

EEN SCHOOL OM (OP) TE BOUWEN



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

Meer weten over dit schoolgebouw? Kijk op pagina 58.

Hoofdstuk 4

Het gebouw en de onderwijsvisie

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

4.1 Toekomstbestendigheid is belangrijk

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

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

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

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

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

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

4.2 Deel je onderwijsvisie

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

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

4.3 Draagvlak creëren

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

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

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

Interview Bert van Leeuwen en Mariken Brink

'Zoek de balans tussen standaardisatie en maatwerk'

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

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

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

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

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

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

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

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



Bert van Leeuwen



Interview Bert van Leeuwen en Mariken Brink

Wat was het grootste obstakel tijdens dit proces?

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

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

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

Jullie hebben gekeken naar standaardisatie?

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

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

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

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

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



Mariken Brink



Interview Bert van Leeuwen en Mariken Brink

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

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

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

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

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

En het bouwproces zelf, wat is daarbij een valkuil?

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

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

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

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

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

Hebben jullie een laatste tip?

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

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

Interview Robert Stok

'Ik heb het mooiste vak van de wereld'

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

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

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

Wat houdt het werk van een opzichter in?

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

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

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

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

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

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



Robert Stok



Interview Robert Stok

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Interview Robert Stok

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

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

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

