

# Professioneel opdrachtgeverschap: lessen uit 20 jaar Scholenbouwprijs

Sibo Arbeek

*De Scholenbouwprijs is een tweejaarlijkse prijs voor het primair en voortgezet onderwijs, die door het Ministerie van OCenW is ingesteld om professioneel opdrachtgeverschap te stimuleren en te versterken. Essentieel voor de Scholenbouwprijs is het idee dat professioneel en persoonlijk opdrachtgeverschap noodzakelijk zijn om tot een goed gebouw te komen. De prijs is dus geen architectuurprijs, al is natuurlijk zonder architect geen geslaagd gebouw denkbaar. Het gaat bij de Scholenbouwprijs echter vooral om de kwaliteit van de opdrachtgever: hoe deze een vaak complexe opgave weet te vertalen in een geslaagd gebouw, dat onderwijskundig goed presteert. De Scholenbouwprijs is sinds 1990 inmiddels negen keer georganiseerd, maar op het moment dat we dit schrijven, is onduidelijk of, en zo ja wanneer, de tiende prijs uitgereikt kan worden. De vorige Rijksbouwmeester heeft ervoor gepleit om de prijs pas uit te reiken nadat scholen één jaar in gebruik zijn, om echt te kunnen toetsen of de gebouwen in de praktijk ook echt goed presteren.*

*In dit artikel blikken we terug op de ervaringen uit de afgelopen 20 jaar. Dat is een periode waarin ingrijpende veranderingen hebben plaatsgevonden: van een centrale overheid die alles bepaalt, regelt en bekostigt, naar een situatie waarin huisvestingstaken en middelen naar het primair en voortgezet onderwijs overgeheveld zijn en scholen nog volop bezig zijn te leren hoe ze in die situatie moeten opereren. Dat gaat zoals bijvoorbeeld uit de ervaringen van genomineerde en prijswinnende scholen blijkt, met het nodige vallen en opstaan. Die ervaringen komen overigens verderop aan de orde; hieronder gaan we eerst nader in op het professioneel opdrachtgeverschap dat de huidige situatie vergt, en de complexiteit van de opgave waarvoor een opdrachtgever zich bij scholenbouw gesteld ziet.*

## **Complexe opgave**

Professioneel opdrachtgeverschap bij scholenbouw betekent dat de schoolleider verantwoordelijk is voor de vertaling van het primaire proces naar een adequate en prettige leeromgeving. Daarbij heeft hij te maken met een spannend krachtenveld. Hij moet de brug slaan tussen alle gebruikers binnen het primaire proces en

de partijen die meehelpen om die essentie te vertalen naar een goed gebouw. Daartoe moet hij zich weten te omringen met een goed team aan professionals die niet alleen helpen om een goed functioneel en technisch programma van eisen op te stellen, maar ook om de beste architect te selecteren, dat wil zeggen: een architect die begrijpt wat de essentie van de opgave is en dat weet te vertalen naar een goed ontwerp.

Dat opdrachtgeverschap een complexe aangelegenheid is, is de afgelopen 20 jaar geleidelijk wel duidelijk geworden. En daarmee ook dat goed opdrachtgeverschap meer vraagt dan kennis van bouwtechnische zaken. Het vergt ook – of beter: vooral – visie. Temeer waar de school een merk is geworden: het gebouw en de inrichting ervan zijn immers sterke beeld dragers geworden, die een belangrijke rol spelen in de marketing en communicatie. Weliswaar is de primaire opgave van nu nog steeds gelijk aan die van de afgelopen decennia, namelijk het vertalen van het onderwijs naar een goed gebouw binnen heldere kaders. Maar door de toename van het aantal variabelen wordt er meer en meer gevraagd van een schoolleider als opdrachtgever. En dat dan terwijl die opgave veelal maar één keer in zijn werkende leven voorkomt.

Hoe complex de opgave is, blijkt – wellicht ten overvloede – uit het onderstaande:

- De opdrachtgever kan vrijwel niet meer op grond van de ontwikkelingen binnen de eigen denominatie en een betrouwbare prognose sturen op een stabiele bezetting van het gebouw over een langere periode. Sturing is alleen mogelijk op basis van een visie.
- Gebouwen en inrichting moeten flexibel zijn, dat wil zeggen: mee kunnen bewegen met een veranderende opgave. Dat varieert van flexibiliteit in de drager, bijvoorbeeld door compartimentering, tot flexibiliteit in de inbouw, door bijvoorbeeld flexibele wanden en systemen. Ook dat vergt visie.
- Een belangrijke vraag bij scholenbouw is uiteraard: hoe ziet het ontwerp van de nieuwe leeromgeving eruit? Zo veel wensen, zo veel vertalingen. Van meer traditioneel met gangen en lokalen, tot domeinen waar een team van docenten een grotere groep leerlingen aanstuurt. Van belang is daarbij ook de vraag hoe je ICT inzet: komt er een elektronische leeromgeving, waar een leerling het eigen leerproces inricht, of blijft de docent de centrale figuur in het vormgeven van het leerproces?
- Daarnaast komt in toenemende mate de vraag in beeld, hoe ontwerp je een duurzame school? Daarbij gaat het niet alleen om aspecten als binnenklimaat, maar ook om duurzaam materiaalgebruik, een flexibel gebouw op de goede plek en een aantrekkelijk gebouw, waar mensen graag (blijven) komen.

- Scholenbouw is vandaag de dag vaak niet meer louter het bouwen van een school: steeds meer zoeken de schoolleider en zijn bestuur verbindingen met andere aanbieders van activiteiten en dat leidt tot multifunctionele concepten. De uitwerking daarvan kan variëren van een multifunctioneel gebouw tot een netwerkschool, waarbij activiteiten op elkaar worden afgestemd.
- En ten slotte: het bouwproces verandert vaak van karakter. Steeds vaker wordt gezocht naar innovatieve vormen van aanbesteding en bouw, met garanties op het onderhoud van de vaak dure en complexe infrastructuur.

## Spin in het web

De afgelopen paar jaar is vanwege die toenemende complexiteit en het feit dat een aantal opgeleverde gebouwen tekortschoot wat betreft duurzaamheid, gepleit voor een meer centraal gestuurd opdrachtgeverschap, bijvoorbeeld op regionaal niveau. Daarbij zou dan een groter volume aan projecten kunnen worden gerealiseerd en in de vorm van publiek-private samenwerking worden gewerkt aan betere en vooral efficiëntere gebouwen, die binnen de levensduur effectiever zouden kunnen fungeren. Op dit moment is de trend echter weer dat professionaliteit wordt bevorderd op de plek waar het gebeurt. Co-creatie is daarbij een bepalend begrip. Daarbij komen kwaliteiten als architectuur, stedenbouw en design samen in een integraal ontwerp, dat samen met de primaire gebruikers wordt uitgedacht. Daar is een spin in het web voor nodig. Hoe dat werkt, blijkt uit een terugblik van Charles van Wettum, rector van het begin 2012 opgeleverde Jan Tinbergen College in Roosendaal, en André van Zon, schoolleider van het een paar jaar eerder opgeleverde Sterren College uit Haarlem.

Van Zon, die net als zo veel schoolleiders geen enkele ervaring had met bouw toen hij formeel opdrachtgever werd namens het bestuur Dunamare Onderwijsgroep, benadrukt met name het belang van visie en vasthouden daaraan: 'Eerst moet je een idee hebben en dan moet je pas bouwen. En je moet trouw blijven aan je uitgangspunten. Voor ons waren dat de volgende dingen:

- Een onderwijskundig plan waar ieder zich aan hield.
- We wilden dat leerlingen een eigen plek kregen, waar iedereen hen kent.
- Elke unit heeft voldoende middelen en werkplekken om het eigen proces goed te kunnen managen.
- Elke sector heeft naast praktijkruimten ook theorielokalen.
- Je moet elkaar kunnen zien, zodat de lijnen kort blijven.
- We wilden in de school dat onderbouwleerlingen goed konden zien wat er in de bovenbouw gebeurt om hen zo te helpen bij hun beroepskeuze.

- Ook naar buiten toe moest de school open zijn, zodat wij konden laten zien hoe goed onze leerlingen zijn.
- Geen schooltjes in de school, maar units met één gezamenlijke ontmoetingsruimte.

Daaraan is niet meer getornd tijdens het proces. Als schoolleider was ik de schakel tussen bouw- en ontwerpteam en de docenten. Dus mijn rol was dat iedereen snapte waar de ander mee bezig was. Bijna onmogelijk, want waar docenten over elke aanpassing heel lang willen nadenken, moet je in een bouwvergadering soms snel kunnen schakelen. Dat moet je wel kunnen uitleggen. Voor de technische zaken en de specifieke inrichting ons nieuwe gebouw hebben het Haarlem College en onze school een facilitair medewerker vrijgesteld. Dat werkte heel goed en de scholen konden zo ook van elkaar leren. Toen het gebouw eenmaal af was zagen de docenten dat vrijwel al hun wensen erin gerealiseerd waren.'

Van Wettum, gevraagd of hij zichzelf nu eigenlijk wel een professioneel opdrachtgever vond, heeft voor een antwoord op die vraag even bedenktijd nodig: 'Ik weet niets van scholenbouw, dus heb ik heel goede mensen nodig die daar verstand van hebben. Wat ik zie is dat iedereen heel erg gedreven is en geen genoeg neemt met de *second best* oplossing. Doordat je een hecht team vormt kom je tot een betere prestatie. Ik breng onze wensen in bij de ontwerpers en kijk met bewondering hoe die ze vertalen naar het gebouw. Ik heb zelf naar inspiratie en voorbeelden gezocht, bijvoorbeeld door zo'n tien scholen vooraf te bezoeken. Daar leer je enorm veel van. Heel simpel: er komen aflopende vensterbanken, scheelt behoorlijk wat schoonmaakkosten. Mijn kwaliteit is wel om een strakke projectorganisatie met professionals in te richten. Ik organiseer processen, houd mensen enthousiast, breng belangen bij elkaar en hak zo nodig knopen door. Dus vind ik mezelf een professioneel opdrachtgever? Ja, eigenlijk wel...'

## Terugblik

De vorige Rijksbouwmeester Liesbeth van der Pol had – en terecht – kritiek op veel recent gerealiseerde scholen. Vooral het binnenklimaat is bedroevend slecht en veel maatregelen om de duurzaamheid van het leefklimaat en het gebouw zelf te bevorderen zijn slecht of niet genomen. Dat bracht Schooldomein ertoe om prijswinnende of genomineerde projecten van de afgelopen 20 jaar te bezoeken om te onderzoeken hoe schoolleiders nu tegen de prestatie van het gebouw aankijken. Hieronder kijkt een viertal schoolleiders van prijswinnende scholen terug.

*De Lingeborgh, Geldermalsen (2002)* CD-lid Ronald van Vliet: 'Deskundigheid kun je inhuren. Als je je onderwijskundige visie maar goed kunt vertalen in een programma van eisen en je uitgangspunten bewaakt. Je moet heel erg oppassen dat een nieuw gebouw niet een optelsom is van de wensen van de secties. Dat bewijst dat fundamentele keuzen over onderwijs en gebouw door een professionele opdrachtgever gemaakt moeten worden. Immers, dat gebouw moet wel mee kunnen groeien met een veranderende vraag. En je zult altijd ingrepen in de ruimte moeten blijven doen.' Inmiddels heeft zich dat laatste ook daadwerkelijk voorgedaan op De Lingeborgh: 'Elke zeven jaar verandert een onderwijsvisie en wordt daarmee het gebouw op de proef gesteld. En wat nu zo bijzonder is, is dat dit gebouw nu juist weer functioneler lijkt te worden. En dat heeft alles met onderwijsvisie te maken. Nu ligt de nadruk weer minder op het nieuwe leren, vraaggestuurd onderwijs en projectonderwijs, maar juist weer meer op reken-toetsen, op taalonderwijs en de rol van de docent.' Overigens is het de afgelopen jaren niet alleen om interne ingrepen gegaan: 'Tussen 2006 en 2009 hebben we de school fors uitgebreid met een nieuwe vleugel, waarin een werkplekkenstructuur voor Zorg&Welzijn en Consumptief-breed is geplaatst. En dat is in dezelfde stijl ook door dezelfde architect gebeurd. Het is een gebouw voor de leerlingen, dat merk je aan alles.'

*Metzo College, Doetinchem (2006)* Anders dan Van Vliet van De Lingeborgh oordeelt Metzo's rector Hans Baan na een aantal jaren gebruik wat gereserveerder over het gebouw: 'Aan de hand van de heftige discussies rond het gebouw zie je dat het is ontworpen in een tijd dat vormvrijheid een groot goed was binnen de architectuur. Daarna is eigenlijk de discussie over duurzaamheid sterk opgekomen, waarbij je een omgeving sterk vanuit de exploitatie benadert en daar de vorm op afstemt. Dat is hier zeker onvoldoende gebeurd, met als gevolg dat het in de exploitatie een duur gebouw is. Zo is de klimaatbeheersing niet goed geregeld, met als gevolg dat het hier vaak te warm is. We hebben het warmteprobleem onder controle gekregen door extra koeling en door een groot tornadodoek in de binnentuin te hangen. Vooral de koeling gaat ten laste van de exploitatie. De architect heeft het gebouw als een halve piramide ontworpen, met als architectonische vondst een hangende tuin in het bovenste deel. Maar die kan niet als verblijfsruimte worden ingezet vanwege de overlast voor de les- en werkruimten die eraan grenzen. Ook zijn de gevels nog niet waterdicht, met alle problemen van dien.' Voor Baan is de les in elk geval dat de partijen in het bouwproces zich aan een aantal leefbaarheidregels moeten houden: een gebouw moet een gezond klimaat hebben, moet veilig zijn, er moet nagedacht zijn over het dagelijks gebruik in relatie tot de materiaalkeuze, het gebouw moet vanuit een duurzame exploitatie ontworpen worden. En wat betreft opdrachtgeverschap merkt hij ten slotte op: 'We zijn natuurlijk een bewust avontuur aangegaan met deze architect en dat houdt ook risico's in. Je kunt niet alles van tevoren weten, maar we hebben

wel de keuze voor het avontuur gemaakt, voor een gebouw dat onderscheidend is en werkt.'

*Afbeelding: Metzo College Doetinchem (foto: Frank Studulski)*



*Insula College, Dordrecht (2008)* Het Insula College kreeg in 2008 de Omgevingprijs van de jury van de Scholenbouwprijs. De jury was weliswaar lovend, maar maakte toch wat ook wat kritische opmerkingen: 'Alles in het gebouw is erop gericht de kwetsbare groep vmbo-leerlingen rust, regelmaat en vooral veiligheid te bieden. Het is een duurzaam en compact gebouw en ook duurzaam in zijn neutraliteit. Minder geslaagd vindt de jury de ruimtelijke interactie tussen de algemene ruimten, de gangen en de leeromgevingen.' Schoolleider Rien van Helvert onderkent zowel de complimenten als de kritiek van de jury: 'Het is in zijn opzet een mooi gebouw en we zijn er tevreden mee. Toch zou ikzelf het vanuit het concept anders hebben gedaan. Op het moment dat ik aantrad, was het programma van eisen al opgesteld en lag er al bijna een voorlopig ontwerp. In feite was al bepaald wat de ziel van het gebouw zou zijn.' Of zoals Roel Bosch als begeleidend architect het zegt: 'De toenmalige opdrachtgever wilde vanuit een centraal beeld van controle en toezicht een gebouw neerzetten dat maximale veiligheid zou bieden aan een kwetsbare doelgroep in een kwetsbare omgeving.' Waar Van Helvert aan toevoegt: 'En dat maakt dat het gebouw niet leeft, omdat het geen kloppend hart heeft waar het gebeurt. Het zit logistiek wel slim in elkaar en het is een zeer duurzaam gebouw, maar is vanuit de conceptie neergezet dat leerlingen er tijdens de lessen zijn en vervolgens weer naar huis gaan. Het is geen leef- en leergemeenschap waar overal spannende dingen gebeuren en waar leerlingen ook buiten schooltijd allerlei activiteiten kunnen volgen.'

*Niekée, Roermond (2008)* Afgaand op wat adjunct Sjef Drummen vertelt over het gebouw, is het Niekée duidelijk wel een spannend en duurzaam gebouw: 'Het is in feite een simpele structuur die maximaal prikkelt en waarin de verbeelding haar werk kan doen. Op het gebied van techniek presteert het gebouw goed, hoewel het in de hogere gedeelten 's zomers erg warm kan zijn. Er is in alle scholen in Midden-Limburg een CO<sub>2</sub>-meting geweest en wij scoren het beste van alle scholen en dat gedurende meerdere meetmomenten. Het is een relatief goedkoop, maar toch duurzaam gebouw dat voor gemiddeld € 990 per m<sup>2</sup> is neergezet, binnen het budget. We hebben de markt ook mee laten denken: het is een betonskeletbouw; en de aannemer heeft het beton tijdens de bouw hier laten storten. Dat scheelde € 700.000. Ook hebben we gekozen voor onderhoudsvrije en duurzame materialen. Overigens vind ik energetische duurzaamheid niet het belangrijkste, maar het maximaal rendement uit onze kinderen halen. Dat is pas duurzaam. Belangrijker nog is dat onze ambitie en visie goed in het gebouw zijn vertaald. Wij hebben een gebouw bedacht voor mensen, niet een gebouw voor vmbo, voor een bepaald type leerlingen, met die en die richting en zo veel lokalen. Het is een transparant gebouw, eigenlijk een casco, met daarbinnen ruimten die we niet gedefinieerd hebben, maar er wel heel mooi en uitnodigend uitzien. Onze ambitie is dat we de ontwikkeling van mensen mogelijk maken en het gebouw die zoektocht faciliteert. Wij wilden een school van de toekomst bouwen, als dat al mogelijk zou zijn. Nu denk ik dat je je helemaal niet meer moet laten leiden door bestaande schoolgebouwen, want die zijn op het verleden geënt. Je moet een soort ruimteschip bouwen, met de naam discovery, of zoiets. De samenleving van morgen is een ontdekkingsreis, het onbekende dat nog niemand kent. Het effectieve leren wordt steeds meer plaatsafhankelijk. De school moet meer een ontmoetingsplek zijn, waarin mensen steeds weer opnieuw uitgedaagd worden. Een plek die 24 uur per dag toegankelijk moet zijn.'

## **Nogmaals professioneel opdrachtgeverschap**

De voorgaande vier terugblikken stammen zoals gezegd uit een rondje dat Schooldomein kort geleden maakte langs genomineerde en prijswinnende scholen. Wat over het geheel genomen in dat rondje opviel, is dat kennelijk vooral de onderwijskundige kwaliteit van het gebouw bepaalt of het gebouw nog steeds bevalt. Wat in dat verband bijvoorbeeld telt, zijn de functionele kwaliteit en daarmee de flexibiliteit van het gebouw: kan het gebouw in de loop van de tijd meegroeien met een veranderende onderwijsvraag? Duurzaamheid en technische kwaliteit wegen daarbij zeker mee, maar niet in overwegende mate. Voor dergelijke aspecten is zeker deskundigheid nodig, maar die wordt ook steeds meer door de markt aangeboden, in innovatieve vormen van aanbesteding en bouw. Ook de architect ontwerpt trouwens steeds meer vanuit het perspectief van duurzaamheid en flexibiliteit.

Tegen die achtergrond werd tijdens een recente expertmeeting van Schooldomein opdrachtgeverschap als volgt omschreven: 'Deze tijd vraagt om een nieuwe opdrachtgever. Een opdrachtgever die professioneel is en tegelijkertijd sturend optreedt. Een bureau een opdracht geven om een visie uit te stippelen, werkt niet. Je moet werkelijk commitment hebben voor een visie om keuzes te kunnen maken, voor opdrachtgevers en voor resultaten. Een opdrachtgever moet met verstand van zaken blijven regisseren en is een serieuze tegenspeler van de contractpartij. De opdrachtgever moet zijn kritisch vermogen goed organiseren en tegelijkertijd situatie- en contextgericht sturen.' Kortom: 'De nieuwe opdrachtgever is veel professioneler, heeft meer kennis en stoomt niet te snel door naar bijvoorbeeld een Plan van Eisen.'