wie er komt en gaat, kan materialen ontvangen en is vaak de eerste die de school daadwerkelijk ‘bewoont’. En vergeet niet dat de kinderen in de school uiteindelijk het meeste te zeggen hebben over de sfeer in het gebouw. Zorg ervoor dat zij zich daar prettig voelen, dan volgt de rest vanzelf.”

Naschrift: Dit interview is in dit katern opgenomen vanwege de ervaring die Robert Stok heeft met het bouwen van scholen. Dit betekent niet dat de VO-raad en de VO-academie hiermee een voorkeur uitspreken voor Robert Stok en/of BBC Bouwmanagement.



EEN SCHOOL OM (OP) TE BOUWEN



“Tussen twee van onze gebouwen is een glazen doorgang gemaakt. Ik vind dat zelf een van de mooiste plekken van de school: van buitenaf kun je op drie niveaus leerlingen en medewerkers heen en weer zien lopen.” - *Eelco Basten, conrector bedrijfsvoering Elzendaal College*

Meer weten over dit schoolgebouw? Kijk op pagina 60.

Hoofdstuk 5

Fasen van het bouwproces

Wanneer gemeente en schoolbestuur het erover eens zijn dat er kan en mag worden gebouwd of gerenoveerd, kun je écht aan de slag met het nieuwe schoolgebouw. In dit hoofdstuk schetsen we wat er tijdens het bouwproces allemaal moet gebeuren.

5.1 Fasering van bouwprojecten

Een bouwproject duurt lang en kan lastig te overzien zijn. Het is daarom handig om een bouwproces op te delen in vijf verschillende fasen (*Fasering Bouwproject Ruimte-OK*).

1. Initiatiefase

In de initiatiefase onderzoek je de haalbaarheid van het bouwproject. Als bestuurder trek je samen op met de gemeente en speel je een grote rol in deze fase. Je verkent de benodigde ruimte, het investeringsbedrag dat je nodig hebt en de te verwachten exploitatie. Eventuele partners betrek je bij het project. Je sluit de initiatiefase af met een haalbaarheidsonderzoek. Deze fase duurt doorgaans het langst. De initiatiefase wordt samen met de definitiefase ook wel 'planfase' genoemd.

2. Definitiefase

In de definitiefase krijgt het plan meer concreet vorm. Ook in de definitiefase heb je als bestuurder een duidelijke rol. Je maakt een Programma van Eisen en gaat op zoek naar een geschikte locatie samen met de gemeente. Je kijkt ook vooruit naar de volgende fasen en kiest een architect en adviseurs, zoals een directievoerder, die namens de opdrachtgever de uitvoering van het project ondersteunt, en een bouwopzichter die kan toezien op een goed verloop van het bouwproces (zie ook het interview op pagina 76).

3. Ontwerpfase

In deze fase ontwerpt de architect het gebouw en de installaties in een bestek en bouwtekeningen. Uiteraard ben je daar als bestuurder nauw bij betrokken. Je maakt ook een investeringskostenbegroting en een bouwplanning en selecteert de aannemer. De ontwerpfase kan worden opgedeeld in drie stappen: voorlopig ontwerp, definitief ontwerp en bouwvoorbereiding.

In de ontwerpfase kijk je samen met de architect naar functionele behoeften (welke ruimtes en faciliteiten zijn er nodig?), esthetische voorkeuren (hoe wil je dat de algehele uitstraling van het gebouw is?) en onderwijsvisie (zie hoofdstuk 4), maar ook naar zaken als inclusie, adaptiviteit, een gezond binnenmilieu, duurzaamheid en energie-efficiëntie, en kosten van de exploitatie (zie hoofdstuk 3).

4. Realisatiefase

In de realisatiefase wordt het gebouw echt gebouwd. Gedurende de bouw houd je als bestuurder nauw contact met de architect, de aannemer, de directievoerder en de bouwopzichter. De oplevering sluit deze fase af.

5. Beheerfase

De beheerfase is de tijd waarin het gebouw operationeel is. Dit is de fase waarin het onderhoud van het gebouw plaatsvindt en waarin je de prestaties van het gebouw monitort en eventueel bijstuurt op basis van die prestaties. Als bestuurder blijf je betrokken, maar de schoolleider zal veelal een eerste aanspreekpunt van de gebruikers zijn.

In het geval van nieuwbouw of renovatie wordt een bouwheer aangesteld. In veel gevallen zal dit de gemeente of het schoolbestuur zijn. Een schoolbestuur kan het bouwheerschap ook overdragen, bijvoorbeeld aan de gemeente. In het geval van doordecentralisatie zul je als onderwijsbestuur altijd die rol hebben. Natuurlijk is het ook mogelijk om de projectorganisatie van een bouwproces uit te besteden. Ook de gemeente zal dit vaak doen. In dat geval zul je als onderwijsbestuurder de regie voeren op een iets grotere afstand, maar ook dan is het wenselijk dat je op de hoogte bent van de verschillende fasen van een bouwproject. Zo zorg je ervoor dat het gebouw ook echt wordt uitgevoerd volgens jouw wensen.

5.2 Organisatievarianten

Voor de bouw van een nieuw schoolgebouw zijn allerlei verschillende organisatievarianten mogelijk. Afhankelijk van de opgave kies je de variant die het beste past bij het bouwproject. Zeven mogelijke varianten zijn:

Variant 1: Huidig stelsel

Binnen het huidige stelsel is de gemeente verantwoordelijk voor de bekostiging van onderwijshuisvesting. Het bouwheerschap voor de bouw en uitbreiding van schoolgebouwen ligt bij het bevoegd gezag (het schoolbestuur). Schoolbesturen zijn daarnaast verantwoordelijk voor het onderhoud en de exploitatie van schoolgebouwen. In deze variant zijn gemeente en schoolbestuur beide autonoom in besluitvorming. Dit zorgt in de praktijk voor een zogenaamd *split incentive*.

Variant 2: Samenwerkingscollectief

In deze variant werken schoolbesturen (en gemeente) op thema's samen binnen hun huidige autonomie. Schoolbesturen (en gemeente) vormen dan een collectief en werken samen aan bijvoorbeeld verduurzaming of op het gebied van facilitaire inkoop. Samenwerking in deze variant is vrijblijvend, maar er worden wel afspraken vastgelegd.

Variant 3: Samenbrengen middelen schoolbestuur

In deze variant draagt de gemeente een jaarlijkse bijdrage over aan het schoolbestuur voor de bekostiging van de te realiseren (benodigde) onderwijshuisvesting. Het schoolbestuur draagt daarmee volledige regie over de eigen onderwijshuisvesting.

Variant 4: Samenbrengen middelen gemeente

In deze variant worden de middelen van de schoolbesturen via de gemeente of een verbonden partij samengevoegd en wordt de gemeente/verbonden partij economisch en juridisch eigenaar van de onderwijshuisvesting. De gemeente neemt het bouwheerschap en de verantwoordelijkheid voor het onderhoud en de exploitatie van schoolgebouwen over van de schoolbesturen. De gemeente heeft daarmee volledige regie over de onderwijshuisvestingsactiviteiten.

Variant 5: Lokale huisvestingsorganisatie

In deze variant verenigen schoolbesturen in een gemeente zich om de onderwijshuisvestingsactiviteiten samen te organiseren in een aparte entiteit (zonder winstoogmerk), met of zonder de desbetreffende gemeente. Deze aparte entiteit heeft een 'Huisvestingsbureau Stichting Onroerend Goed'-structuur. De huisvesting wordt overgedragen aan, gebouwd en beheerd door deze externe entiteit.

Variant 6: Regionale huisvestingsorganisatie

Binnen deze variant verenigen schoolbesturen en gemeenten in een gebied of regio zich en worden alle onderwijshuisvestingsactiviteiten, inclusief beslissingsbevoegdheid, aan een regionale organisatie (zonder winstoogmerk) overgedragen. Deze aparte regionale entiteit heeft een 'Huisvestingsbureau Stichting Onroerend Goed'-structuur. Binnen deze professionele organisatie worden activiteiten op het gebied van bouwen, beheren en onderhouden regionaal georganiseerd.

Variant 7: Externe huisvestingsorganisatie

In deze variant richt een externe partij een entiteit op (een stichting of BV). Deze entiteit krijgt de beslissingsbevoegdheid overgeheveld door gemeenten en schoolbesturen om de onderwijshuisvesting te ontwikkelen, beheren en onderhouden. Dit verloopt via PPS-, DBFMO- of een lokale aanbestedingsprocedure. Het eigenaarschap over de gebouwen wordt zo overgeheveld en gebouwen worden door het schoolbestuur gehuurd.

De verschillende varianten hebben allemaal voor- en nadelen, bijvoorbeeld op het gebied van financiering. Wanneer je hebt gekozen voor doordecentralisatie kun je bijvoorbeeld aanvullende financiering op de kapitaalmarkt verkrijgen door geld te lenen. Dit kan ook (voordelig) bij de Rijksoverheid middels schatkistbankieren. Je leent in zo'n geval bij het ministerie van Financiën, terwijl het ministerie van OCW garant staat.

Financiering van onderwijshuisvesting door private partijen gebeurt momenteel niet veel, maar is wel mogelijk, zoals het voorbeeld van Building Breda bewijst (zie het interview op pagina 89). Daarvoor is de organisatiegraad belangrijk. Hoe hoger die is, hoe gemakkelijker de financiering. Let op: de huisvesting moet dan worden ondergebracht in een aparte 'entiteit' die losstaat van de onderwijsactiviteiten (*Invest.nl, financieringsmogelijkheden voor onderwijshuisvesting*). Externe financiering wordt pas relevant bij zekerheid van voldoende middelen op de langere termijn en een langjarige planning, om investeringspieken te dempen.

5.3 Competent opdrachtgeverschap

Leidinggeven aan nieuwbouw of een ingrijpende renovatie vraagt competenties die niet iedere schoolbestuurder heeft. Al is het alleen maar omdat grote huisvestingsprojecten niet elk jaar op de agenda staan. Omdat een goed gebouw bijdraagt aan goed onderwijs, ben je er echter als bestuurder wel verantwoordelijk voor om ook op dit gebied je kennis te (blijven) ontwikkelen.

Als bouwheer van een nieuw gebouw of van een renovatie ben jij degene die start, uitvoert en realisatie begeleidt – eventueel via een directievoerder en/of een opzichter. Maar ook als je officieel geen bouwheer bent, moet je kennis hebben van de relevante bestuurlijke

en operationele feiten. Vervolgens definieer je doelstellingen en resultaten en stel je de randvoorwaarden voor het project vast. Gedurende het bouwproject heb je bovendien bestuurlijke, organisatorische en communicatieve vaardigheden nodig om het project (bij) te sturen. Dit zijn bijvoorbeeld oplossingsgerichtheid, aanpassingsbereidheid, kostenbewustzijn en strategisch inzicht.

Daar komt nog bij dat je als een competent opdrachtgever ook moet weten wat je niet weet. Je moet dus kunnen inschatten wanneer je bijvoorbeeld kennis van externen of een second opinion nodig hebt (Ruimte-OK, competent opdrachtgeverschap).

Lees meer en doe de bekwaamheidstoets voor competente opdrachtgevers in de brochure van Ruimte-OK.

Interview Mark Canjels en Paul de Beer



Paul de Beer en Marc Canjels

‘Samen staan we voor goed en eigentijds onderwijs’

Mark Canjels en Paul de Beer en zijn respectievelijk directiesecretaris en directeur-bestuurder van Building Breda, een coöperatieve vereniging voor onderwijshuisvesting. Ze vertellen hoe de coöperatie werkt en wat de voor- en nadelen zijn van hun aanpak.



Interview Mark Canjels en Paul de Beer

Waarom is Building Breda opgericht?

Paul de Beer: “Met Building Breda proberen we op een slimme manier de onderwijshuisvestingspuzzel te leggen in deze stad. Voorheen was hier een flinke strijd tussen schoolbesturen en gemeente als het gaat om huisvesting, net als in veel andere gemeenten. In onze coöperatie komen meerdere financieringsstromen samen, waardoor we een grote pot met geld hebben én inkoopvoordeel.”

Mark Canjels: “De opgave voor huisvesting in het voortgezet onderwijs is groot. Zestig jaar geleden werd er veel gebouwd en die gebouwen zijn nu allemaal ‘op’. Gebouwen die nog ouder zijn, zijn vaak technisch nog wel goed, maar minder geschikt voor eigentijds onderwijs. En de gebouwen uit de periode 1975-1995 zijn kwalitatief slechter gebouwd. Of dergelijke gebouwen langer dan veertig jaar gebruikt kunnen worden, is maar zeer de vraag.

Het Integraal Huisvestingsplan is terecht heel belangrijk geworden de afgelopen jaren. Ik ben een groot voorstander van een beleidsrijk IHP, waarbij je met elkaar nadenkt over de gezamenlijke opgave. Het is belangrijk dat leerlingen iets te kiezen hebben en dat de huisvesting daartoe passend is, maar tegelijkertijd hoeven niet alle vormen van onderwijs in elke wijk van Breda beschikbaar te zijn. Het moet financieel wel kunnen.”

Hoe verloopt de samenwerking binnen de coöperatie?

Paul: “Building Breda had eerst vier onderwijsbesturen als lid. Nu nog drie, maar dat betekent niet per se dat het makkelijker is geworden. Want ook scholen binnen een bestuur kunnen veel van elkaar verschillen.

De inhoud van het onderwijs, de identiteit en de kwaliteit van de scholen zijn het belangrijkste. Wij stimuleren dat de scholen samen nadenken over die inhoud en profilering. Wij durven de domme vragen te stellen die ervoor zorgen dat scholen zich bewust worden van wie ze zijn en waar ze voor staan. Dat doen we omdat we pas over huisvesting kunnen gaan praten als alle scholen die aan tafel zitten dát weten.

Laat ik een voorbeeld geven. De Bredase vo-scholen hebben een gezamenlijk lotingsstelsel. Dat zorgt ervoor dat de aantallen leerlingen die naar de scholen gaan redelijk stabiel zijn. De leerlingprognoses voor de komende jaren zijn ook stabiel. Die twee dingen samen betekenen dat we niet het ene jaar op plek A en het volgende jaar op plek B noodlokalen moeten plaatsen omdat een school onverwacht groeit. Dat spaart geld.

Tegelijkertijd begrenst het ook de bewegingsruimte van individuele schoolleiders. Want als je wel groeiambities hebt, benadeel je uiteindelijk het collectief en stort het stelsel in elkaar. En gaat het een tijdje wat minder met een van de scholen, dan moet je dat ook met elkaar oplossen.”

Mark: “We zijn afhankelijk van de onderwijsbesturen. Building Breda financiert de stenen, de besturen hebben de onderwijsvisie. Maar die visie moet wel duurzaam zijn. Je kijkt samen naar de markt en maakt onderling afspraken. Wij vertalen dat naar huisvesting.”



Mark Canjels



Interview Mark Canjels en Paul de Beer

Wat zijn de speerpunten voor de komende jaren?

Mark: “Na de oprichting van Building Breda in 2009 hebben we tien jaar gewerkt aan wat we het blauwe boekje noemden. In die periode hebben we een flinke achterstand in huisvesting opgeruimd: lekkende daken zijn hersteld en noodlokalen zijn verdwenen. We hebben intensief gepraat over de profilering van de verschillende scholen en deze ook huisvestingstechnisch vormgegeven.

Nu is de vastgoedportefeuille in principe op orde. We werken op dit moment aan het groene boekje, dat ook weer tien jaar omvat. Een van onze speerpunten is het vmbo. Dat wordt steeds minder populair, maar de samenleving heeft veel behoefte aan vmbo’ers. Daarom kijken we in heel Breda waar praktijkcentra kunnen komen waarmee we het vmbo profileren. In die praktijkcentra kunnen ook leerlingen van andere scholen praktijkvakken volgen, zodat we niet op iedere school dure praktijklokalen hoeven te bouwen met een beperktere bezettingsgraad.

Ons tweede speerpunt gaat over eigentijds onderwijs. Het traditionele klaslokaal voldoet steeds minder aan de behoefte van scholen. Wat daarvoor in de plaats komt, is nog wel de vraag. Omdat we een duurzame investering willen doen, zijn we in gesprek met de directeuren van de scholen om te kijken wat een toekomstbestendige oplossing is.

De derde lijn gaat over verduurzaming. Dat gaat van ledverlichting in lokalen tot en met verwarming en koeling van het gebouw. Niet alle technologie op dit gebied is al uitontwikkeld, dus dat is een uitdaging. Bovendien gaat het om enorme investeringen. Aanpassingen aan technische installaties zoals airco’s zijn heel duur. Dat realiseert niet iedereen zich.”

Wat is jullie rol?

Paul: “Wij zijn nadrukkelijk geen servicebureau. Tenzij het over regulier onderhoud gaat, is het beslist geen ‘u vraagt, wij draaien’. We geven reflecties op wensen van

bestuurders en schoolleiders. Dient een gewenste bouwkundige aanpassing wel echt het doel dat je voor ogen hebt? Heeft een gewenste besteding van honderdduizend euro daadwerkelijk prioriteit? Het voeren van het goede gesprek hebben we de afgelopen jaren geleerd, maar het blijft een uitdaging. Bij alles wat we doen moeten we goed opletten dat we in onze rol blijven.”

Mark: “Uiteindelijk is het natuurlijk in ieders voordeel dat er positief-kritische vragen worden gesteld. Want het gaat om schaarse maatschappelijke middelen. Wij zijn in dienst van de coöperatie waar de besturen lid van zijn.”

Paul: “Binnen een coöperatie draait alles om samenwerking. De wet zegt niet dat we het zo moeten doen, dus alle leden moeten het zelf willen. We moeten elkaar energie geven en samen successen vieren.”

Wat zijn jullie ambities voor de toekomst?

Paul: “We ontzorgen met Building Breda zowel het onderwijs als de gemeente. Die hoeft immers niet meer in gesprek met individuele scholen voor elk wisselwaseje.



Paul de Beer



Interview Mark Canjels en Paul de Beer

En het is de ambitie dat vanaf 2025 ook het volledige onderhoud onder ons beheer komt. Dat doen we sinds 2019 al voor een deel. Dan kunnen we de huisvestingspuzzel nog slimmer leggen. Want waarom zou je een dak vervangen als er twee jaar later een hele verdieping op een gebouw komt te staan?"

Mark: "Op landelijk niveau heeft onderwijshuisvesting helaas geen prioriteit, zo simpel is het. Dus we zullen het zelf moeten oplossen. Building Breda laat zien dat dat kan door intensieve samenwerking tussen de betrokkenen, door financieringsstromen te bundelen en door zelf de kapitaalmarkt op te gaan om geld te lenen (synergie-effect). Building Breda is zelf bouwheer, juridisch eigenaar en houder van het economisch claimrecht namens de gemeente. Dat geeft slagkracht. We handelen bijna als een professionele vastgoedorganisatie met bedrijfseconomische principes. Dat is echt vernieuwend. Met Building Breda staat het voortgezet onderwijs samen voor goed en eigentijds onderwijs in Breda. Voor nu en in de toekomst."



EEN SCHOOL OM (OP) TE BOUWEN



“De campus is openbaar terrein. In de avonden, weekenden en vakanties wordt deze gebruikt door omwonenden en verenigingen. Er is bijvoorbeeld een klimwand en dojo in de sporthal, een turnhal en een atletiekbaan.” - Edward de Gier, rector Sondervick College

Meer weten over dit schoolgebouw? Kijk op pagina 64.

Hoofdstuk 6

De omgeving van het gebouw

Een schoolgebouw staat niet op zichzelf, maar is onderdeel van de omgeving waarin het is gebouwd. Hoe zorg je voor een succesvolle samenwerking met mensen en organisaties uit de buurt?

6.1 Multifunctioneel gebruik van ruimte

Een schoolgebouw wordt een deel van de dag niet gebruikt, in ieder geval niet in de avond en in de schoolvakanties. Dat is jammer, zeker wanneer er organisaties in de omgeving van de school zijn die op zoek zijn naar een ruimte voor bijvoorbeeld vergaderingen, workshops, evenementen of andere sociale bijeenkomsten. Het kan gaan om een sportvereniging die de gymzaal, het schoolplein of de sportvelden in de avonden en weekenden gebruikt, of een muziekschool die een lokaal gebruikt voor repetities en de aula voor muziekkuitvoeringen. En misschien zijn er ook wel medewerkers van de school

die graag voor een hobby of vrijetijdsbesteding gebruik zouden willen maken van de faciliteiten van het schoolgebouw.

Het is in veel gevallen niet ingewikkeld om een schoolgebouw fysiek aan te passen of al vanaf de start van het bouwproces geschikt te maken voor multifunctioneel gebruik en andere activiteiten dan onderwijs. Een lift en rolstoelvriendelijke toegang zijn in nieuwe schoolgebouwen sowieso al aanwezig vanwege de wettelijke verplichting. De inzet van het schoolgebouw voor andere doeleinden kan verder worden vergemakkelijkt door een flexibele indeling van de aula of enkele lokalen (schuifwanden), goede geluidsisolatie van (enkele) ruimtes en beschikbaarheid van geluidsinstallaties, projectoren en internetverbindingen.

Denk in het geval van gebruik van de school door derden wel na over organisatie en beheer. Moet er iemand op school aanwezig zijn? Vraagt het om extra schoonmaak? Breng bijkomende kosten in beeld en vraag minstens een kostendekkende huurprijs als het een commerciële partij betreft. Ook hiervoor zijn standaarden in ontwikkeling binnen het *Programma Onderwijshuisvesting*.

6.2 Goede afspraken maken en vastleggen

Wanneer je de school beschikbaar stelt voor gebruik door een externe groep of organisatie, is het belangrijk om goed vast te leggen of er een vergoeding tegenover staat, hoe hoog die is en wie verantwoordelijk is voor bijvoorbeeld veiligheid. Beoordeel ook de aansprakelijkheid in het geval er iets zou gebeuren of beschadigd raakt. Aarzel niet om dit in een schriftelijke overeenkomst vast te leggen die juridisch houdbaar is. Dat voorkomt onduidelijkheid en een verstoorde relatie als er wel een keer iets gebeurt.

6.3 Samenwerking met de buurt

De relatie met omwonenden van de school verbeter je niet alleen door het beschikbaar stellen van het gebouw voor andere activiteiten. Belangrijker is misschien nog wel dat je open communiceert met omwonenden, tijdens en na de bouw of verbouw van een schoolgebouw. Voorkom dat de school een grote 'doos' is waarvan niemand weet wat er precies in gebeurt en nodig buurtbewoners uit om een kijkje te komen nemen in de school. Organiseer een buurtactiviteit zoals een kerstmarkt of verspreid een nieuwsbrief ter gelegenheid van belangrijke momenten. En wees beschikbaar voor vragen en klachten in verband met eventuele overlast, zoals geparkeerde auto's op een open dag.

6.4 Verschillende rollen

De samenwerking met de omgeving van de school is een verantwoordelijkheid van de schoolleider en van de bestuurder samen. Voor het onderhouden van een goede relatie met de omgeving van de school worden van hen goede communicatieve vaardigheden gevraagd. Naar buiten toe ben je het gezicht van de school en het eerste aanspreekpunt. Als schoolleider of bestuurder bepaal je wat je wel, en wat je niet toestaat in 'jouw' gebouw en op welke voorwaarden.

Er zijn uiteraard ook situaties waarin alleen de bestuurder de verantwoordelijkheid heeft voor de samenwerking met de omgeving. Denk bijvoorbeeld aan een AZC dat in de buurt van de school wordt geopend. In gemeentelijke overleggen zal in dit soort situaties de bestuurder de belangrijkste rol hebben in relatie tot de andere actoren.

Interview Jan Henk van der Werff

‘Met een nieuw gebouw heb je nog geen school’

Om het gebouw toekomstbestendig te maken, onderging het Stedelijk Gymnasium Haarlem de afgelopen jaren een ingrijpende verbouwing. Rector-bestuurder Jan Henk van der Werff vertelt over de uitdagingen, keuzes en ervaringen die hierbij kwamen kijken.

“We zijn ontzettend blij met hoe het gebouw nu is. Het is veel lichter, de faciliteiten zijn verbeterd en het voldoet aan de eisen van ‘Frisse Scholen Klasse B’. Het is een school die nu weer volledig toekomstbestendig is. Het was een grote opgave, maar die heeft zeker zijn vruchten afgeworpen.

Het bijzondere aan deze school is de rijke geschiedenis. We zijn zeker 635 jaar oud. Hoewel het huidige gebouw moderne uitbreidingen heeft gekend, blijven we trouw aan onze klassieke wortels. Maar we geven leerlingen ook de ruimte om hun eigen weg te vinden, binnen een stevige onderwijskundige structuur.”

Het gebouw is een belangrijk onderdeel van de school. Waarom hebben jullie besloten dat er moest worden verbouwd?

“Het hoofdgebouw aan de Prinsenhof - waar de verbouwing heeft plaatsgevonden - stamt uit de tweede helft van de 19e eeuw. In 1921 werd een uitbreiding toegevoegd. Het geheel is daardoor een combinatie van verschillende bouwperiodes.

Het gebouw was gewoon verouderd en in slechte staat. In sommige lokalen waren vochtplekken in de muren en in andere rook je de schimmel. Het was ook moeilijk schoon te houden. Daarnaast waren de lokalen donker. Het voldeed kortom niet meer aan de moderne eisen. De energie-efficiëntie was ook ver te zoeken.”

Wanneer kregen jullie groen licht van de gemeente?

“Ik werd rector-bestuurder in 2019 en op dat moment was er al een idee voor een verbouwing. In 2020-2021 heeft de gemeente onderzoek gedaan naar de staat van de Haarlemse schoolgebouwen. Het Stedelijk Gymnasium kwam daarbij als een van de slechtste gebouwen naar voren.

De gemeente stelde daarom geld beschikbaar. Uiteindelijk hebben we als school ongeveer 20% van de verbouwingskosten zelf gefinancierd via onze stichting, de Onderwijsstichting Zelfstandige Gymnasia (OSZG). Hieronder vallen zes zelfstandige gymnasia. Door samen te werken proberen we de kwetsbaarheid van de individuele scholen te verminderen.”

Hoe zijn jullie begonnen met de verbouwing?

“We wilden een school die zowel de geschiedenis respecteert als de eisen van de toekomst aan kan. De belangrijkste punten van het programma van eisen waren transparantie, toegankelijkheid en meer licht in het gebouw. Ook de ruimte voor zelfstandig werken was een belangrijke eis.



Jan Henk van der Werff



Interview Jan Henk van der Werff

Daarnaast moest het gebouw energiezuinig en duurzaam zijn. We hebben geprobeerd de bestaande ruimtes ruimer te maken zonder meer lokalen toe te voegen. We zijn de hoogte in gegaan, wat extra ruimte creëerde.

Toen het budget er kwam, was onze eerste prioriteit om een bureau te vinden dat ons zou ondersteunen. Als school, maar ook als OSZG, hebben we niet de ervaring of kennis om een traject van die omvang zelf te doen. Dat werd ICS, dat ons hielp met het hele proces: van het opstellen van het programma van eisen tot het vinden van de juiste partners. Vervolgens hebben we zorgvuldig gezocht naar een architect die goed naar onze wensen luisterde. Het ontwerp dat uiteindelijk kwam, was precies wat we zochten. Daarna zijn we op zoek gegaan naar een aannemer.”

Was het een uitdaging om dit proces te managen?

“Absoluut. Het is enorm complex, vooral als je geen specifieke ervaring hebt met bouwprojecten. Gelukkig hadden we ICS, en iemand in mijn organisatie was de interne man. Hij let erg goed op details en zorgde ervoor dat alles op financieel gebied goed geregeld was. Mijn taak was vooral om de juiste communicatie te onderhouden met de gemeente, het bestuur en alle betrokkenen. We moesten voortdurend rapporteren over de voortgang en eventuele problemen. Het was een proces van constant overleg en transparantie over de keuzes die je maakt.

Voor mij was dit een eerste keer. Ik had al wel eerder ervaring opgedaan door mee te kijken bij de verbouwing van het Vossius Gymnasium (ook OSZG) en dat leerde me een aantal waardevolle lessen. Ik vond het vooral belangrijk om met een team te werken en ervoor te zorgen dat er vertrouwen was tussen alle partijen.”

Wat waren voor jou de grootste uitdagingen tijdens dit proces?

“Je denkt vaak dat een verbouwing vooral om stenen gaat, maar voor ons was het veel meer dan dat. Het gebouw is een essentieel onderdeel van je schoolcultuur en de verbouwing heeft invloed op de leerlingen, het personeel en de ouders. Tijdens de

verbouwing kregen de leerlingen in verschillende gebouwen les. Leerlingen moesten fietsen naar een ander gebouw, docenten verplaatsten zich constant en de dynamiek veranderde. Die impact had ik vooraf niet volledig voorzien. Je hebt te maken met mensen die zich ongemakkelijk voelen en dat is soms zwaar.

Je moet die zorgen serieus nemen en empathie tonen. We hebben geprobeerd mensen te ondersteunen, door bijvoorbeeld in gesprek te blijven en kleine gebaren van waardering te tonen. Ook het ziekteverzuim liep op, wat een indicatie was van de stress die de veranderingen met zich meebrachten. Voor sommige medewerkers was het ook een rouwproces.”

Wat bedoel je daarmee?

“Je moet je voorstellen: voor sommige collega’s was het oude gebouw hun tweede thuis. Ze hadden er tientallen jaren gewerkt. Toen de verbouwing begon, moesten ze afscheid nemen van die vertrouwde omgeving. Dat zorgt voor emoties. Sommige mensen hadden bijvoorbeeld veel herinneringen aan hun oude lokaal of de personeelskamer. Het is belangrijk om dat te erkennen en het proces niet te versnellen.

Mensen moesten de tijd krijgen om te wennen aan de nieuwe situatie. Ineens sta je les te geven in een lokaal met veel transparantie en kunnen mensen je veel beter zien vanaf de gang. Dat was voor sommigen lastig. We hebben geprobeerd dat op te lossen door die mensen bijvoorbeeld aan het einde van de gang een lokaal te geven.”

Jouw school is een monument. Hoe zorgde je ervoor dat de verbouwing daarmee in overeenstemming was?

“Dat was een uitdaging, want je wilt enerzijds de historische waarde van het gebouw behouden, maar ook voldoen aan moderne eisen voor duurzaamheid en functionaliteit. De Welstandscommissie was erbij betrokken en we moesten ervoor zorgen dat de buitenkant van het gebouw niet werd aangetast. Installaties, zoals die voor luchtzuivering, moesten bijvoorbeeld onzichtbaar zijn vanaf de straat. Aan de andere



Interview Jan Henk van der Werff

kant wilden we het gebouw ook duurzamer maken, bijvoorbeeld met goed isolerend glas. Dit leidde soms tot dure, specialistische oplossingen. Het was een constante afweging tussen behoud van de monumentale elementen en de behoefte aan modernisering.”

Jullie zitten sinds begin 2024 in het verbouwde pand. Hoe is het?

“Het was een mooi moment toen we eindelijk weer in één gebouw samenkwamen. Als je naar het gebouw kijkt, zie je veel licht en rustige kleuren, wat bijdraagt aan een prettige leeromgeving. Wat ik hoor, is dat de leerlingen het nieuwe gebouw wel kunnen waarderen. Vooral de studieruimtes voor hen zijn goed ontvangen.”

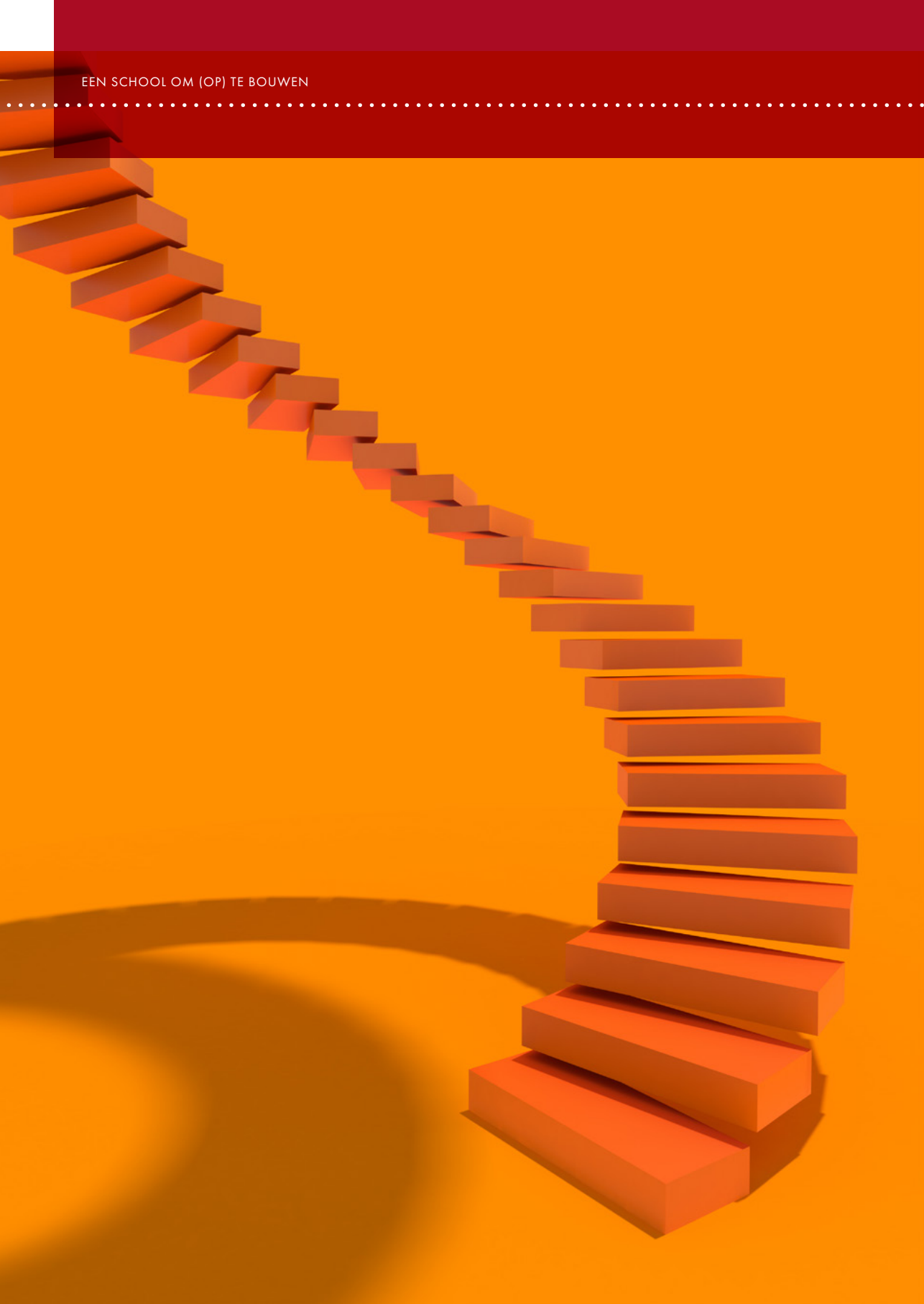
Wat zou je andere leidinggevenden aanraden als ze met een soortgelijk project te maken krijgen?

“Luister goed naar alle betrokkenen, zorg ervoor dat iedereen zich gehoord voelt en wees altijd transparant in je communicatie. Zo’n proces is complex en er komen altijd onverwachte uitdagingen, maar als je werkt met een team van betrouwbare partners kom je er uiteindelijk. Het is belangrijk om een helder plan te hebben, maar je moet ook flexibel genoeg zijn om bij te sturen wanneer dat nodig is.

Besef dat je met een nieuw gebouw nog geen school, geen gemeenschap hebt. Als ik de verbouwing nog een keer zou doen, zou ik meer aandacht besteden aan de impact van de verbouwing op de mensen. Toon empathie voor je medewerkers en leerlingen en houd de communicatie open. Je moet de gemeenschap echt meenemen in het proces. En vergeet niet om iemand te zoeken waarmee je de last kunt delen. Via de OSZG was de rector van het Felisenum mijn sparringpartner, hij zat ook in onze verbouwingsstuurgroep.”



EEN SCHOOL OM (OP) TE BOUWEN



“Over de akoestiek hebben we goed nagedacht. Er zijn akoestische platen, vloerbedekking en geluidsabsorberende plafonddelen. Daardoor is het in het hele gebouw rustig; bezoekers verbazen zich daar vaak over.” - Tilly Ubaghs, afdelingsleider havo en vwo onderbouw Revis Lyceum

Meer weten over dit schoolgebouw? Kijk op pagina 62.

Hoofdstuk 7

Aan de slag

Dit katern is geen blauwdruk die je kunt volgen om te zorgen dat een bouwproces goed verloopt. Het geeft wel de belangrijkste aspecten en aandachtspunten weer. In dit laatste hoofdstuk geven we een aantal handvatten om aan de slag te gaan.

1. Maak samen met de gemeente een Integraal Huisvestingsplan (IHP).

De gemeente is in Nederland verantwoordelijk voor de bouw van nieuwe schoolgebouwen. Het schoolbestuur is verantwoordelijk voor het onderhoud. Dit betekent dat je als schoolbestuurder per definitie moet samenwerken met de gemeente op het gebied van huisvesting. Met een IHP zorg je dat alles helder is vastgelegd voor de komende jaren.

“Het IHP geeft een duidelijke visie op de onderwijshuisvesting in de stad en maakt het makkelijker om prioriteiten te stellen. Het helpt om alle partijen aan tafel te krijgen en te zorgen dat we als stad gezamenlijk werken aan de toekomst van het onderwijs. Voor de projecten die we nu plannen, kunnen we veel beter met de gemeente samenwerken en vanuit een gedeelde visie handelen.”

Wiebo Spoelstra, voorzitter centrale directie Ety Hillesum Lyceum

“Het is essentieel dat alle partijen – van architect tot gemeente – vanaf het begin duidelijkheid hebben over de financiële kaders en de ambities. Als die niet goed zijn afgestemd, is dit meestal een recept voor het achteraf ontstaan van problemen.”

Eric Hoogland, planontwikkelaar en procesmanager huisvesting OMO

“Het Integraal Huisvestingsplan is terecht heel belangrijk geworden de afgelopen jaren. Ik ben een groot voorstander van een beleidsrijk IHP, waarbij je met elkaar nadenkt over de gezamenlijke opgave. Het is belangrijk dat leerlingen iets te kiezen hebben en dat de huisvesting daartoe passend is, maar tegelijkertijd hoeven niet alle vormen van onderwijs in elke wijk van Breda beschikbaar te zijn.”

Mark Canjels, directiesecretaris Building Breda

2. Houd rekening met kosten in de toekomst.

Een verbouwing of nieuwbouw kost veel geld. Wat vaak vergeten wordt, zijn de kosten die daarna komen. Heb je bijvoorbeeld een goed beeld van de onderhoudskosten? Houd je rekening met de ‘kinderziektes’ van het gebouw, oftewel dat er in het eerste jaar kosten komen voor aanpassingen? En: energie, schoonmaak én de opening van een gebouw kosten ook geld.

“Een van onze speerpunten is verduurzaming. Dat gaat van ledverlichting in lokalen tot en met verwarming en koeling van het gebouw. Niet alle technologie op dit gebied is al uitontwikkeld, dus dat is een uitdaging. Bovendien gaat het om enorme investeringen. Aanpassingen aan technische installaties zoals airco’s zijn heel duur. Dat realiseert niet iedereen zich.”

Mark Canjels, Building Breda

“Daarnaast is het belangrijk om niet te bezuinigen op de kwaliteit van een gebouw. Het kan verleidelijk zijn om ergens op te besparen, bijvoorbeeld door goedkopere materialen te kiezen, maar vaak kom je later in de problemen met onderhoud of vervangingen.”

Robert Stok, senior opzichter

3. Blijf continu in contact met de gemeente.

Als bestuurder moet je actief sturen op goede huisvesting en regie voeren op de processen rondom onderwijshuisvesting. Dat betekent ook een continue dialoog met de verantwoordelijke wethouder. Houd daarbij rekening met de gemeentelijke cyclus. Een wethouder wordt voor vier jaar aangesteld en zal binnen die vier jaar bepaalde doelen willen bereiken. Juist in die eerste periode is het nuttig om met elkaar de opgave op het gebied van huisvesting te bespreken.

“Het schoolbestuur zorgt voor de organisatie en exploitatie van het onderwijs en de gemeente is verantwoordelijk voor bekostiging van de huisvesting. Als er geen goede afstemming is, kan deze scheiding van verantwoordelijkheden leiden tot misverstanden en vertragingen.”

Marco van Zandwijk, sectorexpert Ruimte-OK

“Wat vaak vergeten wordt, is de invloed van politieke besluitvorming. We moeten rekening houden met de gemeenteraad en hun prioriteiten. Soms speelt politiek een grotere rol dan je zou verwachten. We moeten dus niet alleen zorgen dat het ontwerp goed is, maar ook dat we de juiste politieke steun krijgen om het project te realiseren.”

Linda van Benthem, adviseur huisvesting Stichting Carmelcollege

4. Maak als bestuurder en schoolleider goede afspraken over verantwoordelijkheden.

Als bestuurder ben je verantwoordelijk voor het hele schoolbestuur en ook voor de financiën, de schoolleider is verantwoordelijk voor een school zelf. Maak van tevoren duidelijke afspraken met elkaar over wie precies wat doet. Dat geldt ook als er een directeur huisvesting is.

“In onze stichting ligt de verantwoordelijkheid voor het bouwen bij de schoolleider. Dit is ook vastgelegd in onze statuten. Als stichting ondersteunen we de schoolleiders door hun advies te geven, maar de schoolleider heeft de leiding over het bouwproces. We vinden dat belangrijk omdat schoolleiders het beste weten wat hun school nodig heeft.”

Linda van Benthem, adviseur huisvesting Stichting Carmelcollege

“Weet wat je wilt als schoolbestuur en communiceer dat duidelijk. Dat klinkt misschien simpel, maar als je je doel niet scherp hebt, krijg je dat later weer terug in de uitvoering. We hebben bijvoorbeeld met externe adviseurs gewerkt die geweldig werk hebben geleverd, maar het blijft cruciaal om zelf de regie te houden en ervoor te zorgen dat de visie wordt gerealiseerd.”

Mariken Brink, hoofd huisvesting SCOPE

5. Bouw toekomstbestendig.

In een schoolgebouw wordt decennialang onderwijs gegeven, maar een onderwijskundige visie verandert veel sneller. Soms zelfs al na enkele jaren, bijvoorbeeld door de komst van een nieuwe bestuurder of schoolleiding. Een gebouw moet dus aansluiten bij de huidige onderwijskundige visie, maar ook flexibel en toekomstbestendig zijn zodat er ruimte is voor veranderende ideeën over onderwijs.

“We denken niet alleen aan het onderwijs van nu, maar ook aan de flexibiliteit van een gebouw. Is het makkelijk aan te passen? Kunnen we bepaalde delen van het gebouw opnieuw inrichten als het onderwijsaanbod verandert? Deze toekomstgerichte benadering zorgt ervoor dat het gebouw niet snel verouderd.”

Wiebo Spoelstra, voorzitter centrale directie Ety Hillesum College

“Het is een grote uitdaging om te zorgen dat een schoolgebouw ook over twintig of dertig jaar nog voldoet. We spelen vooral in op flexibiliteit. Het ontwerp moet ruimte bieden voor veranderende onderwijsvormen, bijvoorbeeld als er minder leerlingen komen of als de school nieuwe onderwijsvormen introduceert.”

Linda van Benthem, adviseur huisvesting Stichting Carmelcollege

“Daar komt nog een andere uitdaging bij: de snelheid van technologische ontwikkelingen. Als je vandaag een school ontwerpt, ben je jaren bezig voordat het gebouw operationeel is. In de tussentijd zijn de technologieën misschien alweer verouderd. Hoe zorg je ervoor dat je met de nieuwste technieken werkt zonder de risico’s te nemen van niet-geteste technologieën?”

Eelco Basten, conrector bedrijfsvoering Elzendaalcollege

6. Verbouwen of nieuwbouw is een veranderproces: neem daarom iedereen mee.

Het is belangrijk om de inspraak voor een nieuw schoolgebouw te structureren: haal input op in meerdere rondes en formeer een kleinere groep die gedurende het hele bouwproces nauw is betrokken, met daarin leerlingen en medewerkers. Luister naar hun feedback, wensen en ideeën en maak op basis van die input duidelijke keuzes.

“Besef dat je met een nieuw gebouw nog geen school, geen gemeenschap hebt. Als ik de verbouwing nog een keer zou doen, zou ik meer aandacht besteden aan de impact van de verbouwing op de mensen. Toon empathie voor je medewerkers en leerlingen en houd de communicatie open. Je moet de gemeenschap echt meenemen in het proces”

Jan Henk van der Werff, rector-bestuurder Stedelijk Gymnasium Haarlem

7. Zorg voor de benodigde kennis als je die zelf niet hebt.

Bij een bouwproces komen zeer complexe zaken om de hoek kijken: ontwerpen, technische installaties, wetgeving, diverse (onder)aannemers. Zorg ervoor dat je de juiste kennis hebt zodat je de juiste keuzes kunt maken. Die kennis kan komen uit je eigen organisatie, maar je kunt ook experts inhuren.

“Ik raad schoolbesturen altijd aan een externe expert in de arm te nemen die hen als sparringpartner kan begeleiden. Het moet iemand zijn die het proces begrijpt, maar geen persoonlijke belangen heeft in de keuzes die gemaakt worden. Het is belangrijk dat de schoolleider, hoewel niet technisch onderlegd, wel met vertrouwen kan deelnemen in dit complexe proces.”

Eric Hoogland, planontwikkelaar en procesmanager huisvesting OMO

“Maak een goede keuze tussen hoofdaanneming en nevenaanneming. Heb je een hoofdaannemer, dan kun je altijd zeggen: regel jij het maar. Bij nevenaanneming moet een school als scheidsrechter tussen alle partijen staan. Natuurlijk rekent een hoofdaannemer een percentage voor een hoofdaanneming, maar bij nevenaanneming ben je aan het einde van het liedje veel meer kwijt in tijd of geld.”

Robert Stok, senior opzichter

8. Monitor hoe het gebouw wordt gebruikt. Zorg dat je dat makkelijk in kaart kunt brengen.

Het gebouw is klaar, de leerlingen en docenten gaan aan de slag. Maar werkt het gebouw ook naar behoren? Net als bij het onderwijs zelf of veiligheidsbeleid wil je kunnen monitoren wat er gebeurt. En wil je weten wat je kunt doen om een positiever resultaat te krijgen.

“Het is net als met een auto. Als je een nieuwe koopt, zeggen ze dat hij 1 op 20 rijdt. Maar als je hem verkeerd gebruikt, kan het zijn dat hij maar 1 op 12 rijdt. Hetzelfde geldt voor een schoolgebouw. Als je een nieuwe school neerzet, moet je ook nadenken over hoe je het gebouw gaat gebruiken en hoe je iedereen bewust maakt van de impact van dat gebruik.”

Eelco Basten, conrector bedrijfsvoering Elzendaalcollege

9. Standaardisatie is een mooie manier om kosten te besparen zonder de kwaliteit en eigenheid van het gebouw in gevaar te brengen.

Schoolgebouwen lijken vaak al voor 80% op elkaar. Dus waarom zouden we voor elke school opnieuw het wiel uitvinden? Je kunt bijvoorbeeld bepaalde standaardontwerpen gebruiken, zoals dezelfde soorten vloeren, toiletten of gevels. De overige 20% zorgt voor de eigenheid, zoals de gevel. Hier kun je kosten verlagen en de bouwtijd verkorten.

“Denk ook aan het gebruik van warmtepompen en warmte-koudeopslag. Dat zijn systemen die we in de toekomst op grotere schaal willen toepassen. Als we daarin standaardiseren, kunnen we kosten besparen. Nu moet een technische dienst verstand hebben van verschillende soorten systemen, omdat het in elk gebouw anders is geregeld. Als je overal dezelfde installatie hebt, wordt dat een stuk makkelijker.”

Bert van Leeuwen, bestuurder SCOPE

“Met het slimmer inrichten van delen van het bouwproces is nog veel winst te halen. Daarbij kunnen onderdelen in dit proces worden gestandaardiseerd, zodat niet steeds opnieuw het wiel hoeft te worden uitgevonden. Door meer gebruik te gaan maken van gestandaardiseerde processen en contracten worden projecten sneller haalbaar.”

Marco van Zandwijk, sectorexpert Ruimte-OK

10. Betrek de conciërge al voor de oplevering van een nieuw gebouw.

Docenten en leerlingen maken gebruik van het gebouw, maar de conciërge en ander ondersteunend personeel moet het gebouw van binnen en buiten kennen. Daarom is het belangrijk dat je de conciërge zo snel mogelijk de kans geeft zich het gebouw eigen te maken.

“De conciërge moet de school echt goed leren kennen voordat de school opengaat, zodat hij weet waar alles zit: de lokalen, de magazijnen, de nooduitgangen, et cetera. Dit voorkomt verwarring op het moment dat de school daadwerkelijk in gebruik wordt genomen. Ik zie de conciërge als smeermiddel tussen de school en het gebouw zelf. Hij weet wie er komt en gaat, kan materialen ontvangen en is vaak de eerste die de school daadwerkelijk ‘bewoont’.”

Robert Stok, senior opzichter

11. Bedenk: met het bouwen zet je iets neer voor de leerlingen en docenten van vandaag en in de toekomst. Je geeft daarmee het onderwijs een mooie boost.

“Ik heb zes nieuwe gebouwen mogen overzien. Het geeft elke keer weer heel veel energie. Bouwen is een enorme uitdaging, maar met de juiste mensen om je heen, de nodige dosis geduld en een duidelijke visie op je onderwijs is het een van de mooiste dingen die je als bestuurder mag doen.”

Bert van Leeuwen, bestuurder SCOPE scholengroep



LITERATUURLIJST

Hoofdstuk 1

Onderzoek van de Universiteit Maastricht

www.maastrichtuniversity.nl/nl/nieuws/slechte-lucht-klaslokaal-heeft-aantoonbaar-effect-op-leerprestaties

Sectorrapportage 2024

sectorrapportage.vo-raad.nl

Rijksoverheid

www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financiering-onderwijs/huisvesting-onderwijs

AEF-rapport

open.overheid.nl/documenten/dpc-8f6f173df8abdf05e62440639ee883718d93ceb7/pdf

Handreikingen Ruimte-OK

www.ruimte-ok.nl/kennis-en-voorbeelden/kennisbank

Nieuwsbrieven OCW

www.nieuwsbrievenminocw.nl/actueel/nieuws/2024/04/18/stand-van-zaken-wetsvoorstel-planmatige-en-doelmatige-aanpak-onderwijshuisvesting

Programma Onderwijshuisvesting

www.pohv.nl

Innovatieprogramma Onderwijshuisvesting

www.pohv.nl/innovatieprogramma

Ruimte-OK

www.ruimte-ok.nl

Hoofdstuk 2

Document van OCW

open.overheid.nl/documenten/ronl-ef2b60a9-d422-45f2-bf1c-bb8a63583b9a/pdf

Schatkistbankieren

www.dsta.nl/schatkistbankieren

Voorbeelden van IHP's

Gemeente Heerenveen: duurzaam IHP met financiële onderbouwing

www.heerenveen.nl/actueel/praat-en-doe-mee/schoollocaties/

Gemeente Westland: actualisatie IHP met format businesscase

westland.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/105592e6-8836-4cea-9e99-4f3207d19489?documentId=6b40ac98-1101-49ba-9858-fc9b97fff80a&agendaItemId=27d15846-d76e-4872-861f-8a2a6f383b00

Gemeente Groningen: actualisatie IHP

gemeenteraad.groningen.nl/Documenten/Bijlage-1-Scholenplan-Gro-Up-2024-2039.pdf

Gemeente Groningen: Projectenwebsite

www.scholenplan-gro-up.nl

Gemeente Arnhem: beleidsrijk IHP met toelichting per thema

arnhem.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/f255d975-18ba-4b4d-8ed7-7e652204b9c4?documentId=9ba5b710-983c-465c-91f2-fe6127f3974f&agendaItemId=62ba52de-23f5-4e5f-8459-055c424b37e0

Gemeente Loon op Zand: startnotitie IHP kindvoorzieningen

loonopzand.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/653b2010-fd81-40ec-8670-0c300b2f3f7d?documentId=2e1c36a5-a72a-42f0-96ed-8eb2d3b42c82&agendaItemId=26aef8d0-7fd8-4825-bd4d-fdabcae84552

LITERATUURLIJST

Handreiking IHP

www.poraad.nl/arbeidszaken-bedrijfsvoering/onderwijshuisvesting/handreiking-integraal-huisvestingsplan

Volledige doordecentralisatie van onderwijshuisvesting

www.bouwstenen.nl/files/wijkplaats/1510%20Brochure%20volledige%20doordecentralisatie%20onderwijshuisvesting.pdf

Beroepsprofiel voor bestuurders in het funderend onderwijs

www.vo-raad.nl/nieuws/leden-vo-raad-keuren-beroepsprofiel-voor-bestuurders-goed

Hoofdstuk 3

Sectorale routekaart voor verduurzaming van schoolgebouwen:

www.poraad.nl/arbeidszaken-bedrijfsvoering/onderwijshuisvesting/sectorale-routekaart-verduurzaming-schoolgebouwen

Whitepaper onderwijshuisvesting:

www.poraad.nl/system/files/file=themas/huisvesting/whitepaper_onderwijshuisvesting_def_1.pdf&token=jjbGX1A1

Onderzoek van de Universiteit Maastricht

www.maastrichtuniversity.nl/nl/nieuws/slechte-lucht-klaslokaal-heeft-aantoonbaar-effect-op-leerprestaties

Fit for 55

www.consilium.europa.eu/nl/policies/fit-for-55/

Sectorrapportage 2024

sectorrapportage.vo-raad.nl

Hoofdstuk 5

Fasering Bouwproject Ruimte-OK

www.ruimte-ok.nl/sites/default/files/bestanden/kennisbank/fasering_bouwproject.pdf

Competent opdrachtgeverschap Ruimte-OK

www.ruimte-ok.nl/sites/default/files/2020-10/20140623_Brochure_Compentent_opdrachtgever.pdf

Hoofdstuk 6

Programma Onderwijshuisvesting

www.pobv.nl

COLOFON

Deze publicatie is een uitgave van de VO-academie
(onderdeel van de VO-raad).

Samenstelling en redactie

Cindy Curré en Martijn de Graaff

Tekst

Cindy Curré

Interviews

Cindy Curré en Martijn de Graaff

Fotografie

Thea van den Heuvel (Notre Dame des Anges), Dirk Kreijkamp
(interviews en overige gebouwen), Shutterstock (overige foto's)

Ontwerp

OSAGE / Interactie en identiteit, Utrecht

Druk

Bergdrukkerij, Amersfoort

Met dank aan alle geïnterviewden en iedereen die heeft meegedacht
en/of meegelezen tijdens het schrijven van deze publicatie.

Utrecht, januari 2025

VO-RAAD

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht

T 030 232 48 00

www.vo-academie.nl / info@vo-academie.nl

