

# TIJDSPAD VOOR SCHOLENBOUW

Voortvarend aan de slag met het bouwproces



**SCHOLEN  
OP KOERS**  
*naar 2030*

## Inleiding

De komende jaren moeten meerdere scholen in het funderend onderwijs worden gerenoveerd of vervangen. De praktijk leert dat de doorlooptijd van een project sterk afhankelijk is van de wijze waarop het project wordt georganiseerd. Voor een slagvaardig proces is naast budget ook voldoende capaciteit, deskundigheid en doorzettingskracht nodig. Dit document geeft inzicht in het reguliere planproces en handvatten om dit proces optimaal in te richten.

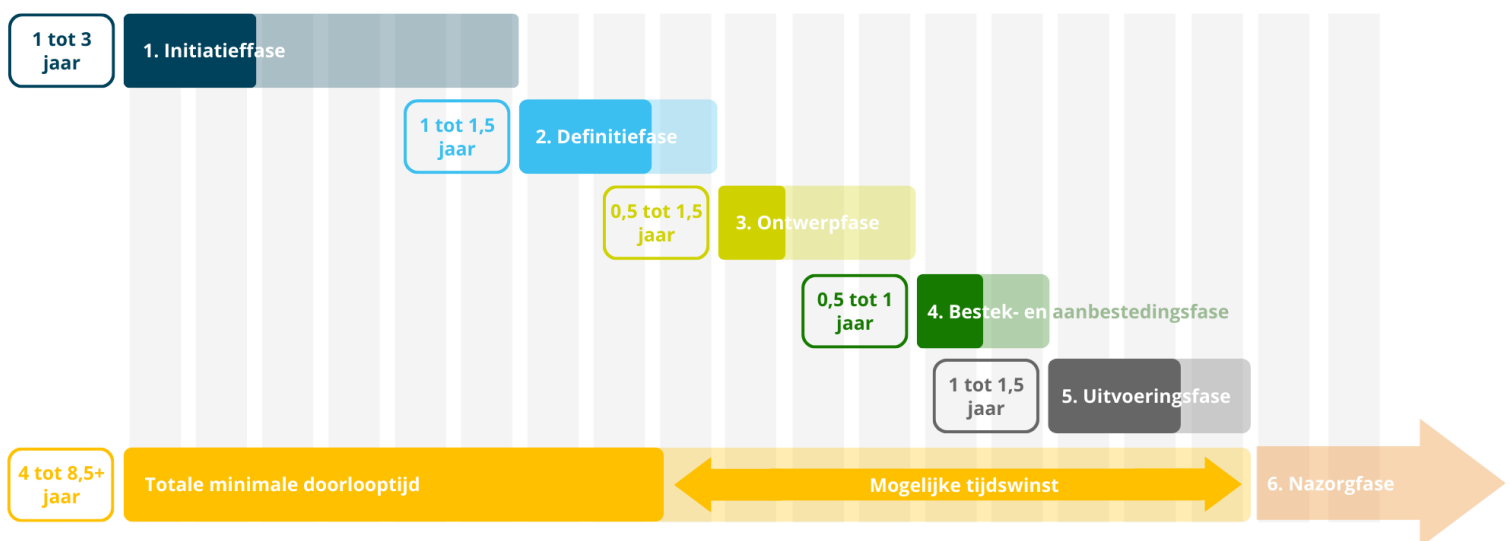
## Van initiatief tot realisatie

Goed onderwijs vraagt om kwalitatief goede gebouwen. Het realiseren van een nieuw schoolgebouw, of het aanpassen van een bestaand gebouw door het te renoveren of verduurzamen, kost tijd. Een regulier planproces kost doorgaans 4 tot 8 jaar. Dit is gemeten vanaf het moment dat een project als initiatief wordt aangemerkt tot daadwerkelijke realisatie.

Grootschalige renovatieprojecten, waarbij de levensduur met minimaal 25 jaar wordt verlengd, doorlopen dezelfde fases volgens een veelal vergelijkbaar tijdsverloop. In onderstaande afbeelding is dit tijdsplan voor scholenbouw schematisch weergegeven. Dit overzicht helpt inzicht te verkrijgen in het planproces en de tijdswinst die je kunt behalen wanneer de organisatie goed is ingericht. Hierna volgt een toelichting op elke fase.

## Tijdsplan voor scholenbouw

In onderstaande weergave staat elke grijze verticale balk voor een half jaar aan tijd. Per fase wordt de minimale duur van die fase weergegeven, als ook de maximale duur. Hier wordt goed zichtbaar waar tijdswinst te behalen is. Op de volgende twee pagina's volgt een toelichting op elke fase.



## Toelichting per fase

### Fase 1. Initiatiefase – Duur: 1 tot 3 jaar

**Tijdsinstaat bij slagkracht en plancapaciteit opdrachtgever  
(optimalisatie businesscase/ bundeling en coördinatiefunctie)**

In deze eerste fase wordt het initiatief voor het project erkend en opgenomen in plannen van de gemeente. Dit vraagt commitment en een koppeling naar vastgesteld, of vast te stellen beleid, en daarin opgenomen afspraken en uitvoeringsprogramma's. Het daarvoor aangewezen instrument voor onderwijshuisvesting is het [Integraal Huisvestingsplan \(IHP\)](#). Op basis van het IHP wordt per jaar, of over meerdere jaren, een uitvoeringsprogramma vastgesteld. De juridische basis daarvoor kent een verankering in de lokale verordening.

Een projectinitiatief vraagt vervolgens om de toewijzing van een interne projectleider/ procesbegeleider bij de gemeente i.s.m. de bouwheer. Aan het einde van deze fase is duidelijk wie eigenaar en opdrachtgever wordt, is er budget, mandaat en personele capaciteit beschikbaar bij gemeente en schoolbestuur. De markt kan evt. worden benaderd om een eerste haalbaarheid en denkriching voor de planontwikkeling uit te werken. Dit vraagt interne plancapaciteit en bij voorkeur een integrale procesbegeleider.

### Fase 2. Definitiefase – Duur: 1 tot 1,5 jaar

**Tijdsinstaat bij standaardisatie vraagzijde  
(optimalisatie proces)**

In de zogenoemde definitiefase worden projectkaders en programma's van eisen opgesteld. Te denken valt aan:

- de ruimtebehoefte (kwantitatief, onder andere omvang en medegebruik),
- vaststelling gewenst kwaliteitsniveau (kwalitatief, onder andere ambities duurzaamheid en binnenklimaat),
- te lopen procedures (juridisch, onder andere aanbesteding, contract- bouwvorm) en
- het projectbudget (financieel, onder andere bijdrage vanuit levensduurbenadering, externe kostendragers). Het beschikbare projectbudget is daarbij mede afhankelijk van de gekozen denkriching(en) om het project financieel haalbaar te maken.

Dit resulteert in een opdracht aan marktpartij(en) en coördinatie/ opzet van projectorganisatie (stuurgroep, projectgroep etc.) Deze marktpartij stelt een projectplan op met uitgangspunten, ambitieniveau en beschikbaar budget. Aan het eind van deze fase ligt er een projectplan/ programma van eisen. Dit vraagt om de inkoop van een adviespartij of interne plancapaciteit.

### **Fase 3. Ontwerpfase – Duur: 0,5 tot 1,5 jaar**

**Tijds winst bij standaardisatie aanbod zijde  
(optimalisatie product)**

Op basis van de vastgestelde uitgangspunten/ kaders wordt overgaan tot selectie van partijen waarmee gestart kan worden met de uitwerking van een functioneel voorlopig ontwerp. Dit voorziet in een ontwerp met GO of no GO moment (groen licht, budget etc.) Pas na de GO is het ontwerp definitief. Deze fase vraagt om de inkoop van een ontwerpende partij.

### **Fase 4. Bestek- en aanbestedingsfase – Duur: 0,5 tot 1 jaar**

**Tijds winst bij standaardisatie aanbod zijde  
(optimalisatie product)**

Op basis van het definitieve ontwerp wordt het plan voor nieuwbouw of renovatie bouwkundig, installatietechnisch en constructief uitgewerkt. De gekozen wijze van aanbesteden bepaalt het detailniveau van de uitvraag aan de markt. Er kan daarbij voor een traditioneel bestek of een prestatiegerichte uitvraag gekozen worden. Het einde van deze fase voorziet in een gereed plan voor aanbesteding, waarmee de markt kan worden gecontracteerd. Tegelijkertijd (parallel hier aan) worden processen rondom vergunningen doorlopen. Denk onder andere aan de omgevingswet (verkeer, natuur etc.). Deze fase vraagt inkoop via Europese aanbestedingsregels en interne plancapaciteit om plannen te begeleiden.

### **Fase 5. Uitvoeringsfase – Duur: 1 tot 1,5 jaar**

**Tijds winst bij standaardisatie aanbod zijde  
(optimalisatie product)**

Nadat de marktpartij voor de uitvoering is gecontracteerd, kan deze partij starten met zijn werkvoorbereiding. Mits er geen bezuinigingsronde en aanpassing van het plan nodig is. Daarna wordt gestart met de bouwwerkzaamheden en wordt er tussentijds gerapporteerd over de voortgang. Afhankelijk van de gekozen contractvorm wordt er toezicht gehouden op de kwaliteit in aanloop naar de oplevering.

### **Fase 6. Nazorgfase – Duur: Afhankelijk contractvorm**

Na oplevering volgt de exploitatiefase. Afhankelijk van gekozen contractvorm maakt deze wel of geen onderdeel uit van het contract.

## Wat leert de praktijk?

De praktijk leert dat er in het planproces meerdere besluitvormingsmomenten zijn die bepalend zijn voor de uiteindelijke voortgang. Vooral de aanloopfase van projecten, de fase waarin afspraken worden gemaakt over kaders en uitgangspunten, vergt doorgaans veel tijd en afstemming. Dit doordat partijen er lang over doen om een definitieve keuze voor het één of het ander te maken. Als ook de gedeelde verantwoordelijkheden en de daarmee samenhangende kostenverdeling.

Zo zijn projecten in de initiatieffase sterk afhankelijk van de wijze waarop het initiatief past binnen reeds lopende afspraken. Is het project bijvoorbeeld opgenomen in het Integraal Huisvestingsplan? En zijn er vanuit de gemeentebegroting ook middelen beschikbaar voor de uitvoering van deze plannen? Maar ook: is er voldoende ambtelijke capaciteit en deskundigheid beschikbaar om de planontwikkeling te faciliteren en een initiatief op haalbaarheid te toetsen? Het helpt als een integrale procesbegeleider is toegewezen die over de juiste deskundigheid en doorzettingsmacht beschikt.

Er zijn ook andere invloeden die impact hebben op het te doorlopen tijdsfad. Bijvoorbeeld wanneer er sprake is van een (Rijks)monument en/of een binnenstedelijke locatie. Ook is er steeds meer sprake van de vorming van kindcentra, junior colleges en wordt in de planontwikkeling de combinatie gezocht met andere maatschappelijke (wijk)voorzieningen. Als dat het geval is, moet in de opstartfase al worden nagedacht over het (juridisch) eigendom en over waar het beheer en de exploitatie worden belegd.

Minder te beïnvloeden zijn procedures van benodigde grondverwerving, het aanpassen van bestemmingsplannen, en daarbij horende onderzoeken, als ook het vinden van financierings- en samenwerkingsconstructies.

In algemene zin kan gesteld worden dat de voortgang van projecten sterk afhankelijk is van de politiek- bestuurlijke besluitvorming. Hoe beter en duidelijker de gemaakte afspraken in het IHP en het daarbij horende uitvoeringsprogramma (wie doet wat, wanneer en met welk budget), hoe sneller projecten van de grond lijken te komen.

## Zelf doen of samen optrekken?

Een schoolbestuur kan er voor kiezen als bouwheer het allemaal zelf te (willen) doen, maar mogelijk helpt het als ze met name in de initiatief- en definitiefase vanuit het IHP samen met andere besturen en met gemeente nadenken over wat nodig is om te komen tot een kosteneffectieve uitvoering van bouwprojecten.

De praktijk leert dat een bundeling van krachten (en of projecten) effectief kán zijn. Mits goed ingericht en met duidelijke kaders. Denk dan aan de bundeling van professionaliteit, capaciteit, geldstromen en inkoop. Gemeente en schoolbesturen die samen zoeken naar een organisatie-model waarbij bouwopgaven gezamenlijk worden aangepakt, boeken zo uiteindelijk de meeste voortgang.

## Scholenprogramma Groningen als voorbeeld voor versnelling fase 1 en 2

Naast de individuele aansturing van projecten, kan er ook voor worden gekozen een meer programmatische aanpak te volgen. Het Scholenprogramma in Noordoost Groningen heeft laten zien dat daarmee een aanzienlijke versnelling in de processen kan plaatsvinden. Het Scholenprogramma in Groningen had twee jaar nodig (2014 en 2015) om tot projectdefinities en inrichting/ bemensing van de projectorganisatie te komen, voordat over gegaan kon worden tot het selecteren van marktpartijen. Vervolgens had het vijf jaar (2016-2017-2018-2019-2020) nodig om alle ca. 65 projecten op te starten en uit te voeren (van enkele projecten moet de oplevering in 2022 nog plaats vinden). De behaalde tijdswinst zat vooral in het verkorten van fase 1 en 2. De projecten zelf zijn op traditionele wijze gerealiseerd.

## Naar een voortvarende aanpak

Om de vervanging van de verouderde voorraad voortvarend aan te pakken, helpt het dus om na te denken over de wijze waarop gemeenten en schoolbesturen samen in staat zijn de projecten te organiseren en te coördineren.

Omdat tot (versnelde) uitvoering te komen, is het zinvol te zoeken naar mogelijkheden om bepaalde processtappen niet steeds opnieuw te hoeven doorlopen. Het nadenken over een projectorganisatie die meerdere projecten kan aansturen kan daarbij helpen. Dit hangt sterk samen met het organiseren van plancapaciteit, doorzettingsmacht en deskundigheid, welke nodig zijn om benodigde planontwikkeling binnen goede banen te begeleiden.

## Ondersteuning

Waar nodig helpen wij gemeenten en schoolbesturen met de inrichting van de bovenliggende (project)organisatie op weg. Er is ruimte om hierover met elkaar in gesprek te gaan, kennis te delen en samen te kijken naar wat er nodig is om projecten succesvol van de grond te krijgen. Hebt u vragen of wilt u meer weten over deze ondersteuning kijk dan op de [website](#), zoek contact per mail [info@ruimte-ok.nl](mailto:info@ruimte-ok.nl) of bel naar 085 - 130 40 36.

Meer informatie en praktijkervaringen vind je op [Scholenopkoersnaar2030.nl](http://Scholenopkoersnaar2030.nl).

### **Disclaimer**

*Dit is een levend document. De in dit document opgenomen kennis wordt continue bewerkt op basis van beschikbare gegevens uit de praktijk.*



## Colofon

Dit kennisdocument is ontwikkeld om u te helpen bij de verduurzamingsopgave vanuit het Klimaatakkoord. Het is één van de hulpmiddelen uit het programma Scholen op Koers naar 2030!. Met dit programma van Kenniscentrum Ruimte-OK ondersteunen we primair en voortgezet onderwijs om planmatig en slim met de verduurzamingsopgave aan de slag te gaan.

Het programma Scholen op Koers naar 2030 is onderdeel van het landelijk Kennis- en innovatieplatform Verduurzaming Maatschappelijk Vastgoed. In dit platform werken TNO, Stimular/MPZ, Kenniscentrum Sport, de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE), de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en Kenniscentrum Ruimte-OK samen.

Ons gezamenlijke doel is om eigenaren van maatschappelijk vastgoed in de sectoren Zorg, Onderwijs, Monumenten en Musea én Sport op weg te helpen om de doelstellingen van het Klimaatakkoord te behalen. Het programma kent een grote ambitie, waar Kenniscentrum Ruimte-OK zich graag voor inzet.

Wilt u meer weten over dit document of het programma? Neem dan contact met ons op via [info@ruimte-ok.nl](mailto:info@ruimte-ok.nl) of via 085 - 130 4036.