

DE SCHOOL ALS PROFESSIONEEL OPDRACHTGEVER: EEN HAALBAAR DOEL?

*een onderzoek naar de invulling van
professioneel opdrachtgeverschap bij primair onderwijs*

COLOFON

*Faculteit Bouwkunde
Real Estate and Housing
Public Real Estate Management*



STUDENT	Ivana Radakovic
STUDENTNUMMER	4041720
ADRES	Oldenhagen 20, 3078 BX - Rotterdam
TELEFOONNUMMER	+31 (0)6 429 955 95
E-MAIL	i.radakovic@gmail.com
ONDERWERP	P5 Rapport: Eindrapport
DATUM	12 april 2013
EERSTE MENTOR	ir. Monique H. Arkesteijn MBA
TWEEDE MENTOR	dr. ir. Louis H.M.J. Lousberg
GECOMMITTEERDE	dr. Roberto Rocco
AFSTUDEERBEDRIJF	Gemeente Rotterdam, Stadsontwikkeling
ADRES	Galvanistraat 15, 3029 AD - Rotterdam
BEGELEIDERS	ing. Remco Berghuis, ir. Igor L.P. Sak

VOORWOORD

Na een periode van enthousiasme, maar ook tegenslagen ligt hier eindelijk mijn afstudeerverslag over de invulling van het opdrachtgeverschap bij primair onderwijs.

Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van de afronding van de masteropleiding Real Estate & Housing aan de faculteit Bouwkunde van de Technische Universiteit Delft. Het onderzoek is in een periode van zes maanden bij de Gemeente Rotterdam (dienst Stadsontwikkeling) uitgevoerd.

De doelstelling van dit onderzoek is inzicht verkrijgen over wat professioneel opdrachtgeverschap is, op welke manier dat herkend kan worden en de effecten die het heeft op de kwaliteit van de huisvesting én kostenoverschrijdingen bij primair onderwijs.

Ik wens u veel plezier met lezen,

Ivana Radakovic

12 april 2013

WOORD VAN DANK

Ondanks dat het rapport de nodige reducering heeft gekend, kan ik niet anders dan deze pagina behouden om een aantal mensen te bedanken. En aangezien u na het lezen van dit woord van dank nog 170 pagina's te gaan hebt, zal ik me beperken tot de meest betrokkenen.

Graag wil ik beginnen met het bedanken van alle scholen, architecten, procesmanagers en ambtenaren die mij te woord hebben gestaan. Zonder hun tijd, informatie en openhartigheid had dit onderzoek nooit plaats kunnen vinden.

Blij was ik toen ik bij de gemeente Rotterdam het onderzoek mocht uitvoeren. Ik heb een ontzettend leuke tijd gehad bij de Dienst Stadsontwikkeling en ben in contact gekomen met een groep hele gemotiveerde ontwikkelaars met passie voor hun werk. In het bijzonder wil ik Remco Berghuis en Igor Sak bedanken voor niet alleen hun praktische kennis, maar ook hun vriendschap in lastige tijden. Ondanks hun drukke agenda's wisten ze altijd tijd voor mijn vragen te vinden en dat waardeer ik ontzettend.

Vanuit de Technische Universiteit van Delft wil ik graag mijn begeleiders, Monique Arkesteijn en Louis Lousberg bedanken. Monique wist elke keer weer de chaos en complexiteit van het onderzoek op een heldere manier vorm te geven en Louis stelde altijd de juiste kritische vragen over de manier van onderzoek.

Voor diegene vanuit de Faculteit die Monique en Louis kennen, weten dat we het hier over twee uiteenlopende personen hebben, die niet op elkaar lijken. Ik heb hier bewust voor gekozen. De combinatie tussen deze twee heeft gezorgd voor een goede balans tijdens mijn onderzoek.

Last, but certainly not least wil ik graag mijn familie en vrienden bedanken. En in het bijzonder mijn vriend Peter, voor niet alleen zijn steun het afgelopen jaar, maar ook de afgelopen jaren. Je bent mijn rots in de branding!

SAMENVATTING

“Er is meer maatschappelijk vastgoed in Nederland dan kantoren en winkels bij elkaar”.

Zo luidt het resultaat van een recent onderzoek uitgevoerd door BBN Adviseurs in opdracht van Bouwstenen voor sociaal (2011). Een derde deel van het maatschappelijk vastgoed bestaat uit vastgoed voor onderwijs. Dit onderzoek richt zich op onderwijs, meer specifiek primair onderwijs: basisscholen.

Als we kijken naar de ontwikkelingen binnen primair onderwijs, dan zien we de laatste twee decennia de opkomst van multifunctionele accommodaties. Vanuit het doel om kansen te vergroten voor kinderen, werden door school, buurt en ouders naar nieuwe vormen van samenwerking gezocht, die zijn gevonden in multifunctionele accommodaties. Echter, deze toevoeging van verschillende functies en dus ook partijen brengt een bepaalde complexiteit met zich mee.

Daarnaast maken onderwijsinstellingen voor primair onderwijs ontwikkelingen op organisatorisch, educatief en politiek gebied door (Arkesteijn e.a., 2009). Met de invoering van de decentralisatie in 1997, is er een verandering in de verantwoordelijkheden tussen gemeenten en schoolbesturen ontstaan.

Naast deze ontwikkelingen, was het primair onderwijs de afgelopen jaren in de Nederlandse media vooral op een aantal onderwerpen te herkennen, onder andere de kwaliteit van de huisvesting en kostenoverschrijdingen tijdens nieuwbouw.

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat er een verband bestaat tussen deze problemen en de manier waarop het opdrachtgeverschap wordt ingevuld.

Het inzicht ontbreekt dus of de manier waarop het opdrachtgeverschap wordt ingevuld, effect heeft op de kwaliteit van de huisvesting én kostenoverschrijdingen bij stand-alone scholen en multifunctionele accommodaties binnen het primair onderwijs.

De centrale vraagstelling waar het onderzoek antwoord op moet geven:

Hoe heeft professioneel opdrachtgeverschap² invloed op de huidige problematiek binnen het Primair Onderwijs?

Het opdrachtgeverschap is een breed begrip. Bij het tot stand komen van een school kan de school zelf, woningcorporatie en gemeente de rol van opdrachtgever (bouwheer) vervullen. Dit onderzoek zal zich vooral richten op de manier waarop een school deze rol heeft ingevuld.

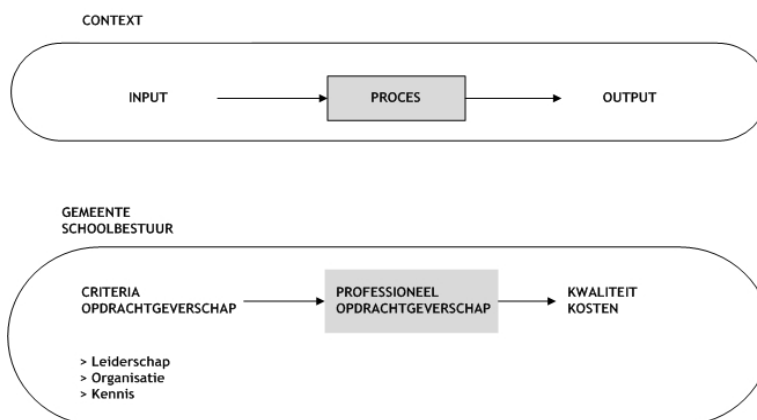
Om te weten of het opdrachtgeverschap invloed kan hebben, is het eerst belangrijk om te weten wat professioneel opdrachtgeverschap is. Professioneel opdrachtgeverschap laat zich moeilijk eenduidig definiëren. Dit blijkt uit de verschillende onderzoeken die over professioneel opdrachtgeverschap zijn uitgevoerd. Over één ding zijn de onderzoeken het echter wel eens: professioneel opdrachtgeverschap is onmisbaar in een project.

De taken en verantwoordelijkheden, vaardigheden en kwaliteiten die een professioneel opdrachtgever moet bezitten, zijn gefilterd uit verschillende onderzoeken en als criteria geformuleerd. Ook al komen de criteria uit verschillende onderzoeken en sectoren, ze draaien meestal rond leiderschap, organisatie (mensen) en kennis.

Leiderschap
combineert deskundigheid, creativiteit en bezieling
vasthouden aan uitgangspunten en ambities van begin tot eind
duidelijkheid over visie, doelstellingen en resultaten
leiding geven aan een ingewikkeld bouwproces
kaders vaststellen
Organisatie
inrichten van een adequate (interne) organisatie
samenwerken met stakeholders
continuïteit in het bestuur
Kennis
Op de hoogte zijn van de basisprocedures (wet- en regelgeving) en mogelijkheden om een bouwproces in te richten.
Aandacht hebben voor de lange termijn.
Kennis.

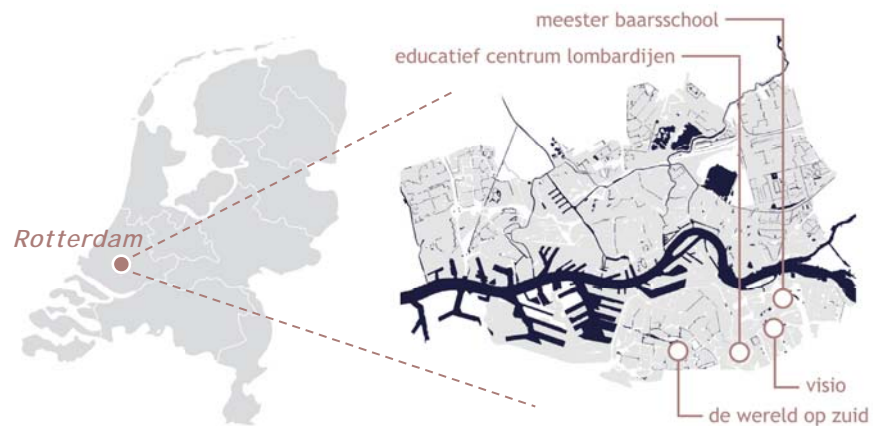
Criteria professioneel opdrachtgeverschap zoals deze voor dit onderzoek zijn geformuleerd. Een uitgebreider tabel is te vinden op bladzijde 46.

Met behulp van het context-input-proces-output (CIPO) Model en het theoretisch kader is een conceptueel model ontwikkeld, welke een mogelijke relatie laat zien tussen de manier waarop het opdrachtgeverschap is ingevuld en kwaliteit van onderwijshuisvesting en kostenoverschrijding.



Het (C)IPO Model

Het opdrachtgeverschap is getoetst bij 4 casestudies, twee stand-alone scholen en twee multifunctionele accommodaties in Rotterdam. De stand-alone scholen waren bouwheer en bij de scholen die onderdeel waren van een multifunctionele accommodatie, de woningcorporatie. De schoolbesturen kunnen gerekend worden onder zogenoemde 'meerpitters'. Er bestaat wel een verschil tussen de manier van onderwijs geven op de scholen. De scholen kennen namelijk verschillende denominaties, levensbeschouwelijke visies (openbaar, algemeen bijzonder, katholiek, protestants-christelijk). Niet alleen de inhoud van het onderwijs is anders, maar ook de ontwerpeisen die aan een gebouw gesteld kunnen worden.



De manier waarop de schoolbesturen met de nieuwbouw opgaves zijn omgegaan verschilt ontzettend van elkaar. Van de vier schoolbesturen heeft één schoolbestuur in principe als enige de rol genomen wat van een schoolbestuur - als opdrachtgever - verwacht kan worden.

Gekeken naar de onderzochte casestudies kan gesteld worden dat er een relatie bestaat tussen de manier waarop het opdrachtgeverschap is ingevuld en de tevredenheid van de gebruikers over het gebouw. Uit de casestudies blijkt dat de school welke het meest tevreden is over het gebouw, ook de school is waarvan zowel de schooldirectie als schoolbestuur het meest intensief in het proces betrokken zijn geweest.

Gekeken naar hoe de budgetten van de casestudies worden vastgesteld, dan is een school altijd afhankelijk van de gemeente of woningcorporatie. De bewaking van het budget heeft bij geen van de casestudies bij de school gezeten, maar bij een project manager. In het algemeen kan daarom gesteld worden dat - omdat de school niet verantwoordelijk is voor de bewaking van het budget - zij geen direct invloed kunnen hebben op de kostenoverschrijdingen van de budgetten.

Wel is gebleken dat een school tot een bepaalde hoogte invloed kan hebben op de hoogte van het budget. Als een school bijvoorbeeld goed kan motiveren waarom bepaalde verhogingen van het budget nodig zijn en/of eigen initiatieven onderneemt om extra budget (of draagkracht) te creëren.

De betrokkenen van de casestudies geven aan dat installaties (en binnenklimaat) ontzettend complex zijn in een gebouw. Deze complexiteit moet echter geen drempel voor het schoolbestuur zijn om mee te kunnen praten en hiervan op de hoogte te zijn. Net zoals het belangrijk is om een pedagogische visie te hebben, is het ook belangrijk om een visie over het binnenklimaat te hebben. Als de kennis niet binnen het schoolbestuur aanwezig is, is het verstandig deze kennis extern in te winnen om de beste prestaties te halen.

Het opdrachtgeverschap van een school kan om die reden invloed hebben op het binnenklimaat.

SUMMARY

"There is more social real estate in the Netherlands, than offices and shops together".

This is the result of a recent survey conducted by BBN Adviseurs on behalf of Bouwstenen voor sociaal (2011). A third part of the total social real estate consists of real estate for education purposes. This research focuses on education, more specifically primary education: the elementary schools.

Looking at the developments in primary education in Netherlands, the last two decades show an increase of the use of multifunctional accommodations. Schools, neighborhoods and parents searched new forms of collaboration to increase opportunities for children. The goal was reached within multifunctional accommodations. However, the addition of various functions (and therefore parties) brings a certain complexity during the building process, but also after.

In addition, educational institutions for primary education in Netherlands pass through developments in organizational, educational and political (Arkesteijn et al, 2009) sense. With the introduction of decentralization in 1997 in the Netherlands, a change in responsibilities between municipalities and school boards arose.

In addition to these developments, the primary education has been mentioned in recent years in the Dutch media due to a couple of issues, including the quality of housing and cost overruns during construction process.

Various studies show a relationship between these issues and the way the client ship is performed. However, the understanding is lacking if the way the client ship is performed has effect on the quality of housing and budget overruns in stand-alone schools and multifunctional accommodation within primary education.

Therefore the central research question covered is:

How has professional client ship influenced the current issues within the Primary Education?

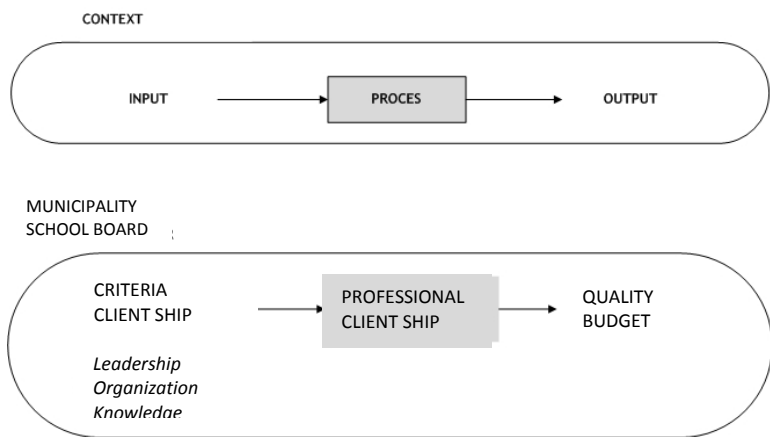
Client ship is a broad term. With the creation of a school; the school itself, housing association or a municipality can fulfill the role of the client. This research will focus on how a school has filled this role.

To know whether the client ship could affect the issues in primary education, it is first important to know what (professional) client ship is. It is, however difficult to clearly define. This is evident from the various studies that have been conducted on this matter. All the studies however agree about one statement: professional client ship is vital in a project.

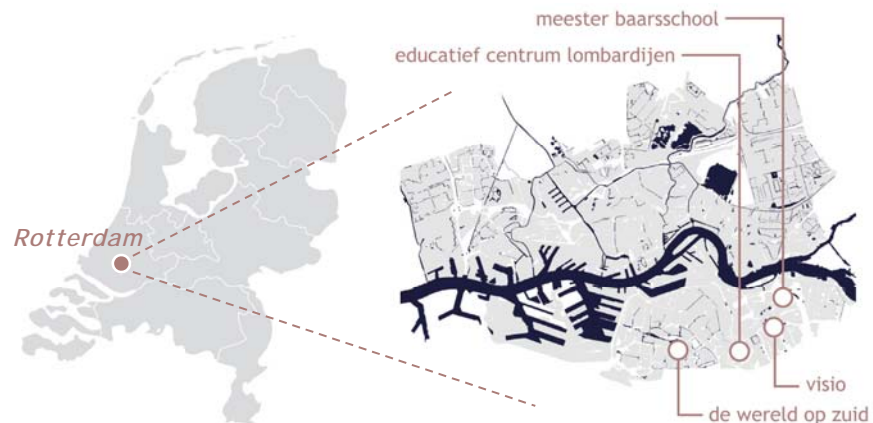
The tasks and responsibilities, skills and qualities that a professional client should have are filtered from various studies and formulated as criteria. Although the criteria are from various studies and sectors, they revolve mostly around three key elements leadership, organization (people) and knowledge.

Leadership
combines expertise, creativity and passion
hold on to principles and ambitions from beginning to end
clear about vision, objectives and results
leading a complicated building process
setting boundaries
Organization
setting up an effective (internal) organization
work with stakeholders
continuity in the board
Knowledge
Aware of the basic procedures (regulations) and possibilities to design a building process.
Attention for the long-term.
Knowledge.

Using the Context, Input, Process, Output (CIPO) model and the theoretical framework, a conceptual model was developed, which shows a possible relationship between the way the client ship is performed and quality of primary education and budget overruns.



The client ship has been tested within 4 case studies; two stand-alone schools and two multifunctional accommodations in Rotterdam. For the stand-alone schools, the client was the school itself and the client for the schools which were part of a multifunctional accommodation, was the housing association. There is a difference between the concepts of teaching in the schools. This is because of the different denominations and ideological views (public, particularly general, Catholic, Protestant). Not only the content of education is different, but also the design requirements a building has to meet.



The way the schools handled their role as a client and the assignment of a new school differs from each other. Of the four school, only one school board took the role which is expected from a client.

Looking at the researched case studies it can be said that there is a relationship between the way the client ship is performed and the user satisfaction of the building. The case studies show that the school which is most satisfied with the building, is the school that both the school board and school directors were most intensively involved in the process.

Looking at how the budgets of the case studies are set, it can be said that a school always is dependent of the municipality or housing association. The monitoring of the budget has none of the case studies done, it was a task of the project manager. In general, it can therefore be said that - because the school is not responsible for the monitoring of the budget - they have no direct impact on the budgets overruns.

However, it is noticed that a school can - to a certain extent - affect the size of the budget. A school can for example explain why certain increases in the budget are necessary and / or undertake private initiatives to arrange additional budget (or capacity).

The stakeholders indicate that installations (and indoor environment) are incredibly complex in a building. This complexity, however, should not be a threshold for the school board to participate in the discussions and decisions. Just as it is important to have an educational vision, it is also important to have a vision of how the interior environment should be.

If the knowledge is not present within the school board is, it is recommended that knowledge should be found somewhere else. Having said that, the commissioning of a school can therefore affect the indoor environment.

INHOUD

Voorwoord	3
Woord van Dank	4
Samenvatting	5
Summary	9
Inhoud 13	
Leeswijzer	16
1 Inleiding	18
1.1 Inleiding	18
1.2 Probleemsignalering	19
2 Onderzoeksopzet	21
2.1 Uitgangspunten Onderzoek	22
2.1.1 Opdrachtgeverschap	22
2.1.2 Ontwikkelingen in het onderwijs	22
Decentralisatie	23
Multifunctionele Accommodatie	23
2.2 Probleemstelling	24
2.3 Centrale Onderzoeksvraag	25
2.4 Onderzoeksvragen	25
2.5 Afbakening	26
2.6 Doelstelling	26
2.7 Resultaat	26
2.8 Relevantie	27
2.8.1 Maatschappelijke Relevantie	27
2.8.2 Wetenschappelijke Relevantie	27
2.9 Persoonlijke Motivatie	27
3 Onderzoeksmethode	28
3.1 Opzet Conceptueel Model	28
3.1.1 Context	29
3.1.2 Input	29
3.1.3 Proces	29
3.1.4 Output	30
3.2 Methode	30
3.3 Type onderzoek	31
3.3.1 Dataverzameling case study	31
3.3.2 Registratie en Ordening datamateriaal	32
3.3.3 Kanttekening Case Study	32
3.4 Selectiecriteria Casestudies	32

4	Opdrachtgeverschap	36
4.1	Karakterisering Opdrachtgevers	36
4.2	Opdrachtgeverschap in de Architectuurnota.....	37
4.3	Opdrachtgeverschap vanuit Projectmanagement	38
4.4	Professioneel Opdrachtgeverschap	38
4.4.1	College Bouw Zorginstellingen.....	38
4.4.2	Commission for Architecture and the Built Environment	39
4.4.3	Overige publicaties, onderzoeken.....	41
4.4.4	Opdrachtgeverschap volgens geïnterviewden	41
4.5	Prijzen voor Opdrachtgeverschap	42
4.6	Conclusie.....	43
5	Criteria: Leiderschap	47
5.1	Leiderschap.....	47
5.1.1	Leiderschap volgens Onderzoeken	47
5.1.2	Leiderschap Meten	49
5.2	Conclusie.....	49
6	Stakeholdersanalyse	50
6.1	De School	50
6.2	De Woningcorporatie	51
7	School als Vastgoed	53
7.1	Vastgoedstrategie in het Algemeen	53
7.1.1	Vastgoedstrategie bij Primair Onderwijs.....	53
7.2	Onderwijsvisie	54
7.2.1	Pedagogische Visie (of uitgangspunten).....	54
7.2.2	Type School	54
7.3	Conclusie.....	56
8	Regelgeving Primair Onderwijs	57
8.1	Wet op Primair Onderwijs	57
8.2	Wet Kinderopvang	57
8.3	Decentralisatie	57
8.3.1	Gevolgen van Decentralisatie.....	58
8.4	Financiering	58
8.4.1	Normvergoeding	58
8.4.2	Lumpsumfinanciering	59
8.5	Frisse Scholen	60
8.6	Conclusie.....	60
9	Conceptueel Model	61
10	Casestudies	63
14.1	Case Study A.....	65
14.2	Case Study B.....	83
14.3	Case Study C.....	99
14.4	Case Study D.....	113
14.5	Totaal Casestudies.....	128

11	Cross Case Analyse.....	131
11.1	Relatie Opdrachtgeverschap - Budget.....	133
11.2	Tevredenheid	135
11.2.1	Relatie Opdrachtgeverschap - Proces.....	135
11.2.2	Relatie Opdrachtgeverschap - Gebouw.....	137
11.2.3	Relatie Opdrachtgeverschap - Binnenklimaat	139
12	Onderzoeksvragen Deel B	142
13	Conclusies	148
13.1	Budget	149
13.2	Binnenklimaat	150
14	Aanbevelingen	151
	Referentielijst	155
	Reflectie	159
	Bijlagen	160

LEESWIJZER

Hoofdstuk 1: Inleiding

Het hoofdstuk geeft een korte aanleiding en voor het onderzoek en introductie op een aantal relevante begrippen. Deze aanleiding wordt in het volgende hoofdstuk uitgewerkt tot een probleemstelling.

Hoofdstuk 2: Onderzoeksopzet

Het hoofdstuk licht de opzet van het onderzoek nader toe. Allereerst is de context en het probleem duidelijk gemaakt, waaruit de centrale vraagstelling geformuleerd is en de onderzoeksvragen die antwoord zullen geven op de centrale vraagstelling en het te verwachten resultaat.

Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethode

Het hoofdstuk zal de manier waarop de onderzoeksvraag beantwoord zult worden behandelen. Ook de opzet van het conceptueel model wordt besproken.

Hoofdstuk 4 tot en met 12

Het theoretisch kader zal ingaan op de volgende onderwerpen: (Criteria) Opdrachtgeverschap, Stakeholdersanalyse, Actualiteiten Primair Onderwijs, School als Vastgoed, Onderwijsvisie, Regelgeving en Financiering bij Primair Onderwijs, Het Proces bij een MFA.

Hoofdstuk 13: Conceptueel Model

Het conceptueel model uit hoofdstuk 3 is aan de hand van de informatie uit het theoretisch kader ingevuld.

Hoofdstuk 14: Casestudies en Hoofdstuk 15: Cross case analyses

Hoofdstuk 14 zal ingaan op 4 casestudies uit Rotterdam, waarna in hoofdstuk 15 een cross case analyse is gemaakt om patronen en verbanden te herkennen.

Hoofdstuk 16: Onderzoeksvragen

Het hoofdstuk geeft antwoord op de onderzoeksvragen met behulp van het theoretisch kader. Deze wordt vervolgens getoetst met de bevindingen van de casestudies.

Hoofdstuk 17 & 18: Conclusies en Aanbevelingen

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de onderzoeksvraag. Aan de hand van de conclusies kunnen aanbevelingen gedaan worden voor zowel de praktijk, als aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

DEEL A

1 INLEIDING

Dit hoofdstuk geeft een korte aanleiding en voor het onderzoek en introductie op een aantal relevante begrippen. Deze aanleiding wordt in het volgende hoofdstuk uitgewerkt tot een probleemstelling.

1.1 INLEIDING

‘Er is meer maatschappelijk vastgoed in Nederland dan kantoren en winkels bij elkaar’. Zo luidt het resultaat van een recent onderzoek uitgevoerd door BBN Adviseurs in opdracht van Bouwstenen voor sociaal (2011). Onderstaande tabel geeft aan dat jaarlijks een bedrag van €14,3 miljard wordt omgezet en dat het totale oppervlakte maatschappelijk vastgoed circa 83,5 miljoen vierkante meter is.

Sector	Huisvestingslasten per jaar	Bruto Vloeroppervlak	
Zorg	€ 5,9 miljard	29,9 miljoen m ²	36%
Onderwijs	€ 3,8 miljard	30,0 miljoen m ²	36%
Overig	€ 1,8 miljard	8,6 miljoen m ²	10%
Sport	€ 1,3 miljard	5,7 miljoen m ²	7%
Cultuur	€ 0,7 miljard	2,7 miljoen m ²	3%
Kinderopvang	€ 0,5 miljard	3,9 miljoen m ²	5%
Welzijn	€ 0,4 miljard	2,6 miljoen m ²	3%
Totaal	€ 14,3 miljard	83,4 miljoen m ²	100%

Tabel 1
Cijfers maatschappelijk vastgoed
(BBN Adviseurs, 2011).

Verder is in tabel 1 te zien dat de sectoren onderwijs en zorg samen meer dan 70% van het maatschappelijk vastgoed beslaan.

Er zijn verschillende definities als het om maatschappelijk vastgoed gaat. Hieronder zijn een aantal definities gegeven op basis van verschillende aspecten:

- Op basis van gebruik: Maatschappelijk vastgoed biedt ruimte aan activiteiten die (lokaal) als maatschappelijk nuttig worden gezien.
- Op basis van gebruiker: Maatschappelijk vastgoed biedt ruimte aan niet-winst beogende instellingen op gebied van onderwijs, welzijn, zorg, sport.
- Op basis van gebouw: Maatschappelijk vastgoed is bedrijfsmatig onroerend met een verblijfs- en publieke functie.

Volgens het rapport ‘Bouwstenen voor Sociaal’ kan onder maatschappelijk vastgoed de (gebouwde) ruimte worden verstaan welke nodig is voor alle voorzieningen en activiteiten die voor leefbare en vitale wijken en buurten noodzakelijk zijn (VROM, 2007). Deze definitie zal in dit rapport als leidraad gebruikt worden.

1.2 PROBLEMSIGNALERING

De afgelopen jaren waren scholen in de Nederlandse media vooral op een aantal onderwerpen te herkennen, onder andere de kwaliteit van de huisvesting en kostenoverschrijdingen tijdens nieuwbouw.

Binnenklimaat

In 2007 is in opdracht van VROM onderzoek gedaan naar de kwaliteit van het binnenmilieu in de Nederlandse basisscholen (Versteeg, 2007). Uit dit onderzoek kwam naar voren dat het binnenmilieu in de Nederlandse basisscholen op volgende onderdelen te wensen over laat:

- een onvoldoende luchtkwaliteit gedurende het stookseizoen;
- stoorgeluid van buitenlawaai en geluid van het ventilatiesysteem;
- een minder goed beheersbare ruimtetemperatuur in de periode buiten stookseizoen.

Verder blijkt uit recente onderzoeken dat ook een aanzienlijk percentage van de nieuw gebouwde basisscholen bij oplevering niet voldoet aan de eisen voor ventilatie zoals die zijn opgenomen in het Bouwbesluit.

Kostenoverschrijding

Swart (2009) toont in haar onderzoek naar kostenoverschrijding aan bij 10 nieuwbouwprojecten van onderwijsinstellingen voor het primaire onderwijs dat de onderzochte scholen samen gemiddeld 24% overschrijding hebben ten opzichte van het bouwbudget. Verrassend is dat het onderzoek aantoont dat de overschrijdingen niet te wijten zijn aan het type school¹, maar dat de oorzaken naast de externe factoren als gestegen bouwkosten en stedenbouwkundige randvoorwaarden, ook gevonden kunnen worden in de interne factoren als slechte planning en wijzigingen in het programma.

In het essay 'Het schoolgebouw centraal' (Arkesteijn e.a., 2009) komen de hierboven genoemde punten, kwaliteit en kosten samen. De belangrijkste problemen die beschreven zijn hebben betrekking op de bouwkosten, de kosten van de huisvesting van de school (totale kosten gedurende de hele levensduur) en de kwaliteit van de huisvesting. Tabel 2 geeft een overzicht van de oorzaken die het essay in de verschillende onderzoeken is tegengekomen.

Onderzoek	Oorzaak Kosten Overschrijding	Categorie Oorzaken
Besturenraad (2009)	binnenklimaat	comfort-DUBO
	aanpassing nieuwe inzicht	functionaliteit en esthetische kwaliteit
	energiebesparing/isolatie	comfort-DUBO
	achterstallig onderhoud	comfort-DUBO (bouwkundig)
Vergelijking PO met kantoren en WO	het aantal m ² per gebruiker is in het PO 3 tot 4 keer lager dan bij kantoren	functionaliteit, esthetische kwaliteit, comfort-DUBO

¹ stand alone, brede school, school als onderdeel van een multifunctionele accommodatie

	de gemiddelde bezetting van een basisschool hoger dan in kantoren en het WO	functionaliteit en esthetische kwaliteit
RTL Nieuws / NICIS	gestegen bouwkosten	proces: externe factoren
	slechte planning	proces: externe factoren
	ambtelijke en bestuurlijke fouten	proces: externe factoren
Heitjes & Midden (2008)	hogere eisen t.a.v. comfort en duurzaamheid (DUBO)	comfort-DUBO
	hogere eisen t.a.v. kwaliteit (binnenklimaat en geluid)	kwaliteit
	hogere eisen t.a.v. functionaliteit en esthetische kwaliteit	functionaliteit en esthetische kwaliteit
	hogere eisen t.a.v. exploitatie	exploitatie
STARO	de onervarenheid van de (eenmalige) opdrachtgevers	proces: overige factoren
Swart (2009)	kosten gerelateerd: hogere aanbestedingen, gestegen bouwkosten, hoger BTW percentage	proces: externe factoren
	technische redenen: verborgen gebreken, constructiefouten, EPC norm, andere bouwconstructie en warmtepompinstallatie	proces: overige factoren comfort-DUBO
	tijdsverlies	proces: overige factoren

Tabel 2
overzicht problemen bij
scholenbouw (Arkesteijn
e.a., 2009)

Vanuit de beschreven problemen geeft het essay twee typen oplossingen met de daarbij belangrijke aspecten.

De eerste twee oplossingen die worden benoemd hebben te maken met kosten en kwaliteit:

- Toepassen van financieringsconcepten (kosten).
- Definiëring van gebruik en gebruikseisen (kwaliteit).

De laatste twee oplossingen die worden benoemd zijn gericht op het proces.

- Een meer integrale aanpak van het proces (proces).
- Overeenstemming met betrekking tot de doelstellingen (afstemmen).

Uit het essay komt naar voren dat een deel van de kostenoverschrijdingen veroorzaakt wordt door proces falen: vertraging, veranderende en conflicterende verwachtingen, foutieve inschattingen en tussentijdse wijzigingen. Factoren die onder de noemer van professioneel opdrachtgeverschap voorkomen kunnen worden.

Huisvesting is belangrijk voor het creëren van goede voorwaarden voor de inhoud van het onderwijs en voor allen die er werken. Professioneel opdrachtgeverschap is nodig om een juiste vertaling te maken van doelstellingen, onderwijsconcepten en cultuur van de school naar een Programma van Eisen en uiteindelijk naar een ontwerp (Arkesteijn et al, 2009).

2 ONDERZOEKSOPZET

'Als er bij één project van deze ronde sprake was van synergie tussen opdrachtgever en architect, dan is het wel in dit geval', zo constateerde de enthousiaste jury. Directeur Anneke Kuipers bewijst dat bezieling, creativiteit en een groeiende deskundigheid in het opdrachtgeverschap niet voorbehouden zijn aan mensen die hiervoor 'hebben doorgeleerd'. Haar volhardende inzet, in samenwerking met haar bestuur en de gemeente, maakt duidelijk dat het geloof in een ideaal, een droom, tot ongekennde prestaties kan leiden. Dat stemt bijzonder hoopvol.



Afbeelding 1
basisschool St. Plechelmus te
Hengelo (Vulkers, 2010)

*Juryoordeel van basisschool St. Plechelmus te Hengelo voor de Gouden Piraamde 2010,
de Rijksprijs voor inspirerend opdrachtgeverschap (Idsinga, 2010)*

Dit hoofdstuk licht de opzet van het onderzoek nader toe. Allereerst is de context en het probleem duidelijk gemaakt, waaruit de centrale vraagstelling geformuleerd is. De onderzoeksvragen zullen antwoord geven op de centrale vraagstelling en het te verwachten resultaat. Tot slot zal de doelstelling evenals de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie worden beschreven.

2.1 UITGANGSPUNTEN ONDERZOEK

Het vorige hoofdstuk benoemde in het kort een aantal oorzaken met betrekking tot de bouwkosten, de kosten van de huisvesting van de school (totale kosten gedurende de hele levensduur) en de kwaliteit van de huisvesting. Een van de oorzaken is de manier waarop het opdrachtgeverschap wordt ingevuld, waar deze paragraaf eerst op in zal gaan.

2.1.1 OPDRACHTGEVERSCHAP

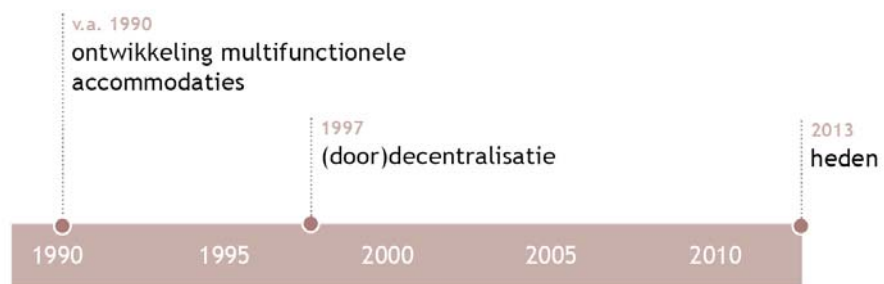
Volgens het essay 'Het schoolgebouw centraal' (Arkesteijn e.a., 2009) wordt een deel van de kostenoverschrijdingen bij scholen veroorzaakt door proces falen: vertraging, veranderende en conflicterende verwachtingen, foutieve inschattingen en tussentijdse wijzigingen. Factoren die onder de noemer van professioneel opdrachtgeverschap voorkomen kunnen worden. Volgens het essay is professioneel opdrachtgeverschap nodig om een juiste vertaling te maken van doelstellingen, onderwijsconcepten en cultuur van de school naar een programma van eisen en uiteindelijk naar een ontwerp (Arkesteijn et al, 2009).

Volgens het College Bouw Zorginstellingen (2008) vormt de wijze waarop het opdrachtgeverschap wordt ingevuld, een belangrijke succesfactor voor het verloop van het bouwproces. Het College is van mening dat hier niet alleen de feitelijke bouwopgave een belangrijke rol speelt, maar ook de manier waarop de organisatie de bouwopgave gebruikt om het ambitieniveau dat zij nastreeft te behalen. De relaties tussen de doelen van de organisatie, de vertaling daarvan in een bouwopgave en de manier waarop het opdrachtgeverschap wordt ingevuld zijn cruciaal.

De literatuur vanuit management en het beheersen van processen erkent ook het belang van opdrachtgeverschap. Het boek 'Projectmatig werken' (2005) stelt dat in een project een aantal kritische succesfactoren een rol spelen, die het project kunnen maken of breken. Een van de belangrijkste succesfactoren is de opdrachtgever: een projectteam zonder opdrachtgever is als een voetbalteam dat zijn eigen wedstrijd fluit, er is niemand die kaders stelt en grenzen bewaakt.

2.1.2 ONTWIKKELINGEN IN HET ONDERWIJS

Onderwijsinstellingen voor primair onderwijs maken ontwikkelingen op organisatorisch, educatief en politiek gebied door (Arkesteijn e.a., 2009). Concrete voorbeelden van deze veranderingen zijn vooral in de jaren negentig te vinden. Deze paragraaf gaat deels in op twee ontwikkelingen binnen het onderwijs, decentralisatie en multifunctionele accommodaties. Deze twee ontwikkelingen hangen sterk samen met het opdrachtgeverschap en zijn om die reden interessant.



DECENTRALISATIE

In 1997 vond in Nederland een verschuiving van de verantwoordelijkheden voor huisvesting van onderwijs plaats, wat betekende dat de zorgplicht van het rijk naar de gemeenten verschoof. Hierdoor zijn gemeenten verantwoordelijk geworden voor de stichtingskosten en de schoolbesturen voor de exploitatiekosten van een school.

de - cen - tra - li - sa - tie [-` zaa(t)sie] de -woord (vrouwelijk) spreiding, verdeling over een aantal punten; vooral het aan lagere bestuursorganen en delen van een land grotere zelfstandigheid geven in verhouding tot het centraal gezag

www.encyclo.nl/begrip/decentralisatie

Voor het primair onderwijs geldt dus sindsdien dat gemeenten verantwoordelijk zijn voor de bekostiging van nieuwbouw, uitbreiding, renovatie, aanpassing binnenzijde en buitenonderhoud. Een belangrijk gevolg daarvan is dat het investeren in een duurzaam en energiezuinig gebouw met lage exploitatiekosten bemoeilijkt, omdat er tegenstrijdige belangen zijn (split-incentive) tussen de gemeente (investeerder) en school (exploitant). Over het algemeen kan gesteld worden dat de gemeenten en schoolbesturen in een goede verstandhouding met elkaar samen werken, maar tegelijkertijd doen zich ook fricties door die samenhangen met de verdeling van geldstromen en verantwoordelijkheden tussen beide partijen (OCW, 2011). Sinds 1997 is het ook mogelijk dat de gemeente en het schoolbestuur een overeenkomst sluiten waarbij (een deel van de) taken en middelen van de onderwijshuisvesting worden overgedragen naar het schoolbestuur, doordecentralisatie.

MULTIFUNCTIONELE ACCOMMODATIE

Tegenwoordig maakt een basisschool steeds vaker deel uit van een brede school of een multifunctionele accommodatie. In een multifunctionele accommodatie zijn verschillende voorzieningen en gebruikers gehuisvest onder één dak, waarbij inrichting en ontwerp zo zijn vormgegeven dat bepaalde ruimten geschikt zijn voor meervoudig ruimtegebruik. De toevoeging van de verschillende functies op gebied van onderwijs, zorg en vrijetijdsbesteding in de wijk heeft als voordeel dat er meer aanbod is en dat de accommodatie meer verbonden raakt met de wijk en de buurt. Echter, dit brengt tijdens de ontwikkeling, maar ook als het gebouw klaar is, een bepaalde complexiteit met zich mee. De vele betrokken partijen met

verschillende belangen en rollen en de complexiteit die de accommodatie met zich meebrengt is een uitdaging voor de opdrachtgever.

De kleine of minder ervaren opdrachtgevers als schoolbesturen hebben over het algemeen zelf niet de vereiste expertise en kennis en zijn hierdoor grotendeels afhankelijk van adviesbureaus.

Het initiëren van een MFA kan beginnen als het initiatief van één organisatie. Dit kan een schoolbestuur zijn die naar een betere en grotere huisvesting wil verhuizen, of een gemeente, die ervoor wil zorgen dat in een bepaalde (nieuwbouw)wijk genoeg voorzieningen zijn voor alle leeftijdsgroepen. De start kan echter ook bij meerdere partijen samen liggen.

Ongeacht wie het initiatief ook neemt, het is van belang om al in een vroeg stadium van het proces te weten welke partijen mogelijk ook in het gebouw willen trekken. In een dergelijk vroeg stadium is dat niet altijd mogelijk, omdat aan het begin van het proces niet alle partijen meteen bekend zijn.

Desondanks is het wel van belang om over het beheer, onderhoud en exploitatie van het gebouw na te denken. Het beheer bij een multifunctionele accommodatie is niet alleen belangrijk, maar ook complex, omdat de gebruikers geconfronteerd worden met een gedeelde verantwoordelijkheid voor gezamenlijke ruimten (Oberon, 2006).

Door de decentralisatie is er een discussie ontstaan over het eigendom van onderwijs. In principe is het zo dat de gemeente nog steeds de investering doet om een school te bouwen, waarna het schoolgebouw (op basis van onderwijswetgeving) aan het schoolbestuur wordt overgedragen. Twintig jaar geleden waren dat op zichzelf staande basisscholen (stand-alone) en was er maar één partij die verantwoordelijk was voor het eigendom. Wanneer er echter sprake is van een multifunctionele accommodatie, zijn er meerdere partijen die eigenaar kunnen zijn van het gebouw of van een deel daarvan.

Het is dus van belang om een eigendomsconstructie te kiezen die het best past bij de functies die in de multifunctionele accommodatie bij elkaar worden gebracht. Dit wordt echter bemoeilijkt als tijdens de onderhandelingen over eigendomsconstructies niet alle partijen bekend zijn.

2.2 PROBLEEMSTELLING

Een groot deel van de Nederlandse schoolgebouwen hebben problemen met het binnenklimaat en hoge kostenoverschrijdingen tijdens de bouw. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat er een verband zou kunnen bestaan tussen deze problemen en de manier waarop het opdrachtgeverschap wordt ingevuld.

Daarnaast hebben ook recente ontwikkelingen in het onderwijs ook invloed op de manier waarop het opdrachtgeverschap ingevuld wordt. Met de invoering van de decentralisatie in 1997, is er een verandering in de verantwoordelijkheden tussen gemeenten en schoolbesturen ontstaan.

Vanuit het doel om kansen te vergroten voor kinderen, werden door school, buurt en ouders naar nieuwe vormen van samenwerking gezocht. Deze is gevonden in de vorm van multifunctionele accommodaties. Echter, de toevoeging van verschillende functies en dus ook partijen brengt een bepaalde complexiteit met zich mee.

De probleemstelling van dit onderzoek is:

Het inzicht ontbreekt hoe de manier waarop het opdrachtgeverschap² wordt ingevuld, effect heeft op de kwaliteit van de huisvesting én kostenoverschrijdingen bij stand-alone scholen en multifunctionele accommodaties binnen het primair onderwijs.

2.3 CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG

Naar aanleiding van de probleemstelling kan de volgende centrale onderzoeksvraag, het te onderzoeken verschijnsel, geformuleerd worden:

Hoe heeft professioneel opdrachtgeverschap² invloed op de huidige problematiek binnen het Primair Onderwijs?

2.4 ONDERZOEKSVRAGEN

De volgende onderzoeksvragen staan centraal binnen de literatuurstudie:

Deel B: Theoretisch Kader	
h. 4, 5	Wat is professioneel opdrachtgeverschap en <i>waar moet een professioneel opdrachtgever aan voldoen?</i>
h. 6	Wie zijn de belangrijkste opdrachtgevers van scholen?
h. 8	Op welke manier wordt er vanuit primair onderwijs naar vastgoed gekeken worden?
h. 9	Wat zijn multifunctionele accommodaties?
h. 10	Welke regelgeving is belangrijk bij primair onderwijs? Op welke manier is de financiering bij primair onderwijs geregeld?
h. 10	Welke gevolgen heeft decentralisatie voor de gemeenten, schoolbesturen en onderwijs gehad?
h. 12	Hoe zit het proces van het tot stand komen van een multifunctionele accommodatie eruit?

Deel C: Cross Case Analyse en Conclusie	
14, 15	Hoe is het opdrachtgeverschap bij de casestudies ingevuld?

² Opdrachtgeverschap is een breed begrip. Bij het tot stand komen van een school kan de school zelf, woningcorporatie en gemeente de rol van opdrachtgever (bouwheer) vervullen. Dit onderzoek zal zich vooral richten op de manier waarop een school deze rol heeft ingevuld.

	Vertonen de casestudies verschillen/overeenkomsten met betrekking tot de invulling van het opdrachtgeverschap? Zijn deze verschillen/overeenkomsten case study identiek of zijn er patronen te ontdekken?
17	Hoe kan professioneel opdrachtgeverschap invloed hebben op de huidige problematiek binnen het Primair Onderwijs?

2.5 AFBAKENING

Volgens Standaard Onderwijsindeling (1998) wordt onderwijs in Nederland in verschillende soorten verdeeld, afhankelijk van het niveau, het onderwijsprogramma en aantal opleidingsjaren:

- Primair onderwijs
- Voortgezet onderwijs
- Middelbaar beroepsonderwijs en educatie
- Hoger onderwijs

Dit onderzoek zal zich richten op het primair onderwijs, het basisonderwijs. Het speciaal onderwijs is buiten beschouwing gelaten.

Afgelopen decennia is het primair onderwijs enorm veranderd, van de leerplichtige leeftijd tot de verschillende onderwijsconcepten en tegenwoordig natuurlijk de invloeden van de ICT-sector. Ook de manier waarop het onderwijs wordt gehuisvest is veranderd. Dit onderzoek zal zich richten op de nieuwbouw van stand-alone basisscholen en basisscholen als onderdeel van een multifunctionele accommodatie.

2.6 DOELSTELLING

De doelstelling van dit onderzoek is:

Inzicht verkrijgen wat professioneel opdrachtgeverschap is, op welke manier dat herkend kan worden en de effecten die het heeft op de kwaliteit van de huisvesting én kostenoverschrijdingen.

2.7 RESULTAAT

Door literatuuronderzoek, gesprekken met de professionals uit de praktijk en casestudies zal een eenduidige definitie geformuleerd worden wat professioneel opdrachtgeverschap is en wat de daarbij behorende criteria zijn. Aan het einde van het onderzoek zal er inzicht bestaan of- en op welke manier de invulling van het opdrachtgeverschap invloed kan hebben op de huidige problematiek binnen het primair onderwijs.

De doelgroep voor wie dit onderzoek interessant is primair voor de opdrachtgevers van primair onderwijs, te weten schoolbesturen, gemeente en woningcorporaties. Daarnaast kan het ook bij adviesbureaus die door schoolbesturen en gemeenten ingehuurd worden om tijdens het proces advies te geven, bijdragen aan een beter begrip en inzicht van het proces.

2.8 RELEVANTIE

2.8.1 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Het maatschappelijk vastgoed heeft op dit moment meer bruto vloeroppervlak dan kantoren en winkels samen. Hiervan bestaat de onderwijssector 36% van het totale bruto vloeroppervlak (BBN Adviseurs, 2011). Dit is een groot percentage en daar komt bij dat basisscholen een publieke functie hebben en een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van kinderen. Daarnaast worden scholen (voor een groot deel) bekostigd door middel van publiek geld. De huidige problematiek met betrekking tot slecht binnenklimaat en kostenoverschrijdingen is om die reden ook een maatschappelijk probleem.

2.8.2 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Er is zowel binnen de Technische Universiteit in Delft, als door gemeentes, schoolinstanties en adviesbureaus onderzoek gedaan naar primair onderwijs. In 2007 kwam VROM met zorgwekkende resultaten over de gesteldheid van het binnenklimaat op de Nederlandse basisscholen. Onderzoeken daaropvolgend brengen de manier waarop opdrachtgeverschap wordt ingevuld in verband met de huidige problematiek.

Dit onderzoek zal een koppeling maken tussen het opdrachtgeverschap, de factoren die invloed kunnen hebben op het opdrachtgeverschap en uiteindelijk zal er gekeken worden of er een relatie gelegd kan worden tussen de manier waarop het opdrachtgeverschap wordt ingevuld en de huidige problematiek.

2.9 PERSOONLIJKE MOTIVATIE

Persoonlijk vind ik maatschappelijk vastgoed en de manier waarop het in het teken van de samenleving staat veel aantrekkelijk. Binnen het Real Estate and Management (REM) lab kwam ik in contact met Monique Arkesteijn. Monique doet onderzoek naar onderwijs en huisvesting. Naar aanleiding van het essay 'Het schoolgebouw centraal (2009)', kwam de behoefte om het opdrachtgeverschap bij primair onderwijs' te onderzoeken.

Gemiddeld vormt de basisschool 8 jaar de belangrijkste leefomgeving van kinderen, die volop in ontwikkeling zijn. Echter uit onderzoek blijkt dat 80% van de basisscholen een onvoldoende binnenklimaat hebben. Dit bevestigt niet het beeld in onze samenleving waar kennisontwikkeling van groot belang is. Naast de kwaliteit, zijn ook de kosten overschrijdingen een belangrijk thema.

Dit onderzoek richt zich echter op het opdrachtgeverschap bij primair onderwijs (basisscholen). Dit betekent niet dat de twee bovengenoemde problemen worden vergeten. In tegenstelling, onderzoek heeft uitgewezen dat opdrachtgeverschap hiermee in verband kan worden gebracht.

Voordat uitspraken over de invloed van de opdrachtgevers op de bovengenoemde problemen gedaan kunnen worden, is het eerst belangrijk om te kijken welke factoren weer op opdrachtgeverschap van invloed kunnen zijn. De complexiteit van deze situatie vormt voor mij de uitdaging.

3 ONDERZOEKSMETHODE

Het boek ‘Gevalsstudie: strategie van kwalitatief onderzoek’ (Hutjes e.a. 1996) stelt dat de probleemstelling naast een onderzoeksvraag, ook een tweede bestandsdeel bevat, namelijk een conceptueel model (ook wel theoretisch kader genoemd). Het model dient als een vereenvoudigde weergave van het beantwoorden van de probleemstelling.

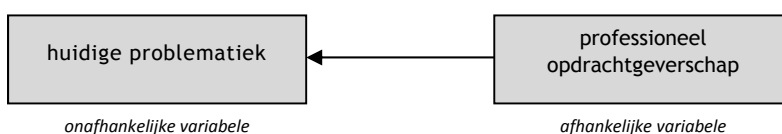
Dit hoofdstuk zal de opzet van het conceptueel model weergeven. In hoofdstuk X zal echter aan de hand van de voorgaande theorie het conceptueel model inhoudelijk vormgegeven worden.

3.1 OPZET CONCEPTUEEL MODEL

Deze paragraaf beschrijft de totstandkoming van het conceptueel model en de manier waarop de centrale onderzoeksvraag beantwoord zal worden.

Onderzoek is een activiteit waarbij systematisch en gestructureerd, op basis van het verzamelen van informatie en het doen van waarnemingen, uitspraken gedaan kunnen worden over de werkelijkheid (Plooi, 2008).

Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken of- en op welke manier de invulling van het opdrachtgeverschap invloed kan hebben op de huidige problematiek binnen het primair onderwijs. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat een mogelijk verband bestaat tussen de huidige problemen en de manier waarop het opdrachtgeverschap wordt ingevuld.



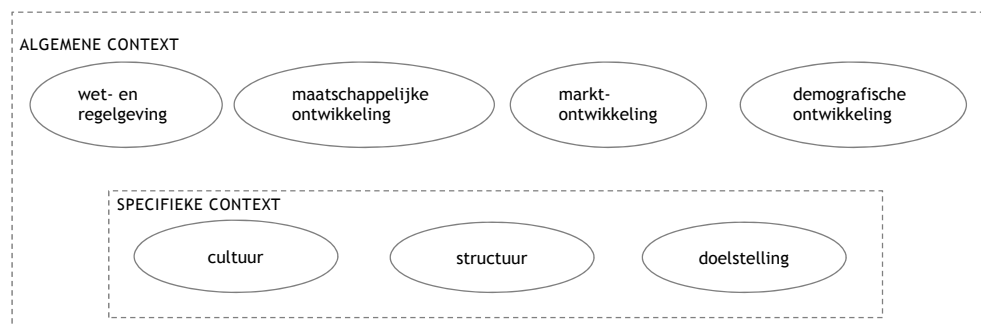
Een bepaald bedrijfsproces kan in een model (in de vorm van een schema) weergegeven worden door middel van verschillende modeltypen.

Voor het conceptueel kader zal gebruik gemaakt worden van het zogenoemde input-proces-outcome (IPO) model van McGrath (1964). Volgens Herre (2010) is dit model de meest belangrijke om 'effectiviteit van teams' te meten. Het model wordt weergegeven als een box, het proces element, verbonden door een input en een output. Scheerens (1990) voegde aan het IPO-Model ook context, wat tegenwoordig in onderzoeken wordt gebruikt om een beeld van de school als organisatie te schetsen.



3.1.1 CONTEXT

Context is een verzameling van de onderdelen waarop een school weinig of geen invloed heeft. In haar proefschrift: Presteren door Vastgoed maakt De Vries (2010) onderscheid tussen algemene en organisatie specifieke context.



3.1.2 INPUT

Input bestaat uit factoren die kunnen worden gemanipuleerd om processen en uitkomsten te veranderen (Cohen & Bailey geciteerd in Herre, 2010). Er bestaan verschillende opvattingen tussen de schrijvers op welke niveau de input zich afspeelt.

	individu	groep	organisatie	taak	milieu
McGrath	vaardigheden houdingen persoonlijke kenmerken	grote structuur samenhang	beloningsstructuren omgevingsstress		beloningsstructuur en omgevingsstress
Gladstein		samenstelling	organisatie middelen organisatiestructuur		
Cohen andBailey		vaste aanstelling	sectorkenmerken	autonomie afhankelijkheid	sectorkenmerken

Tabel 3: (McGrath, Gladstein, Cohen & Bailey geciteerd in Herre, 2010)

3.1.3 PROCES

Processen kunnen worden waargenomen, worden beïnvloed door verschillende input factoren en beïnvloeden het resultaat.

McGrath	Tijd bij elkaar, communicatie, stimuleren tussen de groepsleden
Brodbeck	inspanningstrategieën
Gladstein	conflicten, strategie discussie, boundary management
Edmondson	team leeractiviteiten
Cohen & Bailey	conflictencommunicatie

3.1.4 OUTPUT

Output is het resultaat van de teamprocessen en wordt gewoonlijk bepaald door de mate waarin het doel bereikt is (Brodbeck, 1996). Hoewel het teamresultaat vaak wordt beschouwd als het belangrijkste doel, is het desondanks moeilijk te definiëren wat de componenten van het 'teamresultaat' zijn. Cohen & Bailey maakten het volgende onderscheid tussen de drie maatregelen van de teamuitkomsten:

- Het meten van de prestaties van de effectiviteit beoordeeld in termen van kwantiteit en kwaliteit van de resultaten, bijvoorbeeld efficiëntie, productiviteit, responstijden, kwaliteit, klanttevredenheid en innovatie.
- De houdingen van betrokkenen, bijvoorbeeld tevredenheid van de medewerkers, betrokkenheid en vertrouwen in het management.
- Gedragsuitkomsten, bijvoorbeeld ziekteverzuim, omzet en veiligheid.

De output in het geval van een school is een verzameling van alle onderdelen die rechtstreeks en niet rechtstreeks te maken hebben met de kwaliteit die een school bereikt (taaluniversum.org).

3.2 METHODE

De basis van het onderzoek en inhoudelijke vormgeving van het conceptueel model zal de literatuurstudie vormen. Het literatuuronderzoek heeft in eerste instantie gediend om beeld en inzicht te creëren van de reeds uitgevoerde onderzoeken en om voor het theoretisch kader voldoende draagvlak te creëren.

Voor de probleemstelling, is naast het literatuuronderzoek ook naar de relevante vakbladen gekeken.

Het is belangrijk om vergelijkbare onderzoeken te raadplegen, omdat de context en hun resultaten voor dit onderzoek van belang kunnen zijn. Vergelijkbaar onderzoek binnen de faculteit van Bouwkunde zijn:

- Gerwen, M.F. van (2011) Duurzame en gezonde schoolgebouwen: De financiële haalbaarheid bij de realisatie van een duurzaam en gezond schoolgebouw. Afstudeerscriptie TU Delft, Delft (nog in uitvoering)
- Korenstra, M. (2009) *Draagt de bewustwording van de kennis van de werking van het team, binnen een projectteam in de bouwsector, bij aan een succesvolle samenwerking?* Afstudeerscriptie TU Delft, Delft
- Langen, J. van (2011) Hoe presteren schoolgebouwen? Verkenning van de invloed van duurzaamheid op de levensduurkosten van schoolgebouwen. Afstudeerscriptie TU Delft, Delft (nog in uitvoering)
- Swart, M.A. (2009) Kostenoverschrijding bij nieuwbouwprojecten van onderwijsinstellingen voor het primaire onderwijs. Afstudeerscriptie TU Delft, Delft (nog in uitvoering)
- Vliet, L. van (2007) De bijdrage van vastgoed aan de organisatieprestatie. Afstudeerscriptie TU Delft, Delft

In hoofdstuk 2.4 zijn reeds de relevante onderzoeksvragen weergegeven welke vanuit de literatuurstudie beantwoord zullen worden.

3.3 TYPE ONDERZOEK

De case study is een bepaalde strategie om wetenschappelijke vraagstellingen op te lossen. Door middel van de case study zullen uitspraken gedaan worden over één bepaald project, maar door de combinatie van casestudies zal een meer algemeen geldende conclusie geformuleerd worden. Deze conclusie zal trachten antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag.

Braster (2000) omschrijft een case study als een onderzoeksstrategie waarvan het voornaamste kenmerk is dat er sprake is van een intensieve bestudering van een sociaal verschijnsel bij één of enkele onderzoekseenheden.

Om een valide en realistisch beeld te schetsen geniet de voorkeur om meerdere casestudies onafhankelijk van elkaar te onderzoeken. De casestudies zullen intensieve onderzoeken zijn welke inzicht moeten bieden op de invulling van het professioneel opdrachtgeverschap.

De gegevens verkregen uit elke case study zullen met elkaar op overeenkomsten en verschillen vergeleken worden, alsmede de casestudies onderling (crosscase study). Door op verschillende manieren naar de gegevens te kijken kunnen wellicht patronen en verbanden gelegd worden, waaruit conclusies geformuleerd worden.

3.3.1 DATAVERZAMELING CASE STUDY

De case study wordt gekenmerkt door een intensieve studie van de onderzochte werkelijkheid vanuit verschillende gezichtspunten. Er zijn verschillende waarnemingstechnieken bij een case study mogelijk. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de documentenstudie en het interview.

Als eerste vindt een documentenstudie plaats, wat een onderzoek zal zijn naar bestaand schriftelijk materiaal (in de breedste zin van het woord) van de case study. Bij een school kan het gaan om alle relevante documenten geproduceerd tijdens het project, zoals programma van eisen, plannings, budgetten, alsook de jaarverslagen en schoolgidsen.

Interviews met enerzijds deskundigen op het gebied van primair onderwijs en anderzijds direct betrokkenen (actoren) van de onderzochte casestudies.

Afhankelijk van de geïnterviewde zijn er ook verschillende typen van interviews mogelijk, afhankelijk in hoeverre een interview gestandaardiseerd of voor gestructureerd is en wat het doel van het interview is.

wie	Type interview op basis van graad van structurering	Type interview op basis van doelstelling
Algemene deskundigen	open interview	expertconsultatie
Specifieke deskundigen	topic gestuurde interview en open gesprek	expertconsultatie
Betrokkenen casestudies	combinatie topic gestuurde interview en open gesprek	combinatie informantinterview en respondentinterview

Als aanvulling op de case study zal er ook een enquête uitgevoerd worden onder de schooldirecteuren en leerkrachten naar het binnenklimaat van de school. De enquête is gebaseerd op een vragenlijst van BBA Binnenmilieu (2010) en is te vinden in bijlage B.

3.3.2 REGISTRATIE EN ORDENING DATAMATERIAAL

Met registratie van het datamateriaal wordt bedoeld het betrouwbaar vastleggen van gegevens in een databestand. Het ordenen van gegevens heeft betrekking op het feit dat er tevens sprake is van een selectie, vereenvoudiging, abstractie en transformatie van ruwe gegevens. Het materiaal moet, met andere woorden, op een dergelijke manier worden beschreven en georganiseerd dat daarmee de uiteindelijke conclusies van het onderzoek kunnen nagekomen worden en geïnterpreteerd (Van Buuren et al, 1996).

In bijlage A is een overzicht gegeven van de codes en trefwoorden die gebruikt zijn in Atlas.ti om verschillende onderdelen uit het onderzoek te ordenen.

3.3.3 KANTTEKENING CASE STUDY

Bij het uitvoeren van de casestudies moet rekening gehouden worden dat de geïnterviewden niet altijd objectief zijn over eigen gedrag en graag een goede indruk maken (Plooi, 2008), waardoor de antwoorden beïnvloed kunnen worden.

3.4 SELECTIECRITERIA CASESTUDIES

De casestudies moeten voldoen aan de hieronder beschreven criteria.

De scholen moeten onderling verschillen aan de hand van de volgende criteria:

- Periode (t).

De voorkeur gaat uit naar scholen welke vanaf 2007 zijn opgeleverd te onderzoeken. Er is een grens gesteld aan de periode, omdat anders het gevaar bestaat dat de gevonden resultaten van het onderzoek niet betrouwbaar zijn, omdat het al zo lang geleden is dat initiatief is genomen voor de bouw van de school.

Indien relevant, kan er ook gekeken worden naar scholen welke op dit moment in de uitvoering zijn.



- Typen scholen: stand-alone (SA) en multifunctionele accommodatie (MFA).
- Gemeenten (G): Rotterdam (G1)
De context waar de casestudies zich afspelen zijn de gemeenten. Er is voor de gemeenten Rotterdam gekozen. Dit is een van de grootste gemeenten in Nederland en de verwachting is dat hier vaker een multifunctionele accommodatie is gebouwd en dat er meer

informatie over multifunctionele accommodaties en het beleid te vinden is.

- Bouwheer: schoolbestuur (SB), gemeente (G), woningcorporatie (C). Het is ook wenselijk om casestudies te onderzoeken die verschillende bouwheren/opdrachtgevers hebben (schoolbestuur, gemeente, woningcorporatie), om zodoende inzicht te verkrijgen op welke manier de verschillende opdrachtgevers met de opgave omgaan.
 - Schoolbesturen: éénpitters (1) en meerpitters (1+). Onderzoek toont aan dat er een verschil zit in de grootte van schoolbesturen en de manier waarop zij met het opdrachtgeverschap omgaan.

Deze criteria zijn verwerkt in de onderstaande afbeelding.

	SB		G	C	SB		G	C
	1	1+			1	1+		
G1								
	SA				MFA			

Hieronder zijn de belangrijkste onderdelen weergegeven om inzicht in de casestudies te krijgen.

Wat	Hoe
Algemene informatie	Internet: websites betreffende school(besturen)
	Interviews: schoolbestuur, schooldirecteur, gemeente, architect, project manager, woningcorporatie
	Onderzoeken: er zijn in de afgelopen jaren veel onderzoeken geweest naar individuele (brede) scholen
Ontwerp school (foto's, plattegrond)	Internet: websites betreffende school en architect
	Architect
Proces	Interviews: schoolbestuur, schooldirecteur, gemeente, architect, project manager, woningcorporatie
	Onderzoeken: er zijn in de afgelopen jaren veel onderzoeken geweest naar individuele (brede) scholen.
Kostenoverschrijding	Interviews: schoolbestuur, gemeente
	Onderzoeken: er zijn in de afgelopen jaren veel onderzoeken geweest naar kostenoverschrijdingen bij (brede) scholen
Kwaliteit van de huisvesting	Enquête binnenklimaat voor de gebruikers van de scholen.
	Interviews: schoolbestuur, gemeente
	Onderzoeken: er zijn in de afgelopen jaren veel onderzoeken geweest naar de kwaliteit van huisvesting van (brede) scholen

De tabel hieronder laat de combinaties zien welke de voorkeur genieten en welke optioneel zijn.

wenselijk	optioneel
G1 - SB - SA	G1 - C - SA
G1 - G - SA	G1 - C - MFA
G1 - G - MFA	G2 - C - SA
G2 - SB - SA	G2 - C - MFA
G2 - G - SA	
G2 - G - MFA	

Er zal naar gestreefd worden om de hierboven genoemde wenselijke 6 combinaties naar casestudies te vertalen. Afhankelijk wat er voor handen is, zal er ook uit de combinaties welke optioneel zijn worden gekozen. Daarnaast is het ook mogelijk dat er bijvoorbeeld twee casestudies van één identieke combinatie zijn.

cross-case study op basis van gemeente en opdrachtgever	
G1 - SB - SA	G2 - SB - SA
G1 - G - SA	G2 - G - SA
G1 - G - MFA	G2 - G - MFA
G1 - C - SA	G2 - C - SA
G1 - C - MFA	G2 - C - MFA

Als laatst is ook gekeken naar scholen die door-gedecentraliseerd zijn. Er zijn verschillende rapporten over doordecentralisatie geschreven, maar helaas is het niet gelukt om een concreet voorbeeld uit de praktijk binnen primair onderwijs aan te wijzen. De website 'Bouwstenen voor Sociaal' geeft aan dat alleen in gemeente Nijmegen binnen het primair onderwijs een bepaalde vorm van doordecentralisatie heeft plaatsgevonden, maar concrete voorbeelden blijven uit.

DEEL B

4 OPDRACHTGEVERSCHAP

Dit hoofdstuk begint met een algemene onderbouwing over opdrachtgeverschap en op welke manier deze sinds de eerste Architectuurnota in 1991 is weergegeven. Daarna wordt er specifiek ingegaan wat opdrachtgeverschap is bij sectoren die dicht bij het onderwijs staan. Ten slotte wordt een overzicht van criteria uit de hierboven genoemde bronnen gegeven wat professioneel opdrachtgeverschap is.

4.1 KARAKTERISERING OPDRACHTGEVERS

Het onderzoek 'Opdrachtgevers aan het woord' geeft het marktgedrag van opdrachtgevers in de bouw weer. De onderstaande tabel geeft de karakterisering van de grote en kleine opdrachtgevers (ontwikkelaars, bedrijven, overheid en corporaties) in beeld aan. Opvallend is dat bij de grote opdrachtgevers, de opdrachtgever aangeduid als type 4, 54% van de gevallen betreft. Bij de kleine opdrachtgevers is het juist andersom, waar de opdrachtgever aangeduid als type 1, 40% van de gevallen betreft.



- Type 1 geringe mate van kennis & vaardigheden en innovatiegerichtheid
- Type 2 hoge mate van kennis & vaardigheden en geringe mate van innovatiegerichtheid
- Type 3 geringe mate van kennis & vaardigheden en hoge mate van innovatiegerichtheid
- Type 4 hoge mate van kennis & vaardigheden en hoge mate van innovatiegerichtheid

Uit de tabel kan geconcludeerd worden dat grote opdrachtgevers (linker tabel) over meer kennis en ervaring beschikken dan kleine opdrachtgevers, die waarschijnlijk niet vaak een opdracht geven tot het bouwen. Bij deze laatste groep moet gedacht worden aan kleine corporaties en gemeenten, maar ook schoolbesturen.

4.2 OPDRACHTGEVERSCHAP IN DE ARCHITECTUURNOTA

De visie van het Rijk op architectuur, stedenbouw en ruimtelijke ordening wordt gepresenteerd in de Architectuurnota. Deze nota is voor de Rijksbouwmeester een richtinggevend beleidsstuk. Opvallend is dat in de architectuurnota's veel aandacht wordt besteed aan opdrachtgeverschap, in de breedste zin van het woord. Vanaf de eerste architectuur nota, Ruimte voor Architectuur (1991) ging de aandacht vooral uit naar hoe publieke partijen, c.q. gemeenten die opdrachtgevers rol invullen. Later, op aandringen van de Tweede Kamer, is het beleid sterker gericht op de 'particuliere opdrachtgevers', de niet-publieke opdrachtgevers (zoals zorginstellingen, scholen, corporaties en projectontwikkelaars). Tegenwoordig wordt met de term 'particulier opdrachtgeverschap' (PO) alleen nog maar de mensen die hun eigen huis bouwen bedoeld.

De vierde en meest recente architectuurnota, Een Cultuur van Ontwerpen (2008) stelt dat de uitdaging voor opdrachtgevers en ontwerpers ligt om de 'kunst van het maken' te combineren met maatschappelijke betrokkenheid. Zij moeten met durf, vernuft en creativiteit te werk gaan. Het maken van ruimtelijke kwaliteit is een kwestie van lange adem, van het vasthouden aan uitgangspunten en ambities van begin tot eind. Goed opdrachtgeverschap is om die reden een centraal element in het architectuurbeleid. Goed opdrachtgeverschap combineert deskundigheid, creativiteit en bezieling. De 'opdrachtgevers' vormen een zeer diverse groep van organisaties - in zowel de publieke als de private sfeer - en personen. De nota maakt ook onderscheid tussen professionele opdrachtgevers en incidentele opdrachtgevers.

Onder professionele opdrachtgevers verstaat de nota vooral projectontwikkelaars, corporaties en overheden en in het landelijk domein ook natuur- en landschapsbeheerders. Incidentele opdrachtgevers vormen een diverse groep van mensen en organisaties die slechts één of enkele keren een opdracht verlenen aan een ontwerper, meestal voor een gebouw of een buitenruimte voor eigen gebruik. Gedacht moet worden aan ondernemers die een kantoor of bedrijfshal laten bouwen en het groeiende aantal mensen dat individueel of collectief zijn eigen huis laat bouwen. Ook veel scholen en zorginstellingen zijn bezig met hun huisvesting, waarbij de terugtrekkende overheid (decentralisatie) de ontwikkeling van de accommodaties voor een groter deel overlaat aan de instellingen zelf.

Deze incidentele opdrachtgevers hebben meer dan professionele opdrachtgevers behoefte aan kennis. Zij zijn niet gepokt en gemazeld in het bouwproces en de meesten komen voor het eerst in aanraking met alle procedures die erbij horen. Zij zijn bovendien niet allemaal op de hoogte van de meerwaarde die de inschakeling van een ontwerper kan bieden. Om tot goede prestaties te komen, hebben deze groepen vooral behoefte aan oriëntatie, informatie en begeleiding, toegesneden op hun opgave.

4.3 OPDRACHTGEVERSCHAP VANUIT PROJECTMANAGEMENT

De literatuur vanuit management en het beheersen van processen erkent ook het belang van opdrachtgeverschap. Het boek Projectmatig werken (2005) stelt dat de opdrachtgever een van de kritische succesfactoren is. De opdrachtgever moet aan het volgende voldoen:

- *Beschikbaar.* De projectleider moet voortdurend kunnen rekenen op beschikbaarheid van de opdrachtgever. De projectleider moet op ieder ogenblik van de dag binnen kunnen lopen bij de opdrachtgever als er problemen zijn.
- *Beslissingen.* De opdrachtgever neemt beslissingen op de beslismomenten die afgesproken zijn bij het afsluiten van een projectfase en bij het afleveren van het resultaat. Dan kijkt hij of het projectresultaat overeenkomt met de afspraken over kwaliteit, tijd en kosten. Naast de afgesproken beslismomenten zijn er soms mijlpalen waarbij hij geraadpleegd wordt.
- *Capaciteit.* De opdrachtgever moet zorgen voor menskracht, materialen of financiële middelen voor het project.
- *Bescherming en Status.* De opdrachtgever is verantwoordelijk voor de plaats die het project inneemt in de organisatie, hij verleent het project status in de ogen van de omgeving en beschermt het project tegen conflicten met de omgeving.
- *Evaluaties.* De opdrachtgever is verantwoordelijk voor de evaluatie van het project. Dat kan op ieder beslismoment bij het afsluiten van een projectfase, maar dat moet in elk geval bij het opleveren van het resultaat.

4.4 PROFESSIONEEL OPDRACHTGEVERSCHAP

De rol van de opdrachtgever in een project is moeilijk eenduidig te definiëren in termen van taken en verantwoordelijkheden. Dat geldt ook voor de vaardigheden en kwaliteiten die nodig zijn om die rol goed te kunnen invullen (Gras, 2006). Desondanks beschrijven een aantal relevante publicaties en rapporten vanuit hun eigen werkveld wat professioneel opdrachtgeverschap is.

4.4.1 COLLEGE BOUW ZORGINSTELLINGEN

In het rapport 'Professioneel Opdrachtgeverschap: Opdrachtgeverschap in de eerste fases van een bouwproces in de zorg' verstaat het College Bouw Zorginstellingen (2008) het volgende (in de zorg) onder professioneel opdrachtgeverschap:

- Op de hoogte zijn van de basisprocedures en mogelijkheden om een bouwproces in te richten.
- De inhoudelijk 'betrokkene' bij de ambitie bij het bouwproces; deze ambitie omvat bijvoorbeeld het zorgconcept, het logistieke concept (inzet personeel, middelen en technologie), een idee over het vastgoedconcept (huur of eigendom, zelf ontwikkelen, laten ontwikkelen), locatie, architectuur en interieur;
- Het inrichten van een adequate interne organisatie ten behoeve van het bouwproces waarin kennis over bouwen en slagvaardige

besluitvorming essentieel zijn; borgen dat de verantwoordelijkheden op het juiste niveau liggen;

- Het dragen en voegen van de continuïteit in het bestuur en het borgen dat alle kennis niet bij één enkele persoon aanwezig is;
- Voldoende kennis hebben van bouwprocessen;
- Leiding geven aan een ingewikkeld bouwproces en de rol doorzien van alle partijen, met hun diverse belangen, weet deze voor eigen gebruik in te zetten, is zichtbaar aanwezig.
- Inzicht in de toepasselijke wet- en regelgeving.
- Risico's in kaart brengen en deze beheersen (risicomanagement).

Ook stelt het College Bouw Zorginstellingen (2008) zes belangrijke eigenschappen vast die een opdrachtgever niet kan uitbesteden en die hij zichzelf voldoende eigen moet maken om als professioneel opdrachtgever op te kunnen treden:

1. Visie op de ontwikkeling van de wijze waarop de eigen organisatie functioneert. Wat is nodig, uitgedrukt in faciliteiten, om de zorginstelling te ondersteunen en dit helder te communiceren.
2. Vastberadenheid in het ontwerp- en bouwproces, om te zorgen voor continuïteit gedurende het ontwerp- en bouwproces.
3. Vertrouwen, het creëren van een sfeer van vertrouwen waarbinnen alle participanten binnen het ontwerpproces kunnen werken (adviseurs, gemeentes overheden, directievoerders, aannemers). De opdrachtgever is de onwrikbare steunpilaar, waarop men kan vertrouwen en bouwen.
4. Vakmanschap met betrekking tot opdrachtgeverschap, ontwerpen en bouwen is geen taak die je er bij doet. Goed opdrachtgeverschap is een uitdagend vak met eigen werkwijzen en theorieën.
5. Verantwoordelijkheid nemen voor keuzes. durven knopen door te hakken en richting te bepalen in plaats van blijven zweven en ideeën verzamelen. Leiding geven aan de ontwikkelorganisatie in plaats van geleid worden.
6. Vrijheid geven voor onorthodoxe gedachten en ideeën. de opdrachtgever moet openstaan voor de vrije ideeënstroom van het ontwerpteam en zonder vooringenomenheid het ontwerpproces benaderen. Op een later moment volgt de confrontatie met de randvoorwaarden.

4.4.2 COMMISSION FOR ARCHITECTURE AND THE BUILT ENVIRONMENT

De adviseur van de overheid van het Verenigd Koninkrijk over architectuur, stedelijk ontwerpen en openbare ruimte, the Commission for Architecture and the Built Environment (CABE, 2004), heeft een aantal publicaties geschreven over opdrachtgeverschap.

CABE onderscheid drie hoofdprincipes van professioneel opdrachtgeverschap. Allereerst is leiderschap belangrijk, omdat dit nodig is om de visie voor het project te definiëren, te communiceren met anderen en hun steun te krijgen.

- Het bezitten van een duidelijke, ambitieuze visie.
- Duidelijkheid over de lange-termijn doelen.

- Weet wie, wanneer betrokken moet worden.
- Leren van andere projecten.

Als tweede wordt organisatie belangrijk gevonden, omdat in geval van weinig tijd en geld, gefocust kan worden op de juiste prioriteiten, met de beste kwaliteit.

- Reageer op de context van het project.
- Focus op de prioriteiten.
- Kom op voor kwaliteit.
- Balanseer tijd, kosten, kwaliteit en risico.

Ten slotte wordt gedegen advies en geïnformeerde besluitvorming genoemd.

- Gebruik aanbesteding om kwaliteit te bereiken.
- Blijf op de hoogte.
- Investeer in de vereiste vaardigheden.

De publicatie 'Creating successful masterplans: a guide for clients' (2004) stelt vast dat elk masterplanning project uniek is, met speciale lokale omstandigheden van de omgeving, gebruikspatronen, sociale context en de verschillende betrokken organisaties. Echter, de belangrijkste factoren hieronder beschreven zijn relevant in alle gevallen en helpen opdrachtgevers het creëren van een context die bevorderlijk is voor een succesvol resultaat.

- Zorg voor sterk leiderschap en een toewijding aan kwaliteit.
- Wees duidelijk over de doelstellingen en de resultaten die je nodig hebt.
- Leer van eigen en andere succesvolle projecten.
- Geef voldoende tijd op het juiste moment.
- Vind de juiste teams en ontwikkeling partners.
- Reageer op de context, fysieke, economische, culturele en sociale.
- Werk samen met de stakeholders.
- Masterplanning is geen veranderend proces.
- Werk in een gezamenlijke geest.
- Bepaal een strategie en structuur voor de uitvoering.

De publicatie 'Creating excellent primary schools: a guide for clients' (2004) laat zien wat bereikt kan worden als opdrachtgevers weten hoe ze het beste verbouw of nieuwbouw kunnen aanpakken. De volgende uitspraken dragen bij aan een goed ontworpen school:

- Een duidelijke visie hoe het onderwijs in de toekomst eruit zal zien.
- Een (ontwerp) adviseur die de opdrachtgever helpt om zijn visie te vertalen naar een programma van eisen, om interessante ontwerpuitdagingen aan te gaan en om het ontwerp objectief te beoordelen.
- Een goed doordachte benadering op duurzaamheid in termen van zowel de constructie als het gebruik van het gebouw.
- Een duidelijk beeld van de functionele- en kwaliteitseisen.
- Een grondig programma van eisen, ontwikkeld in overleg met de school, dat voldoet aan de eisen en rekening houdt met het belang van flexibiliteit en aanpassingsvermogen voor toekomstige patronen van leren en andere onzekerheden

- Capabele ontwerpers die kunnen deelnemen aan een constructieve dialoog met de publieke sector, aannemers, leveranciers, fabrikanten en eindgebruikers.
- Bouwers en beheerders die aangesproken zijn door de uitdaging van het ontwerp en die goed met de opdrachtgevers werken door hen te betrekken in het proces.
- Een programma dat voldoende tijd biedt aan de ontwerpers om tot een goede oplossing te komen.
- Een realistisch budget dat voldoet om een school van adequate kwaliteit te bouwen.

4.4.3 OVERIGE PUBLICATIES, ONDERZOEKEN

Korenstra (2009) gebruikt in haar onderzoek ook het IPO-Model (zie paragraaf 3.1.2) om de werking van teams uit te leggen. Hieronder is weergegeven welke factoren en de daarbij behorende aspecten als 'input' zij heeft vastgesteld.

<i>Factor Input</i>	<i>Aspect</i>
Taak	Taakkarakteristieken
	Gemeenschappelijk doel
	Heldere doelstellingen
Teamleden	Kennis en ervaring vaardigheden
	Normen en waarden
	Persoonlijk gedrag
Teamsamenstelling	Functionele rolverdeling
	Procesrolverdeling
	Disfunctionele rollen
	Omvang
Leiderschap	Leiderschapsstijl
	Leiderschapscompetenties
Gezamenlijke Verantwoordelijkheid	Wederzijdse aansprakelijkheid
	Onderlinge afhankelijkheid
Context	Omgeving
	Hulpbronnen

4.4.4 OPDRACHTGEVERSCHAP VOLGENS GEÏNTERVIEWDEN

De volgende uitspraken over professioneel opdrachtgeverschap zijn gedaan door professionals uit de vastgoedwereld. Meer informatie over de geïnterviewde is te vinden in hoofdstuk 12, bronvermeldingen:

- André Mol, Beleidsadviseur Atelier Rijksbouwmeester:
 - Voor de Gouden Piramide hanteren wij als criteria dat een opdrachtgever deskundigheid, creativiteit en bezieling combineert.
 - Eén van de cruciale eigenschappen is dat een opdrachtgever een lange adem moet hebben, vasthoudend. Echter, er moet wel een balans zijn tussen vasthoudendheid (ambitie) en flexibiliteit.

- Als opdrachtgever is het belangrijk om de juiste mensen om je heen te verzamelen, want je hoeft als opdrachtgever niet alle kennis te hebben, maar je moet wel weten hoe je aan deze kennis moet komen. De juiste mensen vinden met de juiste kennis, is een grotere kwaliteit dan zelf alles willen doen.
- Het is belangrijk om als opdrachtgever ook na te denken wat er na de oplevering van het gebouw gebeurt, bijvoorbeeld de installaties.
- Janet van Oort; Jan Remijnse, ICS Adviseurs:
 - De aandacht voor de investering en exploitatie.
 - Zeker als er naar brede scholen en multifunctionele accommodaties wordt gekeken, dan is de inhoud erg belangrijk.
- Marco van Zuidwijk, Ontwerpend onderzoeker, Atelier Rijksbouwmeester.
 - Het aanbrengen van focus, prioriteiten stellen en weten aan welke knoppen gestuurd moet worden.
 - Realiseren van goede huisvesting voor de gebruikers.

4.5 PRIJZEN VOOR OPDRACHTGEVERSCHAP

Om opdrachtgeverschap te stimuleren worden door het Rijk verschillende prijzen uitgereikt, zoals de Gouden Piramide en de Scholenbouwprijs.

De jaarlijkse Rijksprijs voor inspirerend opdrachtgeverschap in de architectuur, stedenbouw, landschapsarchitectuur, infrastructuur en ruimtelijke ordening, de Gouden Piramide, is ingesteld om de deskundige, creatieve en bezielende inbreng van opdrachtgevers te bevorderen. In 2010 heeft de basisschool Sint Plechelmus in Hengelo de Gouden Piramide gewonnen.

De Scholenbouwprijs is een tweejaarlijkse prijs, welke als doel heeft opdrachtgevers te stimuleren om scholen te bouwen welke aansluiten bij het onderwijsconcept en duurzaam, economisch, flexibel en gezond zijn. De prijs is in 2008 voor het laatst uitgereikt aan De Matrix in Hardenberg (categorie primair onderwijs) en Niekée in Roermond (categorie voortgezet onderwijs). In 2010 is de prijs niet uitgereikt, vanwege de kritiek van rijksbouwmeester Liesbeth van der Pol. Zij vindt dat in het verleden te vaak scholen worden die in de dagelijkse praktijk niet goed bleken te functioneren.

Daarmee doelt de rijksbouwmeester waarschijnlijk op de winnaar van de scholenbouwprijs in 2006, het Metzo College in Doetinchem, welke na de voltooiing te maken had met te hoge binnentemperaturen, een lekkende gevel en een tegenvallende energierekening. Verder zijn er in de investeringsfase fouten gemaakt, waardoor het bestuur van Covoa, waar het Metzo College onder valt, zich genoodzaakt zag gedurende de exploitatiefase bijna een kwart miljoen jaarlijks uit het personeelsbudget te halen en te steken in een tekort op de materiële kosten (Wolters, 2009).

Hans Baan, directeur het Metzo College, denkt dat een andere inrichting van het bouwproces ervoor had kunnen zorgen dat het gebouw beter bij de school zou passen. In een artikel in *Schoolfaciliteiten* (2008) vertelt hij het volgende: ‘Het schoolbestuur was bouwheer, met de daarbij behorende verantwoordelijkheden. Maar bouwen is niet ons vakgebied. Mijn visie is dat

er in de bouwfase teveel risico's zijn genomen. Ik vraag me dan ook af of wij als branche wel voldoende body hebben om dat soort beslissingen, waar vele miljoenen mee gemoeid zijn, op een verantwoorde wijze te kunnen nemen?'

4.6 CONCLUSIE

Volgens het College Bouw Zorginstellingen (2008) combineert de professionele opdrachtgever de taak van de inhoudelijk bevlogen bewaker van de visie, de taak van bestuurder en heeft de opdracht om als procesbewaker (inhoudelijke en procesmatige sturing) het project te laten slagen. De criteria uit de onderzoeken draaien meestal rond mensen, communicatie en bepaalde houding.

Wanneer een basisschool binnen een multifunctionele accommodatie tot stand komt doen er meer partijen mee, de belangen worden groter, de (financiële) complexiteit neemt toe en de beheersbaarheid neemt af. Daarnaast leiden ontwikkeltrajecten in veelal binnenstedelijke situaties altijd tot projecten met een lange adem, die zich over meerdere wethouders en bestuurders uitstrekken (College Bouw Zorginstellingen, 2008).

Gekeken naar de hierboven genoemde uitspraken wat een professionele opdrachtgever voor eigenschappen en kwaliteiten moet bezitten, reist de vraag op welke manier de gemeente en vooral een incidentele opdrachtgever als een school(bestuur) hiermee omgaat.

Vanuit de hierboven genoemde rapporten en publicaties is in tabel X een beknopt overzicht gegeven. Elke van de genoemde uitspraken; criteria zijn verdeeld onder organisatie, kennis en leiderschap. Dit is de input

De verkregen input factoren uit dit hoofdstuk (leiderschap, organisatie en kennis) zijn vergeleken met de input factoren uit het onderzoek van Korenstra (2009). Het grote verschil in de input zit vooral in het feit dat Korenstra in haar onderzoek 'context' als een van de input factoren heeft gebruikt. Verder zijn er veel overeenkomsten in factoren uit beide onderzoeken te onderscheiden.

Radakovic (2013)	Leiderschap	Organisatie	Kennis
Korenstra (2009)			
Taak			
Teamleden			
Teamsamenstelling			
Leiderschap			
Gezamenlijke Verantwoordelijkheid			
Context			

Tabel 4
vergelijking input
factoren Korenstra (2009)
en Radakovic (2013)

Onderzoek	organisatie	kennis	leiderschap
<i>4e Architectuurnota: Een Cultuur van Ontwerpen (2008)</i>			
1 met durf, vernuft en creativiteit te werk gaan			++
2 vasthouden aan uitgangspunten en ambities van begin tot eind			++
3 combineert deskundigheid, creativiteit en bezieling		+	++
<i>College Bouw Zorginstellingen</i>			
1 Op de hoogte zijn van de basisprocedures en mogelijkheden om een bouwproces in te richten		++	
2 inhoudelijk 'betrokkene' bij de ambitie bij het bouwproces			++
3 inrichten van een adequate interne organisatie	++		
4 de continuïteit in het bestuur	++		
5 Voldoende kennis hebben van bouwprocessen		++	
6 leiding geven aan een ingewikkeld bouwproces en de rol doorzien van alle partijen			++
7 Inzicht in de toepasselijke wet- en regelgeving		++	
8 Risico's in kaart brengen en deze beheersen	+	+	+
<i>CABE - Basis Principes</i>			
1 leiderschap			++
2 organisatie	++		
3 gedegen advies en geïnformeerde besluitvorming	++	+	+
<i>CABE - Creating successful masterplans: a guide for clients</i>			
1 sterk leiderschap en toewijding aan kwaliteit			++
2 duidelijkheid over doelstellingen en resultaten	+	+	++
3 leer van eigen en andere succesvolle projecten		++	
4 geef voldoende tijd op het juiste moment	+		++
5 vind de juiste teams en ontwikkeling partners	++		
6 werk samen met de stakeholders en in een gezamenlijke geest	++		
7 reageer op context	+		++
8 strategie en structuur voor de uitvoering		+	++
<i>CABE - Creating excellent primary schools: a guide for clients</i>			
1 duidelijke visie hoe het onderwijs in de toekomst eruit zal zien		+	++
2 (ontwerp) adviseur die opdrachtgever helpt om zijn visie te vertalen naar een programma van eisen, interessante ontwerpuitdagingen aan gaat en ontwerp objectief beoordeelt	++	+	+
3 doordachte benadering duurzaamheid (constructie, gebruik)		++	
4 duidelijk beeld van de functionele -en kwaliteitseisen		+	++
5 programma van eisen, ontwikkeld in overleg met de school	++		+
6 capabele ontwerpers	++		
7 Bouwers, beheerders die aangesproken zijn door uitdaging van het ontwerp en die opdrachtgevers betrekken in het proces	++		
8 programma dat voldoende tijd biedt aan de ontwerpers	++		+
9 realistisch budget	++		+

Tabel 5
opsomming criteria opdrachtgeverschap

Interview		organisatie	kennis	leiderschap
<i>André Mol</i>				
1	combineert deskundigheid, creativiteit en bezieling			++
2	balans tussen vasthoudendheid en flexibiliteit			++
3	de juiste mensen om je heen	++		
4	lange termijn denken (gebouw)			++
<i>Janet van Oort; Jan Remijnse</i>				
1	aandacht voor de investering en exploitatie	++		
2	bij mfa's en brede scholen is de inhoudelijke vertaling elangrijk			
<i>Marco van Zandwijk</i>				
1	focus aanbrengen			
2	prioriteiten stellen			

Tabel 6
Overzicht criteria opdrachtgeverschap vanuit verschillende onderzoeken

Criteria Opdrachtgeverschap		
Leiderschap		
1a	combineert deskundigheid, creativiteit en bezieling	met durf, vernuft en creativiteit te werk gaan combineert deskundigheid, creativiteit en bezieling
1b	vasthouden aan uitgangspunten en ambities van begin tot eind	vasthouden aan uitgangspunten en ambities van begin tot eind inhoudelijk 'betrokkene' bij de ambitie bij het bouwproces balans tussen vasthoudendheid en flexibiliteit
1c	duidelijkheid over visie, doelstellingen en resultaten	duidelijkheid over doelstellingen en resultaten duidelijke visie hoe het onderwijs in de toekomst eruit zal zien duidelijk beeld van de functionele - en kwaliteitseisen
1d	leiding geven aan een ingewikkeld bouwproces	sterk leiderschap en toewijding aan kwaliteit leiding geven aan een ingewikkeld bouwproces en de rol doorzien van alle partijen reageer op context focus aanbrengen
1e	kaders vaststellen	prioriteiten stellen realistisch budget strategie en structuur voor de uitvoering geef voldoende tijd op het juiste moment programma dat voldoende tijd biedt aan de ontwerpers risico's in kaart brengen en deze beheersen
Organisatie		
2a	inrichten van een adequate (interne) organisatie	inrichten van een adequate (interne) organisatie de juiste mensen om je heen capabele ontwerpers
2b	samenwerken met stakeholders	werk samen met de stakeholders en in een gezamenlijke geest Bouwers, beheerders die aangesproken zijn door uitdaging van het ontwerp en die opdrachtgevers betrekken in het proces programma van eisen, ontwikkeld in overleg met de school (ontwerp) adviseur die opdrachtgever helpt om zijn visie te vertalen naar een programma van eisen, interessante ontwerpuitdagingen aan gaat en ontwerp objectief beoordeelt gedegen advies en geïnformeerde besluitvorming
2c	de continuïteit in het bestuur	de continuïteit in het bestuur
Kennis		
3a	Op de hoogte zijn van de basisprocedures (wet- en regelgeving) en mogelijkheden om een bouwproces in te richten.	Op de hoogte zijn van de basisprocedures en mogelijkheden om een bouwproces in te richten Voldoende kennis hebben van bouwprocessen Inzicht in de toepasselijke wet- en regelgeving
3b	Aandacht hebben voor de lange termijn.	aandacht voor de investering en exploitatie doordachte benadering duurzaamheid (constructie, gebruik) lange termijn denken (gebouw)
3c	Kennis.	bij mfa's en brede scholen is de inhoudelijke vertaling belangrijk leer van eigen en andere succesvolle projecten

Tabel 7
input: criteria opdrachtgeverschap

5 CRITERIA: LEIDERSCHAP

Naar aanleiding van hoofdstuk Opdrachtgeverschap en tabel 6 wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de criteria leiderschap.

5.1 LEIDERSCHAP

'A leader is best when people barely know he exists, not so good when people obey and acclaim him, worse when they despise him. But of a good leader who talks little when his work is done, his aim fulfilled, they will say: We did it ourselves.'

Quote Laozi 6e eeuw vC

Het eenduidig definiëren van leiderschap is niet makkelijk, omdat het verschillende betekenissen kan hebben voor verschillende mensen. Ondanks deze verscheidenheid wordt in het boek 'Leaderships: Theory and Practice' (Northouse, 2010) een aantal componenten genoemd die altijd relevant zijn voor leiderschap.

- Leiderschap is een *proces*. Proces impliceert dat een leider invloed uitoefent en zelf beïnvloed wordt. Daarom is leiderschap geen lineair proces, maar juist een interactieve activiteit.
- Leiderschap impliceert de manier waarop een leider *invloed* heeft op de verschillende mensen. Invloed is een voorwaarde voor leiderschap en zonder invloed kan leiderschap niet bestaan.
- Leiderschap gebeurt in *groepen*. Groepen zijn in dit geval de context.
- Leiderschap gebeurt in groepen die een *gezamenlijk doel* hebben.

Het boek gaat ook verder in op de verschillen tussen leiderschap als een proces en leiderschap als een eigenschap. Vanuit het oogpunt van eigenschappen betekent het dat leiderschap niet bij iedereen hoeft voor te komen en meestal bij de geboorte al bepaald is, maar vanuit proces kan iedereen het wel leren.

5.1.1 LEIDERSCHAP VOLGENS ONDERZOEKEN

Tabel 8 geeft een overzicht van eigenschappen en kenmerken die geïdentificeerd zijn volgens verschillende onderzoekers. Er bestaan overeenkomsten tussen de onderzoeken, maar ook verschillen. Vanuit de tabel komen een aantal eigenschappen en kenmerken meerdere keren voor:

- Verstand.
- Zelfvertrouwen.
- Volharding.
- Integriteit.
- Sociaal.

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader, and Alliger (1986)	Kirkpatrick and Locke (1991)	Zaccaro, Kemp, and Bader (2004)
verstand waakzaam inzicht verantwoordelijk initiatief volharding zelfvertrouwen sociaal	verstand viriliteit aanpassing overheersing extrovert behouden	prestatie volharding inzicht initiatief zelfvertrouwen verantwoordelijk samenwerking tolerantie invloed sociaal	verstand viriliteit dominant	drive motivatie integriteit vertrouwen vaardigheid kennis	vaardigheid extrovert nauwgezet emotionele stabiliteit, verstand openheid aangenaamheid motivatie sociale intelligentie zelfcontrole probleemoplossend

Tabel 8
onderzoeken naar eigenschappen en kenmerken van leiderschap (Northouse, 2010)

Leiderschap heeft veel raakvlakken met management, omdat het beide betrekking heeft op invloed, het werken met mensen en gezamenlijke doelen bereiken. Echter, leiderschap vertoont ook verschillen met management, zoals ook te zien is in tabel 9.

<i>Management</i> <i>Orde en Continuïteit</i>	<i>Leiderschap</i> <i>Verandering en Beweging</i>
Planning en Budget <ul style="list-style-type: none"> ▪ agenda's ▪ planning ▪ allocatie middelen 	Stel een richting vast <ul style="list-style-type: none"> ▪ creëer een visie ▪ verhelder het geheel ▪ stel strategieën vast
Organisatie en Personeel <ul style="list-style-type: none"> ▪ zorg voor structuur ▪ arbeidsbemiddeling ▪ zorg voor regels en procedures 	Afstemmen van mensen <ul style="list-style-type: none"> ▪ communiceer doelen ▪ zoek verbintenis ▪ bouw teams en coalities
Controleren en Probleemoplossing <ul style="list-style-type: none"> ▪ ontwikkel incentives ▪ genereer creatieve oplossingen ▪ neem corrigerende maatregelen 	Motiveer en Inspireer <ul style="list-style-type: none"> ▪ inspireer en stimuleer ▪ machtig ondergeschikten ▪ zorg voor onvervulde behoeften

Tabel 9
verschillen management en
leiderschap

Het kenmerk voor management is om binnen een organisatie voor orde en continuïteit te zorgen, terwijl leiderschap verandering en beweging moet bewerkstelligen. Ondanks dat er verschillen zijn, beide zijn onmisbaar wil een organisatie succesvol zijn.

In haar onderzoek stelt Korenstra (2009) vast dat het belang van leiderschap in een team groot is. Een leider scheidt de kaders voor het team, stuurt teamleden volgens de uitgangspunten aan, houdt teamleden bijeen en vertoont voorbeeldgedrag richting de teamleden. Het is belangrijk dat er aan het begin van het project duidelijk wordt gemaakt wie de leider is. Er moeten afspraken gemaakt worden wie welke rol in de sturing van het team op zich neemt en van wie de overige teamleden leiderschap kunnen verwachten.

5.1.2 LEIDERSCHAP METEN

Nu bekend is wat leiderschap is en wat de eigenschappen en kenmerken van leiderschap zijn, zal kort worden ingegaan hoe leiderschap gemeten kan worden. Leadership Effectiveness Analysis (LEA 360) is een instrument die wordt gebruikt om inzicht in het leiderschapsgedrag te verkrijgen door naar de volgende onderdelen te kijken:

- Visie ontwikkelen
- Medewerking krijgen
- Visie implementeren
- Voortgang controleren
- Resultaten behalen
- Teamgericht werken

5.2 CONCLUSIE

Het eenduidig definiëren van leiderschap is niet makkelijk, omdat het verschillende betekenissen kan hebben voor verschillende mensen. Het boek 'Leaderships: Theory and Practice' (Northouse, 2010) benoemt een aantal componenten die altijd relevant zijn voor leiderschap.

- Leiderschap is een *proces*. Proces impliceert dat een leider invloed uitoefent en zelf beïnvloed wordt. Daarom is leiderschap geen lineair proces, maar juist een interactieve activiteit.
- Leiderschap impliceert de manier waarop een leider *invloed* heeft op de verschillende mensen. Invloed is een voorwaarde voor leiderschap en zonder invloed kan leiderschap niet bestaan.
- Leiderschap gebeurt in *groepen*. Groepen zijn in dit geval de context.
- Leiderschap gebeurt in groepen die een *gezamenlijk doel* hebben.

Als de opdrachtgever niet genoeg leiderschap en daadkracht tijdens een proces toont, zullen andere partijen hem overschaduwen en zal de opdrachtgever geen controle meer hebben over de uiteindelijke oplossing. Hoe meer collectieve delen er zijn, hoe groter het belang om goede afspraken te maken over de wijze van dagelijks gebruik (Sanders, 2004). Een leider moet een variëteit aan eigenschappen hebben, maar ondanks deze variëteit, een leider moet vooral in staat zijn om anderen te inspireren en stimuleren.

Inzicht in het leiderschapsgedrag kan gedaan worden met het Leadership Effectiveness Analysis (LEA 360).

6 STAKEHOLDERSANALYSE

Een basisschool (project) en het totstandkoming daarvan (proces) staan niet op zich, maar hebben een relatie met de buitenwereld die door het project direct of indirect wordt geraakt in het dagelijkse leven. Gekeken naar de opdrachtgevers van een (brede) school dan zijn dat meestal de gemeente, het schoolbestuur of een woningcorporatie.

Dit hoofdstuk zal de relevante opdrachtgevers beschrijven, waardoor de belangen van verschillende stakeholders inzichtelijk worden gemaakt en met elkaar vergeleken worden. Door de belangen kunnen mogelijke conflicten en raakvlakken tussen de standpunten helder worden.

6.1 DE SCHOOL

Schoolbesturen staan voor lastige keuzes. Hun primaire taak is het creëren van goede voorwaarden voor de inhoud van het onderwijs en voor allen die er werken. Daar hoort een goede huisvesting bij (Rodermond, 2009).

Waar vroeger de rol van het schoolbestuur vrij beperkt was, is door de decentralisatie hier verandering in gekomen. De besturen hebben meer taken en verantwoordelijkheden gekregen; meer autonomie voor de school. Dit betekent dat de overheid zich terughoudender opstelt en scholen, en vooral ook hun besturen, meer ruimte krijgen om zelf allerlei inhoudelijke, organisatorische en strategische keuzes te maken. Echter de toename van deze verantwoordelijkheid gaat gepaard met eisen ten aanzien van de kwaliteit van het bestuur en de structuur van verantwoording.

Een schoolbestuur opereert in een complex dynamisch krachtenveld waar uiteenlopende belangen spelen. Recht doen aan de belangen van interne en externe stakeholders vraagt een behoorlijke mate van evenwichtskunst.

Schoolbesturen in het primair en voortgezet onderwijs kunnen enorm van elkaar verschillen. Een gemiddelde zogenoemde 'eenpitter' (een bestuur met één school) in het primair onderwijs verschilt aanzienlijk van een 'meerpitterbestuur' (met meerdere scholen) in het voortgezet onderwijs of zelfs van een eenpitter in het voortgezet onderwijs.

Een op de drie besturen is zonder bedenkingen enthousiast over meer autonomie; ze verwachten daardoor beter hun ambities te kunnen realiseren. Echter volgens het onderzoek 'De school bestuurd' (2008) lijkt er een wereld van verschil te zijn tussen de krachtige besturen uit het voortgezet onderwijs (grote besturen met raad-van-toezicht model) en de kleine vrijwilligersbesturen in het primair onderwijs, waarvan sommige zich zelfs nog maar nauwelijks bewust lijken van de bestuurlijke veranderingen. Het onderzoek concludeert dat grote professionele besturen niet opzien tegen de extra taken en verantwoordelijkheden die op ze afkomen. Kleine

vrijwilligersbesturen echter, zijn zich goed bewust van hun eigen grens, en zouden zelfs liever een deel van de taken afstoten of overlaten aan anderen. De grote besturen zijn professioneler, hebben meer bestuurskracht, ze lijken beter toegerust voor de toenemende autonomie en zien niet op tegen meer verantwoordelijkheden.

In de praktische taakverdeling tussen bestuur en directie houdt het bestuur zich doorgaans afzijdig. Het bestuur is vooral actief als het gaat om fusies of om vestigingsbeleid. Op veel terreinen neemt het bestuur uiteindelijk wel het besluit, maar neemt de directie het initiatief. Dat geldt zeker ook voor onderwerpen op het terrein van de maatschappelijke opdracht (Turkenburg, 2008).

Er komt momenteel veel op schoolbesturen af, en een aantal van die zaken kost het bestuur bijzonder veel aandacht, zoals de ingevoerde lumpsumfinanciering in het primair onderwijs en, voor beide sectoren, de zorgen om de huisvesting - bijna de helft van de schoolbesturen heeft daar problemen mee! - en invulling moeten geven aan het kwaliteitsbeleid. Er is nog steeds sprake van bestuurlijke schaalvergroting, met name in het primair onderwijs. Hier is een kwart van de besturen nog bezig met een fusie of heeft deze net achter de rug. Bij een klein deel van de besturen (tussen de 4% en 7%) gaat alle aandacht uit naar een ernstig probleem, waaronder slechte prestaties van hun school, een dreigende opheffing, financiële problemen of vervelende incidenten of conflicten (Turkenburg, 2008).

6.2 DE WONINGCORPORATIE

Als corporaties veel bezit in een gebied hebben, dan hebben zij een groot belang bij de kwaliteit van de sociaal fysieke infrastructuur. Deze infrastructuur is van betekenis voor de leefbaarheid maar ook voor de waarde van het omliggende woningbezit; corporaties hebben vaak een wijkgerichte focus. Bovendien kunnen ze maatschappelijk vastgoed onder gunstige condities financieren met borging van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) (Ministerie van Vrom, 2007).

Er liggen verschillende beweegredenen ten grondslag waarom een gemeente zou kiezen voor samenwerking met een woningcorporatie bij de realisatie van een multifunctionele accommodatie:

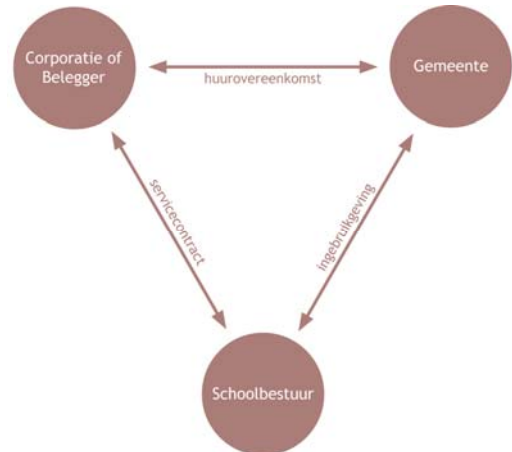
- financiële motieven,
- een locatie waarop een woningcorporatie reeds andere voorzieningen realiseert,
- een rol die de woningcorporatie kan vervullen in het beheren van het gebouw na realisatie (Oberon, 2007).

Woningcorporaties kunnen 4 rollen spelen in de ontwikkeling (Oberon, 2007):

- Adviesmodel. De woningcorporatie treedt op als bouwcoördinator en neemt de ontwikkeling van het project voor haar rekening.
- Ontwikkelaarsmodel. De woningcorporatie treedt op als opdrachtgever en levert het project na oplevering aan de uiteindelijke eigenaar.

- Gedeeltelijk eigenaars model. De woningcorporatie ontwikkelt het volledige project en levert na voltooiing een deel van het complex aan de uiteindelijke eigenaar.
- Design, Build, Finance, Maintain: DBFM-model. De woningcorporatie neemt alle onderdelen van de bouw voor haar rekening, beheert het complex en verhuurt de ruimten aan de gebruikers (Oberon, 2007).

Als de woningcorporatie eigenaar is, dan brengt zij een huursom en een vergoeding voor de exploitatiekosten (servicelasten) in rekening aan de huurders. Zo is meestal de gemeente hoofdhuurder voor het gebouw en verhuurt de gemeente verschillende delen van het gebouw aan de gebruikers (school). Ook kan het zijn dat sommige gebruikers direct met de woningcorporatie een huurovereenkomst hebben.



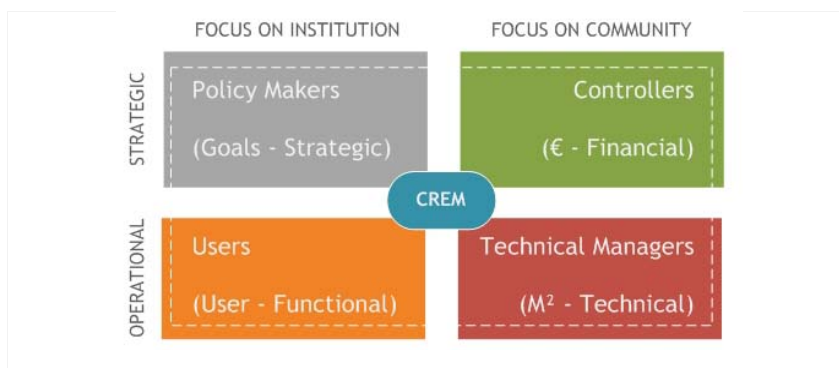
In het geval dat de woningcorporatie opdrachtgever is, dan wordt de zeggenschap van de gemeente minder. De gemeente en de woningcorporatie moeten het wel eens worden over een huurprijs (van bijvoorbeeld de school).

7 SCHOOL ALS VASTGOED

7.1 VASTGOEDSTRATEGIE IN HET ALGEMEEN

In eerste instantie heeft het vastgoed van een organisatie als hoofddoel om de organisatie te huisvesten. Echter, als gevolg van veranderende eisen vanuit het gebruik en veroudering van het vastgoed, is continue afstemming van vraag en aanbod noodzakelijk; het vinden van een match tussen de kwaliteiten van het gebouw en de eisen van de gebruikers van het gebouw. Het afstemmen van 'het aanbod van' vastgoed op 'de vraag naar' vastgoed heet Corporate Real Estate Management (CREM): het geheel van activiteiten om het organisatievastgoed optimaal bij te laten dragen aan de organisatieprestaties' (De Jonge e.a., 2006).

Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden naar strategische en operationele focus, maar ook naar het managen vanuit een bedrijfs perspectief en een vastgoed perspectief (Dewulf e.a., 2000).



Figuur 3

Perspectieven bij Corporate Real Estate Management (Dewulf e.a., 2000).

7.1.1 VASTGOEDSTRATEGIE BIJ PRIMAIR ONDERWIJS

Maatschappelijk vastgoed ofwel publiek vastgoed wordt in de internationale literatuur Public Real Estate (PRE) genoemd. Zoals uit de definitie van VROM blijkt, is bij publiek vastgoed niet alleen het functionele aspect van belang maar spelen ook culturele en politieke aspecten een belangrijke rol en draagt het bij aan de kwaliteit van de maatschappij door diensten te huisvesten die het welzijn van de burgers bevorderen.

Gezien de omvang van het aantal vierkante meters dat maatschappelijk vastgoed in het algemeen, en specifiek scholen, bestrijkt en de daarbij komende verantwoordelijkheid van maatschappelijk vastgoed, is het belangrijk dat de manier waarop met vastgoed wordt omgegaan op lange termijn belangrijk is.

Afgelopen decennia is het primair onderwijs enorm veranderd, een schoolgebouw is niet meer het resultaat van de gestelde minimale eisen en wensen. Naast de verschillende pedagogische stromingen welke beoefend kunnen worden is een stimulerende en gezonde omgeving een vereiste. Dit heeft tot gevolg dat het schoolbestuur het vastgoed strategisch zal moeten

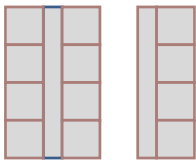
inzetten om de doelstellingen die ze hebben gesteld te bereiken. Het vastgoed is dan een product welke de doelstelling van het schoolbestuur kan ondersteunen. Volgens Dewulf (1993) is het niet mogelijk om het vastgoed effectief te koppelen aan de bedrijfsstrategie, als het bedrijf niet beschikt over een zeer duidelijke opvatting van de eigen bedrijfsprocessen.

7.2 ONDERWIJSVISIE

Het is belangrijk om de visie die een school heeft op de ontwikkeling en het leren van kinderen te vertalen naar het gebouw. Op deze manier probeert de school de leeromgeving die het leer- en ontwikkelingsproces van leerlingen faciliteert vorm te geven. Volgens KPC Groep (2010) zijn de basis voor de onderwijsvisie van een school de volgende twee vragen:

- Welke onderwijsdoelstellingen zijn relevant?
- Op welke wijze(n) kan de school effectief bijdragen aan het realiseren van deze onderwijsdoelstellingen?

7.2.1 PEDAGOGISCHE VISIE (OF UITGANGSPUNTEN)



In een maatschappij waarin de school niet meer de unieke vindplaats is van kennis, voldoet het traditionele, klassikale systeem niet meer. Lange tijd is uitgegaan van een tamelijk traditionele inrichting van schoolgebouwen. Waar de klaslokalen vroeger afgesloten rechthoeken met daarnaast (lange) rechte gangen (gangschool) waren, komt dat tegenwoordig niet meer voor. De laatste decennia krijgt de toenemende zelfstandigheid van leerlingen ruimtelijke gevolgen in de vorm van bijvoorbeeld leerpleinen, open leercentra en techniekpleinen (KPC Groep, 2010, p9). De pedagogische visie (uitgangspunt of stroming) speelt hier tevens een belangrijke rol in. Elke visie heeft zijn eigen opvattingen over de manier waarop het onderwijs wordt gegeven. Zo zijn bijvoorbeeld de uitgangspunten van Daltononderwijs vrijheid in gebondenheid, samenwerken en zelfstandigheid. In deze scholen is er vaak meer ruimte gereserveerd voor de gemeenschappelijke werkruimte, zoals in de gangen en zijn de klaslokalen kleiner dan bij een traditioneel klassikale school.

7.2.2 TYPE SCHOOL

Zoals in paragraaf Onderwijsvisie naar voren kwam, is de manier van lesgeven en de plaats van het onderwijs in de samenleving tegenwoordig anders ingevuld dan vroeger. Deze verandering is ook te zien in de manier waarop scholen zijn ingericht.

Stand-alone

De traditionele manier van scholen, stand-alone geeft aan dat scholen, buurthuizen, kinderopvang en overige samenwerkende voorzieningen verspreid zijn over verschillende locaties in de wijk.

Het voordeel van een stand-alone school is dat er geen ingewikkelde samenwerkingsvormen en beheerconstructies aan pas komen en het nadeel dat de (wijk)voorzieningen niet op een plek te vinden.

Brede School

Een school maakt steeds vaker deel uit van een multifunctionele accommodatie. In een multifunctionele accommodatie zijn verschillende voorzieningen en gebruikers gehuisvest onder één dak, waarbij inrichting en ontwerp zo zijn vormgegeven dat bepaalde ruimten geschikt zijn voor meervoudig ruimtegebruik. Naast een brede school, zijn ook woonzorgcomplexen en dorpshuizen voorbeelden van multifunctionele accommodaties.

'Een brede school is een samenhangend netwerk van toegankelijke en goede voorzieningen voor kinderen, ouders en buurt, met de school als middelpunt.'

definitie brede school (Oberon, 2007).

Het concept van brede scholen werd in Nederland in het begin van de jaren negentig uit de vorige eeuw geïntroduceerd. Het is geïnspireerd op de community schools³ in de Verenigde Staten, waar in eerste instantie vooral de nadruk gelegd werd op het zoeken naar nieuwe vormen van samenwerking tussen school, buurt en ouders, vanuit de gedachte dat afstemming in de opvoeding en 'samen optrekken' zou bijdragen aan het vergroten van kansen voor kinderen.

Het brede school concept in Nederland was aanvankelijk bedoeld voor het bestrijden van onderwijsachterstanden. Aansluitend bij de gedachte van de school als centrum voor ontwikkeling, is ook het concept van de verlengde schooldag toegevoegd aan de brede school (Van Erp, Koopman & Voncken, 1997; Van Oenen & Valkestijn, 1996; Meijnen, Autar & Hoop, 1996). Het gaat om de verbreding van het onderwijsaanbod en om een buitenschools aanbod (na schooltijd) van activiteiten die iets toevoegen aan het gewone lesprogramma, zoals kunst en cultuur, sport, informatie computer technologie, een of meerdere malen per week, voor leerlingen die daar zelf voor kiezen (Emmelot et al, 2006). Het is niet verwonderlijk dat het brede school concept als eerst tot stand werd gebracht in probleemwijken in grote en middelgrote steden. Tegenwoordig vinden we overal brede scholen, zowel in bestaande- als nieuwbouwwijken.

Het jaarbericht brede scholen 2009 (Oberon, 2009) geeft aan dat het percentage van de ontwikkeling van brede scholen⁴ steeg van 76% in 2007 naar 88% in 2009. In 2009 zijn 1200 brede scholen in het primair onderwijs gerealiseerd en voor de aankomende jaren staan er 500 brede scholen in de voorbereiding.

De toevoeging van de verschillende functies op gebied van onderwijs, zorg en vrijetijdsbesteding in de wijk heeft als voordeel dat er meer aanbod is en dat de accommodatie meer verbonden raakt met de wijk en de buurt. Daarentegen brengt dit tijdens de ontwikkeling, maar ook als het gebouw

³ In het Nederlands betekent 'community school' letterlijk brede school.

⁴ In dit percentage zijn brede scholen in primair en voortgezet onderwijs samen meegenomen.

klaar is een bepaalde complexiteit met zich mee. De vele betrokken partijen met verschillende belangen en rollen en de complexiteit die de accommodatie met zich meebrengt in het vervullen van de functionele rol om aan te sluiten op de behoeften en wensen van de bewoners en de visie van de gemeente voor de wijk zijn een aantal redenen.

7.3 CONCLUSIE

Het is door de geschiedenis gebleken dat het nodig is om het onderwijs te veranderen, niet omwille van de verandering, maar om het onderwijs beter te laten aansluiten op de maatschappij. Het is belangrijk dat de school helder voor ogen heeft hoe haar onderwijs er in de toekomst uit moet zien. Pas dan kan ze een stevige gesprekspartner zijn voor de architect, de gemeente en andere betrokkenen. Ontbreekt een duidelijke toekomstvisie, dan bestaat het gevaar dat de school sterk wordt beïnvloed door de onderwijskundige visie van 'derden', waardoor het nieuwe gebouw niet de onderwijskundige weerslag is van de visie van de school (KPC Groep, 2010).

Zo wordt met het concept van de brede school geprobeerd om een breed spectrum van oplossingen voor individuele en maatschappelijke problemen te bewerkstelligen.

8 REGELGEVING PRIMAIR ONDERWIJS

8.1 WET OP PRIMAIR ONDERWIJS

In 1981 trad de Wet op het basisonderwijs in werking en daarmee werd het onderscheid tussen het kleuteronderwijs en het lager onderwijs opgeheven. In de jaren negentig werden de verschillen tussen de basis- en speciaal onderwijs kleiner, wat ertoe leidde dat in 1998 de Wet op het basisonderwijs werd vervangen door Wet op het primair onderwijs (WPO). In deze wet is opgenomen hoe de onderwijshuisvesting in Nederland is vastgelegd. In de WPO is onder andere opgenomen dat de gemeente de zorgplicht heeft voor het onderwijs (afdeling 3, artikelen 92 t/m 112) en dat de zogenoemde lumpsumfinanciering alleen bedoeld is voor materiële instandhouding van een school (afdeling X, artikelen X t/m X).

8.2 WET KINDEROPVANG

De Wet kinderopvang regelt dat ouders, werkgevers en de overheid de kosten van kinderopvang samen dragen. Daarnaast beschrijft de wet de kwaliteit, het toezicht op de kwaliteit en de financiering van kinderopvang. Vanaf augustus 2007 zijn scholen verplicht om naschoolse opvang te bieden, waardoor de kinderopvang een belangrijk onderdeel is geworden van de multifunctionele accommodatie.

8.3 DECENTRALISATIE

Met behulp van de notitie ‘Decentralisatie in het onderwijsbeleid: een historische analyse en vooruitblik’ (2008) zal in bijlage D kort ingegaan worden op de ontwikkeling van de decentralisatie in Nederland.

Het is sinds 1997 ook mogelijk dat de gemeente en het schoolbestuur een overeenkomst sluiten waarbij (een deel van de) taken en middelen van de onderwijshuisvesting worden overgedragen, doordecentralisatie. Het hoeft hier overigens niet om alle huisvestingstaken te gaan, de doordecentralisatie kan variëren van alleen de overdracht van onderhoudstaken tot volledige overdracht. In doordecentralisatie zit een spanning tussen enerzijds de autonomie van de school en anderzijds de verantwoordelijkheid en de sturingsmogelijkheden van de lokale overheid. (Ecorys, 2009). Op deze manier kan het schoolbestuur zelfstandig aan de slag met de huisvesting van de school. Ook al is deze mogelijkheid in principe sinds de invoering van decentralisatie mogelijk, er zijn echter maar weinig concrete praktijkvoorbeelden in het primair onderwijs te vinden die dit ook daadwerkelijk hebben gedaan. Een van de factoren die bepalen of gemeenten tot doordecentralisatie overgaan, is het beleidsvoerend vermogen van schoolbesturen om binnen een door-gedecentraliseerd systeem te werken.

Daarnaast spelen ook andere factoren mee, met name factoren die verband houden met spanning tussen overheidssturing en autonomie van scholen (Ecorys, 2009). Volgens Jan Remijnse (2011) speelt doordecentralisatie vaker een rol bij voortgezet onderwijs dan bij primair onderwijs omdat de schoolbesturen vaak professioneler, zelfstandiger en groter zijn.

8.3.1 GEVOLGEN VAN DECENTRALISATIE

Door de decentralisatie is een scheiding in de financieringsstromen van scholen gekomen, waardoor de verantwoordelijkheden voor het investeren en exploiteren bij verschillende partijen (gemeente, schoolbestuur) te vinden zijn. Het gevolg daarvan is dat er uiteenlopende belangen zijn voor de gemeenten, die de mogelijke stichtingskosten zo laag mogelijk wil houden, terwijl schoolbesturen belang hebben bij zo laag mogelijke kosten voor onderhoud en energieverbruik. Het split incentive probleem ontstaat hier, omdat de gemeente verantwoordelijk is voor nieuwbouw en renovatie en de scholen voor de exploitatie, ontstaan er tegenstrijdige belangen in het terugverdienen van de investering die de gemeente heeft gedaan. Deze investering kost de gemeente geld, maar wat deze investering later oplevert (baten) komt ten goede van de school, omdat zij voor de exploitatie verantwoordelijk zijn (Rijksbouwmeester, 2009).

Volgens Arkesteijn et al. (2009) wordt een deel van de problemen bij scholenbouw (lage kwaliteit en kostenoverschrijdingen) veroorzaakt doordat de investering en de exploitatie los van elkaar worden beschouwd.

8.4 FINANCIERING

In principe wordt het hele primair onderwijs (scholen en schoolgebouwen) bekostigd door het Rijk, echter de zeggenschap over het budget is gedecentraliseerd naar de gemeente en naar het schoolbestuur zelf.

8.4.1 NORMVERGOEDING

Het beschikbare budget voor de realisatie en renovatie van de onderwijshuisvesting wordt sinds de decentralisatie (1997) door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) verstrekt aan de gemeenten. Dit budget wordt in het gemeentefonds gestort (Uhlenbusch, 2010). Kenmerkend aan dit budget is dat het niet geormerkt is, dat betekent dat de gemeente beleidsvrijheid heeft in de besteding. De toekenning van de budgetten is veelal gebaseerd op de Modelverordening onderwijshuisvesting Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) (Arkesteijn et al, 2009).

De normbedragen gaan uit van een sober, maar doelmatig gebouw, dat voldoet aan de eisen in (onder meer) het Bouwbesluit. De normbedragen zijn taakstellend. Het schoolbestuur dient in beginsel uit te komen binnen het (eventueel op prijsstijgingen gecorrigeerde) normbedrag. Wanneer de begroting het beschikbaar gestelde normbedrag desondanks overschrijdt, is het zaak te onderzoeken of er in de bouwplannen van het schoolbestuur zaken zijn meegenomen die niet strikt noodzakelijk zijn en waarop eventueel bezuinigd kan worden.

Het kan echter zijn, dat er door de gemeente strengere eisen aan het gebouw worden gesteld dan wettelijk is vereist. Gedacht kan bijvoorbeeld worden aan maatregelen in het kader van duurzaam bouwen, klimaatbeheersing of inbraakpreventie (nodig voor de verzekering door de gemeente van het gebouw). Met dit soort extra eisen houden de normbedragen geen rekening (VNG.nl).

Echter, er is veel discussie of het normbudget wel voldoende genoeg is. Zo stelt de Rijksbouwmeester, Liesbeth van der Pol in het rapport 'Gezond en Goed: scholenbouw in topconditie' (2009) dat het maatschappelijk belang van schoolgebouwen en onderwijsfuncties in wijkcentra of multifunctionele accommodaties niet voldoende wordt vertaald in passende budgetten.

8.4.2 LUMPSUMFINANCIERING

Scholen voor primair onderwijs en voortgezet onderwijs krijgen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) jaarlijks een bedrag, welke zij kunnen uitgeven aan personeel en materieel, de lumpsumfinanciering. Dit bedrag is gebaseerd op het aantal leerlingen dat de school heeft, hun leeftijd en afkomst. Op deze manier krijgen scholen meer ruimte om te bepalen hoe ze hun onderwijs inrichten en welke functie hun school moet hebben in relatie tot de omgeving. De lumpsumfinanciering (2006) geeft het schoolbestuur weliswaar de mogelijkheid om in het binnenklimaat te investeren, maar de kosten daarvoor moeten worden afgewogen tegen kosten voor bijvoorbeeld personeel en leermiddelen.

Financieringsstromen en Verantwoordelijkheden	
Ministerie van BZK	Ministerie van OCW
V	V
Gemeentefonds	Lumpsumfinanciering
V	V
Gemeente	Schoolbestuur
V	V
realiseren nieuwbouw	materiele instandhouding
realiseren (tijdelijke) uitbreiding	technisch en schoonmaak onderhoud
realiseren tijdelijke bouw	leermiddelen
onderhoud buitenzijde huisvesting	personeelskosten
renovatie	
inboedel bij oplevering	
eenmalige verzorging leermiddelen bij oplevering	

Tabel 11
Financieringsstromen en
verantwoordelijkheden

8.5 FRISSE SCHOLEN

Om scholen in het primair en voortgezet onderwijs te ondersteunen bij het nemen van maatregelen om energie te besparen en het binnenmilieu te verbeteren, heeft AgenschapNL (vh SenterNovem) het project 'Frisse Scholen' opgezet. Het project Frisse Scholen heeft als doel om scholen te stimuleren minder energie te verbruiken en het binnenmilieu te verbeteren. Uit het project is ook een programma van eisen naar voren gekomen, welke vijf belangrijke thema's benoemt voor een Frisse School:

- energiezuinigheid
- luchtkwaliteit
- thermisch comfort
- visueel comfort
- akoestisch comfort

Voor iedere thema zijn ambitieniveaus vastgesteld:

- klasse C, acceptabel;
- klasse B, goed;
- klasse A, zeer goed.

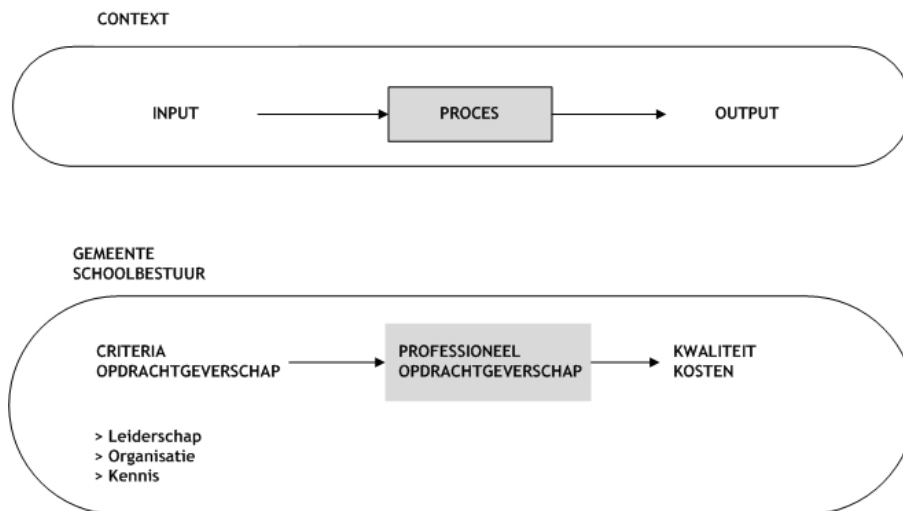
8.6 CONCLUSIE

In de periode vanaf 1920 was er in eerste instantie een relatief zeer sterke mate van centralisering in Nederland tot stand gekomen, dat na een lang discussietraject over de beperkingen hiervan uiteindelijk in zeer korte tijd een flinke mate van (territoriale) decentralisatie heeft plaatsgevonden. Deze is na een volgende verandering van politiek weer ter discussie is gesteld ten gunste van een versterking van de rol van schoolbesturen en schoolmanagement.

Door de decentralisatie is een scheiding gekomen in de financieringsstromen van scholen. Een belangrijk gevolg daarvan is dat het investeren in een duurzaam en energiezuinig gebouw met lage exploitatiekosten bemoeilijkt, omdat er tegenstrijdige belangen zijn (split-incentive) tussen de gemeente (investeerder) en school (exploitant).

9 CONCEPTUEEL MODEL

Met het (C)IPO uit hoofdstuk 3 en het theoretisch kader kan het conceptueel model worden ingevuld.



De context is afhankelijk in welke gemeente de school wordt gebouwd en het schoolbestuur. De inputfactoren zijn de gevonden criteria over het opdrachtgeverschap.

De output van het model kent twee onderwerpen, het budget en kwaliteit van de huisvesting. Met de kwaliteit van de huisvesting wordt de tevredenheid van de gebruikers over het gebouw (en het binnenklimaat) bedoeld. De tevredenheid zal uitgedrukt worden in een 5-puntenschaal. De 'mate van tevredenheid' is een eigen interpretatie en is gebaseerd op de ervaringen van de schooldirecties.



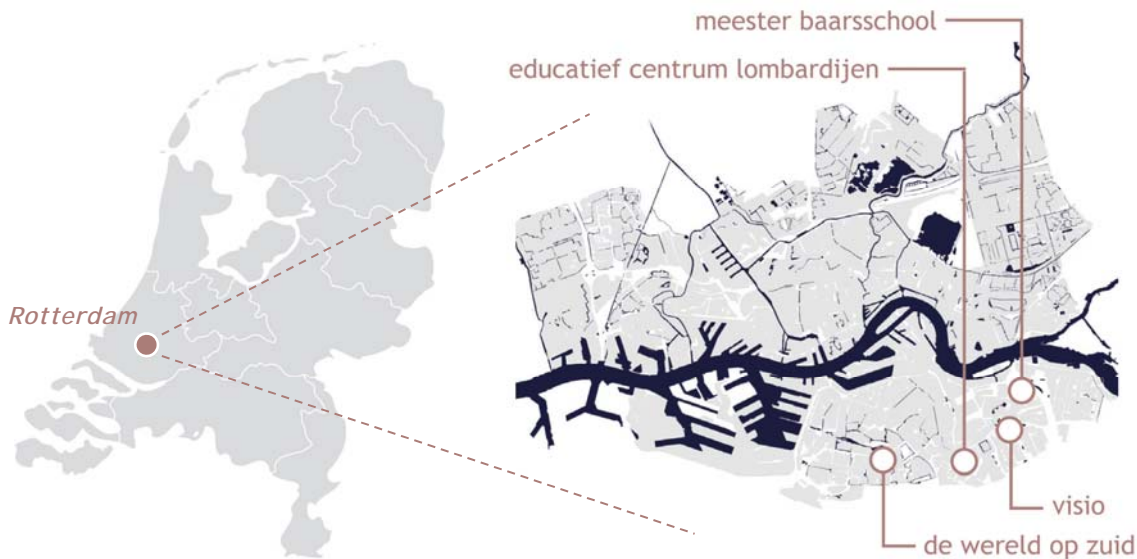
DEEL C

10 CASESTUDIES

Dit hoofdstuk zal ingaan op de vier casestudies uit Rotterdam. In hoofdstuk 3.4 is al reeds getoond hoe de selectie van de casestudies is gedaan.

Elke case study begint met een toelichting hoe het *initiatief* voor een nieuw gebouw is ontstaan en hoe de *projectorganisatie* tijdens het gehele proces eruitzag. Tevens zal in de paragraaf projectorganisatie aangegeven worden welke partijen bij het project betrokken waren, en met welke partijen is gesproken (aangeduid met een 'v'). Daarna zal per *opdrachtgeverschap* criterium - leiderschap, kennis en organisatie - ingegaan worden hoe deze criteria door de school zijn vormgegeven. Indien nodig en mogelijk zal er ook voor de partijen - gemeente, woningcorporatie, architect, aannemer - ook een uitspraak worden gedaan.

Als laatste zal het *budget* worden beschreven en of de partijen - vooral de school - *tevreden* zijn over het proces, het gebouw en het binnenklimaat. De mate van tevredenheid wordt uitgedrukt op basis van de 5-puntenschaal uit hoofdstuk 11. De vertaling van visie naar het gebouw is te zien in bijlage F. Aan de hand van de bevindingen over de hierboven genoemde onderwerpen zal er een *conclusie* worden gegeven.



Case Study A

Naam school	Meester Baarsschool
Adres	Koninginneweg 228, Rotterdam
Onderwijsprincipe	RK Jenaplanschool
Programma	Basisonderwijs (259 leerlingen*) - 19 lokalen en een multifunctionele speel/sportzaal.
Realisatie	2009-2011

Case Study B

Naam school	Visio (voorheen Sensis)
Adres	Heindijk 4, Rotterdam
Onderwijsprincipe	Speciaal Onderwijs (SO) op basisoniveau gegeven en Voortgezet Speciaal Onderwijs (VSO) op VMBO
Programma	Praktijkonderwijs- en HAVO-niveau. Nieuwbouw van een school + gymzaal voor visueel beperkte leerlingen en visueel meervoudig beperkte leerlingen.
Realisatie	2007-2009

Case Study C

Naam MFA	Educatief Centrum Lombardijen
Gebruikers	Openbare Basisschool De Catamaran,
Adres	Catullusweg 298, Rotterdam
Onderwijsprincipe	Openbare Basisschool
Programma	50 huurwoningen, een basisschool, bibliotheek, kinderdagverblijf, tussen- en naschoolse opvang, e-centrum en oudereneducatie
Realisatie	2008-2010

Case Study D

Naam MFA	De Wereld op Zuid
Gebruikers	Openbare Basisschool De Toermalijn RK Daltonbasisschool De Christophoor Pameijer Charlois Welzijn Kinder Service Hotels
Adres	Schere 39, Rotterdam
Onderwijsprincipe	Openbare Basisschool en RK Daltonbasisschool
Programma	multifunctionele centrale hal, 39 klaslokalen, kantoorruimte, therapieruimtes, leer/speelruimte, zelfstandige werkplekken, tribunes, sportzaal, kleedruimte, semiprofessionele keuken, kinderkookcafé, ouderlokaal, conciërge, lerarenkamer, slaapruijnte, mediatheek, vaklokaal, vergaderruimte
Realisatie	2007-2009



MEESTER BAARSSCHOOL

A

Het schoolbestuur van de Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs (RVKO) is verantwoordelijk voor 56 scholen ondergebracht bij 90 locaties in Rotterdam en omstreken, met samen in totaal 17474 (DUO, 2010) leerlingen. Een van deze scholen is de Meester Baarschool; een Jenaplanschool. De school werkt volgens de onderwijskundige uitgangspunten van Peter Petersen. Opvallende kenmerken hiervan zijn dat de kennisontwikkeling, creatieve ontwikkeling en sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen gelijkwaardig zijn. De kinderen werken niet in leeftijdsgroepen, maar in stamgroepen met twee of drie verschillende leeftijden met als doel om kinderen in een natuurlijke opvoedingssituatie te laten opgroeien.

INITIATIEF

De schooldirectie vertelt dat het oude gebouw uit 1939 veel karakter had, maar dat het een onhandig (niet passend bij de onderwijsvisie) en ongezond gebouw was geworden voor kinderen. Er waren nieuwe (onderheide) delen aan het oude gebouw bijgebouwd. Omdat het oude gebouw niet onderheid was, verzakte het en ontstonden er scheuren.

Bovendien was de school de laatste jaren te klein geworden voor het aantal leerlingen, waardoor de school een ander gebouw op een andere locatie erbij heeft moeten huren.

Door middel van een bouwkundig rapport heeft de school aangetoond dat het gebouw niet deugde. Uit dat rapport kwam naar voren dat er nodig renovatie plaats moest plaatsvinden, maar dat de kosten daarvoor hoog zouden zijn.

Omdat de renovatie te groot en te duur zou zijn, ging de school steeds meer kijken naar de mogelijkheden voor nieuwbouw. Er is vervolgens gekeken of het haalbaar was om het nieuwe gebouw op de plek van het oude gebouw te bouwen. Uit de studies kwam naar voren dat het een gebouw moest zijn van drie verdiepingen, wat de school niet handig vond. Naast het oude gebouw stond een woonhuis. Er is toen voorgesteld om dat gebouw te slopen en die ruimte te gebruiken voor de school. Hierdoor kon het een twee-laags gebouw worden, met genoeg ruimte voor de kinderen en rekening houdend met een potentiële groei van de school. De gemeente heeft toen 'de buurman' uitgekocht. Deze optie was voor de gemeente ook financieel de meest gunstige.

Het duurde wel enige tijd voordat de bewoner werd uitgekocht, omdat hij pas wilde verhuizen als zijn nieuwe huis klaar was.

De schooldirectie geeft aan eigenlijk gestart te zijn uit het 'niets'.

"We hebben verschillende mensen (gemeente, architect) erbij gehaald en zijn gewoon gaan vergaderen. Elke keer spraken we af voor een volgende vergadering, en zo ging de molen een beetje draaien."

Quote schooldirectie (2012)

Het oude gebouw paste goed bij de stijl van de rest van de bebouwing van de Koninginnenweg. Voor de welstandscommissie was het belangrijk dat de nieuwbouw dat ook deed. Er zijn dan ook een aantal ontwerpen door de welstandscommissie afgekeurd, voordat het definitieve plan goedgekeurd werd. Ondanks de goedkeuring van de welstandscommissie, zijn de buurtbewoners een procedure tegen de nieuwbouw gestart.

"De plannen zagen de bewoners eigenlijk niet zitten, omdat de meeste gebouwen in de straat verzakt waren en zij bang waren dat dat nog meer zou gebeuren door het heien en het zware bouwverkeer wat door de straat moest. Het waren best emotionele bijeenkomsten."

Quote schooldirectie (2012)

Tijdens het haalbaarheidsonderzoek zijn de bewoners informeel door de school geïnformeerd dat er plannen waren, en dat er ook veel onzekerheden waren.

De school geeft aan drie bijeenkomsten voor de buurt georganiseerd te hebben om deze over de nieuwe plannen te informeren. Vanuit deze bijeenkomsten is een buurt klankgroep samengesteld, een vaste groep bewoners die regelmatig met de school bijeen kwam en de school informeerde wat er onder de bewoners leefde. De school zag dat ook als een mogelijkheid om terug te koppelen hoe ver bijvoorbeeld de plannen waren gevorderd.

Uit de notulen van de informatiebijeenkomsten (16 april 2008) blijkt dat de bewoners zich vooral zorgen maakten over parkeren en de bezonning (Deelraadinfo, 2008). Tijdens dit

“Ik denk echter dat de wijze waarop de informatie is verstrekt aan de omwonenden en de wijze waarop omwonenden inhoudelijk in het plan zijn betrokken misschien iets beter had gekund. Ik ben hier zelf niet bij aanwezig geweest, maar dat is wat ik heb begrepen.”

Quote projectmanager (2012)

Uiteindelijk zijn de plannen goedgekeurd en kon de aannemer geselecteerd worden.

PROJECTORGANISATIE

De organisatie van het project betreft de volgende partijen:

SB	Schoolbestuur ¹	Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs (RVKO) - (bovenschools manager)	o
SB	Schoolbestuur ²	Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs (RVKO) - (beleidsadviseur fac. zaken)	v
SD	Schooldirectie	Meester Baarsschool	v
G	Gemeente	Gemeente Rotterdam (dienst JOS)	v
Ar	Architect	Van Hoogevest Architecten, Amersfoort	v
PM	Project Manager	Maissan Planadviezen, Rotterdam	v
WPS	Schoolbeheerder	WPS Scholenbeheer	o
A	Aannemer	Capelse Streekbouw, Capelle aan de IJssel	o

Vanuit het schoolbestuur van de RVKO was er een bestuursbureau met een aantal bovenschoolse managers die contacten onderhielden met de directeuren van de desbetreffende scholen. Een bovenschoolsmanager heeft verschillende taken, waaronder ook bouwzaken. De toenmalige bovenschoolsmanager van de Mr. Baarsschool vertegenwoordigde het schoolbestuur in het proces. De schooldirectie geeft aan dat het schoolbestuur in het begin betrokken is geweest, maar dat zij als schooldirectie tegelijkertijd ook veel verantwoordelijkheid hebben gekregen. Zo heeft de schooldirectie voor de architectenselectie zelf drie architecten uitgenodigd en uiteindelijk ook de architect gekozen. Het schoolbestuur is aanwezig geweest tijdens de informatiebijeenkomsten met de bewoners.

De bovenschoolsmanager is na de aanbesteding van de aannemer vervangen door een andere collega. Deze persoon in de functie van beleidsadviseur facilitaire zaken was net in dienst bij RVKO en was bij het proces betrokken om daarvan te leren.

“Ik kwam er eigenlijk bij als toehoorder van alle vergaderingen en niet iemand die een beslissingsbevoegdheid had naar de overige partijen toe.”

Quote schoolbestuur² (2012)

Het schoolbestuur geeft aan dat een schooldirecteur eigenlijk autonoom is op een school, maar dat er vanuit het bedrijfsbureau bepaalde richtingen aangegeven kunnen worden, hoe de onderwijskant wordt ingevuld.

“Er waren bovenschoolse managers welke zich zijdelings met het bouwen bezig hielden; er werd dus af en toe meegekeken met de schooldirectie, maar niet bewust dat het schoolbestuur bij alle gesprekken aanwezig was. De schooldirectie had ook een beslissende rol in hoe het ontwerp van de school eruit zag.”

Quote schooldirectie (2012)

Toen de gemeente bij deze school betrokken raakte, was de architect door de school al gekozen. De gemeente had in eerste instantie veel opmerkingen op het plan van de architect en had het gevoel dat de architect deze kritiek niet gewend was.

“De architect krijgt een programma van eisen, en daar hoort de architect ook aan te voldoen, anders keuren wij het plan af.”

Quote gemeente (2012)

De gemeente vindt dat de selectie rondom de architect voor wat controversie heeft geleid, waardoor zij het gevoel hadden dat er geen goede start is gemaakt.

Het heeft er ook toe geleid dat een externe projectmanager bij het project betrokken werd om alles in goede banen te leiden.

De projectmanager is in 2007 betrokken geraakt bij het project, toen hij door de gemeente Rotterdam (dienst JOS), werd gevraagd om de begeleiding en organisatie van het sloopwerk van het oude gebouw in te vullen. Daarnaast zorgde hij ook o.a. voor de afstemming naar de gemeente Rotterdam en hield de projectmanager zich ook bezig met de buurtbewoners die zich verenigd hadden, en die allerlei procedures aan het voeren waren tegen de nieuwbouw.

Het schoolbestuur en de gemeente hebben aan dezelfde projectmanager gevraagd om ook een rol te vervullen in het proces van de nieuwbouw.

Aan het begin van het proces zaten in het projectteam de bovenschoulsmanager van het schoolbestuur, de schooldirecteur, WPS als directievoerder en formeel vertegenwoordiger van de opdrachtgever en een vertegenwoordiger van de gemeente (dienst JOS). Later is de gemeente uit het proces gestapt en heeft de projectmanager hun rol overgenomen.

Ook is de projectmanager later voorzitter van de bouwvergaderingen geworden. Daar zaten verder vanuit de aannemer de directeur en de uitvoerder, de opzichter en hoofd bedrijfsbureau van het architectenbureau, WPS⁵ (ter ondersteuning van de projectmanager in de administratieve taken) en de beleidsadviseur facilitaire zaken vanuit het schoolbestuur.

In het begin zat de schooldirectie ook bij de bouwvergaderingen, maar op een gegeven moment heeft de schooldirectie bewust ervoor gekozen om vanwege de heersende sfeer tussen de architect en aannemer, hier verder niet aanwezig te zijn. Er was ook bewust gekozen dat de architect niet bij de bouwvergaderingen aanwezig zou zijn.

De aannemer claimde doordat hij de werktekeningen en details van verschillende onderdelen niet tijdig had en daardoor vertraging opliep. Aan het einde van het project heeft de aannemer een claim bij RVKO neergelegd, om de kosten die hij voor de vertraging had gemaakt terug te krijgen.

⁵ Het onderhoud voor de scholen was uitbesteed aan een externe organisatie (WPS), welke ook formeel de bouwbegeleiding van deze school deed.

OPDRACHTGEVERSCHAP

LEIDERSCHAP

Combineert deskundigheid, creativiteit en bezieling.

De schooldirectie vond het bouwen van een nieuwe school leuk, maar ook heel spannend. De betrokkenen vinden dat de schooldirectie wist wat er met de school bereikt moest worden en dat ze konden aangeven welke onderwijskundige overtuigingen belangrijk waren.

“Ik had me ook voorgenomen om het goed te doen en ik zat er ook bovenop.”

Quote schoolbestuur² (2012)

De schooldirectie heeft de toenmalige wethouder van onderwijs benaderd en geïnformeerd over het plan. Deze heeft ervoor gezorgd dat er bovenop het vastgestelde budget vanuit de gemeente, nog 600.000 euro extra beschikbaar gesteld zou worden voor het faciliteren van de verlengde dag arrangementen.

Vasthouden aan uitgangspunten en ambities van begin tot eind.

Vanwege de onprettige sfeer tussen de architect en de aannemer is de schooldirectie op een gegeven moment tijdens het proces naar de achtergrond getreden en is niet bij de bouwvergaderingen meer aanwezig geweest. De projectmanager fungeerde voor de schooldirectie als aanspreekpunt.

Achteraf vond de schooldirectie het jammer dat ze niet bij de vergaderingen meer aanwezig waren, omdat er een aantal dingen zijn gebeurd, waarvan de schooldirectie niet zo had gewild. Eén van die dingen zijn de hydraulische palen in de gymzaal. De schooldirectie wou in de gymzaal de palen voor bijvoorbeeld volleybal in de vloer laten verzinken. Voor de schooldirectie was dat praktisch, omdat een gymnastiek leerkracht dan de palen niet hoefde te dragen. Het betekende echter dat er ook een extra sparing moest komen, die waterdicht moest zijn. Omdat de palen problemen zouden opleveren met de wapening (omdat de palen onder de grond gingen), is besloten om hier van af te wijken.

“Ik denk dat ik het duidelijk heb aangegeven en het stond ook op papier getekend door diegene die de gymzaal heeft ontworpen. De architect en de aannemer zeggen beiden dat ze dat niet hebben gezien.”

Quote schooldirectie (2012)

De palen zouden in een stelling weggezet worden. De schooldirectie geeft aan niet geïnformeerd te zijn over deze wijziging, anders hadden ze actie ondernomen.

Duidelijkheid over visie, doelstellingen en resultaten.

De architect geeft aan dat de visie voor de school helder was. Enerzijds had dat te maken, omdat de school een Jenaplanschool was en de architect hiermee bekend was. En daarnaast had de school ook hele duidelijke ideeën hoe het onderwijs moest terugkomen in het gebouw.

Daarnaast heeft de school in het voortraject contact gehad met JAS (Jenaplan Advies & Scholing), die met name vanuit het onderwijsconcept begeleiding hebben gegeven aan de school.

Vanuit het onderwijsconcept is het belangrijk dat een school voor kinderen huiselijk moet zijn, dat de klaslokalen een huiskamer uitstraling hebben en dat er een leerplein aanwezig is. Zo hebben de meeste lokalen twee verdiepingen om die huiselijke vorm te geven en ook vitrines waar kinderen hun werk kunnen laten zien.

“Gaandeweg het proces is de visie concreet gemaakt. Voor de school was het ook een abstract iets, gevormd doordat ze er in het bestaande gebouw tegenaan liepen.”

Quote architect (2012)

Daarnaast had de schooldirectie, vooral vanuit het team leerkrachten, ook naar de praktische zaken gekeken. Er was een soort bouwcommissie opgericht, met zes tot acht leerkrachten, waar de architect op het kleine schaalniveau overleg mee had. Ook zijn de leerlingen betrokken, zodat bij de schooldirectie ook bekend was wat zij belangrijk vonden.

Om te kijken of het een praktisch gebouw is, heeft de schooldirectie het programma van eisen ook laten kijken door WPS, de arbodienst en ook door de ICT medewerkers.

Leiding geven aan een ingewikkeld bouwproces.

Wat betreft het bouwen had de schooldirectie geen ervaring, wat het voor hen ook spannend maakte. De schooldirectie is nooit in de rol van (project)leider getreden, omdat daar al een projectmanager voor was. Wel is het initiatief voor het bouwen van een nieuwe school van uit de school gekomen.

De schooldirectie had van het schoolbestuur met betrekking tot het ontwerp veel vrijheid en verantwoordelijkheid tijdens het proces gekregen en zij hadden daar de beslissende rol in. Het schoolbestuur was vooral in de initiatieffase betrokken.

De gemeente geeft aan dat van het schoolbestuur wordt verwacht dat er een financieel project management aanwezig is, zodat het project binnen de gestelde financiële normen zou blijven.

“Wij twijfelden of het schoolbestuur dat aan kon, omdat ze misschien niet genoeg mankracht hebben en kennis van hetgeen wat door de nieuwe regels aan hun gevraagd werd.”

Quote gemeente (2012)

Vanwege de onzekerheid die de gemeente over de begroting had, heeft een financiële deskundige het ontwerp doorgerekend en daar kwam uit dat deze en de kostenraming van het schoolbestuur (gemaakt door architect) niet overeenkwamen. De gemeente heeft de ervaring dat de begrotingen gemaakt door architecten vaak niet realistisch zijn, daarom hadden zij ook het gevoel soms op de stoel van het schoolbestuur te gaan zitten en de financiën te bewaken.

Kaders vaststellen.

De betrokkenen geven aan dat het relatief lang heeft geduurd voordat voldoende budget beschikbaar was. Toen het budget eenmaal bekend was (€6.600.000), is dat de leidraad voor de rest van het project geweest.

Het was snel duidelijk dat de eerste planning (herfst 2010) niet gehaald zou worden, omdat de sloop iets later was begonnen dan gepland en de planning ook eigenlijk te krap was. Uiteindelijk is de school in mei 2011 opgeleverd.

ORGANISATIE

Inrichten van een adequate (interne) organisatie.

De schooldirectie heeft verschillende mensen (gemeente, architect) tijdens het initiatief benadert en onderdeel gemaakt van hun zorgen over de slechte en te kleine huisvesting. De architect is gekozen omdat hij eerder met het onderwijsconcept Jenaplan had gewerkt.

Sommige partijen vinden dat tijdens de uitvoering het proces moeizamer is verlopen door de werkwijze van de aannemer, die vertraging en meerwerk claimde. De projectmanager geeft aan dat de aannemer op prijs is geselecteerd en het selectieproces is aangestuurd door de architect. In een vergadering met het schoolbestuur, de architect, WPS en projectmanager is door het schoolbestuur besloten, na telefonisch overleg met een ander schoolbestuur die eerder ervaring had met deze aannemer, om voor deze aannemer te kiezen. Een collega schoolbestuur had enige waarschuwingen geuit over de aannemer en dat het bestek echt waterdicht moest zijn.

De projectmanager vond het niet verstandig om zomaar met deze aannemer in zee te gaan en hij heeft geadviseerd om een oriënterend gesprek te voeren.

“Dat is ook gebeurd, maar ik had het gevoel dat de beslissing voor dat gesprek eigenlijk al was genomen.”

Quote projectmanager (2012)

Tijdens het gesprek is aan de aannemer meegedeeld dat het schoolbestuur voornemens had om ze te selecteren. Echter als de opdracht eenmaal is verstrekt, dan wou het schoolbestuur geen toestanden over ontbrekende punten in het bestek. Tijdens dat gesprek is gelegenheid aan de aannemer gegeven om eventuele punten naar voren te dragen, waarop antwoorden gegeven konden worden. Dit is met de instemming van de aannemer gebeurd en is hij geselecteerd.

De aannemer heeft aan het einde van de bouw een claim ingediend en deze is door het schoolbestuur voor de Raad van Arbitrage gebracht. De aannemer was van mening dat de tekeningen van de architect te laat kwamen en er daardoor vertraging is opgelopen. Uiteindelijk is de aannemer door de rechter in het ongelijk gesteld.

Samenwerken met stakeholders.

De gemeente was niet tevreden over de manier waarop de school de architectenselectie had gedaan. Op het eerste plan van de architect had de gemeente veel opmerkingen met betrekking tot haalbaarheid en financiën. Om ervoor te zorgen dat het proces in goede banen werd geleid, is er een projectmanager bij het proces betrokken.

“Wij twijfelden of het schoolbestuur een financieel project management zou kunnen opzetten, omdat ze misschien niet genoeg mankracht hadden en kennis van hetgeen wat door de nieuwe regels aan hun gevraagd werd.”

Quote gemeente (2012)

De school echter was wel erg tevreden over haar selectie en de manier waarop de architect het onderwijsconcept heeft vertaald naar het nieuwe gebouw. De schooldirectie betreurt de manier waarop de samenwerking met de aannemer is gegaan. Ze geven aan dat de architect sommige informatie ook eerder had moeten aanleveren, maar dat het geen reden hoeft te zijn om niet in goede harmonie samen te kunnen werken.

De continuïteit in het bestuur.

Aan het begin van het proces is vanuit het schoolbestuur een bovenschoolsmanager betrokken geweest. De bovenschoolsmanager is na de aanbesteding van de aannemer vervangen door een andere collega, een beleidsadviseur facilitaire zaken.

Vanwege de nieuwe zienswijze van het schoolbestuur op de eigen rol in het proces, is tijdens de uitvoeringsfase een ander persoon vanuit het schoolbestuur betrokken. Deze persoon is niet inhoudelijk betrokken geweest, maar meer om te leren van het proces, zodat het schoolbestuur in de toekomst de bouwbegeleiding zelf kan doen.

KENNIS

Op de hoogte zijn van de basisprocedures en mogelijkheden om een bouwproces in te richten.

De schooldirectie geeft aan niet op een specifieke manier zich op het bouwproces te hebben voorbereid, maar vooral vanuit de onderwijskant in het proces te hebben gezeten.

“Ik heb er tijdens het proces wel veel van geleerd.”

Quote schooldirectie (2012)

Het schoolbestuur geeft aan dat de schooldirectie informatie krijgt over de planning en dat het voor hen belangrijk is om te weten wanneer er wordt gestart en of de school op het juiste moment naar het nieuwe gebouw kan gaan verhuizen.

De selectie van de architect is niet naar wens van de gemeente verlopen. De gemeente geeft aan dat het enerzijds een tekortkoming van hunzelf kan zijn geweest en dat de manier waarop de selectie zou moeten gebeuren niet genoeg geventileerd is naar het schoolbestuur. Anderzijds kan het ook zo zijn dat het schoolbestuur zich niet aan bepaalde procedures heeft gehouden.

“Ik denk dat zowel het schoolbestuur als de gemeente daar niet in optimaal hebben gehandeld.”

Quote gemeente (2012)

Het was een kwestie van nieuwe regels, maar ook dat dienst Jeugd, Ontwikkeling en Samenwerking (JOS) overging naar het Ontwikkelings Bedrijf Rotterdam (OBR).

Aandacht hebben voor de lange termijn.

Met betrekking tot lange termijn was het voor de school belangrijk om voldoende ruimte te hebben voor leerlingen. Een van de onderdelen waar de schooldirectie veel aandacht aan heeft gegeven zijn de ICT voorzieningen.

Kennis.

De schooldirectie geeft aan met een team leerkrachten te zijn gaan kijken naar andere schoolgebouwen en daarbij vooral naar die gebruikers te hebben geluisterd. Op deze manier kregen ze van te voren een idee of bepaalde onderdelen handig waren, omdat ze al in praktijk uitgevoerd zijn.

“Dus verschillende mensen, vanuit verschillende expertisegebieden hebben naar het programma van eisen gekeken voordat deze definitief werd gemaakt.”

Quote schoolbestuur² (2012)

BUDGET

Volgens de geïnterviewden bestond het budget uit de norm zoals deze geformuleerd was door VNG (€3.000.000), het extra budget voor de faciliteiten voor de dag arrangementen (€600.000) en de extra kosten voor het aankopen en slopen van het huis en schadeloos stellen van de bewoner (€3.000.000). Het budget was totaal €6.600.000.

De partijen geven aan dat het project binnen budget is gebleven. Dit was mede te danken aan het feit dat er begroot werd voordat de crisis begon, terwijl de aannemer aanbesteed is tijdens de crisis. De aanbesteding viel gunstiger uit dan gepland.

VNG Norm

In 2007 was de normvergoeding €709.958,52 (startbedrag) + €1.214,94 (voor elke m² bvo). Het gebouw heeft 2214m² bvo. Het normbedrag is hiermee ≈ €3.400.000 (€3.230.000 - €3.570.00). Dit is hoger dan de geïnterviewden hebben aangegeven. Uit de documenten van de gemeente blijkt dat dit bedrag beter overeenkomt met de begroting investeringsoverzicht stichtingskosten. Daar is voor de bouwkosten €3.550.000 opgenomen. Het is niet mogelijk om uit te rekenen of het bedrag voor sloopkosten binnen de VNG-norm is gebouwd, omdat niet bekend was hoeveel m² bvo het oude gebouw had.

TEVREDENHEID

Het proces

Op het moment dat de Mr. Baarsschool gebouwd werd, was veel uitbesteed aan externen en was er weinig bouwkundige kennis binnen het schoolbestuur. Het schoolbestuur geeft nu echter aan het belangrijk te vinden om meer bij de processen betrokken te worden en te zien wat er gebeurt. Het schoolbestuur is daarom ongeveer 3 jaar geleden gestart met een bouwkundige afdeling die de grotere projecten gaat begeleiden. Het idee is dat de scholen hierdoor beter zullen aansluiten op de visie die het schoolbestuur heeft.

De gemeente geeft aan jammer te vinden de manier waarop de architect is geselecteerd.

“Ik denk dat het zowel een tekortkoming is geweest van dienst JOS, omdat ze over de regels niet voldoende hebben gecommuniceerd, als het schoolbestuur welke niet voldoende heeft geluisterd.”

Quote gemeente (2012)

Toen de schooldirectie op de achtergrond trad is afgesproken dat de belangrijke besluiten gezamenlijk besproken werden.

“De verdeling wat er wel en niet belangrijk is, was niet door mij maar door de uitvoerder en project manager bepaalt. In sommige gevallen was ik het ergens niet mee eens, maar het gebeurde dan toch nog.”

Quote schooldirectie (2012)

Een van de voorbeelden zijn de eerder genoemde hydraulische palen, welke uiteindelijk niet zijn uitgevoerd.

Het schoolbestuur geeft aan tegenwoordig dit anders te doen, en altijd iemand in het proces te hebben die volledig op de hoogte is.

Het gebouw

De schooldirectie is tevreden over het gebouw, maar heeft wel een lijst met punten opgesteld die anders/niet zijn uitgevoerd. Er zijn nog af en toe bijeenkomsten met de andere betrokkenen, omdat de schooldirectie het nog steeds wil hebben zoals zij dat oorspronkelijk bedacht hebben. Inmiddels zijn er wel een aantal punten van de lijst afgehandeld, maar nog niet allemaal.

Of de punten die ontbreken of anders zijn uitgevoerd in het programma van eisen zijn opgenomen vindt de schooldirectie lastig om te zeggen.

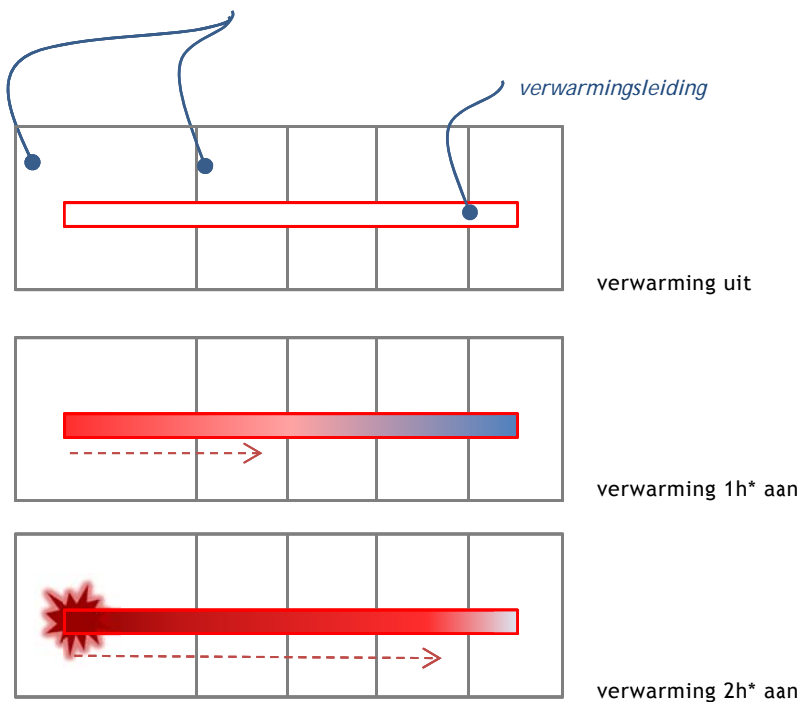
“Dat kan ik niet beoordelen, omdat dat te ingewikkeld voor mij is om dat te weten. Ik kan alleen tegen de architect zeggen wat ik wil en aannemen dat hij dat zo overneemt.”

Quote schooldirectie (2012)

Binnenklimaat

De schooldirectie geeft aan bekend te zijn geweest met de problematiek van het binnenklimaat en heeft de leerkrachten daarop voorbereid door aan hen mee te delen dat de installaties een geavanceerd systeem zijn, welke zeker een jaar nodig heeft om een ideaal klimaat te hebben.

Ter plaatste van de leerpleinen zitten een aantal knooppunten van leidingen, waar alle warmte eerst langs moet voordat het naar de buitenruimtes verspreid kan worden.



Normaal gesproken heeft de school er geen last van, maar als het extreem koud is, en ruimtes verwarmd moeten worden, wordt het in het leerplein heet, omdat deze leidingen daar langs lopen. Deze ruimtes kunnen niet (handmatig) geventileerd worden door middel van een raam, maar gebeurt via een gebalanceerd ventilatiesysteem.

"Ik weet niet of de adviseur of installateur verantwoordelijk gesteld kan worden, ik ben hier afhankelijk van het schoolbestuur en de projectmanager."

Quote schooldirectie (2012)

INPUT

Formeel is het schoolbestuur bouwheer en dus opdrachtgever. Bij de Mr. Baarschool heeft de schooldirectie echter veel verantwoordelijk gekregen. Omdat zowel het schoolbestuur als de schooldirectie invloed hebben gehad, worden de criteria voor opdrachtgeverschap in de onderstaande tabel voor zowel het schoolbestuur (eerste rij), als schooldirectie (tweede rij) ingevuld.

Criteria Opdrachtgeverschap	voldaan	korte toelichting
Leiderschap		
combineert deskundigheid, creativiteit en bezieling	deels	Uit de gesprekken met de partijen blijkt dat het schoolbestuur vooral in het begin van het proces betrokken is geweest vanuit hun rol (aanbesteding aannemer, budgetbesprekingen). Tijdens de uitvoering hebben ze wel in het proces gezeten, maar namen ze de rol van bouwheer niet aan.
	ja	De deskundigheid en creativiteit van de schooldirectie was vooral te vinden in hoe zij het ontwerp van de school zagen en niet zo zeer in de manier waarop zij het bouwproces hebben ingericht. De schooldirectie is creatief geweest door de toenmalige wethouder van onderwijs te benaderen en bovenop het vastgestelde budget vanuit de gemeente, nog 600.000 euro extra te ontvangen voor het faciliteren van de verlengde dag arrangementen.
vasthouden aan uitgangspunten en ambities van begin tot eind	nee	Er is een nieuw iemand vanuit het schoolbestuur tijdens de uitvoeringsfase gekomen. Deze persoon was niet bij de afspraken die tijdens de ontwerp- en initiatieffase zijn gemaakt. Tijdens de uitvoering is de beslissing genomen om een aantal onderdelen niet uit te voeren zoals de schooldirectie dat wel graag had gewild.
	deels	De partijen vinden dat de schooldirectie goed kon aangeven wat ze graag in de school wou. Desondanks zijn een aantal onderdelen niet uitgevoerd zoals de school dat graag had gewild. Dit komt omdat de schooldirectie niet aanwezig was toen deze beslissingen genomen werden en naar eigen zeggen is de schooldirectie ook niet (voldoende) over geïnformeerd.
duidelijkheid over visie, doelstellingen en resultaten	deels	Het was voor de schooldirectie duidelijk wat het budget was en de planning. Het is onduidelijk of de specifieke visie en doelstellingen van het schoolbestuur overgebracht waren aan de schooldirectie.
	ja deels	De school is een Jenaplanschool. De architect geeft aan dat het voor hem duidelijk was de schooldirectie met de school wou en dat schooldirectie dat goed kenbaar kon maken. Tijdens de uitvoering zijn toch een aantal onderdelen niet uitgevoerd zoals de schooldirectie dat graag had gewild.
leiding geven aan een ingewikkeld	nee	Het schoolbestuur heeft geen leiding gegeven in het proces, omdat dit vooral door de project manager is gedaan.

bouwproces		Het schoolbestuur is tijdens de initiatieffase betrokken geweest en tijdens de uitvoering is het schoolbestuur ook aanwezig geweest (bij de vergaderingen), maar meer als toehoorder en niet vanuit de rol van opdrachtgever.
	nee	Ook de schooldirectie heeft niet een leidende rol gehad in het bouwproces. Wel is de schooldirectie bepalend geweest in het vaststellen van de visie voor de school en het overbrengen daarvan aan de architect.
kaders vaststellen	ja	Het schoolbestuur heeft aan het begin kaders vastgesteld met de aannemer over eventuele onduidelijkheden in het bestek. Ondanks dat het schoolbestuur deze kans aan de aannemer heeft gegeven, had de aannemer tijdens de uitvoering toch opmerkingen op het bestek. Het was voor de schooldirectie duidelijk wat het budget was en de planning. Het budget is mede bepaald met de gemeente.
Organisatie		
inrichten van een adequate (interne) organisatie	deels	De organisatie kende een moeizame samenwerking tussen de aannemer. Je kunt dat natuurlijk nooit weten en het kiezen voor de aannemer met de laagste prijs hoeft niet te betekenen dat het per definitie een ondeugdelijke partij is. Echter, omdat deze aannemer op een bepaalde manier bekend stond bij andere partijen en collega schoolbesturen, kan men zich afvragen of het toch kiezen voor deze aannemer de juiste beslissing is geweest. Het kiezen voor een andere aannemer, met een andere prijs, hoeft niet te betekenen dat er zich niet andere dingen hadden kunnen voordoen.
	ja	De schooldirectie was vooral leidend in het kiezen van een architect. De architect was bekend met het onderwijsprincipe van de school; Jenaplanonderwijs. In termen van het vertalen van het onderwijsprincipe naar het ontwerp is de school heel tevreden.
samenwerken met stakeholders	deels	Gekeken naar de rol die een schoolbestuur zou moeten innemen, is dit te weinig gebeurd.
	deels	De schooldirectie heeft vooral in het begin intensief met verschillende stakeholders samengewerkt. Eerst door verschillende partijen bij het initiatief te betrekken en het proces te starten, maar ook door bij verschillende partijen kennis te vergaren. Daarnaast heeft de architect het schoolbestuur geholpen om hun ideeën en visie naar een ontwerp te vertalen. Op het moment dat de schooldirectie op de achtergrond is getreden (tijdens de uitvoering) zijn een aantal beslissingen genomen zonder dat de schooldirectie hierover was geïnformeerd. Hier kan de schooldirectie indirect niets aan doen, maar het laat wel zien dat er niet altijd een geïnformeerde besluitvorming tussen de stakeholders was.
continuïteit in het bestuur	nee	De verantwoordelijke vanuit het schoolbestuur is veranderd tijdens de uitvoeringsfase. Deze persoon hield zich op de achtergrond, en was er voornamelijk om te leren van het proces.
	ja	De schooldirectie is hetzelfde gebleven, alleen is de schooldirectie tijdens de uitvoeringsfase naar de achtergrond getreden.

Kennis		
Op de hoogte zijn van de basisprocedures (wet- en regelgeving) en mogelijkheden om een bouwproces in te richten.	deels	Het is onbekend in hoeverre het schoolbestuur op de hoogte was van de basisprocedures en mogelijkheden om een bouwproces in te richten. Vanuit het schoolbestuur was er iemand die zich ook o.a. met bouwzaken bezighield. Echter, het schoolbestuur heeft ook aangegeven sinds twee jaar meer betrokken te willen zijn bij de nieuwbouw, omdat die kennis vroeger ontbrak.
	nee	De schooldirectie geeft aan in het proces vooral vanuit de onderwijskant te hebben gezeten en zich niet op een specifieke manier te hebben voorbereid.
Aandacht hebben voor de lange termijn.	onbekend	Het is onbekend op welke manier en of het schoolbestuur aandacht heeft gehad voor de lange termijn. Wel heeft het schoolbestuur aangegeven meer betrokken te willen worden bij het nieuwbouwproces en de schooldirecties beter te willen bijstaan.
	ja	De schooldirectie heeft in het ontwerp rekening gehouden met ICT mogelijkheden. Ook is er voldoende ruimte in de school om in de toekomst groeien.
Kennis.	deels	Het schoolbestuur heeft meerdere scholen door de jaren gebouwd. Enige kennis van het bouwen moet wel aanwezig zijn. Het schoolbestuur heeft echter ook aangegeven meer betrokken te willen worden bij het nieuwbouwproces en de schooldirecties beter te willen bijstaan.
	ja	De schooldirectie is met een team leerkrachten naar een aantal andere scholen gaan kijken, om te kijken onderdelen die zij hebben uitgevoerd ook passend zouden zijn voor de Mr. Baarschool. Ook hebben ze gekozen voor een architect, die eerder met dit type onderwijsconcept heeft gewerkt. Daarnaast heeft de schooldirectie contact gehad met verschillende partijen, zoals met JAS (Jenaplan Advies & Scholing), die met name vanuit de onderwijsconcept begeleiding hebben gegeven aan de school.

OUTPUT

<i>onderdeel</i>	<i>tevreden</i>	<i>korte toelichting</i>
Het proces	deels	Over de samenwerking in de initiatiefase is de schooldirectie tevreden. De sfeer tussen de aannemer en architect tijdens de uitvoeringsfase vond de schooldirectie echter zo vervelend, dat ze tijdens de uitvoering uit het proces zijn gestapt.
Het gebouw	grotendeels	De schooldirectie geeft aan dat ze tevreden zijn over het gebouw en de manier waarop het onderwijsconcept is vertaald naar het ontwerp. De schooldirectie heeft uiteindelijk niet alles gekregen wat ze wilden en dat vinden ze jammer, omdat ze dat wel aan het begin duidelijk hadden gemaakt.
Binnenklimaat	deels	De ontevredenheid over het binnenklimaat komt vooral tijdens extreem weer ter plaatste van de leerpleinen. Daar zitten een aantal knooppunten van leidingen, waardoor alle warmte eerst gecentraliseerd wordt voordat het naar buitenste ruimtes verspreid kan worden.
<i>onderdeel</i>	<i>overschrijding</i>	<i>korte toelichting</i>
Budget	nee	Het budget zoals deze is vastgesteld is gehaald, echter deze was ongeveer 2x het VNG norm (het uitkopen van de buurman en realiseren van dag arrangementen). De gemeente heeft de begroting van de architect aangepast, omdat zij deze niet realistisch vonden.
<i>onderdeel</i>	<i>voldoende</i>	<i>korte toelichting</i>
VNG norm	Nee	Boven op het VNG norm zijn de kosten voor dag arrangementen en het uitkopen van de buurman gekomen.



VISIO

B

In Nederland krijgen jaarlijks duizenden mensen te maken met blijvende slechtheid of blindheid. Wanneer iemand slecht ziet of helemaal blind wordt, heeft dat ingrijpende gevolgen voor wonen, werken, ontspanning, onderwijs, opvoeding en mobiliteit. Op deze terreinen biedt Visio - ook aan mensen die naast een visuele beperking een andere beperking hebben - ondersteuning.

Er zijn in Nederland zes scholen voor blinde en slechthziende kinderen die onder Visio vallen, waarvan één in Rotterdam staat. In Rotterdam zijn de afdelingen speciaal basisonderwijs voor leerlingen met een visuele beperking, voortgezet speciaal onderwijs voor leerlingen met een visuele beperking en speciaal onderwijs aan leerlingen met een meervoudig beperking te vinden.

bron: Schoolgids Visio Rotterdam 2012-2013

INITIATIEF

Op de school in Rotterdam zitten ongeveer 120 leerlingen en er werken ongeveer 60 mensen. De leerlingen zijn divers. Zo zitten er normaal lerende basisschool kinderen met een visuele handicap, kinderen die naast visuele ook verstandelijke of lichamelijke handicap hebben en er is een voortgezet onderwijs (praktijkonderwijs, vmbo, mavo, havo). Ook bij normaal lerende kinderen is er sprake van bijkomende problematiek, zoals een stoornis, sociaal emotionele problematiek of ingewikkelde gezinssituatie.

“De doelgroep leidt tot een heel geëmuleerde groep, want er zitten zowel doorsnee leerlingen als genieën. Het is een dwarsdoorsnede door de bevolking, met als enige bindende element dat de kinderen een visuele handicap hebben.”

Quote architect (2012)

Het gebouw waar de school vóór de nieuwbouw gehuisvest was, was waarschijnlijk in de jaren '60 gebouwd en was een zogenoemde MuWi-school. Inmiddels verkeerde het gebouw in slechte staat; de gebruikers hadden last van lekkages en de ruiten vielen uit de sponningen.

Het schoolbestuur nodigde de gemeente uit om de staat van het gebouw te bekijken en te overleggen wat de eventuele vervolgstappen zouden zijn. In eerste instantie was het de bedoeling dat de gemeente budget zou vrijmaken om het gebouw aan te passen en uit te breiden voor de doelgroep. Echter de beoogde renovatie zou relatief duur zijn. Daarbij kwam dat er geen voorzieningen waren voor kinderen met een motorische beperking en deze dus hier niet naar school konden. Door het realiseren van nieuwbouw kon in de behoefte van deze doelgroep ook voorzien worden en zouden de kinderen veel sneller op school zijn en meer gebruik kunnen maken van hun lestijd.

De verantwoordelijke vanuit de gemeente Rotterdam, werkzaam bij dienst JOS heeft toen bij de wethouder aangedrongen voor budget voor het realiseren van nieuwbouw. Omdat dit de enige school voor deze doelgroep in Rotterdam (en omstreken) was had de gemeente Rotterdam aanvankelijk weinig kennis over de doelgroep en de daarbij behorende eisen en wensen van de doelgroep. Ondanks dat de gemeente weinig kennis had van de doelgroep, zagen zij wel de noodzaak en de toegevoegde waarde van een nieuw gebouw voor de school. Het bezoek, georganiseerd door het schoolbestuur naar een soortgelijke school in Breda, heeft aan dat besef bijgedragen.

PROJECTORGANISATIE

De organisatie van het project betreft de volgende partijen:

SB	Schoolbestuur	(Koninklijke) Visio (voorheen Sensis)	v
SD	Schooldirectie	Visio Onderwijs Rotterdam	v
G	Gemeente	Gemeente Rotterdam (dienst JOS)	v
Ar	Architect	Weeda van der Weijden	v
PM	Project Manager	Maissan Planadviezen	v
A	Aannemer	Bouwbedrijf Schippers	o

Er is besloten dat de nieuwbouw op de locatie zou komen waar het oude gebouw heeft gestaan. Dit betekende dat er eerst nog tijdelijke huisvesting moest worden gerealiseerd. De gemeente heeft toen een bestaande oude school aangepast, dit proces is door een projectmanager begeleidt. Voor de gemeente was het aanpassen van de tijdelijke huisvesting een investering die gedaan moest worden, want er moesten extra voorzieningen voor de doelgroep getroffen worden. De school heeft ongeveer 3 á 4 jaar in de tijdelijke huisvesting gezeten.

Toen de nieuwbouw vorm begon te krijgen is dezelfde projectmanager gevraagd om de gemeente Rotterdam (vanuit JOS) te vertegenwoordigen en het proces voor de nieuwbouw te begeleiden. Dat kwam onder andere omdat de verantwoordelijke vanuit de gemeente zijn taken door omstandigheden niet meer volledig kon vervullen.

De architectenselectie was zelf door Visio opgezet, nog voordat de gemeente Rotterdam betrokken raakte bij het project. De architect geeft aan dat dat de reden voor hem was waardoor eerste contacten met de gemeente stroef verliepen.

“Het duurde ook even voordat ik het vertrouwen van de gemeente had.”

Quote architect (2012)

Het schoolbestuur had al met de gekozen architect gewerkt, die eerder voor hen de uitbreiding van de school in Breda realiseerde. Het schoolbestuur was over de mogelijkheden voor dit gebouw met die architect aan het overleggen, voordat de gemeente in het proces betrokken werd. Dat was voor de gemeente onhandig, omdat zij een andere procedure aangaan en gewend zijn met de architect. Het feit dat een projectmanager - waar de gemeente eerder mee had samengewerkt - betrokken werd gaf de gemeente rust.

Bij dit project was het schoolbestuur bouwheer. De gemeente geeft echter aan dat zij het gevoel hadden dat zij in het begin op de stoel van het schoolbestuur zijn gaan zitten. Dit had te maken omdat zij ervoor moesten zorgen dat het budgettair sluitend was, terwijl ze niet bekend waren met de doelgroep en de daarbij behorende behoeftigheden. De gemeente vond dat de kloof tussen het budget en

een goed gebouw overlegd moest worden en vond niet dat het een 'ja-nee spel' moest worden, er moest wel een bepaalde argumentatie gegeven kunnen worden waarom iets nodig was.

Het schoolbestuur heeft in de ontwerpfase deskundigen uit eigen organisatie betrokken om hun advies te geven hoe het schoolgebouw gerealiseerd zou moeten worden.

De stuurgroep - onder voorzitterschap van het schoolbestuur - bestond uit twee leden van het schoolbestuur, de projectmanager en de architect. Toen de aannemer is geselecteerd is hij ook onderdeel geworden van de stuurgroep. Tijdens de bouw viel de schooldirectie ook onder de stuurgroep en waren zij zelf voorzitter van de interne groepen. 'Informeel' had de schooldirectie veel overleg met het schoolbestuur om de zaken voor te bespreken en creatieve ideeën uit te wisselen.

De architect en schooldirectie verzorgden tijdens de ontwerpfase de terugkoppeling van de interne groepen van Visio en naar de stuurgroep, waarop de stuurgroep een besluit nam of iets wel of niet zou kunnen. In de stuurgroep werd de afronding van het ontwerp gemaakt.

De schooldirectie geeft aan dat ze gaandeweg het proces achter kwamen dat het belangrijk was om binnen je eigen functie tijd vrij te maken voor zaken betreffende de nieuwe school.

De schooldirectie heeft de interne groepen begeleid die zich bezig hielden met inrichting (van schoolplein, vaklokalen), kleur en akoestiek. De interne groepen zaten dan bijvoorbeeld een middag bij elkaar, en er kwamen verschillende leveranciers langs die informatieve presentaties gaven over de producten.

Tijdens de bouw was de schooldirectie een tweehoofdige leiding met afgebakende taken. De schooldirectie is betrokken geweest door aanwezig te zijn en samen mee te kijken naar de aanpassingen die nodig waren om de doelgroep later goed les te kunnen geven en een veilige omgeving te kunnen bieden.

Of de schooldirectie bijvoorbeeld aanwezig was bij de bouwvergaderingen was afhankelijk van het onderwerp die er op dat moment besproken werd. De samenstelling van de bouwvergaderingen was wisselend, ook weer afhankelijk van het onderwerp dat besproken werd.

De rol van het schoolbestuur was anders en minder intensief tijdens de bouw dan tijdens het tot stand komen van het ontwerp. Het schoolbestuur was niet bij alle bouwvergadering betrokken, daar zat de projectmanager namens Visio en de gemeente.

De rol van de projectmanager is tijdens de uitvoering intensiever geworden. De projectmanager nam namelijk de rol van de directievoering op zich en heeft het contact tijdens de uitvoering met de architect onderhouden. Als er bijvoorbeeld grote veranderingen doorgevoerd moesten worden, dan gebeurde dat in overleg met de architect. De projectmanager diende als een soort neutrale directievoering om alle belangen te behartigen; de vertaalslag te maken van datgene wat Visio wilde en de (financiële) belangen van de gemeente in de gaten te houden.

De architect was op afroep bereikbaar en kwam af en toe (tijdens de feestelijke gebeurtenissen) op de bouwplaats. Het architectenbureau bevond zich in Assen, waardoor het omwille van de tijd niet handig zou zijn als de architect elke keer vanuit Assen naar Rotterdam zou moeten reizen.

Ook de architect geeft aan dat tijdens de bouw hun opdracht eigenlijk afgelopen was.

“Er zat nog een heel klein potje over voor hele kleine werkzaamheden, maar naderhand zijn er geen extra tekeningen gemaakt; het was allemaal in een keer gewoon af, waardoor je achteraf geen discussie had.”

Quote architect (2012)

De architect heeft het gevoel dat volgens het programma van eisen is gebouwd. Achteraf zijn er wel een aantal dingen veranderd - bijvoorbeeld het verlichtingsplan - waarmee de architect niet eens was en jammer vond.

De projectmanager geeft aan dat dat sommige details die in het bestek waren opgenomen en waarmee de aannemer moest werken, niet helemaal strookten met het programma van eisen van Visio. De projectmanager geeft aan zorg gedragen te hebben voor de analyse wat daadwerkelijk wenselijk was in samenspel met de schooldirectie. De projectmanager geeft aan dat de tevredenheid mede te danken is, omdat het programma van eisen zo intensief doorlopen is.

De schooldirectie speelde namens Visio een grote inhoudelijk rol, zoals ook te merken was in de hoeveelheid contact, bijeenkomsten en inspraak. Zo was de schooldirectie 2 tot 3 keer per week aanwezig op de bouwplaats. Het contact was vooral gericht op de keuzes die door de architect gemaakt waren in het bestek versus wat wil de schooldirectie. Het had niet te maken met het tekenwerk en dat deze niet goed was, het was meer de snelheid waarmee gebouwd werd en de informatie die aangeleverd moest worden.

OPDRACHTGEVERSCHAP

LEIDERSCHAP

Combineert deskundigheid, creativiteit en bezieling.

Het was eigenlijk voor zowel de gemeente als de school voor het eerst dat er van een dergelijke omvang nieuwbouw voor deze doelgroep gerealiseerd werd. De school zag de doelgroep natuurlijk dagelijks, maar de gemeente had eigenlijk helemaal geen kennis van de doelgroep. Door gebrek aan kennis was het voor de gemeente ook lastig in te schatten welke voorzieningen echt nodig waren.

“Ik wist bijvoorbeeld niet dat er graderingen waren in hoe slecht de kinderen konden zien. Je hebt kinderen die best op een normale school zouden kunnen functioneren, maar je hebt ook kinderen die helemaal niets zien. Hoe ver moet je in je voorzieningen gaan ten opzichte van die verschillende gradaties: moet je uitgaan van het uiterste of moet je een gouden middenweg zoeken? De kinderen worden ook ouder en groeien natuurlijk door het gebouw, moet je dan de voorzieningen in een lokaal zetten of toch door de hele school?”

Quote Gemeente Rotterdam (2012)

De gemeente geeft aan dat met dit soort vraagstukken het schoolbestuur erg heeft geholpen. Ook kon het schoolbestuur vaak overtuigend aangeven waarom iets bijvoorbeeld noodzakelijk was. De gemeente is daarom een aantal keer compleet overstag gegaan, anders was het onbewust fout gegaan, omdat de noodzaak niet bekend was.

Dat neemt niet weg dat het schoolbestuur en de gemeente ook vaak tegen elkaar hebben gezeten. De gemeente vond iets niet bespreekbaar als het niet noodzakelijk was voor het onderwijs.

De school is erg blij met de steun die ze hebben gekregen van de gemeente en vinden dat de gemeente echt haar best heeft gedaan om extra budget vrij te maken.

De betrokkenen geven aan dat de wisselwerking tussen het schoolbestuur en de gemeente goed was en dat ze samen met bevologenheid en enthousiasme werkten en dat hun enthousiasme ervoor zorgde dat ze mensen meekregen. Ze gingen niet uit van de onmogelijke, maar juist van de mogelijkheden. En ze namen geen genoegen met ‘nee’ of iets dat niet haalbaar is.

“Zo ligt er bijvoorbeeld in de gymzaal een vloer met lichtlijnen. Dat is duur, nooit gedaan en je weet niet hoe het afloopt. En toch hebben we het gedaan.”

Quote schooldirectie (2012)

De architect omschrijft het schoolbestuur als ambitieus en heel goed wetend wat met de school bereikt moest worden. Zo zou de architect niet gaan ontwerpen voordat het extra budget zeker was. Het schoolbestuur stelde voor om een video te maken over de school en de mensen vanuit de gemeente mee te nemen naar de

school in Breda, wat betekent dat je dus een hele tijd met elkaar in de auto zit en je het over de school gaat hebben.

“De verantwoordelijke vanuit het schoolbestuur was echt iemand die pendelt; bij de mensen langsgaat.”

Quote Architect (2012)

Vasthouden aan uitgangspunten en ambities van begin tot eind.

De gemeente geeft aan dat het schoolbestuur heeft geknokt om het resultaat te krijgen wat er nu staat. Vaak met goede argumenten waarom bepaalde onderdelen ook noodzakelijk waren; deze argumentatie was voor de gemeente erg belangrijk, omdat de gemeente geen eerdere ervaring had met deze doelgroep.

Duidelijkheid over visie, doelstellingen en resultaten.

Schoolbestuur geeft aan dat de basiskennis over de doelgroep bekend was. Echter bij de specifieke zaken is het personeel betrokken. Zij hebben vervolgens hele specifieke dingen aangegeven waar het gebouw aan moest voldoen.

De schooldirectie geeft aan dat de school een visie heeft op onderwijs; op welke manier zij denken goed onderwijs te kunnen bieden. Daarvoor heeft de school verschillende documenten, waarin de school ouders en maatschappij laat zien hoe zij te werk gaan. Deze visie is altijd de basis geweest waaruit het gebouw uiteindelijk ingericht is en wat het gebouw moest uitstralen.

De schooldirectie geeft aan dat onderwijskundige concepten steeds veranderen. Ze hebben de actualiteiten en ontwikkelingen gevolgd, en dat daar waar nodig geprobeerd in te passen.

De architect geeft aan dat door de uitbreiding in Breda de school een uitgangspunt had voor wat er bij de doelgroep zou passen. Het programma van eisen is in samenspraak met de school ontstaan, maar de architect heeft deze geschreven. De school wou zich profileren als een school voor kinderen die weliswaar een handicap hebben, maar die wel prima kunnen functioneren. Vandaar dat er veel glas is gebruikt en dat de vaklokalen (zoals de keuken) bijna op straat liggen, dus dat je heel goed van buiten kan zien wat er binnen gebeurt.

De architect geeft aan dat in het programma van eisen, ook bijvoorbeeld verschillende publicaties over het bouwen voor visueel gehandicapten opgenomen waren, maar ook de video presentatie over de school in Breda. Er was dus een pakket opgebouwd, waarmee ook naar buiten toe uitgelegd kon worden waarom het geen gewone school was.

Een aantal betrokkenen geven aan dat bij de aanvang van de bouw niet een heel sterk programma van eisen was, wat ertoe heeft geleid dat tijdens de bouw deze bijgesteld moest worden. Het gebruik van materiaal, kleuren en het toepassen daarvan zit vooral in de details.

Leiding geven aan een ingewikkeld bouwproces.

De architect geeft aan dat het schoolbestuur en met name de directeur onderwijs goed was in het spelen van ‘het spel’. De directeur benaderde veel mensen, zorgde

ervoor dat ze altijd overal aanwezig was en kon op een charmante wijze ervoor zorgen dat de mensen deden wat noodzakelijk was. De projectmanager geeft aan een zeer intensieve afstemming gedurende de voorbereiding te hebben gehad met het schoolbestuur.

Kaders vaststellen.

De project manager geeft aan dat schoolbestuur vrijheid gaf aan de medewerkers om de uitwerking te doen, maar er waren op de juiste momenten de juiste controles en feedback vanuit het schoolbestuur.

ORGANISATIE

Inrichten van een adequate (interne) organisatie.

Het was voor het schoolbestuur belangrijk om goede mensen om zich heen te hebben.

Het schoolbestuur heeft contact gezocht met ICS Adviseurs, omdat zij eerder als adviseur waren bij een school voor dezelfde doelgroep in Huizen. Het schoolbestuur vroeg de deskundige bij ICS om samen met hun in gesprek te gaan met de gemeente. Op deze manier konden zij vanuit hun achtergrond uitleggen waarom eventuele ophogingen van het budget nodig waren. Samen met de gemeente heeft het schoolbestuur gekeken of die ophogingen in het budget pasten. Op die manier kon de gemeente het budget bij de gemeenteraad neerleggen en uitleggen waarom bepaalde verhogingen voor deze doelgroep nodig waren.

Het schoolbestuur geeft aan dat zij - om meer beweging en voortgang te krijgen - samen met een lid van het college van bestuur van Visio, een voormalige wethouder uitgenodigd en rondgeleid door het gebouw en hem bijgepraat hebben over de doelgroep. Ook hebben ze aangegeven waarom het gebouw niet past aan de huidige onderwijskundige voorwaarden. De wethouder heeft zich toen ingezet voor de school, waardoor een aantal acties in werking waren gezet en eerder de goedkeuring van de plannen zijn gekomen.

“Als je geen grote organisatie bent, zorg dan dat je deskundigheid inhuurt.”

Quote schoolbestuur (2012)

De contouren van het gebouw zijn in sessies bedacht, daar was het schoolbestuur de trekker van. De sessies hadden als doel om iedereen op de hoogte te brengen van de doelgroep, de speciale voorwaarden en waar op gelet moest worden. Soms was er ook een externe partij tijdens de sessies aanwezig, zoals een installatiebedrijf.

Ook waren er sessies waar de afvaardiging van de leerkrachten aanwezig was, die gingen dan met de architect kijken naar de tekeningen, oplossingen en ideeën. De afvaardiging koppelde dit weer terug naar hun eigen team.

De tekeningen, oplossingen en ideeën werden telkens met elkaar besproken, niet alleen op gebied van functionaliteit voor de kinderen, maar ook op gebied van energie, onderhoud en schoonmaak.

Tijdens de laatste sessies zat ook een hoofd facilitaire dienst van Visio en de projectmanager bij. Volgens het schoolbestuur zijn deze processen verlopen om het plan van eisen verder aan te scherpen en om de werkelijke tekeningen en het budget vast te stellen.

Samenwerken met stakeholders.

Het schoolbestuur geeft aan steeds getracht te hebben om de gemeente bij het proces te houden, terwijl ze in sommige periodes toch wat meer op afstand stonden. Zo is de gemeente altijd uitgenodigd tijdens de officiële festiviteiten, en de gemeente was dan ook altijd aanwezig. Het schoolbestuur vindt dat de betrokkenheid vanuit de gemeente altijd is gebleven.

De schooldirectie geeft aan dat de architect tijdens het tot stand komen van het ontwerp meerdere malen in het gebouw is geweest. Zo kon hij een beeld krijgen van de doelgroep en collega's waar hij voor tekent. De architect heeft ook heel veel vragen aan schooldirectie gesteld. Hij ging dan een aantal uur met verschillende leerkrachten praten, hoe zij bepaalde dingen wilden hebben.

Schooldirectie geeft aan tussen de bouwvakkers op de bouw te zijn geweest om daar te laten zien waarom bepaalde dingen belangrijk waren. Schooldirectie geeft aan dat het een wisselwerking en een samenwerking was, waardoor de mensen ook beter hun best gingen doen, mee gingen denken en elkaar corrigeren. Ook als de schooldirectie sommige dingen niet begreep konden zij dat uitleggen, waardoor de schooldirectie het ook kon uitleggen aan hun medewerkers.

De schooldirectie vond het belangrijk om goede contacten en goede communicatie te leggen en begrip voor elkaar te hebben. Het proces moet gezamenlijk zijn en geen gescheiden werelden.

“Vaak hoor je dat dat gescheiden is, dat dingen dan al gebeurd zijn die je eigenlijk liever niet hebt. Je bent niet bezig met de bouw, maar met een speciaal school voor kinderen. Betrokkenheid bij wat je doet.”

Quote schooldirectie (2012)

De continuïteit in het bestuur.

De samenstelling van het schoolbestuur is gedurende het proces hetzelfde gebleven.

KENNIS

Op de hoogte zijn van de basisprocedures en mogelijkheden om een bouwproces in te richten.

De architect geeft aan dat er niet een soort van een handboek is waar je kunt lezen hoe je een proces moet ingaan en dat eigenlijk de beste manier is om te gaan praten met collega's die het al een keer hebben meegemaakt.

Aandacht hebben voor de lange termijn.

Het schoolbestuur geeft aan dat een school op basis van prognoses bouwt en dat daarover gesprekken met de gemeente waren. Omdat het een doelgroep is waar veel gebeurd en waar toentertijd ook een groei aan het ontstaan was, heeft de gemeente toen aangegeven dat er een mogelijkheid moet zijn tot uitbreiding van het gebouw. Hierdoor heeft de architect rekening gehouden dat er op een vleugel een extra etage kon komen. Volgens het schoolbestuur heeft de gemeente er vooral voor gezorgd dat binnen het bouwbudget ruimte vrijkwam om die aangepaste constructie vorm te geven.

De schooldirectie geeft aan dat de school nu inderdaad aan het groeien is en dat er ook waarschijnlijk gesprekken gaan volgen tussen het schoolbestuur en de gemeente voor de uitbreiding.

Kennis.

Op de verbouwing van de school in Breda na, was er weinig referentiekader voor het schoolbestuur en de gemeente van scholen voor deze doelgroep. Ondanks het gebrek aan referentiekader moest de kennis wel ergens gevonden worden. Hierdoor heeft het schoolbestuur onder andere de deskundigen vanuit Visio betrokken om advies te geven over bijvoorbeeld het kleurgebruik, licht en akoestiek. Ook de leerkrachten binnen de school hebben invloed op het ontwerp gehad. Daarnaast heeft het schoolbestuur, als de expertise niet binnen de eigen organisatie gevonden kon worden, ook deskundigen van externe adviesbureaus betrokken. Met deze kennis kon het schoolbestuur de gemeente voeden en konden zij aangeven waarom bepaalde voorzieningen en ingrepen nodig waren.

2.3 BUDGET

Het schoolbestuur geeft aan dat de gemeente de controle over het budget had, maar hen in het begin vrijheid gaf om het programma van eisen vorm te geven.

“Vervolgens kwamen wij elke keer met een verfijning op het plan van eisen of de tekeningen, en gaven we bij het overleg met de gemeente aan waarom wij bepaalde dingen wilden en waarom dit belangrijk was. Ik vind dat onze band met de gemeente zich ook steeds meer heeft ontwikkeld en dat wij elkaar konden vertrouwen.”

Quote schoolbestuur (2012)

Het schoolbestuur is in contact gekomen met ICS Adviseurs, die eerder hadden geholpen om het budget voor een soortgelijke school in Huizen te bepalen. Met een deskundige van de ICS Adviseurs is het schoolbestuur in gesprek met de gemeente gegaan en samen hebben ze gekeken of ophogingen van het budget (die nodig waren voor de doelgroep) zouden passen. Door de deskundige erbij te halen kon niet alleen het schoolbestuur, maar ook de gemeente uitleggen waarom bepaalde verhogingen van het budget nodig waren.

Overschrijding

Gekeken naar het budget, zijn er twee posten die niet voorzien waren en waardoor het budget overschreden was.

De gemeente had toentertijd het beleid (en nog steeds), dat alle nieuwbouw op een niveau 1,10 meter minus NAP moest worden aangelegd. In de terreininrichting zoals dat was voorgesteld door de architect, was daar geen rekening mee gehouden. Ook omdat de school het gelijkvloerse gebruik wilde van de begane grond in relatie tot de bestrating. Dat betekende dat de bovenkant van de begane grond ongeveer 40 cm en aan de achterkant ongeveer een meter opgehoogd moest worden ten opzichte van het straatniveau.

Een ander kostenpost kwam voort uit het feit dat de elektrische aansluiting van de school niet binnen het gebouw gemaakt kon worden, wat in eerste instantie wel gedacht werd.

Normbedrag

Omdat er geen informatie is gevonden over de normbedragen voor 2007, zal voor deze case study het normbedrag uit 2007 gebruikt worden. In 2007 was de normvergoeding voor een speciale school €1.150.346 (startbedrag) + €1.272 (voor elke m² bvo). Het gebouw heeft 2700m² bvo. Het normbedrag is hiermee ≈ €4.590.000 (tussen €4.360.000 en €4.820.000).

Daarnaast zijn er ook kosten gemaakt voor de sloop van het oude gebouw; (€49,25m² bvo) en eenmalig een bedrag voor het realiseren van een gymzaal (€746.345). Het is niet mogelijk om uit te rekenen of het bedrag voor sloopkosten binnen de VNG-norm is gebouwd, omdat niet bekend was hoeveel m² bvo het oude gebouw had.

Uit projectdossiers blijkt dat er een bedrag van ≈ €6.000.000 beschikbaar was(waaronder ook de sloopkosten en eerste inrichting).

2.4 TEVREDENHEID

Het gebouw

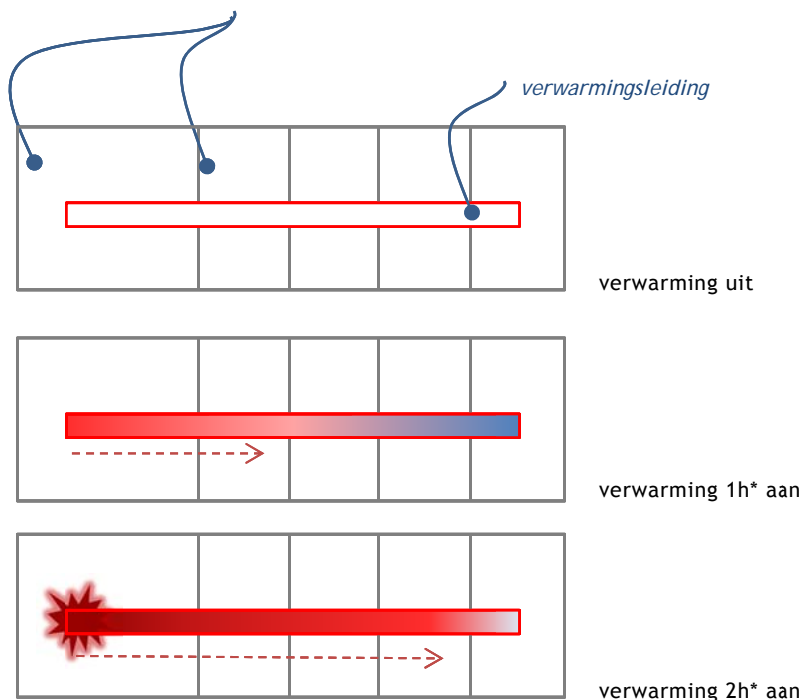
Het schoolbestuur geeft aan dat de grote lijnen van het programma van eisen tijdens de bouw gehanteerd zijn. De aanpassingen die zijn gedaan hebben te maken gehad met het feit dat andere projecten bezocht werden en dat er op dat moment bepaalde technologische ontwikkelingen waren die ten tijde van het maken van het plan niet bekend waren. Een voorbeeld van een dergelijke technische ontwikkeling is de LED verlichting in de vloer, waardoor je een basketbalveld of hardloopbanen in de vloer kan laten zien. Het schoolbestuur heeft hier additioneel in geïnvesteerd. De projectmanager geeft aan dat de LED vloer in principe werkt, echter omdat de verlichting onder een coating te zien is, geeft het een irritante schittering voor de kinderen. Ook hebben sommige lampjes het laten afweten, waardoor delen van de lijnen het niet doen. De school heeft, ondanks de bezwaren, de vloer wel in gebruik genomen, omdat ze anders nergens kunnen sporten. Op dit moment is een extern bureau ingeschakeld om te bepalen wie waarvoor verantwoordelijk is en wat de verdere stappen zijn.

De meningen over het gebouw zijn in overeenstemming, iedereen is het over eens dat het een leuke en mooie school is geworden, waar de kinderen met veel plezier onderwijs kunnen volgen. Zowel de gemeente als het schoolbestuur zijn tevreden over hun samenwerking en vinden dat ze beide ontzettend hun best hebben gedaan om een leuke en goede school te bouwen. De gemeente geeft aan dat het schoolbestuur goed op de hoogte was wat voor dit soort specifieke onderwijs nodig was en daarmee ook overtuigend kon zijn.

Er waren een aantal zaken in het ontwerp die niet voorzien waren. Zo zijn in het programma van eisen geluidsdichte deuren meegenomen. Later bleek dat de deuren wel geluiddicht zijn, maar de randen eromheen niet. Voor de kinderen is het bijvoorbeeld belangrijk dat de deur helemaal open of helemaal dicht kan, omdat een slechthoort of blind kind tegen halfopen deur tegenaan kan botsen. Er zijn plekken waar een haspel (brandslang) achter de deur zit, waardoor de deur niet helemaal open kan.

Binnenklimaat

Desondanks geeft de school aan dat de klimaatbeheersing een onderdeel is waar ze niet tevreden over zijn. Schooldirectie geeft aan dat de installatie in principe op 'papier' voldoet, maar in de praktijk is het anders. Zo is bijvoorbeeld de receptie van de school ter hoogte van de samenkomst van leidingen, waardoor het soms daar erg warm is in vergelijking met de rest van het gebouw.



In deze school is het frisse scholen project niet toegepast, maar er is wel een luchtbehandelingsinstallatie met een aftopping in de temperatuur. Dit betekent dat in de zomer de installatie in staat is om het binnenklimaat net een aantal graden lager te maken, als dat het buiten is. Het is een computergestuurde installatie, die op afstand kan worden ingeregeld. De computers worden van tevoren geprogrammeerd op verschillende onderdelen, maar waar de computers op geprogrammeerd zijn hoeft uiteindelijk (in de praktijk) niet het meest passende te zijn. De projectmanager geeft aan dat voordat het eindelijk op de juiste manier is ingeregeld, tijd overheen gaat.

Tijdens het proces is zorg en aandacht besteed aan de installaties door middel van de sessies, en toch voldoen de installaties niet aan hetgeen wat de school als norm heeft neergezet.

De schooldirectie vindt dat de ontevredenheid over het binnenklimaat echter wel in context gezien moet worden, omdat het niet het belangrijkste voor de school is. Voor de school zou het vervelender zijn als de vaklokalen niet goed werken of als er verkeerde vloeren zijn neergelegd. Over het onderwijskundige concept, de bouwvorm, de inrichting, akoestiek en de toegankelijkheid is de school tevreden.

+INPUT

Formeel is het schoolbestuur bouwheer en dus opdrachtgever. Bij Visio heeft het schoolbestuur deze rol ook ingenomen. Daarom is de onderstaande tabel ingevuld voor het schoolbestuur, tenzij anders weergegeven.

<i>Criteria Opdrachtgeverschap</i>	<i>voldaan</i>	<i>korte toelichting</i>
Leiderschap		
combineert deskundigheid, creativiteit en bezieling	ja	De betrokkenen omschrijven het schoolbestuur als ambitieus, enthousiast, bevolgen en overtuigend. Ook heeft het schoolbestuur verschillende eigen initiatieven ondernomen om steun van verschillende partijen te krijgen.
vasthouden aan uitgangspunten en ambities van begin tot eind	ja	Het schoolbestuur heeft veel overleg gehad met de gemeente over de noodzakelijke voorzieningen voor de nieuwbouw. De betrokkenen geven aan dat het schoolbestuur heeft geknokt om het resultaat te bereiken wat er nu staat. Het schoolbestuur heeft een deskundige (ICS Adviseurs) in de gesprekken met de gemeente betrokken, om te kijken naar de verhogingen van het budget en uit te leggen waarom verhogingen nodig waren.
duidelijkheid over visie, doelstellingen en resultaten	ja	De schooldirectie geeft aan dat de school een visie heeft op onderwijs; op welke manier zij denken goed onderwijs te kunnen bieden. Deze visie is altijd de basis geweest waaruit het gebouw uiteindelijk ingericht is en wat het gebouw moest uitstralen. Daarnaast is veel intern door het personeel bepaald.
leiding geven aan een ingewikkeld bouwproces	nee	Het schoolbestuur heeft geen leiding gegeven in het proces, omdat dit vooral door de project manager is gedaan. Ze waren tijdens de initiatief- en ontwerpfasen intensiever betrokken bij het proces, dan tijdens de uitvoering. Tijdens de uitvoering is de schooldirectie intensief betrokken geweest. Wel heeft het schoolbestuur verschillende eigen initiatieven ondernomen om steun van verschillende partijen te krijgen. Verder waren zij een belangrijk schakel tussen de schooldirectie en het projectteam.
kaders vaststellen	Ja	Voor zover het mogelijk was vanwege de rol van het schoolbestuur, stelden ze bijvoorbeeld kaders door de architect niet te laten ontwerpen voordat het extra budget zeker was. Ook heeft het schoolbestuur, in samenspraak met de gemeente het budget vastgelegd.
Organisatie		
inrichten van een adequate (interne) organisatie	ja	Het schoolbestuur heeft de architect voorgedragen en uitgekozen op basis van eerdere samenwerking. De projectmanager is door de gemeente voorgedragen en de aannemer is geselecteerd op basis van de laagste prijs. De school is tevreden hoe de architect de specifieke wensen heeft vertaald naar het ontwerp.

samenwerken met stakeholders	ja	Ondanks de onbekendheid van de gemeente met de doelgroep, is het vaststellen van het budget en de samenwerking in het algemeen naar tevredenheid van zowel de gemeente als schoolbestuur verlopen. De gebruikers zijn tevreden over de samenwerking met de architect.
continuïteit in het bestuur	ja	Het schoolbestuur en de schooldirectie zijn hetzelfde gebleven.
Kennis		
Op de hoogte zijn van de basisprocedures (wet- en regelgeving) en mogelijkheden om een bouwproces in te richten.	onbekend	Het is niet bekend in hoeverre het schoolbestuur bekend was met de basisprocedures. Het was voor het schoolbestuur voor het eerst dat ze van een dergelijke omvang nieuwbouw realiseerden, en hadden dus weinig ervaring (deskundigheid) op dat gebied.
Aandacht hebben voor de lange termijn.	ja	De school heeft rekening gehouden dat de leerlingenaantallen in de toekomst kunnen groeien, door in de constructie van een deel van het gebouw mogelijk te maken dat een extra verdieping gebouwd kan worden.
Kennis.	ja	Er is zowel intern als extern kennis door het schoolbestuur vergaard. Intern door de verschillende deskundigen (op gebied van geluid, licht, kleur) en leerkrachten. En extern door het schakelen van adviseurs die eerder budgetten voor dit type doelgroep hebben bepaald.

OUTPUT

<i>onderdeel</i>	<i>tevreden</i>	<i>korte toelichting</i>
Het proces	tevreden	Het schoolbestuur kijkt positief terug op de samenwerking met de verschillende partijen. Samen met de gemeente heeft het schoolbestuur het budget bepaald, en daarmee deels ook wat de mogelijkheden zijn in het ontwerp. De schooldirectie heeft tijdens de uitvoeringsfase veel overleg gehad met zowel de aannemer als de projectmanager. De architect is tijdens de uitvoeringsfase naar de achtergrond getreden.
Het gebouw	tevreden	Over het onderwijskundige concept, de bouwvorm, de inrichting, akoestiek en de toegankelijkheid is de school tevreden. Een onderdeel welke niet helemaal werkt zoals zou moeten is de LED-vloer in de gymzaal.
Binnenklimaat	deels	De ontevredenheid over het binnenklimaat komt vooral tijdens extreem weer ter plaatste van de balie. Daar zitten een aantal knooppunten van leidingen, waardoor alle warmte eerst gecentraliseerd wordt voordat het naar buitenste ruimtes verspreid kan worden.
<i>onderdeel</i>	<i>overschrijding</i>	<i>korte toelichting</i>
Budget	ja	De overschrijding is te wijten aan ontwerpfouten waar het schoolbestuur geen invloed op had kunnen hebben.
<i>onderdeel</i>	<i>voldoende</i>	<i>korte toelichting</i>
VNG norm	nee	De gemeente en het schoolbestuur hebben het budget in overleg bepaald. Het is onbekend of ze rekening hebben gehouden met de VNG norm. De school heeft zelf een extra investering gedaan (led-vloer).



EDUCATIEF CENTRUM LOMBARDIEN

C

Het schoolbestuur van Stichting Bestuur Openbaar Onderwijs Rotterdam (BOOR) is verantwoordelijk voor 30.000 leerlingen op 85 scholen en is daarmee het grootste schoolbestuur van Nederland (van der Mee, 2012). Een van deze scholen is De Catamaran met 350 kinderen, met verschillende culturen, talen en nationaliteiten. De school maakt deel uit van de multifunctionele accommodatie Educatief Centrum Lombardijen (EC).

De school vindt dat zowel een school, als de ouders en andere partijen nodig zijn om een kind de juiste opvoeding en ontwikkeling mee te geven. Het Afrikaanse spreekwoord: 'it takes a village to raise a child', sluit hier op aan. Naast de school zitten in ECL ook een bibliotheek, een kinderdagverblijf, tussen- en naschoolse opvang, e-centrum, oudereneducatie en huurwoningen.

INITIATIEF

Openbare basisschool De Catamaran was in eerste instantie verdeeld over twee gebouwen, welke gescheiden waren door een drukke weg. Omdat er uitwisselingen tussen de gebouwen plaatsvonden, vond de school de weg te gevaarlijk voor de kinderen. Daarnaast waren de gebouwen in de jaren 60 gebouwd, en inmiddels had de school een andere visie op het onderwijs ontwikkeld.

“We hebben toen met de afdeling huisvesting van ons schoolbestuur een gesprek gehad, en we hebben onze problemen aangekaart.”

Quote schooldirectie (2012)

De schooldirectie raakte vervolgens in gesprek met de manager vastgoed van de woningcorporatie COM.wonen (nu Havensteder). Deze partijen waren geen onbekenden van elkaar, omdat de school deel uitmaakte van een adviesorgaan voor de woningcorporatie. Tijdens het gesprek is globaal gebrainstormd over de eventuele samenwerking tussen de woningcorporatie en de school en waar de nieuwbouw zou kunnen plaatsvinden.

Als eerst heeft de school gekeken in hoeverre ze de samenwerking aan zouden kunnen gaan met andere gebruikers, omdat ze meer wouden dan alleen een basisschool. Naast de woningcorporatie, dacht de school ook over de bibliotheek, de peuterspeelzaal, de deelgemeente, kinderopvang en buitenschoolse opvang en de ouders.

“Uiteindelijk hebben we het schoolbestuur zover gekregen dat ze wilden investeren in een haalbaarheidsonderzoek. Uit het onderzoek kwamen dezelfde partners naar voren, waarvan wij ook dachten dat ze een waardevol onderdeel zouden kunnen worden van de brede school.”

Quote schooldirectie (2012)

Uit het haalbaarheidsonderzoek van de architect is een intentieverklaring voortgekomen, om te bouwen aan een nieuwe brede school; onder de naam Educatief Centrum Lombardijen (ECL). Vervolgens is er gekeken naar de potentiële locaties waar de nieuwbouw plaats kon vinden. Uiteindelijk is voor de huidige locatie gekozen, omdat deze aan de ‘goede kant’ van de straat Catullusweg zat; nu hoefden de kinderen niet meer de straat over te steken.

In deze periode is met de woningcorporatie en de architect gesproken over de onderwijsvisie van de school en hoe dit in stenen gerealiseerd kan worden. De gemeente is hier niet bij betrokken geweest en is in de loop van de ontwerpfase erbij gekomen, toen het bestek redelijk definitief was.

PROJECTORGANISATIE

De organisatie van het project betreft de volgende partijen:

SB	Schoolbestuur ¹	Stichting Bestuur Openbaar Onderwijs Rotterdam (BOOR)	o
SD	Schooldirectie	Openbare Basisschool De Catamaran	v
G	Gemeente	Gemeente Rotterdam (dienst SO)	v
Ar	Architect	Architectenbureau Weeda van der Weijden, Rotterdam	v
WC	Woningcorporatie /Project Manager	Com.Wonen (nu: Havensteder)	v
A	Aannemer	Kanters Bouw en Vastgoed, Barendrecht	o

De schooldirectie heeft de eerste stap naar een nieuw gebouw gezet door met het schoolbestuur en woningcorporatie te praten. De schooldirectie geeft aan dat tijdens het initiatief het schoolbestuur op de achtergrond is gebleven.

Ook is de gemeente niet betrokken geweest bij het initiatief, omdat er een veel intensievere samenwerking was tussen de school en woningcorporatie. Naast de woningcorporatie - die bouwheer - was, is daar de architect ook nauw bij betrokken geweest. De architect is niet door het schoolbestuur of de gemeente gekozen, maar door de woningcorporatie. Naast de gesprekken met de schooldirectie en woningcorporatie, heeft hij ook het haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd.

Na het definitief ontwerp is er een bezuinigingsronde geweest en het ontwerp is doorgerekend en gescreend door een adviesbureau, die ook een kostenbegrotingsanalyse heeft gemaakt.

In eerste instantie was het idee dat de woningcorporatie alles zou ontwikkelen en rechtstreeks zou verhuren naar de verschillende gebruikers. Het lukte de woningcorporatie echter niet om de huurcontracten met een aantal gebruikers tot stand te brengen, omdat deze gebruikers terughoudend waren om een dergelijke constructie met een woningcorporatie aan te gaan. Omdat het project dreigde te stoppen, is de gemeente risicodragend voor het maatschappelijk deel geworden.

Op het moment dat de gemeente betrokken raakte bij het project lag er een samenwerkingsovereenkomst, die verder met de woningcorporatie onderhandeld werd.

“Van de samenwerkingsovereenkomst hebben we later profijt gehad, omdat we duidelijke afspraken hadden gemaakt over de financiële verdeling en meerwerk. We hebben nooit discussie gehad wie welke kosten moest dragen. Het was ook heel duidelijk binnen welke verantwoordelijkheid de woningcorporatie vrij kon opereren en wat zij met ons moesten afstemmen.”

Quote gemeente (2012)

Tijdens de uitvoering heeft de woningcorporatie het projectmanagement voor het totale gebouw gedaan (Houthoff Buruma, 2008) en de gemeente heeft de

contacten met de gebruikers onderhouden. Achteraf vond de gemeente dat niet zo handig, omdat zij als een soort van een 'doorgeefluik' fungeerden tussen de woningcorporatie en de gebruikers. Ook hadden de gebruikers en de woningcorporatie intensief tijdens de initiatief- en ontwerpfase samengewerkt en was de woningcorporatie al op de hoogte van de wensen van de gebruikers. Door deze eerdere samenwerking vonden de gebruikers de woningcorporatie desondanks, en dat vond de gemeente niet storend, tenzij het niet over financiën ging. De gemeente is niet aanwezig geweest bij de bouwvergaderingen.

Gedurende het bouwtraject is besloten dat het totale gebouw (inclusief de maatschappelijke voorzieningen) na de oplevering eigendom van de woningcorporatie zou worden.

Met de wisseling van de eigendom van de gemeente naar de woningcorporatie, is de gemeente hoofdhuurder naar de school toe geworden.

Het was tijdens het proces voor de schooldirectie duidelijk wie hun aanspreekpunten waren. Mede dankzij de samenwerkingsovereenkomst was het voor de gemeente, woningcorporatie en architect ook duidelijk, als mede de verantwoordelijkheden.

Bij het gereedkomen van het complex vond de overgang van dienst JOS naar OBR (Stadsontwikkeling) plaats, de fusie bij de woningcorporatie en de fraudezaak bij stichting BOOR. De schooldirectie geeft aan dat mede hierdoor iedereen die in het traject iets met het project te maken heeft gehad er niet meer is of op een andere functie binnen de organisatie is gekomen. De school zit nog steeds met een aantal punten waar ze niet tevreden over zijn. Door de wisselingen binnen de organisaties is het lastig is om de juiste mensen aan te spreken. Bovendien is het voor de schooldirectie niet duidelijk bij wie de verantwoordelijkheid voor deze punten ligt.

OPDRACHTGEVERSCHAP

LEIDERSCHAP

Combineert deskundigheid, creativiteit en bezieling.

De schooldirectie had in het oude gebouw bespaard op het klein onderhoud, omdat ze wisten dat ze naar nieuwbouw gingen. Met de goedkeuring van het schoolbestuur is dat geld geïnvesteerd in koeling voor het nieuwe schoolgebouw.

Omdat de gemeente deze investering niet wou doen, heeft de schooldirectie de afspraak gemaakt, dat zodra in het beleid van de gemeente Rotterdam standaard wordt om koelinstallaties in nieuwbouw van scholen te realiseren, het bedrag teruggegeven wordt aan de school.

De schooldirectie heeft in het oude gebouw ook geld bespaard op de gekregen subsidie van de gemeente voor het opzetten van een E-centrum. Omdat dat dat toen geen volledig lokaal was bleef er geld over.

“Door spaarzaam om te gaan met de toenmalige subsidie is het me gelukt om 2 keer zo groot computercentrum in de nieuwbouw te realiseren. Ik was eigenlijk de projectleider, maar omdat ik het geld daarvoor niet had gebruikt heb, heb ik het kunnen investeren in de nieuwbouw. Het centrum heeft nog steeds dezelfde functie als waar het voor is bedoeld, namelijk voor de wijk.”

Quote gemeente (2012)

Vasthouden aan uitgangspunten en ambities van begin tot eind.

De hierboven genoemde creativiteit van de schooldirectie, heeft ervoor gezorgd dat een aantal ambities in het gebouw gerealiseerd konden worden.

De schooldirectie wordt als betrokken en gedreven omschreven, en iemand die alle mogelijkheden aangrijpt voor het realiseren van zijn doel.

“De schooldirecteur kon heel goed opkomen voor zijn belangen en kon ook de andere gebruikers meenemen. Hij heeft ook heel veel voor elkaar gekregen.”

Quote gemeente (2012)

De woningcorporatie geeft aan dat het enthousiasme van de schooldirectie nodig was om het project tot stand te brengen.

“Als er ergens vertraging was, dan zat hij bij ons of bij de gemeente aan tafel of maakte gebruik van zijn contacten in de politiek. Elke keer als het dreigde spaak te lopen, dan was hij daar om het los te maken.”

“Hij heeft meer afgedwongen dan dat je zou mogen verwachten.”

Quote woningcorporatie (2012)

Duidelijkheid over visie, doelstellingen en resultaten.

De visie van de school is dat zowel de ouders als de school ‘het’ niet alleen kunnen. Volgens de school zijn er verschillende partners nodig om een

pedagogische wijkvisie te ontwikkelen door samen te kijken waar je elkaar kan aanvullen en hoe je elkaar van dienst kan zijn.

"We gaan eigenlijk van een oude Afrikaanse spreekwoord uit: it takes a village to raise a child".

Quote schooldirectie (2012)

De school wilde graag de mogelijkheid hebben om in het onderwijsconcept meer groepen en leerkrachten flexibeler met elkaar te laten samenwerken. Om als leerkracht niet ver te moten lopen, moesten de lokalen dicht bij elkaar zitten. In het ontwerp betekende het dat de verkeersruimte ertussenin moest lopen en dat je ook een kijk had in de lokalen. Ook wilde de school dat er meervoudig gebruik gemaakt kon worden van moderne technieken, zoals computers. De computers staan nu daarom geclusterd op centrale computerpleinen, tussen de lokalen¹. Doordat de lokalen een dubbele deur hebben, fungeert het computerplein - als de deuren open zijn - als een verbreding van het lokaal.

PLATTEGROND

De aula wordt multifunctioneel gebruikt, niet alleen door de school, maar ook door de andere partners in- en buiten het gebouw.

"Het is een zaal geworden waar je meetings kan houden, iets dat een basisschool zelden heeft, maar hier in het gebruik goed van pas komt. Ook andere instanties bellen wel eens om te vragen of een zaal beschikbaar is. Er zijn behoorlijk vaak activiteiten."

Quote schooldirectie (2012)

Ook de symboliek van de naam van de school - De Catamaran - is terug gekomen in het totale gebouw. Zo zijn de drijvers de school en de brede school met verschillende faciliteiten en het zeil de toren van de appartementen.

Leiding geven aan een ingewikkeld bouwproces.

De woningcorporatie was bouwheer en dus opdrachtgever bij dit project, en niet de school. Ze hebben echter wel een belangrijke en bepalende rol in het proces gehad, door het initiatief te nemen en met de woningcorporatie te praten over een nieuwe school en de nieuwe voorzieningen voor de wijk.

Aansluitend op hun onderwijsvisie - *it takes a village to raise a child* - opereerde de school niet vanaf hun eigen 'eiland', maar betrok ook andere gebruikers.

"Toen de verschillende gebruikers tijdens het proces werden betrokken, kwam er ook een partij die de buitenschoolse- en tussen schoolse opvang zou verzorgen. Toen het gebouw bijna klaar was, heb ik aan hun gevraagd of ze ook een professioneel kinderdagverblijf wilden maken."

Quote schooldirectie (2012)

Kaders vaststellen.

Het was in het beginproces onduidelijk of het project doorgang zou vinden en wie, welke financiële gevolgen zou dragen.

“In het begin was er weinig zicht op de financiën, dat hebben we eigenlijk pas in de samenwerkingsovereenkomst vastgesteld.

Quote woningcorporatie (2012)

In de samenwerkingsovereenkomst zijn onder andere de volgende onderdelen vastgelegd: onderlinge verantwoordelijkheden, de manier waarop de partijen communiceerden, afspraken over meer- en minderwerk, verdeelsleutels en financiële afspraken (Houthoff Buruma, 2008).

ORGANISATIE

Inrichten van een adequate (interne) organisatie.

De schooldirectie heeft het initiatief genomen en de woningcorporatie benaderd. De woningcorporatie heeft aan een architect gevraagd om een haalbaarheidsanalyse te doen en mee te denken hoe de onderwijsvisie van de school in stenen gerealiseerd kan worden. De rol van de projectmanager heeft de woningcorporatie ingenomen.

De partijen waren tevreden over de keuze van de hoofdaannemer.

“De aannemer is via een uitgebreide selectie geselecteerd op met name ervaring met multifunctionele accommodaties en als tweede op de prijs.

De installateur is apart aanbesteed. Een beslissing die we achteraf misschien anders zouden hebben gedaan.

Quote woningcorporatie (2012)

De partijen kijken terug op een fijne samenwerking. De schooldirectie vindt het daarom ook jammer dat er nu nog bepaalde dingen geregeld moeten worden.

Samenwerken met stakeholders.

Als eerst hebben de woningcorporatie, de schooldirectie en de architect samen over de mogelijkheden van de nieuwe brede school gepraat. Later is de gemeente onderdeel geworden van dat proces en is daarmee ook de zekerheid gekomen dat het project zou doorgaan.

Zowel de gemeente als de woningcorporatie is van mening dat ze elkaar konden vertrouwen.

Ondanks dat het een lange tijd niet duidelijk was wie, welke financiële lasten zou dragen, zijn de partijen het allemaal eens dat met de samenwerkingsovereenkomst meer duidelijkheid is gekomen.

Nadat de school het gebouw heeft betrokken, zijn er een aantal punten waar ze niet tevreden over zijn en/of die niet naar behoren functioneren. Het is voor de schooldirectie niet duidelijk bij wie ze hiervoor moeten aankloppen en het is voor

hun onduidelijk wat de gemaakte afspraken tussen de gemeente en woningcorporatie zijn.

“Er gebeuren nu een aantal dingen op financieel gebied buiten ons om.”

Quote schooldirectie (2012)

De continuïteit in het bestuur.

Het is onduidelijk in hoeverre het schoolbestuur zich met het project heeft ‘bemoeit’ en of het schoolbestuur is gewisseld. Tijdens de verschillende gesprekken met de partijen zijn zij eigenlijk amper benoemd.

De schooldirectie is wel afhankelijk van hun geweest over de goedkeuring van het budget.

“We hebben aan ons bestuur aangegeven dat we het programma van eisen niet alleen kunnen maken. Vervolgens kregen we een programma van eisen, waarin we konden herkennen dat het voor een andere school was geschreven. Dit wisten wij omdat die naam in het programma van eisen terugkwam: het was een slechte vorm van knippen en plakken. Daar waren wij erg boos over.”

Quote schooldirectie (2012)

KENNIS

Op de hoogte zijn van de basisprocedures en mogelijkheden om een bouwproces in te richten.

Het is onbekend in hoeverre het schoolbestuur op de hoogte was van de basisprocedures en mogelijkheden om een bouwproces in te richten.

Aandacht hebben voor de lange termijn.

De architect geeft aan dat omdat er periodes zijn met veel en weinig kinderen, het gebouw ook omgebouwd moet kunnen worden naar bijvoorbeeld werkruimten, kantoorruimte of woningen. Dit is gerealiseerd doordat het skelet van het gebouw een dergelijke opzet heeft dat de ruimtes in de toekomst omgebouwd kunnen worden naar andere functies.

De gemeente heeft een voorzet gedaan voor de exploitatie- en beheerovereenkomst en dat hebben de gebruikers verder ingevuld.

Uit de gevoerde gesprekken is op bepaalde onderdelen een grijs gebied, als het gaat om wie (gemeente of woningcorporatie), waarvoor verantwoordelijk is als iets in het gebouw 'kapot' gaat.

"Uiteindelijk hebben we het hele casco verkocht aan de woningcorporatie. In die zin hebben wij nu geen of hele beperkte bemoeienis."

"De woningcorporatie heeft het beheer over de woningen en ik denk dat het schoolbestuur het beheer van de school heeft. Ik weet niet wie het oplost als er bijvoorbeeld iets in de bibliotheek kapot gaat."

Quotes Gemeente (2012)

Kennis.

Een aantal partijen hebben aangegeven dat het voor een schooldirectie lastig is om een tekening te lezen. Een schooldirectie doet het wel, maar als er iets niet in getekend is - wat er wel had moeten zijn - dan kunnen zij dat niet zien.

BUDGET

In het budget zat een subsidie van 1,9 miljoen op het maatschappelijke gedeelte van 12 miljoen (10 miljoen excl. btw) (Houthoff Buruma, 2008). De subsidie die de gemeente en de woningcorporatie hebben aangevraagd was de Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing⁶. Daarnaast had de gemeente ook extra budget voor onvoorziene onderdelen aangevraagd.

“Het budget was ruimer dan in de huidige omstandigheden en voor toen eigenlijk ook. Eigenlijk hadden een aantal onderdelen aan het schoolbestuur doorgerekend moeten worden, maar omdat daar in het voortraject geen afspraken over zijn gemaakt, kan je dat achteraf ook niet meer doen.”

Quote Gemeente (2012)

De gemeente geeft aan dat ze binnen het budget zijn gebleven. Het totale beschikbare budget is niet aan de woningcorporatie gecommuniceerd.

“Financieel had het iets efficiënter geweest kunnen zijn en dan vooral voor de gemeente. In het begin was er weinig zicht op de financiën, dat hebben we eigenlijk pas in de samenwerkingsovereenkomst vastgesteld.”

Quote woningcorporatie (2012)

⁶ Een bijdrage van het Rijk aan gemeenten voor stedelijke vernieuwing (verbetering van de kwaliteit van de leefomgeving).

TEVREDENHEID

Het proces

De gesproken partijen zijn tevreden over hoe het proces is gegaan. In eerste instantie waren alleen woningcorporatie, schooldirectie en architect betrokken. Toen de woningcorporatie een aantal huurcontracten niet getekend kreeg, is de gemeente in het proces gestapt en heeft het maatschappelijk deel voor zich genomen. Vanaf dat moment is ook een samenwerkingsovereenkomst gemaakt, waar bijvoorbeeld afspraken werden gemaakt over de financiële verdeling en meerwerk.

Ondanks de goede samenwerking tijdens het proces, is na de oplevering de goede communicatie volgens de schooldirectie helaas niet voortgezet. De schooldirectie zit sinds de oplevering met een aantal punten in het gebouw waar ze niet tevreden over zijn, en welke niet geregeld worden. Door de wisselingen binnen de organisaties is het lastig om de juiste mensen hierover te spreken.

Het gebouw

De schooldirectie is tevreden en trots op het gebouw. Regelmatig komen er verschillende mensen, uit verschillende landen langs voor een rondleiding door het gebouw en informatie over het ontwerp en de rol die het gebouw inneemt in de wijk.

Over manier waarop de onderwijsvisie naar het gebouw is vertaald- voorzieningen bieden aan de wijk, het gebruik van centrale computerpleinen en plaatsing van de lokalen - is de schooldirectie ook tevreden.

De schooldirectie heeft wel nog steeds een aantal punten waar ze mee zitten. Een van de punten zijn de screens (zonwering) in de lokalen. Volgens de schooldirectie De screens lieten te veel zon door en gingen op een gegeven moment ook stuk. De screens zijn over de breedte van de lokalen gepositioneerd, daarmee dus groot en lastig handmatig omhoog en omlaag te brengen. De architect geeft ook aan dat de screens niet naar behoren werken.

"Ik heb toen rolgordijnen gekocht en in de lokalen die het slechts aan toe waren opgehangen. Op dat moment hadden de leerkrachten de ramen al met zwart karton afgeplakt."

"De lichten zouden in de toiletten zouden automatisch aan gaan, maar in sommige toiletten werkt dat nog steeds niet. Er zijn al een paar keer mensen geweest, maar het is nog steeds niet verholpen."

Quotes schooldirectie (2012)

Het is voor de schooldirectie echter onduidelijk wie zij moeten afspreken over dit probleem en door de wisselingen binnen de organisaties is het lastig om de juiste mensen hierover te spreken.

Binnenklimaat

Een van de belangrijkste punten die de schooldirectie met de gemeente en woningcorporatie wil bespreken is het onderhoud en beheer van de klimaatinstallatie, en dat de klimaatinstallatie niet naar behoren werkt.

“Het is soms zo heet is in het gebouw dat er bijna geen les gegeven kan worden. De koelinstallatie is meegenomen in het ontwerp; we hebben er nu eigenlijk nog niet zoveel aan, omdat deze het of niet doet of kapot is.”

Quote schooldirectie (2012)

De installaties zijn tijdens de bouw enigszins aangepast, zo is er bijvoorbeeld een koelinstallatie aan toegevoegd.

In het gebouw is een computersysteem welke registreert als er iets kapot gaat, genaamd servicebeheer⁷. De schooldirectie geeft aan dat de woningcorporatie en het schoolbestuur hebben afgesproken dat de meldingen niet via de gemeente zouden lopen, maar rechtstreeks naar de woningcorporatie.

“Ik maak dan een melding als het bijvoorbeeld te warm is in het gebouw, via het servicebeheer. Na een bepaalde tijd zag ik dat mijn bericht gezien was, maar er gebeurde verder niks.”

Quote schooldirectie (2012)

De schooldirectie heeft een lijst met onbeantwoorde meldingen naar de woningcorporatie gestuurd, waarvan sommige meldingen inmiddels verholpen zijn en andere weer niet.

De andere partijen geven aan dat het belangrijk is dat de installaties goed worden ingeregeld in het gebouw, en dat er voldoende nazorg is. De partijen geven ook aan dat ze ontevreden zijn over de installatieadviseur. Het is niet duidelijk of dit de reden is dat de installatie niet naar behoren werkt.

Enquête Binnenklimaat

De gebruikers van ECL zijn gevraagd om hun mening te geven over het binnenklimaat. Dit is in de vorm van een enquête gedaan. Gemiddeld waarden de 6 respondenten het klimaat met een 4,6.

In bijlage B zijn de rest van de resultaten te zien.

⁷ Service Beheer is een geïntegreerde oplossing om complete facility management processen te sturen en inzichtelijk te krijgen, zoals het registreren en afhandelen van storingen de installatie in een gebouw.

INPUT

Formeel was de woningcorporatie opdrachtgever, en niet de school. Het onderstaande tabel is - tenzij anders aangegeven - wel voor de schooldirectie ingevuld, om te zien hoe zij met de opgave zijn omgegaan.

<i>Criteria Opdrachtgeverschap</i>	<i>voldaan</i>	<i>korte toelichting</i>
Leiderschap		
combineert deskundigheid, creativiteit en bezieling	ja	De betrokkenen omschrijven de schooldirectie als betrokken, gedreven en kritisch. Door slim om te gaan met geld in het oude gebouw, kon er meer gerealiseerd worden in het nieuwe gebouw.
vasthouden aan uitgangspunten en ambities van begin tot eind	ja	Door creatief om te gaan met de inkomsten en subsidies van het oude gebouw, heeft de schooldirectie meer kunnen realiseren in het nieuwe gebouw. Ook beschrijven de andere partijen de schooldirectie als iemand die alle mogelijkheden aangrijpt voor het realiseren van het doel.
duidelijkheid over visie, doelstellingen en resultaten	ja	Het onderwijsconcept om meer groepen en leerkrachten flexibeler met elkaar te laten samenwerken, is in het ontwerp vorm gegeven door 4 lokalen rond centrale computerpleinen te clusteren. De spreekwoord: 'it takes a village to raise a child', wordt vorm gegeven door de verschillende gebruikers die gebruik maken van het gebouw.
leiding geven aan een ingewikkeld bouwproces	nee	De schooldirectie heeft geen leiding gegeven in het proces, omdat dit door de woningcorporatie is gedaan, zij waren de projectmanager.
kaders vaststellen	deels	Het was in het beginproces onduidelijk of het project doorgang zou vinden en wie, welke financiële gevolgen zou dragen. Met de komst van de samenwerkingsovereenkomst hebben de woningcorporatie en gemeente dat vastgelegd.
	ja	De schooldirectie heeft zelf geïnvesteerd in een koelinstallatie en hebben met de gemeente de afspraak gemaakt, dat wanneer een koelinstallatie standaard wordt opgenomen in het bouwen van een school, zij dat geld terug zullen krijgen.
Organisatie		
inrichten van een adequate (interne) organisatie	ja	De schooldirectie heeft de woningcorporatie en andere potentiële gebruikers benaderd voor een eventuele samenwerking. Ook al is de architect niet geselecteerd door de school of door een aanbesteding, de schooldirectie was er tevreden over.
samenwerken met stakeholders	ja	De verschillende partijen hebben. De gemeente is toen het bestek bijna gereed was in het proces gestapt.
continuïteit in het bestuur	onbekend	Het is onduidelijk of het schoolbestuur is gewisseld.

		De schooldirectie is hetzelfde gebleven. Tijdens de uitvoering is iemand anders vanuit de woningcorporatie gekomen, dit heeft echter geen nadelig effect gehad op het proces.
Kennis		
Op de hoogte zijn van de basisprocedures (wet- en regelgeving) en mogelijkheden om een bouwproces in te richten.	onbekend	Het is onbekend in hoeverre het de schooldirectie schoolbestuur op de hoogte was van de basisprocedures en mogelijkheden om een bouwproces in te richten.
Aandacht hebben voor de lange termijn.	deels	Uit de gevoerde gesprekken is niet duidelijk geworden wie (gemeente of woningcorporatie), verantwoordelijk is als iets in het gebouw 'kapot' gaat.
	ja	De schooldirectie heeft een aantal extra onderdelen in het gebouw gerealiseerd, zoals de koelinstallatie. Ook hebben ze speciaal aandacht aan de ICT besteed.
Kennis.	deels	De schooldirectie was goed op de hoogte wat betreft de onderwijsvisie, de manier waarop het gebouw eruit moest zien en wat er in het gebouw moest gebeuren. Echter, onderdelen die bouw specifiek zijn, zoals het lezen van bouwtekeningen bleef lastig.

OUTPUT

<i>onderdeel</i>	<i>tevreden</i>	<i>korte toelichting</i>
Het proces	grotendeels	De partijen zijn tevreden over hoe het proces is gegaan. De gemeente is weliswaar later in het proces gekomen, maar met de komst van het samenwerkingsverband is een hoop duidelijk geworden. De schooldirectie vindt het jammer dat er nog steeds een aantal punten in het gebouw die nog niet werken, en zij daarover nog steeds niet zijn geholpen.
Het gebouw	grotendeels	De schooldirectie geeft aan dat ze tevreden zijn over het gebouw. Er zijn echter wel nog een aantal punten welke nog steeds niet naar behoren werken.
Binnenklimaat	enigszins	De schooldirectie geeft aan dat het soms zo heet is in het gebouw dat er geen les gegeven kan worden. Er is wel een koelinstallatie, maar deze werkt niet.
<i>onderdeel</i>	<i>overschrijding</i>	<i>korte toelichting</i>
Budget	nee	Het budget is laat vastgesteld"
<i>onderdeel</i>	<i>voldoende</i>	<i>korte toelichting</i>
VNG norm	nee	Het budget is laat vastgesteld en volgens de betrokken is boven de VNG norm gebouwd.



WERELD OP ZUID

D

De woningcorporatie Vestia is de opdrachtgever geweest van Wereld op Zuid. Met de multifunctionele accommodatie wilden zij betere voorzieningen in de wijk bieden en economisch sterkere groepen aantrekken. Vanaf het begin waren verschillende gebruikers met elkaar bezig om een eigen visie te ontwikkelen op hun toekomstige samenwerking.

Naast de twee basisscholen (openbaar en roomskatholiek dalton onderwijs) vormen de Pameijer (voor kinderen met een verstandelijke beperking), Charlois Welzijn (voor peuter- en kinderwerk) en Kinder Service Hotels (voor kinderdagopvang en buitenschoolse opvang) samen 'De Wereld op Zuid' in de wijk Zuidwijk.

De Wereld op Zuid heeft in 2010 de Job Dura Aanmoedigingsprijs gewonnen vanwege 'de grote maatschappelijke betekenis en het bijzondere ontwerp'.

INITIATIEF

In 2001 namen de woningcorporatie en de wethouder van Sociale Zaken van deelgemeente Charlois het initiatief om in Zuidwijk een aantal maatschappelijke organisaties bij elkaar te brengen in één gebouw. Vestia bezat toen 75% van de totale woningvoorraad in Zuidwijk en vanwege de weinig gevarieerde bevolkingsopbouw, was het doel om nieuwe bevolkingsdoelgroepen aan te trekken die economisch sterker waren dan de huidige bewoners.

“Een van de gedachten daarbij was ‘wil je die mensen de wijk in krijgen, dan moet je zorgen dat het voorzieningenniveau op een hoger peil wordt gebracht.”

Quote schooldirectie² (2012)

Een procesmanager werd door Vestia gevraagd om voor Zuidwijk een plan te maken voor maatschappelijke voorzieningen in het kader van de herstructurering. Het plan is verschillende stappen en in samenwerking met andere maatschappelijke partijen gevormd.

Eerst is gesproken met alle partijen die iets met maatschappelijke voorzieningen te maken hebben over hun ideeën en op welke manier ze met andere partijen zouden kunnen samenwerken. Met de drie basisscholen waarmee is gepraat, is gekeken welke het beste bij elkaar zouden passen en welke geïnteresseerd zijn in het plan.

De plek waar de brede school zou moest komen, was de plek waar het oude gebouw van de basisschool De Christophoor zat. De locatie was echter groot genoeg voor uitbreiding. De basisschool wou graag daar blijven en aangezien het gebouw van de school niet meer aan de eisen voldeed voor een Daltonschool, werden zij één van de basisscholen in het nieuwe plan. Toen op een van de openbare basisscholen een nieuwe schooldirecteur kwam en enthousiast was over het concept van een brede school, waren de twee basisscholen bekend.

Kinderservicehotel is aanbesteed als de partij voor de kinderopvang. Pameijer, welke op een andere locatie in Zuidwijk was, heeft gevraagd of zij ook onderdeel konden worden van de brede school. De scholen en Pameijer hebben een aantal gesprekken gevoerd, waarna ze had de besloten om met elkaar samen te werken.

“Zo ontstond een team van vijf organisaties (twee scholen, kinderopvang, peuterspeelzaal en Pameijer). Ze zijn samen gaan werken aan een inhoudelijk en ruimtelijk concept, en hebben nagedacht hoe ze willen samenwerken. Dit heeft ongeveer anderhalf jaar geduurd.”

Quote procesmanager (2012)

Onder begeleiding van een procesmanager kregen de vijf gebruikers twee jaar lang de ruimte om een gezamenlijke visie op ‘hun’ brede school te ontwikkelen. Die brede school moest een zo geïntegreerd mogelijke voorziening worden waar kinderen in de leeftijd van 0 tot 12 jaar van 7 uur ’s ochtends tot 7 uur ’s avonds terecht kunnen (BRON). De gebruikers wilden één gebouw betrekken en samenwerken, maar wouden daarin ook het behoud van de eigen identiteit.

Deze visie is vervolgens vertaald naar een programma van eisen. Dit programma bevatte niet alleen de ruimtelijke voorwaarden voor gezamenlijk en eigen gebruik, het bracht ook onder woorden hoe de organisaties inhoudelijk met elkaar wilden samenwerken. (BRON)

Door het intensieve voortraject en de vele gesprekken tussen de partijen, was er een goed beeld wat de gebruikers wilden. In 2004 werd het programma van eisen voorgelegd aan drie architecten. Uiteindelijk hebben alle partijen unaniem voor de architect gekozen, een keus die de procesmanager niet verwachtte.

“De gebruikers hadden aangegeven dat ze hun eigen identiteit in het gebouw wouden behouden en hun eigen ingang zouden willen hebben. Hoewel ik daar geen voorstander van was, was het uiteindelijk de keuze van de gebruikers.

Quote procesmanager (2012)

Uiteindelijk had de gekozen architect in het ontwerp een grote centrale hal (plein) gemaakt.

Drie maanden na de opdrachtverstrekking aan de architect werd het eerste schetsontwerp gepresenteerd en uiteindelijk is het - op een paar kleine wijzigingen na - het definitief ontwerp geworden (Kupers, et al (2009).

PROJECTORGANISATIE

De organisatie van het project betreft de volgende partijen:

SB	Schoolbestuur ¹	Stichting Bestuur Openbaar Onderwijs Rotterdam (BOOR)	o
SD	Schooldirectie ¹	Openbare Basisschool De Toermalijn	o
SB	Schoolbestuur ²	Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs (RVKO)	o
SD	Schooldirectie ²	RK Daltonbasisschool De Christophoor	v
G	Gemeente	Gemeente Rotterdam (dienst SO)	v
Ar	Architect	N2 Architecten	v
WC	Woningcorporatie	Vestia Rotterdam Zuid	o
PM	Procesmanager	Septool	v

Het initiatief is genomen door de woningcorporatie en de Rotterdamse deelgemeente Charlois. De procesmanager heeft zich vooral in de initiatief- en ontwerpfase bezig gehouden met het begeleiden van de gebruikers in de vorming van de visie (samen onder één dak) en het concept voor het gebouw. Tijdens de uitvoeringsfase heeft de woningcorporatie een eigen projectmanager aangesteld om het bouwproces te begeleiden.

De Wereld op Zuid kent vijf gebruikers; twee basisscholen, kinderopvang, peuterspeelzaal en opvang voor kinderen met een verstandelijke beperking. Het gebouw moest meer worden dan een bedrijfsverzamel pand. Om die reden investeerde de woningcorporatie niet alleen in stenen, maar ook in een vernieuwend pedagogisch concept, wat de vijf organisaties in het gebouw tot in de vezels samenbindt. Het concept kreeg bovendien gestalte in een voor Nederland unieke organisatievorm: een overkoepelende stichting waarin alle vijf organisaties zijn vertegenwoordigd (BRON).

In de eerste plaats is de woningcorporatie eigenaar van het vastgoed en verhuurt dit aan de Stichting WOZ en dus niet aan de afzonderlijke gebruikers. In het bestuur van de Stichting is de bestuurlijke top van de aangesloten organisaties vertegenwoordigd die gezamenlijk een collegiaal bestuur vormt.

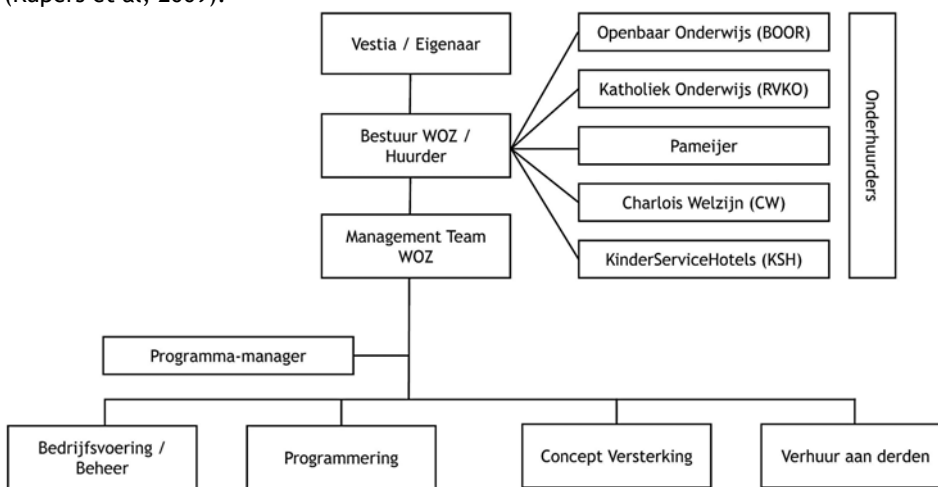
“De stichting had een tweedelig doelstelling. Ze moesten ervoor zorgen dat het gebouw goed beheerd werd en ervoor zorgen dat het programmatisch verder ontwikkeld zou worden.”

Quote procesmanager (2012)

De stemverhouding in het bestuur is ook gelijkwaardig en niet gewogen naar de omvang van het ruimtebeslag. Er is een vastgestelde missie voor de stichting als geheel. De verdeelsleutel voor uitgaven en inkomsten is gebaseerd op de verhouding van de werkelijk afgenomen vierkante meters (Kupers et al, 2009).

Onder het bestuur zit een managementteam van de locatieleiders van de gebruikers. Het managementteam is belast met de dagelijkse uitvoering van alle activiteiten binnen het gebouw (Kupers et al, 2009).

Het managementteam vormt in wezen kern van de maatschappelijke onderneming, zij moeten voor het gezamenlijke deel van de accommodatie zorgen voor een adequate bedrijfsvoering, kostenbewust opereren en optimalisatie van de opbrengsten tot stand brengen. Bij dit laatste is te denken aan de verhuur van gebouwen delen uit een school. Daarnaast is er vanaf de start voor gekozen om te werken in een gezamenlijke visie voor de WOZ en is er een permanente doorontwikkeling van deze visie met bijbehorende ambities noodzakelijk. Om dit alles waar te maken is er een programmamanager aangesteld die het managementteam ondersteunt bij de uitvoering van zijn gezamenlijke taken (Kupers et al, 2009).



Organisatiemodel
Wereld op Zuid
(Kupers et al. 2009)

Vanuit de gemeente is er contact geweest vanuit dienst Jeugd, Onderwijs en Samenleving en voor de bouw met dienst Stadsontwikkeling.

De woningcorporatie verhuurt een deel van het gebouw aan de gemeente en zij stellen het ter beschikking aan de basisscholen. Gebruikers als Pameijer en Kinderservicehotels huren rechtstreeks bij de woningcorporatie.

Vanuit de dienst stadsontwikkeling zijn zij in het proces betrokken toen veel al bekend was, de palen waren geslagen. Ze hebben veel contact gehad met het schoolbestuur en de woningcorporatie over de huurprijzen voor de school.

“Ik vertegenwoordigde zelf eigenlijk alleen de twee scholen, en het sportdeel. Dat was het deel van het huurcontract dat ik onder me had.”

“Wij hadden geen beheertaak, daarom zaten we ook niet in de stichting.”

Quote gemeente (2012)

De gemeente (dienst stadsontwikkeling) heeft informeel de stichting af en toe bijgestaan met hoe het beheer bijvoorbeeld geregeld zou kunnen worden.

Een aantal partijen geven aan dat de gemeente wel even moest wennen dat ze niet een stempel konden drukken op het proces/gebouw, zoals ze dat met andere projecten gewend waren. De gemeente heeft de opdrachtgeversrol vanuit de scholen niet ingevuld, dat heeft de school zelf gedaan.

OPDRACHTGEVERSCHAP

LEIDERSCHAP

Combineert deskundigheid, creativiteit en bezieling.

De procesmanager is diegene die de gesprekken heeft gevoerd met de potentiële gebruikers (locatiedirecteurs). Na een rustige periode van anderhalf jaar werd bekend welke tweede basisschool toegevoegd zou worden en is het proces opgepakt. De procesmanager is ook in de 'rustperiode' bezig geweest om potentiële gebruikers betrokken te houden.

De woningcorporatie heeft veel aandacht besteed aan de marketing van Wereld op Zuid en hebben de gebruikers net gedaan alsof het 100% zeker was dat het project doorgang zou vinden.

"Zo hebben we een wethouder het 'terrein' laten open: hier komt de Wereld op Zuid. Op een gegeven moment is het er al, zonder dat het er is. Als we dat niet hadden gedaan, dan was het zeker afgeschoten op financiële gronden."

Quote procesmanager (2012)

De architect geeft aan dat, ondanks de mogelijke concurrentie tussen de scholen, de wil er was om samen te werken en dat de schooldirecties persoonlijk goed met elkaar overweg konden en samenwerken.

De schooldirectie² heeft het gevoel dat ze de deskundigheid van hun schoolbestuur op sommige onderdelen (zoals het technisch vlak) hebben gemist.

Vasthouden aan uitgangspunten en ambities van begin tot eind. Duidelijkheid over visie, doelstellingen en resultaten.

De procesmanager heeft de gebruikers begeleid in het ontwikkelen van hun inhoudelijke concept: wat bindt de gebruikers inhoudelijk en wat kunnen zij samen betekenen voor de ontwikkeling van het kind. Het resultaat van de visie was een document waar de gebruikers hun gezamenlijke visie op de samenwerking hadden geformuleerd.

"Voor een school is dat onderwijs, maar voor een buitenschools opvang is het wat we de kinderen na de schooltijd kunnen bieden en hoe we dat aan kunnen laten sluiten wat ze in de scholen leren."

Quote procesmanager (2012)

Daarnaast had elke gebruiker een eigen specifieke visie, afhankelijk van de onderwijsvorm of dienstverlening. Zo was de basisschool Christophoor een school met Daltononderwijs en wou de schooldirectie de gangen extra breed hebben, zodat er stilte werkplekken gerealiseerd konden worden.

Van de andere basisschool, De Toermalijn, hoefden de gangen niet extra breed, zij focusten zich op klassikaal onderwijs.

“Dat soort dingen zijn eigenlijk pas ingevoegd nadat de architectenkeuze gemaakt was. Dat was meer het fine-tunen van het ontwerp.”

Quote schooldirectie² (2012)

Een van de doelen van de stichting is dat het gebouw programmatisch verder ontwikkeld zou worden. De visie zoals dat door de verschillende gebruikers in het voortraject is geformuleerd, zou met de stichting uitgevoerd moeten worden.

“De stichting is bezig geweest met het beheer van het gebouw, maar ze zijn absoluut niet bezig geweest om het gebouw als een nieuwe maatschappelijke voorziening op de kaart te zetten.”

Quote procesmanager (2012)

“Het mooie idee van Wereld op Zuid - zo kijk ik er tegenaan en daarom ben ik ook weg gegaan - is min of meer om zeep geholpen doordat er op een gegeven moment vanuit de stichting geen draagvlak was om echt te gaan samenwerken.”

Quote schooldirectie² (2012)

Een van de redenen die de partijen aangeven waarom de stichting niet (voldoende) doet waar het in eerste instantie voor bedoelt was, is omdat er teveel management en bestuurlijke mutaties zijn geweest, om te weten wat er in het (ontwerp)proces is gebeurd.

Zo is er nu een nieuwe schooldirecteur van de Christophoor, en de schooldirecteur van De Toermalijn is vaak op een nevenlocatie van die school te vinden.

Een ander reden die de partijen aangeven, is dat er onderling concurrentie bestaat over de leerlingen. In de Wereld op Zuid zijn twee basisscholen van verschillende denominaties: elke leerling telt mee en betekent werkgelegenheid.

“Het heeft met geld te maken, het basisonderwijs heeft gewoon weinig geld. En overleggen kost geld. Het is ook afhankelijk wat voor mensen aan de leiding zitten. Die komen meestal vanuit het onderwijs en weten weinig iets af van samenwerken, wat toch meer procesorganisatie is.”

Quote architect (2013)

Leiding geven aan een ingewikkeld bouwproces.

Bij de Wereld op Zuid is de woningcorporatie initiatiefnemer en officieel opdrachtgever geweest. Zij werden deels vertegenwoordigd door de procesmanager, die de verschillende gebruikers bij elkaar heeft gebracht en begeleid.

De twee basisscholen hebben geen leidende rol in het proces gehad, maar waren samen met de drie andere instellingen, de toekomstige gebruikers. Volgens de partijen hebben de schoolbesturen van de scholen zich beperkt met het proces bemoeid. De besturen van alle gebruikers zaten in de overkoepelende stichting.

“Wij waren vrij autonoom in het nemen van de beslissingen.”

“Ik kan me nog herinneren dat ik voor het eerst vertelde wat er stond te gebeuren in Zuidwijk, en het bestuur zei: ‘Wil je zelf een nieuw gebouw? Nou ga dan maar in gesprek.’”

“Toen we eenmaal zouden gaan bouwen is er ook vanuit de procesmanager aangedrongen de besturen te verenigen in een stichting.”

Quotes schooldirectie² (2012)

Kaders vaststellen.

Het budget, zoals door de woningcorporatie gegeven was bekend toen de architecten een ontwerp/concept moesten presenteren.

ORGANISATIE

Inrichten van een adequate (interne) organisatie.

De procesmanager is van mening dat veel brede scholen te vroeg in het proces een architect betrekken, daarom was het voor de procesmanager belangrijk om eerst de gebruikers op één lijn te krijgen. Toen bekend was welke gebruikers in het gebouw zouden komen, zijn gesprekken onder leiding van de procesmanager gevoerd om te kijken waarom en hoe de gebruikers met elkaar kunnen samenwerken. De pedagogische uitgangspunten zijn met elkaar besproken en in pedagogisch plan opgeschreven. Vanuit het plan is een architectenkeuze gemaakt. Aan drie architectenbureaus is gevraagd om over het concept na te denken, hoe de verschillende wensen en eisen van de gebruikers vertaald konden worden naar ruimte.

“Het proces van visie vormen is heel complex. Door de intensieve samenwerking hadden de gebruikers eigenlijk al een gebouw op hun netvlies. Het was voor de architect makkelijker een ontwerp te maken doordat al zoveel bekend was.”

Quote procesmanager (2012)

Er is geprobeerd om de aannemer Europees aan te besteden, maar dat was niet gelukt. Vervolgens zijn een aantal aannemer uitgenodigd om een aanbieding te doen (onderhands aanbesteed). Alleen één aannemer heeft uiteindelijk een aanbieding gedaan en - aangezien er weinig ander keus was - is hij het ook geworden.

Samenwerken met stakeholders.

De schooldirectie vindt dat vanuit de kant van de woningcorporatie, altijd een heel open gesprek is geweest.

“Ik vond dat je op een hele gelijkwaardige manier met elkaar in gesprek was en dat je ook daardoor wel je eigen inbreng kon hebben. We zijn vanaf begin af aan als volwaardige partner in het proces meegegaan.”

Quote schooldirectie² (2012)

De schooldirectie van de Christophoor geeft aan goed te kunnen opschieten met de schooldirectie van de Toermalijn.

“Wij hadden ook van meet af aan het idee; we zijn elkaars concurrent in dat gebouw, maar we moeten samen ervoor zorgen dat het ook een succes wordt.”

Quote schooldirectie² (2012)

De continuïteit in het bestuur.

De verantwoordelijken vanuit de woningcorporatie en de procesmanager is door het hele proces hetzelfde geweest, zowel in het voortraject als na de oplevering. Het is onbekend in hoeverre de schoolbesturen hetzelfde zijn gebleven. Wel geven verschillende partijen dat de samenstelling van de stichting na de oplevering erg veranderd is.

KENNIS

Op de hoogte zijn van de basisprocedures en mogelijkheden om een bouwproces in te richten.

Aan de scholen is niet gevraagd om leiding of vorm te geven aan het bouwproces. Het is in die zin dan ook niet duidelijk in hoeverre zij daar al van op de hoogte zijn geweest. De schooldirecteuren hebben in het proces als toekomstige gebruikers gezeten, vooral gefocust vanuit het onderwijs en kind.

Aandacht hebben voor de lange termijn.

De gebruikers betalen (in)direct huur aan de woningcorporatie. De gebruikers hebben afgesproken met de woningcorporatie dat alles wat verder aan activiteiten in het gebouw gebeurt (verhuur van de ruimtes), en waarmee geld verdiend kan worden, voor de stichting is.

Het idee van de stichting en het onderliggende managementteam en programmamanager was om de visie en ambities zoals deze in het voortraject door de gebruikers zijn geformuleerd in praktijk te brengen.

“Ze kunnen daar echt maatschappelijk ondernemen, maar dat doen ze niet.”

Quote procesmanager (2012)

Om een toekomstige groei van de school op te vangen heeft de woningcorporatie per school twee extra flexibele lokalen gerealiseerd, die voor eigen rekening en risico geëxploiteerd worden totdat ze voor het onderwijs nodig zijn. De woningcorporatie droeg de kosten van de 4 extra lokalen (Kupers et al, 2009).

Kennis.

De schooldirectie geeft aan dat ze op de technische vlak meer ondersteuning hadden moeten vragen en ook moeten krijgen van hun schoolbestuur. De architect geeft aan dat de schooldirecties zelf wel wisten hoe ze onderwijs moeten geven en hoe ze dat terug zien in het gebouw.

BUDGET

Woningbouwcorporatie Vestia heeft, naast de kosten voor het procesmanagement, 14 miljoen euro geïnvesteerd, en is eigenaar van het gebouw. De gemeente droeg 2 miljoen euro bij en kan het gebouw na 20 jaar terugkopen. De exploitatie wordt niet verwacht kostendekkend te zijn, maar hier staat voor de corporatie een maatschappelijk rendement tegenover: extra kansen voor kinderen en jongeren, en een meerwaarde voor de buurt en de aantrekkelijkheid van de woningen in hun beheer (scholenbouwen.be, 2009).

De gemeente heeft de begroting nooit geweten, ze hebben alleen gestuurd op de huurprijs.

Het budget was niet gebonden aan normen (VNG) en is volgens de procesmanager boven het budget gebouwd. Er is geprobeerd om via een Europese aanbesteding een aannemer te vinden, uiteindelijk is dat niet gelukt.

“Toen waren andere tijden, de aannemers hadden nog zat werk en er was geen crisis. Als je nu wereld op Zuid zou aanbesteden, dan zou dat misschien wel 1 miljoen in kosten schelen.”

Quote procesmanager (2012)

De aanbesteding is wat duurder uitgevallen en met de prijsonderhandelingen met de aannemer is het naar het budget toegetrokken. Het gebouw is aanbesteed binnen het budget dat daarvoor vrij gemaakt was.

De architect geeft aan dat bij iedere fase een ronde is geweest van planaanpassingen of optimalisaties.

“We hebben de constructie optimaler gemaakt, waardoor die goedkoper werd. We hebben ook bepaalde afwerkingen goedkoper gekozen, omdat het met grote hoeveelheid vierkante meters heel snel mee telt.”

Quote architect (2013)

Aanvankelijk was het de bedoeling om een heel sober installatieontwerp te hebben, maar tijdens het ontwerpproces is besloten om de installaties wat duurzamer te maken, zodat er een energiezuinige techniek gebruikt zou worden.

TEVREDENHEID

Het proces

De partijen waarmee is gesproken zijn tevreden over het proces zoals deze is gegaan, de manier waarop is samengewerkt en het gebouw.

De woningcorporatie was de opdrachtgever en heeft een procesmanager de opdracht gegeven om het proces in werking te brengen met potentiële gebruikers. De schooldirectie geeft aan altijd betrokken te zijn bij het proces en als een 'gelijke' te zijn gezien. De schoolbesturen waren niet betrokken bij het formuleren van de visie van de gebruikers, ze focusten zich meer op de bestuurlijke taken.

Toen het gebouw opgeleverd werd en de gebruikers de visie van het samenwerken tot uiting moesten brengen, is dat niet gebeurd. In haar onderzoek naar de Wereld op Zuid geeft Oosthof (2012) aan wat de redenen zijn waarom dat niet is gebeurd en waarom de medewerkers zich los gingen maken van de visie, wat de Wereld op Zuid moest zijn.

Toen de gebruikers naar het nieuwe gebouw verhuisden was het voor hun een hectische periode. Zo moesten de scholen opnieuw worden ingericht (mede door het starten van de dag arrangementen) en voelden de gebruikers zich verplicht vanuit het eigen management om veel energie te stoppen in het samenwerken binnen de Wereld op Zuid, terwijl ze binnen de eigen organisatie nog veel moesten regelen en organiseren (Oosthoek, 2012).

De samenwerkingen in de vorm van studiemiddagen en werkgroepen gingen de gebruikers snel tegenstaan, omdat ze het gevoel hadden dat de energie die erin werd gestoken geen resultaat opleverde. Daarnaast waren de mensen er nog niet aan toe om gelijk zo intensief met elkaar samen te werken (Oosthoek, 2012).

Het nieuwe gebouw bood weliswaar nieuwe faciliteiten en mogelijkheden, maar door gebreken, met name in akoestiek en klimaat, raakten voor velen de voordelen van het gebouw op de achtergrond. Ook hadden veel medewerkers problemen met het zich eigen maken van de nieuwe werkomgeving, vanwege de beperkingen die opgelegd waren door de architect (Oosthoek, 2012).

Het onderzoek geeft aan dat de gebruikers door de bovenstaande redenen minder gingen investeren in het samenwerken.

Het Samen werd beleefd als iets wat veel energie kostte, maar niet veel opleverde. In alle organisaties hebben medewerkers het gevoel dat initiatieven tot samenwerking strandden of niet van de grond kwamen [...] en uiteindelijk alleen frustratie opleverde (Oosthoek, 2012, p46).

[...] de samenwerking kreeg een negatieve betekenis. In alle organisaties ging men zich meer op zichzelf richten, waardoor de focus op het Samen en de Wereld op Zuid verdween. De visie die bij de start nog zo hard werd nagestreefd, werd zo losgelaten (Oosthoek, 2012, p47).

In bijlage C zijn de hierboven genoemde redenen uitgebreid beschreven.

Het gebouw

De verschillende partijen zijn het erover eens dat het een leuk gebouw is geworden met een dure uitstraling.

“Ik vind de hal schitterend. De tafels in de hal - door de architect ontworpen - zijn erg mooi en maakt de ruimte helemaal af.”

Quote schooldirectie (2012)

De schooldirectie geeft aan dat het een heel mooi gebouw is geworden, maar dat er wel wat dingen zaten die misschien anders hadden gekund.

“Een voorbeeld is de keuken, om daar geen zonwering aan de buitenkant te plaatsen, waardoor er heel duur warmte-werend glas is geplaatst. In de praktijk voldeed het eigenlijk niet, waardoor je als school luxaflex moet plaatsen.”

Quote schooldirectie (2012)

Het enige waar alle partijen het over eens zijn is dat het gebouw niet wordt gebruikt naar het potentieel die het heeft.

“Maar 's avonds is iedereen naar huis en het gebouw staat er wel en het is echt geschikt voor van alles.”

Quote gemeente (2012)

Binnenklimaat

De schooldirectie geeft aan dat er medewerkers waren die aangaven dat ze het te warm hadden en dat er te weinig geventileerd werd. Ze kregen dan hoofdpijn of voelden zich gewoon niet prettig. Er is geen gebruik gemaakt van zonwering in het gebouw, wat het lastig zou kunnen maken om de temperatuur in te regelen.

“Er hebben dus dagenlang mensen met laptopjes aan installaties gezeten om te kijken of ze iets aan die klachten konden doen. Wat dat betreft werd er wel constant aandacht aan besteed, maar bij een aantal mensen bleven de klachten toch.”

Quote architect (2013)

Tijdens het ontwerpproces is besloten om de installaties duurzamer te maken, zodat er een energiezuinige techniek gebruikt zou worden.

“De ontwerper van de installatie is op een gegeven moment bedankt voor zijn werk en daar was dus niet echt meer een uitwisseling. Dus diegene die het heeft gemaakt werd veel minder gecontroleerd.”

“De installatie is wel anders uitgevoerd dan ontworpen door de installatieadviseur.”

Quote architect (2013)

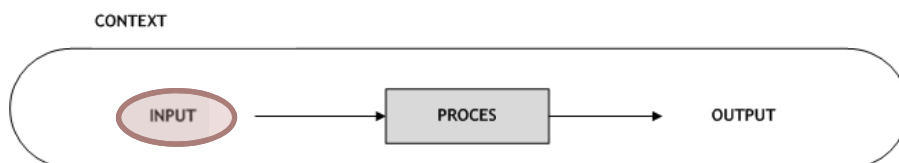
Het is onduidelijk of de verandering in het ontwerp van de installaties te wijten is aan de klachten die de gebruikers hadden.

OUTPUT

<i>onderdeel</i>	<i>tevreden</i>	<i>korte toelichting</i>
Het proces	deels	De partijen waarmee is gesproken zijn tevreden over het proces zoals deze is gegaan, de manier waarop is samengewerkt. Het voortraject is, onder begeleiding van procesmanager, intensief doorlopen en het resultaat was een gezamenlijke visie (samen onder één dak) hoe de gebruikers samen zouden gaan werken in het gebouw.
		Uiteindelijk is de visie zoals deze in het voortraject is gevormd en bedacht, niet tot uiting gekomen in de praktijk.
Het gebouw	grotendeels	De schooldirectie is tevreden over het gebouw. Wel was het vervelend dat het gebouw geen zonwering had, waardoor het erg heet in sommige ruimtes werd.
Binnenklimaat	deels	In het begin waren de gebruikers ontevreden over het klimaat, ze vonden dat het te warm was. Doordat er geen zonwering is gebruikt, was het soms erg heet.
<i>onderdeel</i>	<i>overschrijding</i>	<i>korte toelichting</i>
Budget	nee	Het vastgestelde budget door de woningcorporatie is wel gehaald. De gemeente was tevreden over de huurprijs.
<i>onderdeel</i>	<i>voldoende</i>	<i>korte toelichting</i>
VNG norm	waarschijnlijk niet	Volgens de geïnterviewde is het gebouw waarschijnlijk boven het VNG budget gebouwd.

14.5 TOTAAL CASESTUDIES

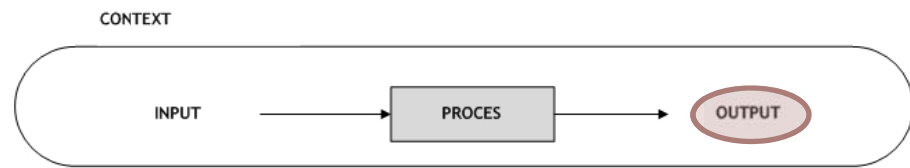
INPUT



<i>Criteria Opdrachtgeverschap</i>					
	<i>wie?</i>	A	B	C	D
<i>Leiderschap</i>					
combineert deskundigheid, creativiteit en bezieling	SB	deels	ja		nee
	SD	ja		ja	ja
vasthouden aan uitgangspunten en ambities van begin tot eind	SB	nee	ja		deels
	SD	deels		ja	deels
duidelijkheid over visie, doelstellingen en resultaten	SB	deels	ja		
	SD	ja	deels	ja	ja
leiding geven aan een ingewikkeld bouwproces	SB	nee	nee	nee	nee
	SD	nee		nee	nee
kaders vaststellen	SB	ja	ja		
	SD			ja	
<i>Organisatie</i>					
inrichten van een adequate (interne) organisatie	SB	deels	ja		
	SD	ja		ja	
samenwerken met stakeholders	SB	deels	ja		
	SD	deels		ja	ja
continuïteit in het bestuur	SB	nee	ja		
	SD	ja		ja	ja
<i>Kennis</i>					
Op de hoogte zijn van de basisprocedures (wet- en regelgeving) en mogelijkheden om een bouwproces in te richten.	SB	deels	ja		
	SD	nee			
Aandacht hebben voor de lange termijn.	SB		ja		
	SD	ja		ja	deels
Kennis.	SB	deels	ja		nee
	SD	ja		deels	deels

De bovenstaande tabel laat zien hoe het opdrachtgeverschap van een school is ingevuld. Onder school wordt er onderscheid gemaakt tussen schoolbestuur en schooldirectie.

OUTPUT



*Totaal overzicht van de casestudies en of het gebouw binnen VNG-norm gebouwd zou kunnen worden en of er wel of geen **overschrijding** is:*

<i>onderdeel</i>	CS-A	CS-B	CS-C	CS-D
VNG norm voldoende	nee	nee	nee	waarsch. niet
budget	nee	ja	nee	nee

*Totaal overzicht van de casestudies en de mate van **tevredenheid**:*

<i>onderdeel</i>	CS-A	CS-B	CS-C	CS-D
Het proces	deels	tevreden	grotendeels	deels
Het gebouw	grotendeels	tevreden	grotendeels	grotendeels
Binnenklimaat	deels	deels	enigszins	deels

Toelichting op interpretatie van het gebouw en het binnenklimaat

Gekeken naar de reacties van de gebruikers op de tevredenheid van het gebouw, dan kan gesteld worden dat deze positief zijn. Dit heeft voornamelijk te maken met de tevredenheid over de vertaling van het pedagogisch concept naar het ontwerp, wat voor de schooldirecties belangrijk is. Wel hebben de gebruikers een aantal punten aangegeven waar ze niet tevreden zijn.

Zowel casestudies A als B zijn op hun eigen manier ontevreden over de vloeren. Echter omdat de gebruikers van CS-A, naast de vloeren ook andere punten hebben aangegeven waar ze ontevreden over zijn, is beredeneerd dat de gebruikers van CS-A relatief minder tevreden zijn over het gebouw dan CS-B.

De ontevredenheid over het binnenklimaat van de schooldirecties van CS-A en CS-B komt bij extreem weer. Omdat extreem weer niet dagelijks voorkomt, maar een paar keer per jaar, kan niet gesproken worden over volledige ontevredenheid van het binnenklimaat. Echter, als het wel gebeurt is het wel vervelend, want die ruimtes zijn dan praktisch onbruikbaar voor de gebruikers. Hierdoor is het binnenklimaat van zowel CS-A als CS-B met deels tevreden gekenmerkt.

Bij CS-C heeft de ontevredenheid van het gebouw een relatie met de ontevredenheid van het binnenklimaat. Omdat de zonwering kapot is wordt het in de lokalen (op het zuiden) enorm heet. Gekeken naar het gesprek met de schooldirectie en de respondenten van de enquête dan wordt het binnenklimaat met een onvoldoende (4,6) beoordeeld.

De schooldirectie van CS-D waarmee is gesproken, is kort na de oplevering weggegaan. Omdat het niet gelukt is om met de huidige gebruikers te spreken, is er onvoldoende informatie beschikbaar en is het niet duidelijk hoe de tevreden de gebruikers nu zijn met het gebouw en het binnenklimaat.

De ervaringen van - de gesproken schooldirectie - zijn grotendeels positief over het gebouw. Binnen de mfa heeft de school haar eigen plek, maar is er wel de mogelijkheid tot uitwisseling met andere gebruikers. Uit onderzoek van Oosthoek (2012) blijkt dat vanwege de esthetiek de leerkrachten in het begin niets op de ramen mochten plakken. Ook heersten er problemen met de zonwering, de verwarming en de akoestiek.

11 CROSS CASE ANALYSE

De verzamelde informatie en gegevens van de onderzochte casestudies worden in dit hoofdstuk met elkaar vergeleken in een cross case analyse. Door middel van deze analyse gaat het onderzoek verder dan alleen de eerste (individuele) indrukken, maar wordt er gezocht naar patronen tussen de casestudies.

Deze cross case analyse zal zich richten op

- Relatie Opdrachtgeverschap Budget
- Relatie Opdrachtgeverschap Tevredenheid Gebouw
- Relatie Opdrachtgeverschap Tevredenheid Proces
- Relatie Opdrachtgeverschap Tevredenheid Binnenklimaat

Een tweede cross case analyse is te vinden in bijlage H, waarbij de verzamelde informatie en gegevens ook op de volgende manieren met elkaar worden vergeleken:

- Waarom was een nieuwe school nodig (initiatief).
- Projectorganisatie
- Per criterium van opdrachtgeverschap.
- Andere, opvallende thema's die niet genoemd zijn in de criteria of deelvragen.

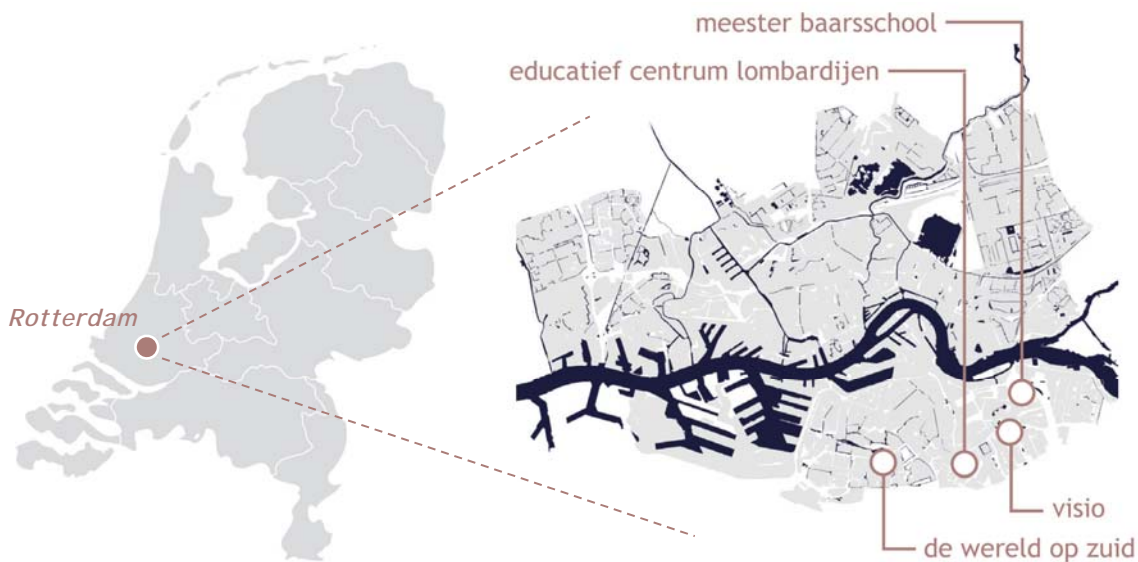
ALGEMENE KENMERKEN VAN DE CASESTUDIES

De 4 casestudies betreffen basisscholen uit Rotterdam; twee stand-alone scholen en twee multifunctionele accommodaties (brede school). De stand-alone scholen waren bouwheer, en bij de scholen die onderdeel waren van een multifunctionele accommodatie de woningcorporatie. De schoolbesturen kunnen gerekend worden onder meerpitters.

	SB		G	WC	SB		G	WC
	1	1+			1	1+		
G1		CS-A CS-B						CS-C CS-D
	SA				MFA			

tabel uit hoofdstuk 3.4 met eigenschappen van casestudies

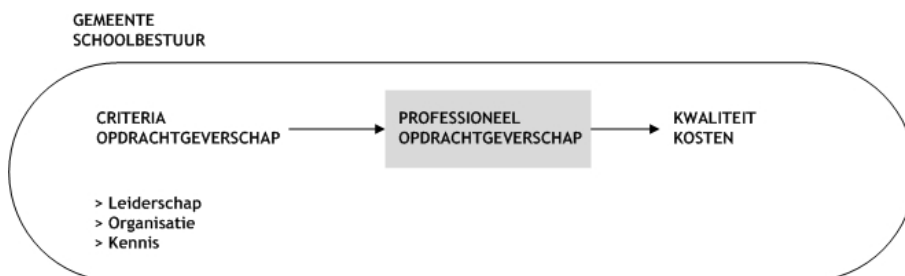
- CS-A Meester Baarsschool - Rotterdam
- CS-B Visio - Rotterdam
- CS-C Educatief Centrum Lombardijen - Rotterdam
- CS-D Wereld op Zuid - Rotterdam



Er bestaat een verschil tussen de manier van onderwijs geven op de scholen. De scholen kennen namelijk verschillende denominaties, levensbeschouwelijke visies (openbaar, algemeen bijzonder, katholiek, protestants-christelijk). Niet alleen de inhoud van het onderwijs is anders, maar ook de ontwerpeisen die aan een gebouw gesteld kunnen worden.

Naast de denominatie, kennen de leerlingen van CS-B nog een verschil, ze hebben een visuele beperking, en sommige kinderen hebben een meervoudige beperking.

Met behulp van het conceptueel model zal er worden gekeken of de output (kwaliteit, kosten) afhankelijk zijn van de input (criteria opdrachtgeverschap).



11.1 RELATIE OPDRACHTGEVERSCHAP - BUDGET

<i>onderdeel</i>	CS-A	CS-B	CS-C	CS-D
VNG norm voldoende	nee	nee	nee	waarsch. niet
budget	nee	ja	nee	nee

Tabel X: overschrijding budget en VNG norm

Case Study A

CS-A is binnen het budget gebouwd, mede omdat de aanbesteding van de aannemer gunstiger uitviel. Het budget kende een extra subsidie voor verlengde dag arrangementen en het uitkopen van de buurman.

➤ *Relatie Opdrachtgeverschap - Budget*

Er is geen budgetoverschrijding bij deze case study geweest. De gemeente had twijfels over de begroting van de architect, en heeft daarom een financieel deskundige het ontwerp laten doorrekenen. Daar kwam uit dat deze berekening en de kostenraming van de architect niet overeenkwamen, waardoor de gemeente het budget heeft verhoogd. Had de gemeente dit niet gedaan, dan was er hoogstwaarschijnlijk budgetoverschrijding geweest.

Er zijn een aantal onderdelen niet uitgevoerd (zoals de hydraulische palen), die de schooldirectie wel graag had gewild. De school heeft tijdens het proces niet zelf gestuurd op het budget, dat deed de projectmanager.

Case Study B

Het budget van CS-B is vastgelegd door de gemeente en het schoolbestuur. Het vaststellen van het budget was een geleidelijk, en intensief proces. Beide partijen hadden namelijk nooit voor een dergelijke doelgroep zoiets gedaan. Het budget is door de projectmanager gewaarborgd.

CS-B heeft een overschrijding van het budget gekend, deze overschrijding was aan 'ontwerpfouten' (geen rekening houden met ophoging van het terrein en een extra trafostation) te wijten. Tijdens het ontwerpproces is een nieuwe technische ontwikkeling gekomen (led-vloer) wat de school ook graag wilde hebben. Dit was niet in het budget meegenomen en dat heeft de school zelf bekostigd.

➤ *Relatie Opdrachtgeverschap - Budget*

De overschrijding van het budget is niet te wijten aan de manier waarop het opdrachtgeverschap door het schoolbestuur is ingevuld. Het budget is overschreden door ontwerpfouten, waarvan een schoolbestuur nooit af had kunnen weten.

De nieuwe technische ontwikkeling (led-vloer) heeft extra geld gekost, maar de school kon hier bij het vaststellen van het budget geen rekening mee houden, omdat dit type vloer er nog niet was.

Case Study C

De betrokken partijen van CS-C geven aan dat het lang heeft geduurd voordat het budget bekend was. Toen het budget eenmaal was vastgesteld, is daar niet van afgeweken, maar het was wel een 'ruim' budget. Het totale budget bestond voor ongeveer een achtste deel uit subsidie.

➤ Relatie Opdrachtgeverschap - Budget

In principe is er, nadat het budget is vastgesteld, geen overschrijding van dit budget geweest. De betrokkenen geven echter aan dat het budget ruim was, en dat er een aantal onderdelen niet aan de school zijn doorgerekend die eigenlijk wel hadden moeten. Om die redenen kan gesteld worden dat wanneer het budget vanaf het begin vastgesteld zou zijn, het project uiteindelijk minder voor de gemeente en woningcorporatie zou hebben gekost dan nu. De school heeft tijdens het proces niet zelf gestuurd op het budget, dit heeft de procesmanager gedaan.

Case Study D

Het budget van CS-D is door de woningcorporatie vastgesteld en de woningcorporatie is daar niet van afgeweken. De aanbesteding van de aannemer is duurder uitgevallen dan begroot, maar door prijsonderhandelingen is de aanbesteding uiteindelijk binnen het budget gevallen. Er is door de woningcorporatie extra geïnvesteerd in een energiezuinige installatie.

➤ Relatie Opdrachtgeverschap - Budget

De betrokkenen geven aan dat het gebouw een luxe uitstraling heeft en boven het VNG budget is gebouwd. De school is wel binnen het door de woningcorporatie vastgestelde budget gebouwd. Tijdens elke fase is een ronde geweest van planaanpassingen of optimalisaties.

11.2 TEVREDENHEID

<i>onderdeel</i>	CS-A	CS-B	CS-C	CS-D
Het proces	deels	tevreden	grotendeels	grotendeels
Het gebouw	grotendeels	tevreden	grotendeels	grotendeels
Binnenklimaat	deels	deels	enigszins	deels

Tabel X: overzicht tevredenheid

11.2.1 RELATIE OPDRACHTGEVERSCHAP - PROCES

<i>onderdeel</i>	CS-A	CS-B	CS-C	CS-D
Het proces	deels	tevreden	grotendeels	grotendeels

Tabel X: tevredenheid proces

Case Study A

De ontevredenheid over het proces van CS-A komt door de conflicten met de aannemer. De schooldirectie vond de sfeer zo vervelend, dat ze tijdens de uitvoering meer naar de achtergrond zijn getreden en zich hebben laten vertegenwoordigen door de projectmanager.

- *inrichten van een adequate (interne) organisatie; samenwerken met stakeholders.*

Het kan niet met zekerheid gezegd worden, maar de situatie had wellicht voorkomen kunnen worden door het kiezen voor een andere aannemer. Het schoolbestuur was namelijk gewaarschuwd door een collega schoolbestuur voor deze aannemer. Het schoolbestuur heeft voor de gunning van het werk geprobeerd om duidelijke afspraken te maken met de aannemer, maar uiteindelijk is dat niet gelukt.

Case Study B

Het schoolbestuur en de betrokkenen kijken positief terug op de samenwerking met de verschillende partijen.

- *combineert deskundigheid, creativiteit en bezieling*

De betrokken partijen omschrijven het schoolbestuur als ambitieus, enthousiast, bevlogen en overtuigend. Ook heeft het schoolbestuur verschillende eigen initiatieven ondernomen om steun van verschillende partijen te krijgen.

- *inrichten van een adequate (interne) organisatie; samenwerken met stakeholders.*

Samen met de gemeente heeft het schoolbestuur het budget bepaald, en daarmee deels ook wat de mogelijkheden zijn in het ontwerp. De architect is gekozen op basis van een eerdere samenwerking. De schooldirectie heeft tijdens de uitvoeringsfase veel overleg gehad met zowel de aannemer als de projectmanager.

Case Study C

De partijen zijn tevreden over hoe het proces is gegaan. De gemeente is weliswaar later in het proces gekomen, maar met de komst van het samenwerkingsverband is een hoop duidelijk geworden.

- *inrichten van een adequate (interne) organisatie; samenwerken met stakeholders;*

De schooldirectie heeft het proces geïnitieerd. Ondanks dat de schooldirectie zelf niet de architect had gekozen, zijn ze wel tevreden over de manier waarop de architect hun visie in het gebouw heeft vertaald en zijn zij tevreden over hun samenwerking.

- *vasthouden aan uitgangspunten en ambities van begin tot eind*

De betrokkenen geven aan dat de schooldirectie door haar enthousiasme en betrokkenheid ervoor heeft gezorgd dat het project doorgang vond en meer in het ontwerp afgedwongen heeft dan gebruikelijk was.

Case Study D

De betrokken partijen waarmee is gesproken zijn tevreden over hoe het proces is verlopen en de manier waarop is samengewerkt aan een gezamenlijke visie.

- *duidelijkheid over visie, doelstellingen en resultaten, inrichten van een adequate (interne); organisatie samenwerken met stakeholders*

Het voortraject is, onder begeleiding van een procesmanager, intensief doorlopen en het resultaat was een gezamenlijke visie (samen onder één dak), over hoe de gebruikers samen zouden gaan werken in het gebouw. Ondanks dat de twee scholen concurrenten van elkaar waren, wilden beiden wel graag samenwerken.

Uiteindelijk is de visie zoals deze in het voortraject is gevormd, niet in de praktijk uitgevoerd zoals dat de bedoeling was.

- *vasthouden aan uitgangspunten en ambities van begin tot eind, aandacht hebben voor de lange termijn, continuïteit in het bestuur.*

Er is een stichting opgericht om wanneer het gebouw in gebruik wordt genomen de visie zoals deze was bedacht uit te voeren. Echter door verschillende redenen is dat nooit echt gebeurt. Een van de redenen is dat er teveel bestuurlijke en management mutaties zijn geweest bij alle gebruikers. Een andere reden is dat de organisaties die dat moesten bewerkstelligen zelf al heel druk waren met het opzetten van de eigen organisatie in de school (Oosthof, 2012).

11.2.2 RELATIE OPDRACHTGEVERSCHAP - GEBOUW

<i>onderdeel</i>	CS-A	CS-B	CS-C	CS-D
Het gebouw	grotendeels	tevreden	grotendeels	grotendeels

Tabel X: tevredenheid gebouw

Case Study A

De schooldirectie vond de sfeer tijdens de uitvoeringsfase zo vervelend, dat ze meer naar de achtergrond zijn getreden en zich hebben laten vertegenwoordigen door de projectmanager.

- *vasthouden aan uitgangspunten en ambities van begin tot eind;*
Doordat de schooldirectie naar de achtergrond is gegaan, zijn zij hun invloed op het ontwerp verloren. Hierdoor zijn een aantal ontwerpbeslissingen genomen waarmee de schooldirectie het niet eens was.
- *continuïteit in het bestuur; vasthouden aan uitgangspunten en ambities van begin tot eind*
De doelstellingen van de schooldirecties hadden vertegenwoordigd kunnen worden door het schoolbestuur. Er zat namelijk een vertegenwoordiger vanuit het schoolbestuur tijdens de uitvoering bij de vergaderingen. Deze persoon zat daar echter niet vanuit de rol van opdrachtgever, maar als toehoorder om van het proces te leren. Daarnaast was deze persoon niet betrokken geweest bij de ontwerpfase van de school, en was waarschijnlijk niet volledig op de hoogte van alle doelstellingen van de schooldirectie.

Ondanks dat de schooldirectie niet alles heeft gekregen wat ze wilde, zijn ze wel tevreden over het gebouw.

- *duidelijkheid over visie, doelstellingen en resultaten; kennis*
De schooldirectie kon goed aangeven wat de visie voor de school was. Belangrijk onderdeel van de visie was het pedagogisch concept van de school: Jenaplanonderwijs. De schooldirectie heeft bijvoorbeeld contact gehad met JAS (Jenaplan Advies & Scholing), die met name vanuit het onderwijsconcept begeleiding hebben gegeven aan de school. Ook is er gekeken hoe andere scholen bepaalde onderdelen hebben uitgevoerd.
- *inrichten van een adequate (interne) organisatie*
De tevredenheid over het gebouw komt vooral vanwege de manier waarop de architect het onderwijsconcept (jenaplan) vertaald heeft naar het ontwerp. Daarmee is de keuze van de schooldirectie voor deze architect goed geweest.

Uiteindelijk was de schooldirectie waarschijnlijk nog tevredener geweest met het gebouw, als ze tijdens de uitvoering niet naar de achtergrond zouden zijn gegaan en aanwezig waren geweest als er ontwerpbeslissingen werden gemaakt, of als het schoolbestuur hun 'belangen' had vertegenwoordigd.

Case Study B

De school is erg tevreden met het gebouw; over het onderwijskundige concept, de bouwvorm, de inrichting, akoestiek en de toegankelijkheid.

- *vasthouden aan uitgangspunten en ambities van begin tot eind; duidelijkheid over visie, doelstellingen en resultaten*

Het schoolbestuur haalde er een externe deskundige bij om uit te leggen waarom bepaalde ontwerpbeslissingen en verhogingen van het budget noodzakelijk waren.

- *inrichten van een adequate (interne) organisatie, samenwerken met stakeholders; kennis*

Het schoolbestuur heeft een architect geselecteerd waar ze eerder mee hebben samengewerkt. Interne groepen vanuit de school hielden zich bezig met inrichting (van schoolplein, vaklokalen), kleur en akoestiek van het gebouw. Kennis die intern niet aanwezig was binnen de eigen organisatie is extern verzameld.

Case Study C

De schooldirectie geeft aan dat ze tevreden zijn over het gebouw. Over de manier waarop de onderwijsvisie naar het gebouw is vertaald - het gebruik van centrale computerpleinen en plaatsing van de lokalen - is de schooldirectie ook tevreden.

- *combineert deskundigheid, creativiteit en bezieling, vasthouden aan uitgangspunten en ambities van begin tot eind.*

De betrokkenen omschrijven de schooldirectie als betrokken, gedreven en kritisch. Door slim om te gaan met geld in het oude gebouw, kon er meer gerealiseerd worden in het nieuwe gebouw.

- *duidelijkheid over visie, doelstellingen en resultaten; Kennis.*

De schooldirectie was goed op de hoogte wat betreft de onderwijsvisie, de manier waarop het gebouw eruit moest zien en wat er in het gebouw moest gebeuren.

Ondanks de goede samenwerking tijdens het proces, is na de oplevering de goede communicatie met de betrokken partijen volgens de schooldirectie niet voortgezet. De schooldirectie zit sinds de oplevering met een aantal punten in het gebouw waar ze niet tevreden over zijn, en welke niet geregeld worden.

- *samenwerken met stakeholders*

Het is voor de schooldirectie onduidelijk wie (gemeente of woningcorporatie) zij moeten aanspreken over deze problemen, en door wisselingen binnen de organisaties is het lastig om de juiste mensen hierover te spreken.

Case Study D

De verschillende partijen waarmee is gesproken zijn het erover eens dat het een leuk gebouw is geworden met een dure uitstraling.

- *duidelijkheid over visie, doelstellingen en resultaten; samenwerken met stakeholders; kennis*

De gebruikers hebben samen in een intensief voortraject gezamenlijk een visie (samen onder één dak) geformuleerd hoe zij samen willen gaan werken. De visie was duidelijk voor de architect en aan de hand van de visie heeft de architect een organisatie-model bedacht. Individueel had elke gebruiker eigen specifieke wensen en eisen die in het ontwerp terug moesten komen. Deze specifieke wensen en eisen van de scholen waren gebaseerd op de pedagogische onderwijsvisies.

De schooldirectie geeft aan dat het een heel mooi gebouw is geworden, maar dat er wel wat dingen zaten die misschien anders hadden gekund (zoals de zonwering).

- *vasthouden aan uitgangspunten en ambities van begin tot eind; kennis*

Er is besloten om geen zonwering in het gebouw toe te passen, de schooldirectie twijfelde daarover. Omdat er speciaal zonwerend glas gebruikt zou worden, is de schooldirectie uiteindelijk overstag gegaan. Helaas bleek het in sommige ruimtes toch nog zo heet te worden, dat achteraf toch nog zonwering is toegepast.

11.2.3 RELATIE OPDRACHTGEVERSCHAP - BINNENKLIMAAT

Bij alle casestudies zijn de gebruikers niet 100% tevreden over het binnenklimaat en installaties. Dit onderdeel zal niet per case study behandeld worden, omdat er veel overeenkomsten zijn tussen de casestudies.

<i>onderdeel</i>	CS-A	CS-B	CS-C	CS-D
Binnenklimaat	deels	deels	enigszins	deels

Tabel X: tevredenheid binnenklimaat

Bij CS-A en CS-B komt het ongenoegen vooral tijdens extreem koud of warm weer. Beide casestudies hebben overeenkomstige klachten; in ruimtes waar veel leidingen doorheen lopen is bij extreem weer de temperatuur niet optimaal.

De schooldirectie van CS-C geeft aan dat, ondanks de koelinstallatie die in het gebouw aanwezig is, het soms zo heet is in het gebouw, dat er geen les gegeven kan worden. Deze school heeft ook problemen met zonwering welke niet optimaal functioneert, waardoor het nog warmer is.

Bij CS-D hadden de gebruikers ook last van hitte en dat er te weinig werd geventileerd. In het gebouw is geen zonwering gebruikt, maar speciaal warmte werend glas. De installaties van CS-D zijn beter uitgevoerd dan wat minimaal vereist wordt vanuit bouwbesluit. Echter tijdens de uitvoering zijn er een aantal wijzigingen in het ontwerp van de installaties geweest, die wellicht een negatief effect hebben gehad in de praktijk.

De partijen geven verschillende redenen aan waarom het binnenklimaat niet naar tevredenheid werkt.

Als eerst geven vooral de architecten van de casestudies aan dat installaties heel complex zijn. Daardoor is het moeilijk voor de installatieadviseur om uit te leggen hoe de installaties werken en hoe ze ook gebruiksvriendelijk bediend kunnen worden. De installaties vergen ook aanpassingen van de gebruikers. Waar vroeger een raam opengezet kon worden als het warm is, moet dat nu via de installatie gebeuren. Echter kost het tijd voordat de installatie dat geregeld heeft, omdat het een traag reagerend systeem is.

Het openen van een raam heeft direct resultaat en daar hoeft niet op gewacht te worden. De gebruikers vinden het wachten op het systeem vaak lang duren en raken geërgerd. Echter door het openen van een raam kan de installatie ontregeld raken. Doordat de gebruikers niet weten hoe ze met het systeem om moeten gaan, leiden dit soort handelingen tot imperfecties in de installaties.

Ook kost het inregelen van een installatie tijd en geven een aantal partijen aan dat een installatie alle 'vier seizoenen' moet hebben gewerkt, voordat het optimale binnenklimaat is bereikt.

Daarnaast hebben een aantal geïnterviewden opgemerkt dat installaties ongeveer een derde van het bouwbudget beslaan. Als blijkt dat er bezuinigd moet worden omdat het bouwbudget overschreden dreigt te worden, dan wordt dat vaak bij de installaties gedaan. Het is onduidelijk of dat bij de casestudies is gebeurt.

➤ *Relatie Opdrachtgeverschap - Binnenklimaat*

Gekeken naar de hierboven genoemde mogelijke oorzaken waarom de gebruikers niet tevreden zijn over het binnenklimaat, had het professioneel opdrachtgeverschap tot een bepaalde hoogte hier invloed op kunnen hebben.

Van een school kan niet verwacht worden dat zij kennis hebben van complexe installaties, zij zijn hierin afhankelijk van de andere partijen. Wel kan een schoolbestuur - omdat zij de ervaring en kennis van meerdere scholen hebben - alerter op installaties zijn en hun schooldirectie hierin begeleiden. Eveneens kan bij het ontbreken van kennis binnen het schoolbestuur deze extern worden ingewonnen.

De schoolbesturen van drie van de vier casestudies hebben deze rol niet of niet voldoende genomen. Eén schoolbestuur heeft zich wel bezig gehouden met de installaties, echter er was na oplevering nog steeds ontevredenheid over het functioneren.

Instructie aan de gebruikers over hoe met de installaties om te gaan is belangrijk om begrip te kweken en ergernis te voorkomen. Uit de casestudies is naar voren gekomen dat dit te weinig is gebeurt.

DEEL D

12 ONDERZOEKSVRAGEN DEEL B

De onderzoeksvragen die gesteld zijn in hoofdstuk 2.6, zijn in dit hoofdstuk met behulp van het theoretisch kader en de casestudies beantwoord. Daarnaast zal het theoretisch kader - waar mogelijk - teruggekoppeld worden met de bevindingen van de casestudies.

WAT IS PROFESSIONEEL OPDRACHTGEVERSCHAP EN WAAR MOET EEN PROFESSIONEEL OPDRACHTGEVER AAN VOLDOEN?

Professioneel opdrachtgeverschap laat zich moeilijk eenduidig definiëren. Dit blijkt uit de verschillende onderzoeken die over professioneel opdrachtgeverschap zijn uitgevoerd. Over één ding zijn de onderzoeken het echter wel eens: professioneel opdrachtgeverschap is onmisbaar in een project.

De taken en verantwoordelijkheden, vaardigheden en kwaliteiten die een professioneel opdrachtgever moet bezitten, zijn gefilterd uit de onderzoeken en als criteria geformuleerd. Ook al komen de criteria uit verschillende onderzoeken en sectoren, ze draaien meestal rond leiderschap, organisatie (mensen) en kennis.

De tabel hieronder laat de criteria voor professioneel opdrachtgeverschap zien zoals deze voor dit onderzoek zijn geformuleerd.

Leiderschap
combineert deskundigheid, creativiteit en bezieling
vasthouden aan uitgangspunten en ambities van begin tot eind
duidelijkheid over visie, doelstellingen en resultaten
leiding geven aan een ingewikkeld bouwproces
kaders vaststellen
Organisatie
inrichten van een adequate (interne) organisatie
samenwerken met stakeholders
continuïteit in het bestuur
Kennis
Op de hoogte zijn van de basisprocedures (wet- en regelgeving) en mogelijkheden om een bouwproces in te richten.
Aandacht hebben voor de lange termijn.
Kennis.

Leiderschap is veel meer dan alleen leiding geven aan een ingewikkeld bouwproces. Het gaat om de visie die een opdrachtgever heeft met het gebouw

en/of het concept. Het hebben, maar minstens zo belangrijk is het communiceren van de visie en doelstellingen naar de andere partijen, hun daarvoor enthousiast maken. En als iets niet blijkt te kunnen, creatief daarmee omgaan en vasthouden aan je ambitie.

Een opdrachtgever kan een gebouw niet alleen realiseren. Daarvoor moet een opdrachtgever samenwerken met andere partijen, zoals de architect, de aannemer of de gemeente. Als een opdrachtgever geen kennis heeft van bepaalde zaken, dan is het belangrijk om de partijen die deze kennis wel hebben bij het proces te betrekken.

➤ *Terugkoppeling*

De bovenstaande criteria zijn voor opdrachtgeverschap in het algemeen geformuleerd. Tijdens de casestudies is gebleken dat als een school opdrachtgever is, dat niet alle criteria even belangrijk zijn. Zo is bijvoorbeeld de criteria 'leiding geven aan een ingewikkeld bouwproces' niet van toepassing, omdat geen van de scholen hier de nodige kennis van in huis heeft en de taak van leiding geven bij een andere partij (projectmanager) ligt.

WIE ZIJN DE BELANGRIJKSTE OPDRACHTGEVERS VAN SCHOLEN?

Het creëren van onderwijshuisvesting kan op initiatief van een school, woningcorporatie en gemeente.

➤ *Terugkoppeling*

De opdrachtgever bij de twee stand-alone scholen is de school zelf geweest en bij de twee multifunctionele accommodaties de woningcorporaties. Tijdens dit onderzoek zijn geen voorbeelden gevonden waar een school opdrachtgever is geweest van een multifunctionele accommodatie. Ook zijn er geen voorbeelden gevonden waarbij een woningcorporatie opdrachtgever is geweest van een stand-alone school. Verder had geen van de casestudies de gemeente als opdrachtgever.

De primaire taak van een schoolbestuur is het creëren van goede voorwaarden voor de inhoud van het onderwijs en voor allen die er werken. Daar hoort ook een goede huisvesting bij (Rodermond, 2009). Waar vroeger de rol van het schoolbestuur vrij beperkt was, is door de decentralisatie hier verandering in gekomen: de besturen hebben meer taken en verantwoordelijkheden gekregen met betrekking tot de huisvesting. Op veel terreinen neemt het bestuur uiteindelijk wel het besluit, maar neemt de directie het initiatief. Er bestaat variatie tussen de verschillende schoolbesturen. Dit is niet alleen afhankelijk van de denominaties (openbaar, speciaal, katholiek etc), maar ook van het aantal scholen dat een bestuur onder zich heeft: eenpitter (bestuur met 1 school) of meerpitter (bestuur meerdere scholen).

➤ *Terugkoppeling*

Twee casestudies bevestigen dat de schooldirecties initiatief nemen (in dit geval tot nieuwe huisvesting) en niet hun schoolbesturen. De schoolbesturen bemoeien zich vaak alleen op niveau van budget en planning met het proces, maar niet inhoudelijk of ondersteunend naar de schooldirecties toe. Er is maar één schoolbestuur welke de rol heeft genomen die bij een schoolbestuur op gebied van huisvesting hoort. Bij de andere drie casestudies is dat door de schooldirecties gedaan.

WAT IS ACTUEEL IN HET PRIMAIR ONDERWIJS?

In de afgelopen jaren zijn verschillende onderzoeken uitgevoerd waaruit geconcludeerd kan worden dat de kwaliteit van het binnenmilieu in basisscholen te wensen overlaat en dat een aanzienlijk percentage van de nieuw gebouwde basisscholen bij oplevering niet voldoet aan de eisen voor ventilatie zoals die zijn opgenomen in het Bouwbesluit.

➤ *Terugkoppeling*

Eén case study heeft de enquête ingevuld over het binnenklimaat. De respondenten geven gemiddeld een 4,6 aan het binnenklimaat. De schooldirecties van de overige drie casestudies zijn ook ontevreden over het binnenklimaat.

Verschillende partijen bevestigen dat installaties 1 a 2 jaar na de ingebruikname her-ingeregeld moesten worden, wat bevestigt dat de installaties een complex onderdeel zijn. Daarnaast zijn de installaties door deze complexiteit minder gebruiksvriendelijk voor de gebruikers.

OP WELKE MANIER KAN ER VANUIT PRIMAIR ONDERWIJS NAAR VASTGOED GEKEKEN WORDEN?

Algemeen kan gesteld worden dat het vastgoed van een organisatie als hoofddoel heeft om in eerste instantie de organisatie te huisvesten. Bij scholen kan het vastgoed complementair ingezet worden met betrekking tot verschillende pedagogische stromingen. Het gevolg is dat een school het vastgoed strategisch kan inzetten om de doelstellingen die ze hebben gesteld te bereiken. Het vastgoed is dan een product welke de doelstelling van het schoolbestuur kan ondersteunen.

➤ *Terugkoppeling*

De casestudies hebben alleen een duidelijke identiteit wat betreft denominaties of pedagogische stromingen (dalton, jenaplan). Bij deze 'identiteiten' worden ook eisen gesteld aan het gebouw, bijvoorbeeld gebruik maken van werkplekken op gangen, computer- en/of leerpleinen. De schooldirecties hebben eisen aan het ontwerp vooral vanuit deze kenmerken gesteld en uit eigen ervaring waar ze eerder tegenaan zijn gelopen.

Alle scholen zijn over het algemeen relatief tevreden over het gebouw, en vinden ze dat het aansluit bij de visie die zij voor ogen hadden hoe het onderwijs gegeven moest worden.

WAT ZIJN MULTIFUNCTIONELE ACCOMMODATIES?

De traditionele manier van het bouwen, stand-alone geeft aan dat scholen, buurthuizen, kinderopvang en overige samenwerkende voorzieningen verspreid zijn over verschillende locaties in de wijk.

Een school maakt echter steeds vaker deel uit van een multifunctionele accommodatie. In een multifunctionele accommodatie zijn verschillende voorzieningen en gebruikers gehuisvest onder één dak, waarbij inrichting en ontwerp zo zijn vormgegeven dat bepaalde ruimten geschikt zijn voor meervoudig ruimtegebruik. Naast een brede school, zijn ook woonzorgcomplexen en dorpshuizen voorbeelden van multifunctionele accommodaties.

➤ *Terugkoppeling*

De twee bekeken multifunctionele accommodaties hebben verschillende voorzieningen en gebruikers onder één dak, met als doel om zoveel mogelijk voor de wijk te kunnen betekenen. In de inrichting en ontwerp is rekening gehouden dat de organisaties samen kunnen werken en dat bepaalde ruimten geschikt zijn voor meervoudig ruimtegebruik.

WELKE REGELGEVING IS BELANGRIJK BIJ (PRIMAIR) ONDERWIJS?

In 1998 trad de Wet op het Primair Onderwijs (WPO) in werking, waarin is opgenomen hoe de onderwijshuisvesting in Nederland is geregeld. In de WPO is onder andere opgenomen dat de gemeente de zorgplicht heeft voor het onderwijs en dat de zogenoemde lumpsumfinanciering alleen bedoeld is voor materiële instandhouding van een school.

Het beschikbare budget voor de realisatie en renovatie van de onderwijshuisvesting wordt sinds de decentralisatie (1997) door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) verstrekt aan de gemeenten. Dit budget wordt in het gemeentefonds gestort (Uhlenbusch, 2010). Het budget dat een school krijgt is veelal gebaseerd op de Modelverordening onderwijshuisvesting Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) (Arkesteijn et al, 2009). De normbedragen gaan uit van een sober, maar doelmatig gebouw, dat voldoet aan de eisen in (onder meer) het Bouwbesluit. Het schoolbestuur dient in beginsel uit te komen binnen het (eventueel op prijsstijgingen gecorrigeerde) normbedrag (VNG.nl).

De gemeente kan strengere eisen aan het gebouw stellen dan dat wettelijk is toegestaan, zoals maatregelen in het kader van duurzaam bouwen of klimaatbeheersing. Met dit soort extra eisen houden de normbedragen geen rekening, en moet de gemeente zelf financieren. Er is echter veel discussie of het normbudget wel voldoende is.

➤ *Terugkoppeling*

Alle casestudies tonen dat er extra investeringen door de gemeente of school zijn gedaan bovenop het budget van de VNG-normen. De subsidies vanuit de gemeente waren bijvoorbeeld het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing of subsidie verleend om bepaalde onderwijsprogramma's mogelijk te maken, zoals de verlengde dag arrangementen.

WAT IS DECENTRALISATIE EN WELKE GEVOLGEN HEEFT HET?

Met de decentralisatie draagt de overheid verantwoordelijkheden over aan schoolbesturen (en aan de gemeenten). Dit betekent dat de overheid zich terughoudender opstelt en scholen, en vooral hun besturen, meer ruimte geeft om zelf allerlei inhoudelijke, organisatorische en strategische keuzes te maken. (Rodermond, 2009). Volgens de literatuur is een van de voordelen van decentralisatie autonomievergroting voor het schoolbestuur.

Het is sinds 1997 ook mogelijk dat de gemeente en het schoolbestuur een overeenkomst sluiten waarbij (een deel van de) taken en middelen van de onderwijshuisvesting worden overgedragen, doordecentralisatie. Op deze manier kan het schoolbestuur zelfstandig aan de slag met de huisvesting van de school. Ook al is deze mogelijkheid in principe sinds de invoering van decentralisatie mogelijk, er zijn echter maar weinig concrete praktijkvoorbeelden in het primair onderwijs te vinden die dit ook daadwerkelijk hebben gedaan.

➤ *Terugkoppeling*

Meer autonomie voor een school(bestuur), zoals bestaand literatuur vaststelt, komt bij de casestudies anders tot uiting. Ten eerste nemen de schoolbesturen de mogelijke voordelen van de autonomie niet, omdat ze zich nog te veel op de achtergrond houden. Gekeken naar de financiering van onderwijshuisvesting dan zijn de scholen afhankelijk van de gemeenten.

Er zijn geen casestudies in het primair onderwijs gevonden die zijn door-gedecentraliseerd.

Door de decentralisatie is een scheiding in de financieringsstromen van scholen gekomen, waardoor de verantwoordelijkheden voor het investeren (gemeente) en exploiteren (school) bij verschillende partijen is gekomen. Het gevolg daarvan is dat er uiteenlopende belangen zijn voor de gemeenten, die de mogelijke stichtingskosten zo laag mogelijk wil houden, terwijl schoolbesturen belang hebben bij zo laag mogelijke kosten voor onderhoud en energieverbruik. Het 'split incentive probleem' ontstaat hier; de gemeente (of een woningcorporatie) investeert, maar heeft daar niet de baten van. Er zijn tegenstrijdige belangen in het terugverdienen van de investering die de gemeente heeft gedaan. Deze investering kost de gemeente geld, maar wat deze investering later oplevert (baten) komt ten goede van de school, omdat zij voor de exploitatie verantwoordelijk zijn (Rijksbouwmeester, 2009).

➤ *Terugkoppeling*

Bij één case study wordt het 'split-incentive' probleem niet ondervonden, omdat de woningcorporatie (opdrachtgever) extra heeft geïnvesteerd in een energiezuinig gebouw. Het is niet bekend of het split-incentive probleem bij andere casestudies heeft gespeeld.

HOE ZIT HET PROCES VAN HET TOT STAND KOMEN VAN EEN MULTIFUNCTIONELE ACCOMMODATIE ERUIT?

Het proces van het tot stand komen van een multifunctionele accommodatie lijkt op diegene van een school, het is alleen complexer doordat er meer gebruikers gehuisvest moeten worden en daardoor zijn de gebouwen ook groter qua oppervlakte.

De zeven stappen uit het Handboek Brede School (2007), maken inzichtelijk uit welke fasen het proces bestaat.

Stappen Handboek Brede School (2007)	Procesgroepen (NEN 2574)	Procesfasen (NEN 2574)
1. Inventarisatie van ruimtebehoefte en bestaande huisvesting 2. Van visie naar ruimte 3. Verkenning mogelijkheden 4. Besluitvorming en financiën	Programmeren	Initiatief Haalbaarheid Projectdefinitie
5. Bouwen op papier	Ontwerpen	Structuur Ontwerp Voorlopig Ontwerp Definitief Ontwerp
6. Bouwen in de praktijk	Uitwerking (Contracteren)	Bestek (Tekeningen) Prijsvorming
6. Bouwen in de praktijk	Bouwen	Werkvoorbereiding Uitvoering Oplevering
7. Oplevering		

Het begin van het bouwproces van een school begint feitelijk als iemand behoefte of noodzaak heeft aan een (nieuwe) school. Vroeger initieërende de gemeenten de bouw van een nieuwe school. Tegenwoordig komt het initiatief door de werking van de decentralisatie en de daarmee vergrote verantwoordelijkheid vaker vanuit de kant van de school(besturen).

Omdat er binnen een multifunctionele accommodatie sprake kan zijn van meerdere scholen, komen meerdere partijen in aanmerking om de rol van bouwheer of opdrachtgever te vervullen. Omwille van de praktische uitvoerbaarheid wordt in de praktijk vrijwel altijd de voorkeur gegeven aan één bouwheer voor de gehele accommodatie.

13 CONCLUSIES

De manier waarop de schoolbesturen met de nieuwbouw opgaves zijn omgegaan verschilt ontzettend van elkaar. Van de vier schoolbesturen heeft één schoolbestuur in principe als enige de rol genomen wat van een schoolbestuur - als opdrachtgever - verwacht kan worden. De schoolbesturen van de drie andere casestudies hebben zich meer op de achtergrond gehouden, waardoor de schooldirecties meer verantwoordelijkheden kregen. Deze schoolbesturen hebben - volgens de vastgestelde criteria - geen professioneel opdrachtgeverschap getoond. Hun schooldirecties hebben tijdens het proces de rol van opdrachtgever genomen.

De centrale onderzoeksvraag van het onderzoek:

Hoe heeft professioneel opdrachtgeverschap invloed op de huidige problematiek binnen het Primair Onderwijs?

Gekeken naar de onderzochte casestudies kan gesteld worden dat er een relatie bestaat tussen de manier waarop het opdrachtgeverschap is ingevuld en de tevredenheid van de gebruikers over het gebouw. Uit de casestudies blijkt dat de school welke het meest tevreden is over het gebouw, ook de school is waarvan zowel de schooldirectie als schoolbestuur het meest intensief in het proces betrokken zijn geweest.

Een school is niet verantwoordelijk voor het vaststellen en bewaken van het budget, dat wordt door de gemeente of woningcorporatie gedaan. Wel is gebleken dat een school tot een bepaalde hoogte invloed kan hebben op de hoogte van het budget. Als een school bijvoorbeeld goed kan motiveren waarom bepaalde verhogingen van het budget nodig zijn en/of eigen initiatieven onderneemt om extra budget (of draagkracht) te creëren.

De betrokkenen van de casestudies geven aan dat installaties (en binnenklimaat) ontzettend complex zijn in een gebouw. Deze complexiteit moet echter geen drempel voor het schoolbestuur zijn om mee te kunnen praten en hiervan op de hoogte te zijn. Net zoals het belangrijk is om een pedagogische visie te hebben, is het ook belangrijk om een visie over het binnenklimaat te hebben. Als de kennis niet binnen het schoolbestuur aanwezig is, is het verstandig deze kennis extern in te winnen om de beste prestaties te halen.

13.1 BUDGET

Gekeken naar hoe de investeringsbudgetten van de casestudies zijn vastgesteld, blijkt dat een school hierin altijd afhankelijk is van de gemeente of woningcorporatie.

De bewaking van het budget is bij geen van de casestudies door de school zelf gedaan, maar door een projectmanager. In het algemeen kan daarom gesteld worden dat - omdat de school niet verantwoordelijk is voor de bewaking van het budget - zij geen direct invloed kunnen hebben op de kostenoverschrijdingen van de budgetten.

Specifiek gekeken naar de casestudies, heeft één casestudies een overschrijding van het budget gekend. Deze overschrijding was niet te wijten aan het opdrachtgeverschap, maar aan ontwerpfouten.

Verder blijkt uit de gesprekken en documenten dat geen van de casestudies gebouwd zijn binnen de VNG normen, omdat er altijd wel sprake was van een subsidie of extra investering vanaf de kant van de school, gemeente of woningcorporatie. Deze extra investeringen waren zowel van technische aard (verbetering van de installaties, nieuwe led-vloer) als investeringen op gebied van onderwijs (dag arrangementen).

De gemeente en de woningcorporatie kunnen echter wel invloed hebben op de budgetoverschrijding. Gekeken naar de rol van de gemeente bij twee stand alone scholen (CS-A en CS-B), hebben zij actief met de scholen meegedacht over het budget. Deze betrokkenheid heeft mede ervoor gezorgd dat - toen het budget eenmaal is vastgesteld - er geen overschrijdingen zijn geweest. Op dit onderdeel is vanuit de gemeente sprake geweest van professioneel opdrachtgeverschap.

De twee woningcorporaties hebben het vaststellen van het budget anders aangepakt. Eén woningcorporatie heeft lang gewacht met het vaststellen van het budget. Er waren geen kaders, waardoor het gebouw waarschijnlijk duurder is uitgevoerd dan wanneer er vanaf het begin al duidelijke financiële afspraken waren. Toen het budget eenmaal is vastgesteld is deze niet overschreden, maar deze was ook relatief laat in het proces bekend. Op dit onderdeel - gekeken naar het geformuleerde criteria Leiderschap - was er geen sprake van professioneel opdrachtgeverschap van de woningcorporatie op dit onderdeel.

De andere woningcorporatie heeft ook zelf het budget vastgesteld. De betrokkenen geven aan dat het waarschijnlijk hoger was dan het VNG-norm. Bovendien heeft de woningcorporatie extra investeringen gedaan in de installaties.

De scholen zijn weliswaar afhankelijk van de gemeente en woningcorporatie in het vaststellen van het budget, maar dit betekent niet dat zij geen invloed kunnen hebben op de hoogte van het budget. Opdrachtgeverschap criteria Leiderschap is hier wederom ontzettend belangrijk gebleken. Zo hebben de case studies eigen initiatieven ondernomen om extra geld te krijgen, maar ook om draagvlak voor de doorgang van het project te vinden.

13.2 BINNENKLIMAAT

Bij alle casestudies is ondervonden dat geen van de gebruikers volledig tevreden zijn over het binnenklimaat (en installaties). De ontevredenheid over het binnenklimaat ligt in de lijn van de bevindingen uit onderzoeken (Rijksbouwmeester, 2009) van de afgelopen jaren naar het binnenklimaat.

Gekeken naar de genoemde mogelijke oorzaken waarom de gebruikers niet tevreden zijn over het binnenklimaat, had het professioneel opdrachtgeverschap tot *een bepaalde hoogte* hier invloed op kunnen hebben.

Behalve de installatieadviseur, zijn er verder geen partijen in het bouwproces die de volledige kennis over installaties (en hoe deze werken) hebben. Dit is al lastig voor een architect en aannemer, laat staan voor een school. Daarom kan van een school niet verwacht worden dat zij hier invloed op kunnen hebben, omdat ze het simpelweg niet weten.

Wel is hier een rol weggelegd voor het schoolbestuur, omdat zij de ervaring en kennis van meerdere scholen hebben en alerter op installaties kunnen zijn. Eveneens kan bij het ontbreken van kennis binnen het schoolbestuur deze extern worden ingewonnen. De schoolbesturen van drie van de vier casestudies hebben deze rol niet of niet voldoende genomen.

De installaties vergen aanpassingen van de gebruikers, niet alleen in het gebruik ervan, maar ook dat het klimaat anders wordt geregeld dan gebruikelijk. Het is geen kwestie meer van het openen van een raam als het warm is. Hedendaagse installaties verlangen meer kennis van de gebruikers als voorheen. Bij verkeerd gebruik kunnen de installaties ontregeld worden.

Uit de casestudies is naar voren gekomen dat juiste voorlichting over het gebruik van de installaties te weinig is gebeurt.

14 AANBEVELINGEN

Naar aanleiding van het onderzoek en de conclusies zal dit hoofdstuk een aantal algemene en school specifieke aanbevelingen doen.

AANDACHTSPUNTEN VOOR EEN SCHOOL

Onderwijs staat niet stil en is voortdurend in ontwikkeling. Van de mensen in het onderwijs wordt eigenlijk hetzelfde verwacht. Uit de gestelde criteria voor professioneel opdrachtgeverschap uit dit onderzoek en wat is tegengekomen tijdens de casestudies, zijn hieronder nog een aantal adviezen aan een school gedaan.

Wie doet wat?

Als school ben je van een aantal partijen in het proces afhankelijk. Van de gemeente en/of woningcorporatie bijvoorbeeld vanwege de financiering. Een architect zal jouw visie naar een gebouw moeten vertalen, een projectmanager zal er (onder andere) voor moeten zorgen dat je op tijd het gebouw in kan en een aannemer zal het gebouw uiteindelijk bouwen. Deze ‘afhankelijkheid’ betekent echter niet dat een school niks te zeggen heeft in het proces, in tegendeel! Een schoolbestuur heeft een belangrijke rol in het proces te vervullen, omdat een school de inhoudelijk betrokkenen. Samenwerken met niet alleen de architect en gemeente, maar ook juist binnen de eigen organisatie. Uit welk team gaat de organisatie binnen de school bestaan en wie buigt zich over welke vraagstukken? Hier hoort een bedachtzame en duidelijke rolverdeling tussen het bestuur en directie te zijn.

Als school moet je visie hebben.

Een visie helpt een school om richting te geven aan alle betrokken partijen en hen te inspireren. Het onderwijskundige of pedagogisch concept is voor de school een goede manier om met de visievorming te starten. Daarnaast ontwikkelt de visie zich ook door ervaring, welke gebreken komen in de huidige school voor?

Ook een duidelijke visie op het eigen functioneren als school en de rol die de school in de wijk neemt is hierbij belangrijk. Wat kan een school voor de wijk betekenen?

Een duidelijk geformuleerde en ambitieuze visie is belangrijk om andere partijen te inspireren, maar ook te motiveren als er (financiële of organisatorische) tegenslagen zijn.

Een architect die je begrijpt.

Wat voor invloed hebben de verschillende ideeën hoe het onderwijs eruit gaat zien op het gebouw in termen van techniek (materiaalkeuze, duurzaamheid, onderhoud), functie (ruimtelijke indeling, toegankelijkheid, bereikbaarheid) en esthetiek (uitstraling van het gebouw)? Een architect die de visie van een school begrijpt en kan vertalen naar de hierboven genoemde onderdelen is essentieel. Daarbij moet de architect - als een school het even niet weet - de school helpen om de juiste beslissingen te nemen.

Haal de kennis in huis.

Als schoolbestuur wordt niet van je verwacht dat je alles weet van contractvormen, beheer, exploitatie, aanbestedingsregels en andere wet -en regelgeving. Wel is het belangrijk dat een school over bepaalde onderdelen mee kan praten die uiteindelijk invloed hebben op het gebouw en onderwijs. Is die kennis niet aanwezig, haal het dan in huis. Het verzamelen van de juiste (interne en externe) mensen is hier een onderdeel van.

Het wiel opnieuw uitvinden hoeft niet.

Het bouwen van een nieuwe school is ontzettend spannend. Gelukkig zijn al vele collega's je voorgegaan. Daarnaast is informatie in de literatuur beschikbaar en door het internet is meer informatie beschikbaar en toegankelijk geworden: onderzoeken, ervaringen etc..

Door het bezoeken van andere scholen kan een school zien hoe bepaalde ideeën zijn uitgepakt en kan geleerd worden van collega's. Van deze mensen kan veel geleerd worden, niet alleen over het gebouw maar ook over het bouwproces.

Daarnaast zijn in de afgelopen jaren veel praktische tools ontwikkeld die een school bij de nieuwe bouwopgave kunnen helpen. Een voorbeeld is de scholenbouwwaai, die op een eenvoudige en begrijpelijke manier ambities betreffende huisvesting behandelt.

AANBEVELEN OVER HET BINNENKLIMAAT

Installaties zijn een complex onderdeel van het gebouw. Behalve de installatieadviseur, zijn er verder geen partijen in het bouwproces die de volledige kennis over installaties (en hoe deze werken) hebben. Dit is al lastig voor een architect en aannemer, laat staan voor een school. Het begint dus ten eerste met goede voorlichting over de installaties.

Een school, en dan vooral het schoolbestuur kan hier wel alert op zijn en een actieve rol in nemen. Een schoolbestuur heeft namelijk het voordeel dat ze de ervaring en kennis van meerdere scholen hebben. Als de gebruikers van elke nieuwbouw school ontevreden zijn over de installaties, dan moet een schoolbestuur dat onderzoeken. Het kan misschien liggen aan de gebruikte installatie of omdat de gebruikers van de school de installatie niet op een juiste manier gebruiken.

Het op een juiste manier gebruiken van een installatie is namelijk ontzettend belangrijk. De installateur heeft hier een belangrijke rol te vervullen, omdat hij de installatie heeft ontworpen en het beste weet hoe deze werkt.

Naast de complexiteit van de installaties en de manier waarop ermee moet worden omgegaan, is het ook belangrijk dat de installaties moeten doen wat ze beloven. De installateur moet ook na de oplevering betrokken blijven bij het gebouw en zijn installaties. Als iets niet naar behoren werkt, dan moet de installateur dat oplossen. Als opdrachtgever moet je duidelijke afspraken maken en maatregelen stellen als de installateur zich er niet aan houdt.

- Wat zou het effect zijn op de installaties (en binnenklimaat) als met de installateurs prestatieafspraken gemaakt zouden worden in plaats van inspanningsverplichtingen?
- Het binnenklimaat is tijdens het onderzoek beoordeeld aan de hand van tevredenheid van de gebruikers (voornamelijk schooldirecties). Er zijn echter geen metingen gedaan (omdat de middelen daarvoor ontbraken), maar het zou wel interessant zijn om te zien of ook metingen aangeven, waar de gebruikers last van hebben.

VERDER ONDERZOEK

- Decentralisatie leidt niet automatisch tot meer autonomie voor de school, zoals vaak wordt aangegeven als een van de voordelen van decentralisatie. Vanuit financieel oogpunt is een school altijd afhankelijk van een gemeente of woningcorporatie, immers zij bepalen de hoogte van het budget. Daarnaast is de vraag of - naar aanleiding van de casestudies - de schoolbesturen de gekregen verantwoordelijkheid (en autonomie) aankunnen. Een onderzoek gericht op schoolbesturen, waarom dit wel of niet gebeurt is interessant.
- Aansluitend op het vorige punt is het ook aan te bevelen om naar doordecentralisatie bij primair onderwijs te kijken. Tijdens dit onderzoek zijn namelijk geen voorbeelden gevonden van scholen die dit daadwerkelijk hebben gedaan, terwijl de mogelijkheid hiertoe aanwezig is. Wat is hier de oorzaak van?
- Dit onderzoek heeft vier scholen uit Rotterdam, in de periode van 2007-2011 onderzocht. Er is gebleken dat 3 van de 4 schoolbesturen zich tijdens het bouwen van een school op de achtergrond gehouden hebben en (een deel van) de verantwoordelijkheden aan schooldirecties hebben overgelaten. Is dit hedendaags nog steeds het geval of is er ondertussen iets veranderd?
- Tijdens dit onderzoek zijn een aantal interviews in Den Haag met een school en haar schoolbestuur geweest. Uit deze gesprekken is naar voren gekomen dat de verantwoordelijkheden tussen het bestuur en directie anders zijn vormgegeven dan bij de meeste scholen uit dit onderzoek. Het is interessant om te onderzoeken hoe dat bij die

school geregeld is, of dat gebruikelijk is bij besturen in Den Haag, en wat voor effect dat heeft op de scholen.

- Het is interessant te kijken hoe investering, exploitatie en beheer in verhouding tot elkaar staan. Betekent een hogere investering ook meer (financiële) voordelen in de exploitatiefase?
- Uit de casestudies is gebleken dat geen van de budgetten alleen op de VNG norm zijn gebaseerd, er was altijd wel een extra investering (vanuit, school, woningcorporatie of gemeente) op gebied van techniek (installaties) en/of onderwijs (dag arrangementen). Met het Frisse Scholen programma van AgentschapNL (2012) worden hogere eisen aan de installaties gesteld.
- De casestudies relateren zich vaak met een pedagogische stroming of onderwijsconcept. Deze stromingen en concepten doen uitspraken over hoe zij het kind in relatie met onderwijs zien en dat stelt bepaalde eisen waar een gebouw aan moet voldoen. Op welke manier wordt dit vertaald naar de plattegronden en ontstaan hierdoor nieuwe typologieën?

REFERENTIELIJST

- Agentschap NL (2012) Programma van Eisen Frisse Scholen. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Utrecht
- Arkesteijn, M., Steijns, Y., Vries, J. de (2009) Het schoolgebouw centraal: Over normkosten en kwaliteit bij nieuwbouw van scholen voor het primair onderwijs
- Braster, J.F.A. (2000) De kern van case study's. VanGorcum. Assen
- BBN Adviseurs (2011) Cijfers van maatschappelijk vastgoed. In opdracht van Bouwstenen voor sociaal
- CABE - the Commission for Architecture and the Built Environment (2004) Creating successful masterplans: a guide for clients. London
- CABE - the Commission for Architecture and the Built Environment (2004) Creating successful masterplans: a guide for clients. London
- College Bouw Zorginstellingen (2008) Professioneel Opdrachtgeverschap: Opdrachtgeverschap in de eerste fases van een bouwproces in de zorg. Utrecht
- Deelraadinfo Deelgemeente Ijsselmonde (2008) Informatiebijeenkomst voor bewoners en belanghebbenden over de nieuwbouwplannen van de Meester Baarschool.
- Dewulf, G., Heijer A.C. den, et al. (1999) *Het managen van vastgoed binnen een publieke organisatie*, Delft, DUP
- Gerwen, M.F. van (2011) Duurzame en gezonde schoolgebouwen: De financiële haalbaarheid bij de realisatie van een duurzaam en gezond schoolgebouw. Afstudeerscriptie TU Delft, Delft
- Gras, Constant (2006) Relatie als succesfactor: Paradox opdrachtgever ook probleem van projectmanager. Projectie 5
- Hayes, James L. (1983) *Memos for Management: Leadership*
- Heijer, A.C. den (2006) *Managing university real estate portfolios, generating management information for performance based portfolio strategies and real estate decisions*, European Real Estate Society, June 2005, Dublin, Ireland, ERES.

Houthoff Buruma (2008) Samenwerkingsovereenkomst Gemeente Rotterdam en Stichting COM.wonen
Idsinga, T. (2010) Architectuur na de hausse. Gouden Piramide 2010. Uitgeverij 010. Rotterdam

Kilbane, J.F. (2007). Sustaining schools as learning communities: Achieving a vision of the possible.

Korenstra, M. (2009) Draagt de bewustwording van de kennis van de werking van het team, binnen een projectteam in de bouwsector, bij aan een succesvolle samenwerking? Afstudeerscriptie TU Delft, Delft

KPC Groep (2010) Bouwen met visie. De fysieke leeromgeving als stimulerende factor voor leren. 's-Hertogenbosch

Kupers, T., Jap Sam, E., Linders, J. [red.] (2009) De Wereld op Zuid. Bouwen aan een brede school. Jap Sam Books. Heijningen

Oberon, Sardes (2007) Handboek Brede School. Utrecht (in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap)

Oberon (2006) Beheer & Exploitatie van Brede Scholen. Utrecht (in opdracht van VNG)

Oosthoek (2012) Samen op een Nieuwe Wereld. Afstudeerscriptie. Universiteit van Utrecht (Utrecht)

Plooi, F. (2008) Onderzoek doen: een praktische handleiding in onderzoeksvaardigheden. Pearson Education Benelux

Rijksbouwmeester (2009) *Gezond en goed - Scholenbouw in topconditie*, Den Haag

Sanders, L. (2004) Organisaties onder één dak; beheer en onderhoud van multifunctionele gebouwen. Weesp (in opdracht van het Aedes-Arcades Kenniscentrum Wonen-Zorg)

Schaaf, P. van der (2002) *Public Real estate. Management Challenges for Governments*. DUP Science. Delft.

Turkenburg, M. (2008) De school bestuurd. Schoolbesturen over goed bestuur en de maatschappelijke opdracht van de school, Den Haag: SCP

Swart, M.A. (2009) Kostenoverschrijding bij nieuwbouwprojecten van onderwijsinstellingen voor het primaire onderwijs. Afstudeerscriptie TU Delft, Delft

Twynstra Gudde (2011) Professioneel opdrachtgeverschap bij Schiphol. Congres 2011: Samenwerken aan FM

Uhlenbusch, M. (2010). Ontwikkeling van de onderwijshuisvesting in Nederland: Van centrale naar lokale aansturing, van solitair naar multifunctioneel.

Verbiest, E. (2004). Samen wijs: bouwstenen voor professionele leergemeenschappen in scholen. Apeldoorn: Garant.

Versteeg, H. (2007) Onderzoek naar de kwaliteit van het binnenmilieu in basisscholen. In opdracht van Ministeries van VROM, OCW, SZW en VWS. Den Haag

Vliet, L. van (2007) De bijdrage van vastgoed aan de organisatieprestatie. Afstudeerscriptie TU Delft, Delft

Quant, P. (2005) Projectmatig werken: hoe doe je dat? Uitgeverij Thema. Zaltbommel

Schoolfacilities

- Brink Groep (2008) Samenwerking bepalend voor succesvolle realisatie van een multifunctionele accommodatie. Artikel in Schoolfacilities
- Hofkens, J.P. (2008) Denk vooraf goed na over uw rol als opdrachtgever. Artikel in Schoolfacilities
- Schoolfacilities (2008) Interview Hans Baan. Artikel in Schoolfacilities
- Wolters, F. (2009) Het financiële ehec van het Metzo College is symptomatisch voor het onderwijs. Artikel in Schoolfacilities

Nederlandse Architectuur Nota's

- Ruimte voor Architectuur (1991), eerste architectuurnota 1992-1996
- Architectuur van de ruimte (1996), tweede architectuurnota 1997-2000
- Ontwerpen aan Nederland (2001), derde architectuurnota 2001-2004
- Een cultuur van ontwerpen, visie architectuur en ruimte (2008), vierde architectuurnota 2009-2012

Websites

www.arch-lokaal.nl

www.rijksoverheid.nl

www.scholenbouwprijs.nl

www.bouwstenenvoorsociaal.nl

www.schoolfacilities.nl

www.scsb.nl

www.taaluniversum.org

www.VNG.nl

Fotoverantwoording

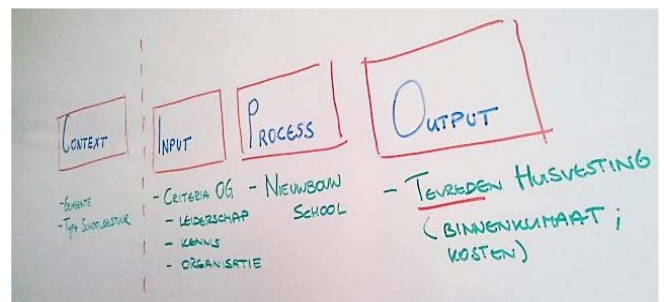
- Meester Baarsschool (p. X): Frank Hanswijk, gezien op:
<http://www.vanhoogevest.nl/projecten/nieuwbouw/280359/Onderwijs/meester-baarsschool>
- Visio (p. X): Axes Architecten, gezien op:
<http://www.axesarchitecten.nl/>
- Educatief Centrum Lombardijen (p.): Architectenbureau Weeda van der Weijden gezien op:
<http://www.wvdw.com/werkvelden/onderwijs-en-kinderdagopvang/04050/>
- Wereld op Zuid (p.X): Roos Aldershoff, gezien op:
<http://www.roosaldershoff.nl/zoom.php?img=277>

REFLECTIE

Aan het begin van het onderzoek had ik me voorgenomen om helder te hebben hoe het onderzoek uitgevoerd moest worden. Uiteindelijk is het onderzoek in de loop van de afstudeerperiode een aantal keer veranderd. Het opdrachtgeverschap is altijd wel centraal gebleven, maar wiens opdrachtgeverschap eigenlijk?

Het onderzoek wou ik graag binnen een bedrijf uitvoeren om makkelijker aan informatie te komen en om iemand te hebben waarmee ik kon sparren. Ik ben erg tevreden hoe dat is uitgepakt en ik zie de stage als een waardevolle toevoeging op het onderzoek.

Na de bijna moeiteloze verzameling van casestudies in Rotterdam, is het verzamelen van de casestudies in Den Haag me enorm tegengevallen. Het was moeilijk om casestudies te vinden die binnen de selectiecriteria vielen en casestudies te vinden die mee wilden werken aan het onderzoek. Ik vind het ontzettend jammer dat het me uiteindelijk niet gelukt is om de scholen uit Den Haag en de manier waarop zij hun rol als opdrachtgever vervullen mee te nemen. Ik vind het vooral jammer, omdat ik zag dat het schoolbestuur uit Den Haag waar ik mee heb gesproken een andere aanpak had dan de schoolbesturen in Rotterdam.



Lastig vond ik het om uitspraken te doen of er sprake was van professioneel opdrachtgeverschap bij de scholen. Natuurlijk had ik criteria geformuleerd, maar had ik wel genoeg informatie en stelde ik de juiste vragen? Om die reden was het voor mij belangrijk om de informatie die door de geïnterviewden waren gegeven juist te interpreteren en geen informatie te missen. De interviews in transcript uitwerken was hier het gevolg van. Een beslissing die me uiteindelijk ontzettend veel tijd gekost heeft en die ik nu waarschijnlijk niet zou nemen.

Aan de schooldirecties is gevraagd hoe tevreden ze zijn over het gebouw en dat is vervolgens vertaald naar een 5-puntenschaal. De puntenschaal is niet voorgelegd aan de schooldirecties, maar is een eigen interpretatie geweest, wat het tegelijkertijd ook lastig maakte.

Uiteindelijk ben ik tevreden over het rapport wat er ligt. Als ik het nu overnieuw zou moeten doen dan zou ik bepaalde onderdelen anders doen. Ik ben tevreden met de conclusies, voor mij waren deze verrassend en ik hoop dat scholen (en ook andere partijen) van de casestudies kunnen leren.

BIJLAGEN

BIJLAGE A: CODES EN ZOEKWOORDEN IN ATLAS.TI

Leiderschap		
B _ OG Criteria _ Leiderschap: 1a	1a	durf, vernuft, creativiteit, deskundigheid, bezieling
B _ OG Criteria _ Leiderschap: 1b	1b	vasthouden, uitgangspunt, ambitie, inhoudelijk, flexibel, invloed, betrokken
B _ OG Criteria _ Leiderschap: 1c	1c	duidelijk(heid), doelstelling, resultaten, eisen, visie, onderwijs, toekomst
B _ OG Criteria _ Leiderschap: 1d	1d	leiderschap, leiding, rol, context, focus
B _ OG Criteria _ Leiderschap: 1e	1e	kader, prioriteit, budget, strategie, structuur, tijd, budget, risico

Organisatie		
B _ OG Criteria _ Organisatie: 2a	2a	Inrichten, organisatie, mensen, capabel, samenwerken, samenwerking
B _ OG Criteria _ Organisatie: 2b	2b	samenwerken, betrokken, ondersteunen, gezamenlijk, uitdaging, stakeholders, programma van eisen, visie, advies, besluit(vorming)
B _ OG Criteria _ Organisatie: 2c	2c	continuïteit, (school)bestuur, wissel

Kennis		
B _ OG Criteria _ Kennis: 3a	3a	procedures, regels, bouwproces, kennis, wet- en regelgeving
B _ OG Criteria _ Kennis: 3b	3b	investering, exploitatie, duurzaamheid, lange termijn
B _ OG Criteria _ Kennis: 3c	3c	inhoudelijk, andere projecten

Overige codes	
A _ Alg: Aannemer	aannemer, selectie
A _ Alg: Architect	architect, selectie
A _ Alg: Bewoners	bewoners, bezwaren
A _ Alg: Gemeente	gemeente, JOS, stadsontwikkeling, subsidie
A _ Alg: Initiatief	initiatief, nieuwe school
A _ Alg: Organisatie	rol, projectteam, bouwvergadering, communicatie
A _ Alg: Planning	planning, vertraging, overschrijding, tijd, opgeleverd
A _ Alg: Rol	rol
A _ Alg: School	schoolbestuur, onderwijsvisie
D _ Binnenklimaat	binnenklimaat, installaties, frisse scholen, temperatuur, klimaat(installatie)
D _ Kosten	kosten, geld, budget
D _ Tevredenheid	tevreden, ontevreden

BIJLAGE B: ENQUÊTE BINNENMILIEU

Wat is uw algemene oordeel over het binnenklimaat (temperatuur) in het schoolgebouw? Geef een rapportcijfer (van 1 tot 10)

Heeft u last van geïrriteerde, prikkende of tranende ogen?	ja / soms / nee
Heeft u last van een verstopte neus of loopneus?	ja / soms / nee
Vindt u de lucht te droog?	ja / soms / nee
Vindt u de lucht bedompt, onfris of muff?	ja / soms / nee
Heeft u het 's zomers te warm?	ja / soms / nee
Heeft u het 's winters te koud?	ja / soms / nee
Heeft u last van tocht?	ja / soms / nee
Heeft u last van lawaai van buiten, zoals verkeerslawaai?	ja / soms / nee
Heeft u last van lawaai van het schoolplein?	ja / soms / nee
Heeft u last van geluid uit aangrenzende klaslokalen of de gang?	ja / soms / nee
Heeft u last van galm of een onaangename akoestiek?	ja / soms / nee
Heeft u last van verblindend zonlicht?	ja / soms / nee
Treedt er volgens u voldoende daglicht binnen in de leslokalen?	ja / soms / nee

BIJLAGEN

BIJLAGE A: CODES EN ZOEKWOORDEN IN ATLAS.TI

Leiderschap		
B _ OG Criteria _ Leiderschap: 1a	1a	durf, vernuft, creativiteit, deskundigheid, bezieling
B _ OG Criteria _ Leiderschap: 1b	1b	vasthouden, uitgangspunt, ambitie, inhoudelijk, flexibel, invloed, betrokken
B _ OG Criteria _ Leiderschap: 1c	1c	duidelijk(heid), doelstelling, resultaten, eisen, visie, onderwijs, toekomst
B _ OG Criteria _ Leiderschap: 1d	1d	leiderschap, leiding, rol, context, focus
B _ OG Criteria _ Leiderschap: 1e	1e	kader, prioriteit, budget, strategie, structuur, tijd, budget, risico

Organisatie		
B _ OG Criteria _ Organisatie: 2a	2a	Inrichten, organisatie, mensen, capabel, samenwerken, samenwerking
B _ OG Criteria _ Organisatie: 2b	2b	samenwerken, betrokken, ondersteunen, gezamenlijk, uitdaging, stakeholders, programma van eisen, visie, advies, besluit(vorming)
B _ OG Criteria _ Organisatie: 2c	2c	continuïteit, (school)bestuur, wissel

Kennis		
B _ OG Criteria _ Kennis: 3a	3a	procedures, regels, bouwproces, kennis, wet- en regelgeving
B _ OG Criteria _ Kennis: 3b	3b	investering, exploitatie, duurzaamheid, lange termijn
B _ OG Criteria _ Kennis: 3c	3c	inhoudelijk, andere projecten

Overige codes	
A _ Alg: Aannemer	aannemer, selectie
A _ Alg: Architect	architect, selectie
A _ Alg: Bewoners	bewoners, bezwaren
A _ Alg: Gemeente	gemeente, JOS, stadsontwikkeling, subsidie
A _ Alg: Initiatief	initiatief, nieuwe school
A _ Alg: Organisatie	rol, projectteam, bouwvergadering, communicatie
A _ Alg: Planning	planning, vertraging, overschrijding, tijd, opgeleverd
A _ Alg: Rol	rol
A _ Alg: School	schoolbestuur, onderwijsvisie
D _ Binnenklimaat	binnenklimaat, installaties, frisse scholen, temperatuur, klimaat(installatie)
D _ Kosten	kosten, geld, budget
D _ Tevredenheid	tevreden, ontevreden

BIJLAGE C: LEADERSHIP EFFECTIVENESS ANALYSIS

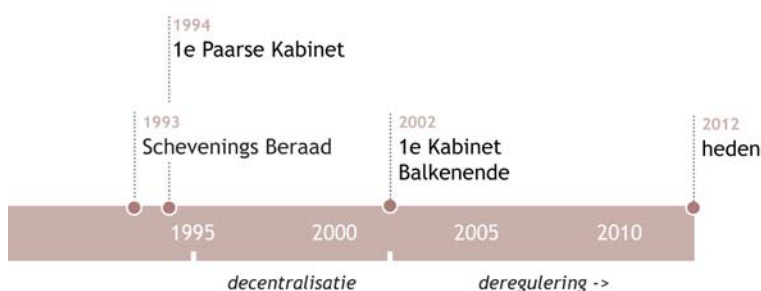
In deze is een uitgebreid tabel weergegeven van hoe het leiderschap gemeten kan worden met behulp van LEA..

	Laag	Laag - Midden	Midden	Hoog - Midden	Hoog
Visie ontwikkelen					
ervaringsgericht					
vernieuwend					
vaktechnisch					
onafhankelijk					
strategisch					
Medewerking krijgen					
overtuigend					
vriendschappelijk					
enthousiasmerend					
beheerst					
Visie implementeren					
structurerend					
praktisch					
communicerend					
delegerend					
Voortgang controleren					
proces bewaking					
feedbackgericht					
Resultaten behalen					
managementgericht					
dominant					
resultaatgericht					
Teamgericht werken					
samenwerkingsgericht					
democratisch					
gezagsgetrouw					
invoelend					

BIJLAGE D: REGELGEVING DECENTRALISATIE

Decentralisatie in Context

In de periode vanaf 1920 was er in eerste instantie een relatief zeer sterke mate van centralisering tot stand gekomen. Omdat na de Tweede Wereldoorlog veel opnieuw gebouwd moest worden, werd de rol van de centrale overheid groter. In de jaren zeventig, echter begonnen er vragen te rijzen over het plannings- en sturingsvermogen van de rijksoverheid en deden de begrippen decentralisatie en deregulering hun intrede.



Ondanks dat de feitelijke resultaten van de discussie over decentralisatie voorsnog zeer beperkt waren, het gevoel dat de grenzen van de regelgeving waren bereikt werd steeds sterker. De autonomie van de school werd herontdekt. De zogenaamde Londo-systematiek voor het basisonderwijs, met taakstellende normen maar ook een grote mate van bestedingsvrijheid voor de schoolbesturen, sloot hierbij aan. De algemene onderwijsbond (AOB, toen ABOP) brengt in 1989 de nota 'De Bedrijvige school' (1989) uit.

In deze nota wordt een beeld geschetst van een zelfstandige, ondernemende school, die meer gaat handelen als een zelfstandige organisatie. De gedachten over deregulering en decentralisatie zijn hier doorgetrokken naar een meer bedrijfsmatige benadering van het onderwijs. Scholen zouden bijvoorbeeld marketing en kwaliteitsbeleid moeten bedrijven. Decentralisatie en deregulering werden rond de jaren negentig kernpunten in het zoeken naar nieuwe bestuurlijke verhoudingen.

Op 2 februari 1993 begon het Schevenings Beraad tussen de bewindslieden van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) (Wallage, later Ritzen) en de vertegenwoordigers van de onderwijskoepels, inclusief de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). In Scheveningen moesten afspraken worden gemaakt over hoe de bestuurlijke verhoudingen in het primair en voortgezet onderwijs eruit zouden komen te zien.

In 1994 veranderde het politieke landschap in Nederland; er kwam sinds een lange tijd een coalitiekabinet zonder confessionele⁸ deelname tot stand; de eerste paarse kabinet⁹ (bron).

⁸ Iemand die uitgaat van een godsdienstige overtuiging op het gebied van de politiek, de school etc.

In de regeringsverklaring van dit kabinet werd weinig gehandhaafd zoals in Scheveningen werd overeenkomen. afspraken met passages als “in het kader van de decentralisatie krijgen de gemeenten een coördinerende rol in het achterstandenbeleid”.

De gemeenten worden verantwoordelijk voor de schoolbegeleidingsdiensten en voor het beheer van de gebouwen van de scholen.

In de zomer van 1995 verschijnt de notitie Lokaal Onderwijsbeleid, waarin de gemeente wordt benoemd als de actor die bij uitstek in de positie is om integrale belangen af te wegen, maatschappelijke actoren bij elkaar te brengen, en daarmee een regierol op zich te nemen. Niet iedereen was hiermee blij, zo vonden de confessionele onderwijsorganisaties dat het evenwicht was verstoord en dat de afspraken van Scheveningen werden geschonden.

Een van de onderdelen van decentralisatie die in een snel tempo zijn ingevoerd is de decentralisatie van de huisvesting van het onderwijs (per 1 januari 1997).

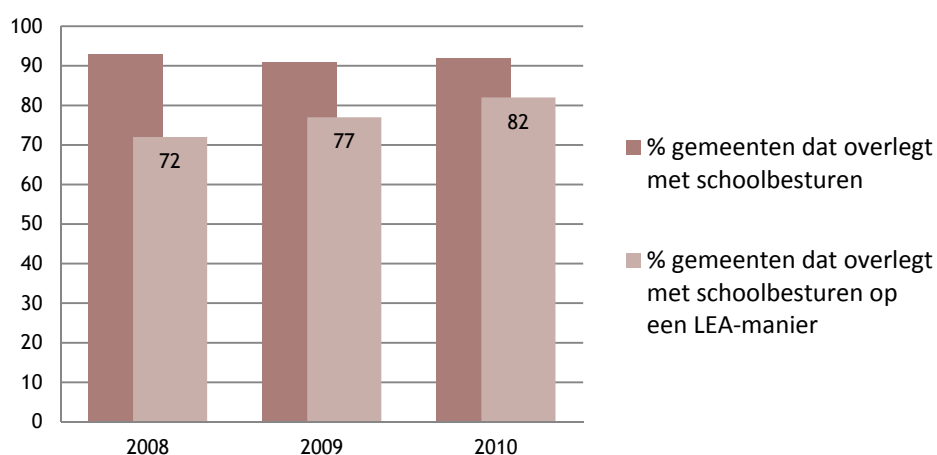
De verkiezingen van 2002 en 2003 leverden een winst op voor de christendemocraten. Het nieuwe kabinet met het CDA wilde de invloed van de gemeenten terugbrengen en de positie van de gemeente werd veel soberder ingevuld. Zo werd bijvoorbeeld het gemeentelijk onderwijsachterstandenbeleid omgevormd tot lokaal beleid. Deze reducering betekende niet dat er niet meer overleg werd tussen gemeenten en schoolbesturen, het moest alleen anders worden ingericht. Door de meeste gemeenten werd gezocht naar wegen om op lokaal niveau een nieuw podium te vinden over samenwerking ten aanzien van onderwijs, maar ook bijvoorbeeld in het kader van jeugdbeleid of veiligheidsbeleid.

Deze samenwerking en initiatief heeft geresulteerd in de Lokale (of regionale) Educatieve Agenda (LEA). Met de Lokale Educatieve Agenda is dus gemikt op een doorstart in het lokale beleid, waarbij gemeente, schoolbesturen, peuterspeelzalen, kinderopvang en andere lokale partijen als maatschappelijke beleidspartners met elkaar omgaan. Dat wil zeggen dat zij gezamenlijk een lokale agenda opstellen en tot een verantwoordelijkheids- en rolverdeling komen over de diverse thema's. Van gemeenten wordt verwacht dat zij vanaf 1 augustus 2006 een lokale educatieve agenda opstellen, omdat vanaf deze datum de nieuwe wet Onderwijsachterstandenbeleid van kracht is (Oberon, 2007).

In 2010 voerde inmiddels 82% van de gemeenten overleg met de schoolbesturen volgens de LEA manier¹⁰.

⁹ Paars kabinet: 'rechts' (liberalen) en 'links' (sociaal-democraten) in de regering, terwijl de confessionelen (bijna altijd regeringsdeelnemers) de oppositie voerden.

¹⁰ Wanneer het bestuurlijk overleg gebaseerd is op gezamenlijkheid en gelijkwaardigheid tussen gemeenten en LEA partners.



Ondanks dat de Rijksoverheid op vrij grote afstand stond van de lokale overlegsituaties, toch hebben zij enkele thema's benoemd waarover verplicht overleg moet worden gevoerd. De bedoeling van de LEA is dat de gemeente samen met de betrokken partners een lijst van onderwerpen bespreekt die op de agenda gezet worden, waarbij ook afspraken worden gemaakt over de uitvoering en verantwoording van deze thema's. In tabel 11 is een overzicht weergegeven voor welke thema's gemeenten, scholen en gemeenten en scholen gezamenlijk verantwoordelijk zijn.

	Categorie 1	Categorie 2	Categorie 3
	<i>Scholen</i>	<i>In overleg tussen partners</i>	<i>Gemeenten</i>
Uitvoering	Scholen	Gemeenten en scholen	Gemeenten
Beleids thema's	Onderwijsprestaties	VVE	Leerplicht / schoolverzuim
	Taalbeleid	Peuterspeelzaalwerk	RMC
	Ouderbetrokkenheid	Kinderopvang	Schakelklassen
	Informatievoorziening	Opvang risicojongeren	Leerlingenvervoer
	Doorstroom PO-VO	Zorg in en om de school	Huisvesting
	Wachlijsten overgang PO-VO	Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt	Veiligheid rond de school
	Wachlijsten SO	Voortijdig schoolverlaten	Brede school
	Toegankelijkheid	Spreiding achterstandsleerlingen	Spreiding jeugdvoorzieningen
	Spreiding zorgleerlingen	Onderwijsachterstanden	Preventief lokaal
	Dag arrangementen	Schoolmaatschappelijk werk	jeugdbeleid, 5 functies
	Schoolbegeleiding	Afstemming aanbod scholen en schoolsoorten	
		Reboundvoorzieningen	
		Veiligheid in de school	
		Integratie/segregatie	

overzicht verantwoordelijkheden (Oberon, 2008)

BIJLAGE E: MULTIFUNCTIONELE ACCOMMODATIE (BREDE SCHOOL)

In de bouwnijverheid worden verschillende indelingen van het bouwproces gehanteerd. Echter er is alleen een indeling die tot de Nederlandse Norm is verklaard: NEN 2574: Tekeningen in de Bouw. De norm stelt vier procesgroepen (hoofd fasen) vast, met in totaal elf procesfasen (deelfasen).

Bij het beschrijven van het proces van het tot stand komen van een multifunctionele accommodatie (brede school), kan niet alleen het standaard zoals omschreven in de NEN gebruikt worden, omdat meerdere partijen met elkaar onder één dak gaan samenwerken en het gebouw multifunctioneel gebruikt gaat worden.

Vanwege deze complexiteit, is het bouwproces* van een multifunctionele accommodatie verder inzichtelijk gemaakt aan de hand van zeven stappen welke beschreven zijn in Handboek Brede School (2007). De zeven stappen zijn geïntegreerd met de procesgroepen uit de NEN 2574.

Stappen Handboek Brede School (2007)	Procesgroepen (NEN 2574)	Procesfasen (NEN 2574)
1. Inventarisatie van ruimtebehoefte en bestaande huisvesting 2. Van visie naar ruimte 3. Verkenning mogelijkheden 4. Besluitvorming en financiën	Programmeren	Initiatief Haalbaarheid Projectdefinitie
5. Bouwen op papier	Ontwerpen	Structuur Ontwerp Voorlopig Ontwerp Definitief Ontwerp
6. Bouwen in de praktijk	Uitwerking (Contracteren)	Bestek (Tekeningen) Prijsvorming
6. Bouwen in de praktijk	Bouwen	Werkvoorbereiding Uitvoering Oplevering
7. Oplevering		

Door het bouwproces in stappen te verdelen is het mogelijk om het proces onder controle te houden.

Dit hoofdstuk zal niet alle procesgroepen en stappen behandelen. Er zal alleen aandacht besteedt worden aan de procesgroep programmeren en de daarbij behorende stappen, omdat het specifieke huisvestingsproces van een brede school zich kenmerkt door de complexiteit in deze eerste fase (Uhlenbusch, 2010).

PROGRAMMEREN

Stap	Benaming	Concreet
1.	Inventarisatie van ruimtebehoefte en bestaande huisvesting	<ul style="list-style-type: none"> - Inventarisatie van de toekomstige ruimtebehoefte. - Inventarisatie van de bestaande huisvesting. - Globale planning van het bouwproces.
2.	Van visie naar ruimte	<ul style="list-style-type: none"> - Inhoud vertalen in ruimte. - Mate van nabijheid. - Multifunctionaliteit. - Flexibiliteit.
3.	Verkenning mogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> - Algemeen aandachtspunt bij multifunctionele gebouwen. - Stel grenzen aan inspraak. - Vergeet niet de buitenruimten in de plannen op te nemen. - Besteed aandacht aan de positionering van de verschillende voorzieningen en de looproutes die daarbij horen. - Denk aan de ruimte voor het beheer, die nodig is voor het beheren van een groter gebouw.
4.	Besluitvorming; financiën	<ul style="list-style-type: none"> - Huisvestingsvarianten financieel vertaalt. - Integrale benadering.

Het begin van het bouwproces van een (brede) school begint feitelijk als iemand behoefte of noodzaak heeft aan een (nieuwe) school. Vroeger initiërende de gemeenten de bouw van een nieuwe school. Tegenwoordig komt het initiatief door de werking van de decentralisatie en de daarmee vergrote verantwoordelijkheid vaker vanuit de kant van de schoolbesturen (of woningcorporaties).

Op grond van onderwijswetgeving vervult het schoolbestuur de rol van bouwheer van een schoolgebouw. Het kan ook voorkomen dat het schoolbestuur en het college een andere afspraak maken, waarbij wordt overeengekomen dat de gemeente of een woningcorporatie bouwheer wordt. De bouwheer is ook de opdrachtgever van het bouwproces en verstrekt opdrachten aan ontwerpende en uitvoerende partijen (Oberon, 2007).

De eerste stap is, ongeacht wie het initiatief neemt, het activeren van mogelijke partners. In principe staat er op dit moment niks vast, maar om te peilen of de (brede) school voldoende kans van slagen heeft, is het essentieel om de ideeën en ambities van de partijen te toetsen en draagvlak te creëren binnen de politiek, de betrokken beleidsafdelingen en het veld.

Iedere gebruiker heeft een eigen beeld over het wel of niet samenwerken met elkaar, de wijze van samenwerking met anderen en de huisvesting in het nieuwe gebouw. Door een gezamenlijke visie te formuleren, kunnen de partijen elk hun eigen visie op elkaar afstemmen en aanvullen. Nadat de gezamenlijke missie bekend is, worden de doelstellingen, doelgroepen en de uiteindelijke resultaten geformuleerd. Het is in deze fase de taak om schematisch te werken en niet alles al in details vast te leggen.

Er zijn verschillende niveaus van samenwerken mogelijk tussen de partijen, variërend van helemaal geen samenwerking tot het (gedeeltelijk) opgeven van eigen autonomie en als het ware opgaan in een organisatie.

Niveaus van samenwerken binnen een Multifunctionele Accommodatie

Eind 2006 werden op een expertmeeting van het Nederlands Jeugdinstituut (NJI) verschillende ambitieniveaus voor de Brede school geformuleerd. De kern hiervan is dat er verschillende niveaus van samenwerken zijn, die een basis zijn voor de inhoud van de Brede school. Deze niveaus zijn:

- *Back to back*: De organisaties hebben geen zicht op elkaar, er is minimale samenwerking en ruimten worden niet gedeeld of multifunctioneel gebruikt.
- *Face to face*: De organisaties hebben een open houding naar elkaar. Ze kennen elkaars expertise, stemmen hun werkzaamheden op elkaar af en enkele ruimten worden multifunctioneel gebruikt.
- *Hand in hand*: Het geheel is meer dan de som der delen. Er is sprake van synergie en door nauw samenwerken realiseren de organisaties samen een kwalitatief hoger voorzieningenniveau. Waar mogelijk maakt men gebruik van elkaars ruimten.
- *Cheek to cheek*: De afzonderlijke organisaties geven hun autonomie (gedeeltelijk) op en gaan op in één organisatie, die een integraal aanbod verzorgt. Wat het gebruik van het gebouw betreft geldt: niets is van iemand, alles is voor iedereen.

Om latere teleurstellingen en frustraties te voorkomen is het volgens het Handboek Brede School (2007) zinvol om in dit stadium een (financiële) haalbaarheidsanalyse en een planning op te stellen.

De ambities, visies en planning worden in een plan van aanpak (kadernota, beleidskader of beleidsplan) beschreven. Het plan van aanpak geeft op het niveau van de gemeente (of deelgemeente / stadsdeel) de beleidsruimte aan voor de brede school en is de basis voor de gezamenlijke commitment van de gemeente en de scholen en instellingen. Het beschrijft een projectorganisatie en de voorlopige randvoorwaarden voor beheer en exploitatie en het bevat een financieel kader voor de verdere ontwikkeling van de brede school.

Op basis van het plan van aanpak en de haalbaarheidsstudie wordt besloten over de ontwikkeling van brede scholen, het financiële kader en het beoogde ontwikkeltraject. De definitieve besluitvorming vindt plaats in de gemeenteraad. Bij een negatief raadsbesluit wordt het proces gestopt. Partijen kunnen vervolgens onderzoeken of er alternatieven zijn om bepaalde ambities waar te maken. Bij een positief raadsbesluit kan de voorbereidingsfase (ontwerpen) starten. De intenties die in de kadernota zijn genoemd, kunnen ook worden vastgelegd in een convenant, een gezamenlijk ondertekend document, waarin de partners publiekelijk de intentie uitspreken om samen te werken aan de in het convenant aangegeven doelstellingen.

Als het besluit positief is, wordt het idee verder uitgewerkt en concreet gemaakt. Het is raadzaam, als dit niet eerder gebeurt is, om een werkgroep te vormen waarin de partners op uitvoerend niveau zijn vertegenwoordigd. Deze werkgroep krijgt onder meer de taak om de eerder opgestelde visie te vertalen in aanbod en activiteiten en vast te stellen welke ruimtelijke consequenties dit heeft.

De financiële haalbaarheid geeft uiteindelijk de doorslag voor het wel of niet realiseren van een brede school. Kosten en financieringsmogelijkheden moeten in een zo vroeg mogelijk stadium in grote lijnen bekend zijn. Een al te grote focus op de financiën in het begin van het proces leidt echter tot obstakels.

In de praktijk is gebleken dat vooraf nagedacht moet worden over de gebruiksfase (beheer en exploitatie) van een schoolgebouw met meerdere gebruikers, anders gaat dit ten koste van de inhoudelijke samenwerking (Uhlenbusch, 2010).

Hieronder zijn een aantal aspecten beschreven welke belangrijk zijn om aan het begin van het proces te definiëren.

(Vormen) Beheer binnen een Multifunctionele Accommodatie

Zoals eerder opgemerkt liggen door de scheiding van de financieringsstromen de verantwoordelijkheden voor investering en exploitatie bij verschillende partijen. De exploitatiekosten van het gebouw zijn de verantwoordelijkheid van het schoolbestuur.

Een brede school is een maatschappelijke onderneming, veelal opererend met een combinatie van publieke en private middelen. Een goed inzicht in de kosten en baten van exploitatie is dan een vereiste. De exploitatie van een multifunctionele accommodatie kent een kosten- en een batencomponent.

De kostencomponent wordt bepaald door de kosten voor het tot stand brengen en in stand houden van de accommodatie. Hieronder vallen de kosten voor de (ver)bouw en het onderhoud van de accommodatie, maar bijvoorbeeld ook kosten voor gezamenlijke schoonmaak of de gezamenlijke aanschaf van meubilair. De baten betreffen huuropbrengsten en servicekosten. Die inkomsten worden deels bepaald door het gemeentelijk huurprijsbeleid. De gemeente kan als eigenaar of hoofdhuurder verschillende tarieven hanteren, afhankelijk van de draagkracht van gebruikers: marktconforme (winstgevende) tarieven, kostendekkende tarieven en sociale tarieven. Er zijn verschillende vormen van beheer mogelijk:

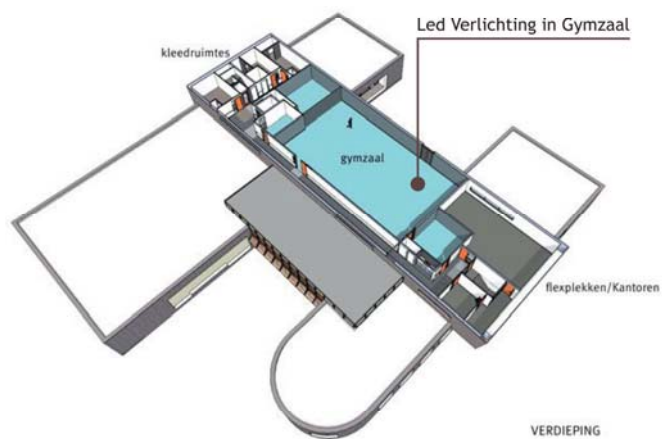
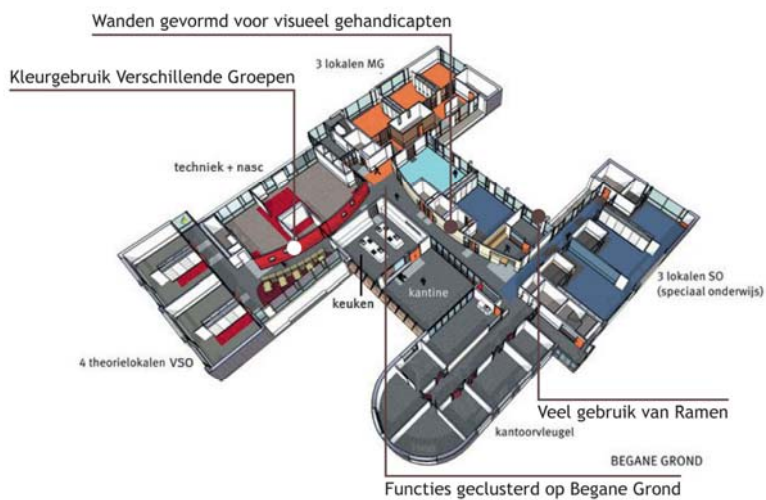
- *Niets regelen:* Dit 'beheermodel' komt het meest voor bij multifunctionele accommodaties. Bijna de helft van alle brede scholen geeft aan nog niets op het gebied van beheer te hebben geregeld. Hierdoor is de kans dat op termijn fricties ontstaan over het gebruik van ruimten of verrekening van kosten erg groot.
- *Gesplitst beheer:* Bij gesplitst beheer zorgt elke instelling voor het beheer van z'n eigen ruimtes. Iedere instelling gaat individueel contracten aan met individuele leveranciers en dienstverleners, al kunnen daar indien gewenst ook gezamenlijke afspraken over gemaakt worden. De verschillende instellingen hebben rechtstreeks contact met de eigenaar van het gebouw. De eigenaar heeft alleen verantwoordelijkheid op het gebied van de huisvesting zelf, en is op alle andere beheers aspecten slechts op de achtergrond of in het geheel niet aanwezig. Soms verloopt het beheer van de gezamenlijke delen van het gebouw via de eigenaar, in andere gevallen regelen de gebruikers dat onderling.

- *Gebundeld beheer:* Bij gebundeld beheer wordt de facilitaire organisatie centraal aangestuurd. Er zijn er twee mogelijkheden:
 1. Een zelfstandige beheerorganisatie voor het gebouw.

De gebruikers werken samen en dragen gezamenlijk zorg voor het beheer van het gebouw. Er wordt een beheerorganisatie ingericht die toeziet op het beheer van het gebouw. In een aantal gevallen wordt het beheer en de exploitatie ondergebracht in een aparte stichting of vereniging.
 2. Beheer door één hoofdgebruiker.

De verschillende gebruikers leggen het beheer van het gebouw bij een hoofdgebruiker neer, bijvoorbeeld een schoolbestuur. Deze coördineert en regelt het beheer van het hele gebouw, maar draag óók het grootste risico. Voor de instellingen betekent dit dat er één aanspreekpunt is, al kan de hoofdgebruiker een aantal activiteiten aan derden uitbesteden. Dit model kan leiden tot kostenreductie doordat één partij zorgt voor de afstemming.
- *Uitbesteding:* De gebruikers of de eigenaar van het gebouw hebben het totale beheer uitbesteed aan een derde partij, bijvoorbeeld de gemeente, een woningcorporatie of een aanbieder van total facility-management. Het gaat om een organisatie die voldoende schaalgrootte en professionaliteit heeft om het beheer van het gebouw goed te verzorgen. Dit model kan leiden tot een kostenreductie, omdat alles wordt uitbesteed aan één partij.

BIJLAGE F: VERTALING VISIE NAAR SCHOOLGEBOUW



Led Verlichting in Gymzaal



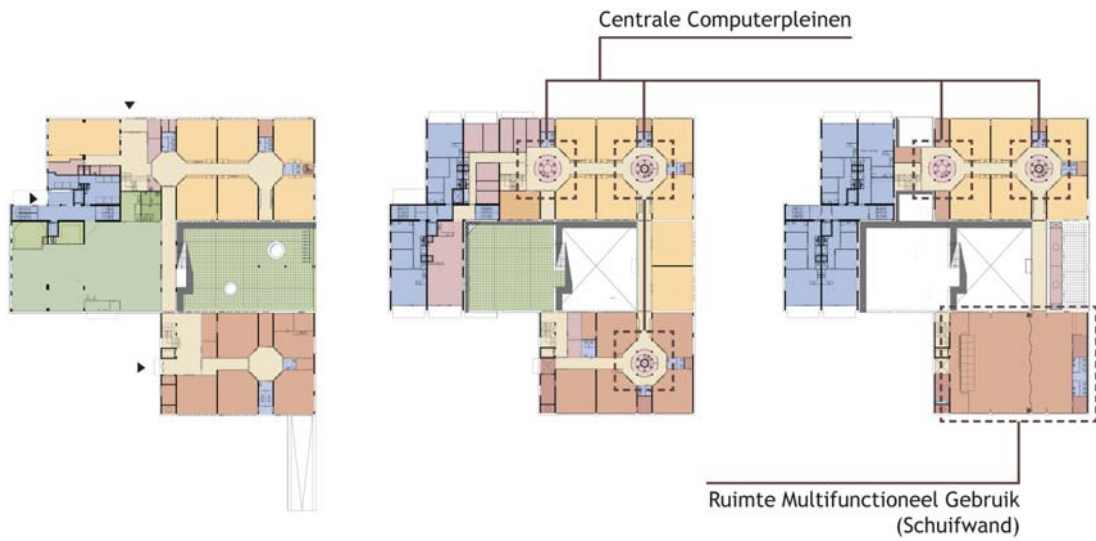
Kleurgebruik verschillende groepen



Wanden gevormd voor visueel gehandicapten

Case study B

- 74 parkeerplaatsen
- ondersteunend
- school
- bibliotheek
- woontoren
- patio
- ECL

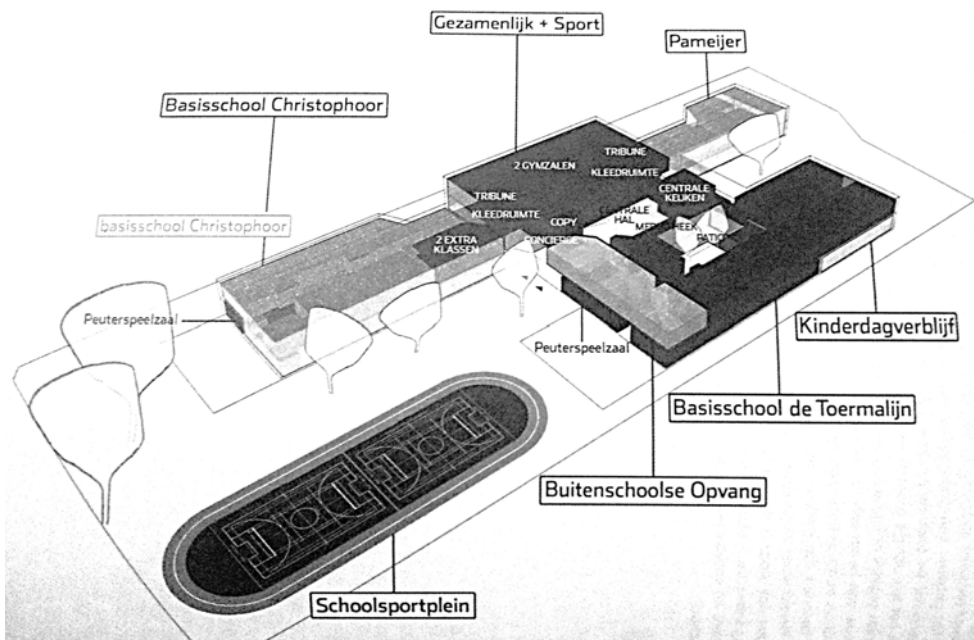
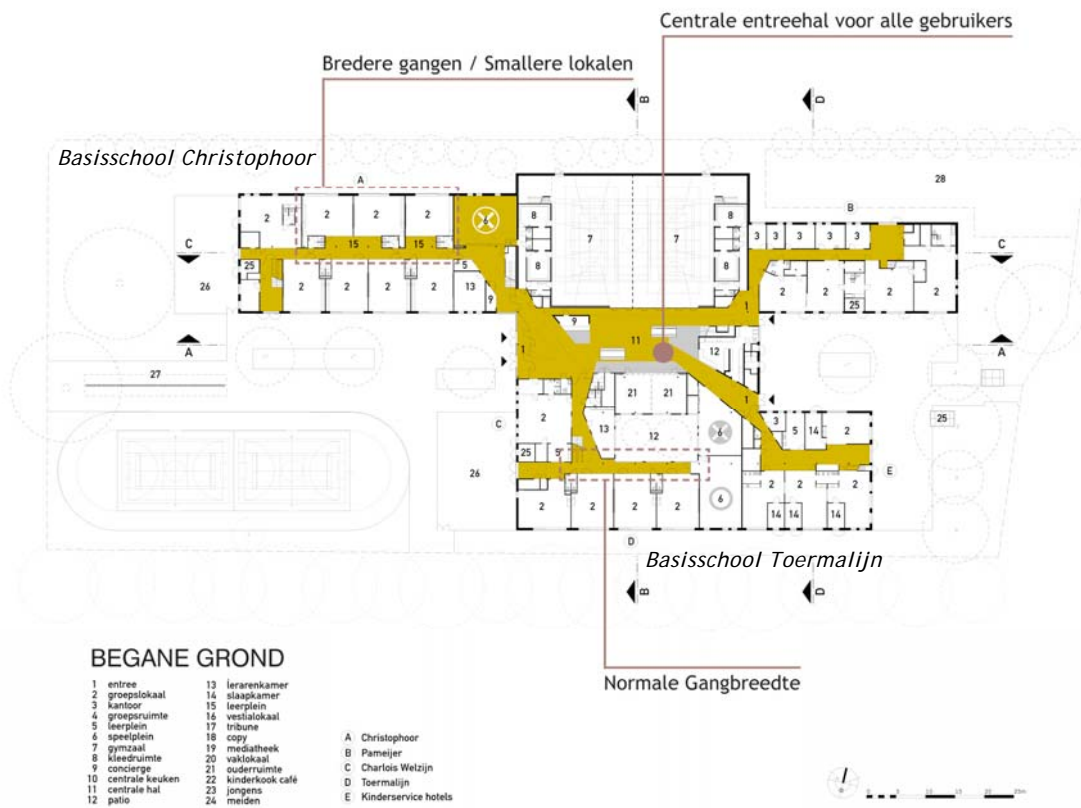


Centraal Computerplein



Ruimte Multifunctioneel Gebruik

Case study C



Case study D

BIJLAGE G: SAMEN OP EEN NIEUWE WERELD

In haar onderzoek 'Samen op een Nieuwe Wereld' doet Oosthoek (2012) onderzoek naar hoe het 'Samen' in de Wereld op Zuid beleefd wordt door de verschillende partijen.

Het onderzoek geeft een aantal redenen aan waarom de medewerkers zich los gingen maken van de visie, wat de Wereld op Zuid moest zijn.

Na de verhuizing was het eerst vooral wennen, aan het nieuwe gebouw en aan elkaar. Alle organisaties zaten nu samen in een gebouw, en daarbinnen moest ook samengewerkt worden. Immers de Wereld op Zuid moest meer worden dan enkel een gebouw, de huisvesting van diverse organisaties. [...] De medewerkers uit alle domeinen die terugkijken op de start van de Wereld op Zuid herinneren zich dit als een hectische periode, waarin zij veel druk ervoeren. De druk kwam van twee kanten, aan de ene kant hadden ze het gevoel door de verhuizing, waardoor de school opnieuw ingericht moest worden, en doordat er ook met het nieuwe dag arrangement werd begonnen, het gevoel hun eigen organisatie weer "*op poten te moeten zetten.*" Aan de andere kant voelden zij zich vanuit het management verplicht veel energie te stoppen in het samenwerken binnen de Wereld op Zuid. Dit leverde een spagaat, die erg lastig vol te houden was (Oosthoek, 2012, p44).

Alle respondenten schetsen een beeld waaruit blijkt dat bij de start veel energie uitging naar de Wereld op Zuid, en dat samenwerking de focus had. Om deze samenwerking vorm te geven werd er van het personeel gevraagd om op verschillende manieren te investeren in de samenwerking. Er werden geregeld studiemiddagen georganiseerd, en er werden werkgroepen opgericht. [...] Deze werkgroepen en studiebijeenkomsten gingen de medewerkers echter al snel tegenstaan om verschillende redenen. De eerste was dat men het idee had dat alle energie die erin werd gestopt niks opleverde, [...] en de werkgroepjes leverden ook niet altijd wat op. [...] Het andere idee wat de medewerkers er nu over hebben is dat de mensen er nog niet aan toe waren, zowel zichzelf, als de ouders en ook de kinderen (Oosthoek, 2012, p44).

Snel na de intrede werd voor veel medewerkers duidelijk dat, samen in het nieuwe gebouw zitten nog meer consequenties had. Zeker bij de scholen hadden de medewerkers lang nodig om de nieuwe plek "eigen" te maken. De docenten hadden het idee dat ze van 'de' Wereld op Zuid niks mochten, waardoor ze van het nieuwe gebouw geen 'echte' school met 'echte' klassen konden maken. Zoals het ophangen van werkjes of het schilderen op de ramen. Ook mocht er niks op de muren worden opgehangen. [...] "*Je mag hier heel veel niet vanwege de architect. Heel lang mochten we niet eens zonwering.* [...] "*Er mocht niks op de ramen geplakt worden. Terwijl je bent*

toch een school, en dat hoort bij een school. Je moet toch laten zien wie je bent.” (Oosthoek, 2012, p45).

Ook bleken er praktische gebreken aan het gebouw, die het positieve gevoel over het nieuwe pand en de eigen plek daarin dempten. De eerste verhalen over het pand zijn allemaal gericht op de problemen met de zonwering, de verwarming en de akoestiek, en welke effecten dit heeft op het lesgeven en werken. *“Het pand is heel gehorig, en de temperatuur is echt dramatisch.” (Oosthoek, 2012, p45).*

Naast de druk van het samen moeten werken, hadden veel medewerkers het gevoel hun eigen organisatie (opnieuw) *“op poten te moeten zetten”*. Dit gold zeker voor de scholen, en voor de KSH, welke nieuwe vestigingen startten.

Voor de scholen veranderde de bestaande manier van werken, de kinderen bleven nu allemaal tussen de middag op scholen over, en er kwam een nieuwe manier van werken met het Verlengde Dag Arrangement, omdat de scholen deze nu gezamenlijk organiseerden. [...] De medewerkers van de organisatie hebben nu sterk het gevoel dat door de focus op de Wereld op Zuid, de prestaties van de eigen organisatie hard achteruit gingen. Tot op de dag van vandaag hebben de medewerkers het gevoel dat ze hierdoor nu een achterstand aan het inhalen zijn *(Oosthoek, 2012, p46)*.

Dit waren voor de medewerkers de zichtbare gevolgen van samen zijn in de Wereld op Zuid. Samen gaan had alleen maar extra werk als consequentie. Medewerkers geven aan dat geen van de gebruikers erop vooruit ging, de kinderen niet, de ouders niet, en zichzelf niet. Hierdoor kreeg de samenwerking een negatieve betekenis. In alle organisaties ging men zich meer op zichzelf richten, waardoor de focus op het Samen en de Wereld op Zuid verdween. De visie die bij de start nog zo hard werd nagestreefd, werd zo losgelaten. *(Oosthoek, 2012, p46)*.

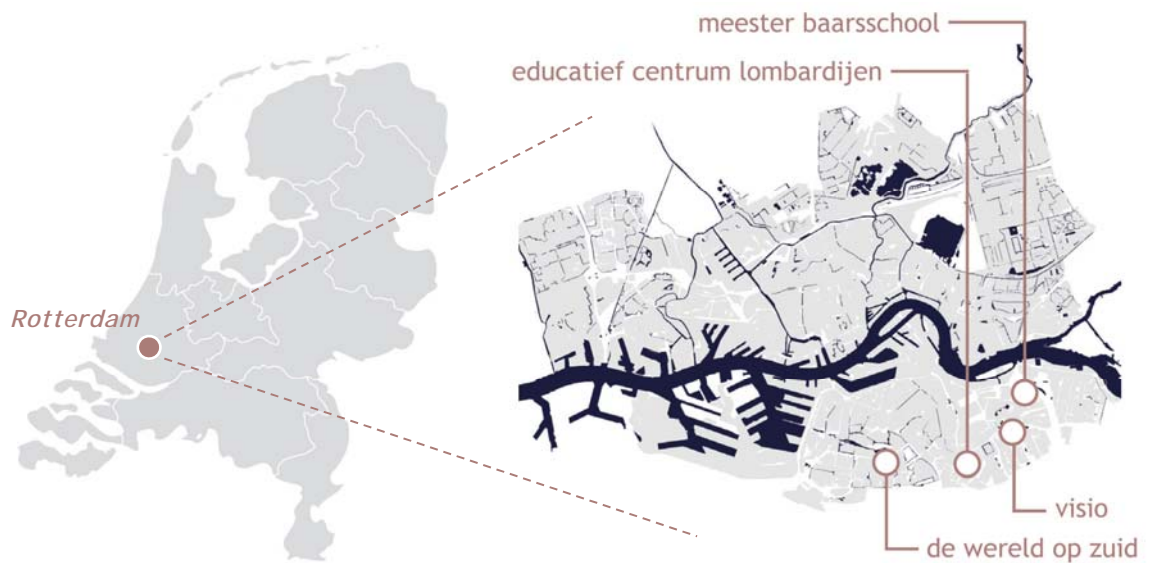
BIJLAGE H

ALGEMENE KENMERKEN VAN DE CASESTUDIES

De 4 casestudies betreffen basisscholen uit Rotterdam; twee stand-alone scholen en twee multifunctionele accommodaties (brede school). De stand-alone scholen waren bouwheer en bij de scholen die onderdeel waren van een multifunctionele accommodatie, de woningcorporatie. De schoolbesturen kunnen gerekend worden onder meerpitters.

	SB		G	WC	SB		G	WC
	1	1+			1	1+		
G1		CS-A CS-B						CS-C CS-D
	SA				MFA			

tabel uit hoofdstuk 3.4 met eigenschappen van casestudies



- CS-A Meester Baarsschool - Rotterdam
- CS-B Visio - Rotterdam
- CS-C Educatief Centrum Lombardijen - Rotterdam
- CS-D Wereld op Zuid - Rotterdam

Er bestaat een verschil tussen de manier van onderwijs geven op de scholen. De scholen kennen namelijk verschillende denominaties, levensbeschouwelijke visies (openbaar, algemeen bijzonder, katholiek, protestants-christelijk). Niet alleen de inhoud van het onderwijs is anders, maar ook de ontwerpeisen die aan een gebouw gesteld kunnen worden.

Naast de denominatie, kennen de leerlingen van CS-B nog een verschil, ze hebben een visuele beperking, en sommige kinderen met een meervoudige beperking.

INITIATIEF

De aanleiding voor nieuwbouw is bij de casestudies nagenoeg identiek:

- Het oude gebouw had te weinig ruimte.
- Onvoldoende kwaliteit/onderhoud en ongezond gebouw.
- Gebouw voldeed niet meer aan onderwijsvisie.
- Renovatie duurder dan nieuwbouw.

Het initiatief om te kijken naar de mogelijkheden voor betere huisvesting werd in twee gevallen door de schooldirecties genomen. De schooldirectie van CS-A heeft aangetoond dat het gebouw niet deugde door middel van een bouwkundig rapport.

	CS-A	CS-B	CS-C	CS-D
SB				
SD				
WC				
G				

Het schoolbestuur van CS-B heeft de gemeente en een voormalige wethouder op school uitgenodigd om de (bouwkundige) staat van het gebouw te laten zien. Bij CS-C heeft de schooldirectie de woningcorporatie benaderd en bij CS-D is het initiatief helemaal vanuit de woningcorporatie ontstaan.

PROJECTORGANISATIE

BOUWHEER

De stand-alone scholen (CS-A en CS-B) waren in beide gevallen zelf de bouwheer. Echter de manier waarop de schoolbesturen hun rol in het proces hebben ingevuld, is verschillend. Het schoolbestuur van CS-B is door het gehele proces, en vooral tijdens de ontwerpfase, leidend en betrokken geweest.

Bij CS-A heeft juist de schooldirectie veel vrijheid gekregen, zoals eindbeslissing over de architect en een beslissende rol in het ontwerp en heeft het schoolbestuur zich op de achtergrond gehouden.

De bouwheer van de multifunctionele accommodaties (CS-C en CS-D) is een woningcorporatie geweest. De woningcorporaties zijn betrokken geweest, omdat ze in de betreffende wijken veel woningbezit hadden en dus ook gebaat waren met goede voorzieningen.

Bij drie casestudies (CS-A, CS-B, CS-C) is de partij die het initiatief heeft genomen, ook de bouwheer in het latere proces geweest.

SCHOOL

De manier waarop de schoolbesturen met de nieuwbouw opgaves zijn omgegaan verschilt ontzettend van elkaar. Het schoolbestuur van CS-B is in principe de enige geweest die de rol heeft genomen dat van het schoolbestuur wordt verwacht. De schoolbesturen van de drie andere casestudies hebben zich meer op de achtergrond gehouden, waardoor de schooldirecties meer zelf moesten regelen.

Een aantal schooldirecties hebben aangegeven dat ze soms de deskundigheid van hun besturen hebben gemist.

GEMEENTE

De gemeente is in het voortraject van de stand-alone scholen intensiever betrokken geweest dan bij de multifunctionele accommodaties. Ondanks dat de stand-alone scholen zelf bouwheer waren, is de gemeente (dienst Jeugd, Onderwijs en Samenleving) vooral tijdens het einde van de initiatieffase en het begin van de ontwerpfase veel betrokken geweest - met name vanwege het budget - omdat ze vreesden dat als zij daar niet genoeg op zouden sturen, het budget niet sluitend zou zijn.

Bij de twee MFA's zijn tijdens de initiatieffase ook gesprekken gevoerd met dienst Jeugd, Onderwijs en Samenleving. Daarna is de ontwikkelingsafdeling van de gemeente tegen het einde van de ontwerpfase betrokken. Bij CS-C heeft de gemeente het maatschappelijk deel verder ontwikkeld en bij CS-D is de gemeente betrokken toen er over de huurcontracten onderhandeld en getekend moest worden.

WONINGCORPORATIE

De woningcorporaties waren niet betrokken bij de stand-alone scholen. Bij de MFA's zijn de woningcorporaties wel de bouwheer geweest. De woningcorporaties zijn eigenaar van het gebouw en verhuren (in)direct het gebouw aan de gebruikers. Bij beide casestudies waar de woningcorporatie de opdrachtgever was, is de

ontwikkelingsafdeling van de gemeente tegen het eind van de ontwerpfase betrokken. De woningcorporatie van CS-C had de gemeente nodig om het project doorgang te laten vinden. Bij CS-D zijn met de gemeente afspraken gemaakt over de huurprijzen per m².

PROJECTMANAGER

Bij de stand-alone scholen heeft de gemeente een externe projectmanager (dezelfde) betrokken om het proces te leiden.

Bij CS-C heeft de woningcorporatie zelf die rol ingevuld. De woningcorporatie bij CS-D heeft een externe procesmanager aangesteld voor de initiatief- en ontwerpfase. Later is vanuit de woningcorporatie zelf een (interne) projectmanager aangesteld.

Gekeken naar de rol die de procesmanagers hebben gehad in het bouwproces, waren zij eigenlijk diegene die het contact onderhielden met de gebruikers, gemeente, architect en aannemer.

ARCHITECT

Geen van de 4 architecten is via een openbare aanbesteding geselecteerd.

De schooldirectie van CS-A en het schoolbestuur van CS-B hebben zelf een architect benaderd en geselecteerd. De gemeente was niet tevreden over hoe dit is gegaan: de architect was al bekend, voordat de gemeente in het proces kwam.

De architect van CS-C is benaderd door de woningcorporatie. Bij CS-D hebben in de selectieprocedures de gebruikers elk een architect voordragen, waarna 1 architect unaniem werd gekozen.

AANNEMER

De partijen van alle casestudies geven aan dat toen de aannemers aanbesteed werden, de situatie in de bouw anders was dan nu. Zo is bij CS-D maar één aannemer geweest die heeft ingeschreven. Van alle casestudies heeft CS-A het meest moeizame proces met de aannemer gekend.

INPUT: OPDRACHTGEVERSCHAP

LEIDERSCHAP

Combineert deskundigheid, creativiteit en bezieling.

CS-A en CS-B hebben beiden kennis die ze niet in huis hadden bij externen gehaald. Deze externe partijen waren meestal gespecialiseerd in een bepaald onderwerp. De andere betrokken partijen zijn lovend over de schooldirectie van CS-A en het schoolbestuur van CS-B, omdat ze ambities waren en goed wisten wat ze wilden.

Dat zijn eveneens ook de woorden die zijn gebruikt om de schooldirectie van CS-C te beschrijven. Deze schooldirectie is daarnaast ook als heel kritisch en betrokken omschreven.

Het is interessant te zien dat CS-A en CS-B gebruik hebben gemaakt van de politiek om bepaalde procedures te versnellen of extra geld te krijgen. De schooldirectie van CS-C had ook contacten in de politiek. CS-D heeft de politiek 'gebruikt' om draagvlak te creëren voor de doorgang van het project.

De scholen van CS-D hadden een minder 'leidende' rol dan de overige casestudies. Zij werden vooral begeleid in hun zoektocht naar het juiste algemene concept en visie. Wel wisten ze wat hun specifieke eisen en wensen waren op gebied van onderwijs en hoe dit naar het gebouw vertaald moest worden.

Duidelijkheid over visie, doelstellingen en resultaten.

De visies van de scholen zijn voor een groot deel gevormd door de pedagogische stromingen waar de scholen zich mee relateren. Bij elke pedagogische stroming of onderwijsvisie horen bepaalde kenmerken, welke ook vertaald kunnen worden naar het ontwerp van het gebouw. Daarnaast zijn de eerdere ervaringen van schooldirecties ook erg belangrijk geweest in het vormen van de visie.

Vasthouden aan uitgangspunten en ambities van begin tot eind.

De casestudies tonen aan dat betrokkenheid vanuit scholen niet alleen tijdens de initiatief- en ontwerpfasen belangrijk is, maar zeker ook tijdens de uitvoering. Zo is de schooldirectie van CS-A tijdens de uitvoeringsfase meer op de achtergrond getreden. Een beslissing waar ze achteraf spijt van hebben gehad, omdat beslissingen zijn genomen waar ze het niet mee eens waren. Hierdoor zijn er een aantal onderdelen niet uitgevoerd, zoals zij dat wilden.

Het schoolbestuur van CS-B heeft het initiatief voor een nieuw gebouw genomen en is tijdens het tot stand komen van het ontwerp intensief betrokken geweest. Tijdens de uitvoering is de schooldirectie juist intensiever betrokken geweest, door bijvoorbeeld vaak aanwezig te zijn op de bouw en meerdere malen per week overleg te voeren met de projectmanager. De betrokken partijen van CS-B geven aan dat het succes van het ontwerp hier mede aan te danken aan is.

De gezamenlijke visie van de gebruikers van CS-D (samen onder één dak) was tijdens het initiatief- en ontwerpproces ontwikkeld en bekend, het is echter - nadat het gebouw in gebruik is genomen - niet uitgevoerd zoals dat de bedoeling was.

Leiding geven aan een ingewikkeld bouwproces.

Het leiding geven aan een bouwproces heeft geen van de schoolbesturen gedaan. Hier hebben de verschillende projectmanagers een belangrijke rol gespeeld. Zij fungeerden meestal als contactpersoon tussen gemeente of woningcorporatie en de gebruikers en de adviseurs (aannemer en architect). Het schoolbestuur van CS-B is eigenlijk de enige die zich intensief met het gehele proces heeft bemoeid. Van de andere casestudies zijn vooral de schooldirecties aanwezig geweest.

ORGANISATIE

Inrichten van een adequate (interne) organisatie, en Samenwerken met stakeholders.

Het inrichten van de (interne) organisaties lijkt bij CS-A en CS-B op elkaar. Het initiatief is bij beiden door de schooldirecties genomen. En de keus voor een architect is bij beiden redelijk snel gemaakt, nog voordat de gemeente daar enige inspraak in zou kunnen hebben.

Beide casestudies hebben kennis die ze niet intern binnen de eigen organisatie hadden bij externen gehaald.

Bij CS-B is de samenwerking tussen het schoolbestuur en gemeente tijdens de ontwerpfase heel intensief geweest, dit omdat het schoolbestuur en de gemeente met elkaar overlegden welke voorzieningen noodzakelijk waren voor de school. Omdat beiden nooit op deze schaal een school voor deze specifieke doelgroep (visueel gehandicapte kinderen) hadden gebouwd, hadden ze veel overleg samen.

De aannemers van beide casestudies zijn geselecteerd op de laagste prijs. Ondanks dat het achteraf niet met 100% zekerheid gezegd kan worden, geven de betrokkenen van CS-A wel aan dat de selectie op basis van de laagste prijs, een van de redenen was voor de onprettige sfeer met de aannemer tijdens de uitvoering.

De partijen van CS-B zijn erg tevreden geweest over hun aannemer.

De processen van deze twee casestudies verschillen dan ook vooral tijdens de uitvoeringsfase enorm van elkaar. Daar waar CS-B een goed samenwerkingsproces heeft gekend met de aannemer, heeft CS-A dat niet. Het is bij CS-A tot zo ver gekomen dat de schooldirectie niet meer aanwezig wou zijn bij de bouwvergaderingen vanwege de sfeer en de aannemer achteraf een claim tegen het schoolbestuur indiende.

De continuïteit in het bestuur.

CS-A kende tijdens de uitvoering een wisseling van schoolbestuur, echter deze persoon zat in het proces als 'toehoorder' en niet als iemand met een beslissingsbevoegdheid.

Het schoolbestuur van CS-B is hetzelfde gebleven. Het is onduidelijk of de schoolbesturen van CS-C en CS-D zijn gewisseld; de besturen zijn tijdens de gevoerde gesprekken amper benoemd.

Bij CS-D is een stichting (waar de besturen van de gebruikers in zaten) opgericht om wanneer het gebouw in gebruik wordt genomen de visie zoals deze was bedacht uit te voeren.

De schooldirecties van alle casestudies zijn tijdens het proces hetzelfde gebleven.

KENNIS

Op de hoogte zijn van de basisprocedures en mogelijkheden om een bouwproces in te richten.

Geen van de schooldirecties hadden eigenlijk ervaring met het bouwen van een nieuwe school, maar hebben vooral vanuit de onderwijskant in het proces gezeten. Ze hebben zich niet per se extra verdiept in de procedures en regelgeving van het bouwproces.

Aandacht hebben voor de lange termijn.

Gekeken naar de lange termijn heeft elke case study op eigen manier hier een invulling aan gegeven. Het betreft invullingen zowel op het gebied van ontwerp en gebouw, als op het gebied van processen en samenwerken. Veel van de lange termijn ideeën zijn echt vanuit de schooldirecties gekomen.

Een aantal casestudies vond ICT belangrijk, een vermindering van bekabeling door het gebouw - niet alleen voor gebruik van internet - maar ook draadloos bedienen van ruimtes.

Bij CS-B is in de constructie rekening gehouden dat als de school in leerlingenaantallen groeit, er een extra verdieping gebouwd kan worden.

De architect heeft bij CS-C rekening gehouden met een functieverandering in de toekomst. Zo kan de ruimte van de school ook omgebouwd worden naar bijvoorbeeld werkruimten, kantoorruimte of woningen. Ook heeft de schooldirectie een koelinstallatie in het gebouw geplaatst. en de afspraak met de gemeente gemaakt dat als

CS-D wou de lange termijn doelen vanuit de visie waarborgen door een gezamenlijke stichting. Het idee van de stichting en het onderliggende managementteam en programmamanager was om de visie en ambities zoals deze in het voortraject door de gebruikers zijn geformuleerd in praktijk te brengen. Dat is helaas niet (voldoende) gebeurt.

Kennis.

In alle casestudies zijn verschillende teams met leerkrachten opgesteld, om op deze manier 'van onderaf' duidelijk te hebben wat nodig was voor de nieuwe school.

Zo heeft CS-A o.a. informatie verkregen van JAS, de nationale organisatie voor Jenaplanonderwijs en heeft de schooldirectie met leerkrachten andere scholen bezocht. Daarnaast had de architect ook ervaring met dit type onderwijs.

Op een kleine renovatie van een school in Breda na, waren er geen recente nieuwbouwscholen zoals van CS-B. Dit had te maken met de bijzonderheid van de doelgroep. De kennis ontbrak ook bij de gemeente, maar ze hebben zich laten 'voeden' door het schoolbestuur. Zo haalde het schoolbestuur er een externe deskundige bij om uit te leggen waarom bepaalde ontwerpbeslissingen en verhogingen van het budget noodzakelijk waren.

De gebruikers van CS-D zijn tijdens de initiatief- en ontwerpfase door de procesmanager bijgestaan in het ontwikkelen van hun gezamenlijke visies. Een van de schooldirecties van CS-D geeft aan dat ze hun schoolbestuur, met name op technisch vlak, gemist hebben.