Leren van opgedane ervaringen scholenprogramma Noordoost-Groningen

Van project naar programma-cultuur

Mei 2023

RuimteOK
kenniscentrum

Inhoudsopgave

Inleiding ... 3
Leeswijzer ... 4
1. Samenvatting ... 5
2. Context Scholenprogramma ... 7
2.1 Start van het Scholenprogramma ... 7
2.2 Regionale programma aanpak ... 7
2.3 Uitleg definitie programma aanpak ... 9
3. Werkwijze digitale raadpleging ... 10
3.1 Digitale raadpleging ... 10
3.2 Noodzakelijk onderscheid in opstart- en uitvoeringsfase ... 10
4. Opbrengsten en succesfactoren Scholenprogramma ... 11
4.1 Opbrengsten scholenprogramma ... 11
4.2 Succesfactoren scholenprogramma ... 11
5. Aangedragen leerpunten ... 14
5.1 Belangrijkste leerpunten ... 14
5.2 Zeven tips voor toekomstige aanpakken om te versnellen ... 20
Bijlage 1: Achtergrondinformatie Scholenprogramma ... 22
Bijlage 2: Invulformulier digitale raadpleging ... 24
Bijlage 3: Overzicht geraadpleegde personen ... 27
Colofon ... 28

Inleiding

Het onderwijsveld wacht de komende jaren een enorme uitdaging. Duizenden schoolgebouwen moeten worden vervangen omdat deze het einde van hun levensduur hebben bereikt of verduurzaamd worden vanwege het Klimaatakkoord. Om deze opgave te kunnen realiseren is het nodig te leren van inspirerende aanpakken uit de praktijk. Het Scholenprogramma in Noordoost-Groningen is zo'n aanpak. Om de huisvestingsopgave in het bevingsgebied rondom Loppersum voortvarend aan te pakken zijn daar ervaringen opgedaan met een programma aanpak. Een aanpak waarbij door de aanjaagfunctie van een regionale procesorganisatie in een periode van vijf jaar (2016-2021) zo'n 2/3e deel van de onderwijshuisvesting in negen gemeenten volledig kon worden vernieuwd. Voor Nederlandse begrippen is een aanpak met deze omvang en dit tempo uniek. Deze rapportage beschrijft de opgedane ervaringen van deze aanpak welke middels een raadpleging onder direct betrokkenen zijn opgehaald.

Deze rapportage is opgesteld met als doel opgedane inzichten in succesfactoren en leerpunten van het scholenprogramma in te kunnen zetten bij overwegingen en afspraken rondom de organisatie van toekomstige scholenbouw programma's. Het betreft geen formele evaluatie van de opgeleverde projecten binnen het scholenprogramma. Naar verwachting wordt de laatste school in het scholenprogramma in de zomer van 2024 opgeleverd. Een totaal inzicht in onderliggende cijfers ten aanzien van gerealiseerde gebouwprestaties en definitieve kosten kan pas na 2024 gegeven worden.

Heb je vragen of ondersteuning nodig? Neem contact met ons op via info@ruimte-ok.nl.

Mei 2023

Kenniscentrum Ruimte-OK

Leeswijzer

Om de leesbaarheid van het rapport te vergroten kent de rapportage de volgende opbouw. Het start met een samenvatting met een overzicht van succesfactoren en de geleerde lessen (1). Na de samenvatting volgt een uitleg over de context van het scholenprogramma (2). Het beschrijft vervolgens de werkwijze waarop informatie is opgehaald voor deze rapportage (3) en analyseert de opbrengsten en succesfactoren (4). Tot slot beschrijft het rapport de leerpunten waarmee betrokkenen met de kennis van nu terugkijken op het proces. Het rapport sluit af met tips voor toekomstige aanpakken (5).

Voor achtergrondinformatie over het Scholenprogramma wordt verwezen naar bijlage 1.
Voor inzicht in de vragenlijst van de digitale raadpleging wordt verwezen naar bijlage 2.
Voor overzicht van personen die meegewerkt hebben wordt verwezen naar bijlage 3.

1. Samenvatting

De omvang en het tijdspad van het Scholenprogramma in Noordoost-Groningen zijn voor Nederlandse begrippen uniek. Door de dreiging van aardbevingen was snelheid geboden. De kansen die dit gaf om tegelijkertijd ook andere maatschappelijke vraagstukken zoals de krimpende bevolking en een veranderende maatschappij aan te pakken is door partijen met beide handen aangegrepen. Dit door op regionaal niveau een koers uit te zetten en de daarbij horende bestuurlijke besluiten te nemen. Besluiten die uiteindelijk hebben geleid tot een geheel nieuw scholenlandschap. Kenmerkend was de regionale procesregie met programma coördinatoren. Gemeenten en schoolbesturen kregen een belangrijke rol in de voorbereiding en uitvoering. Dit proces heeft geleid tot een aanpak waarvan de eerste projecten uitgebreid gedocumenteerd zijn in het boek 'Pronkjewail'[1] (zomer 2021).

Vijf succesfactoren

Om te leren van ervaringen met deze aanpak zijn direct betrokkenen gevraagd naar de succesfactoren en leerpunten. In een gehouden raadpleging komen vijf succesfactoren naar voren;

1. Het samen optrekken in de regio
2. Gezamenlijk gevoel van urgentie
3. Versnelde realisatie met breed draagvlak
4. Slagkracht door voldoende financiële middelen
5. Samenhang tussen opgaven

De bereidheid om gezamenlijk op te trekken in de regio blijkt onder de respondenten gezien te worden als de grootse succesfactor van het scholenprogramma. Het gezamenlijke gevoel van urgentie, de gezamenlijke bereidheid om het programma te laten slagen ('alle neuzen dezelfde kant op') en het samen doorlopen van een vergelijkbaar proces bij een grote reeks aan projecten kon zorgen voor een programmatische aanpak, voldoende financiële middelen, capaciteit en tempo in de uitvoering. Samenwerking wordt door de betrokken stakeholders gezien als meest belangrijke succesfactor in het geheel. Deze samenwerking draait daarbij vooral om vertrouwen en lange termijn perspectief. Door al vanaf het begin samen op te trekken en van elkaar te leren in de uitvoering kon meer worden bereikt. Hiermee werden doelen gehaald die anders buiten ieders bereik waren.

Genoemde succesfactoren laten zien dat de optelsom van ambities, bestuurlijke bereidheid, regie op de uitvoering en duidelijke programmatische kaders helpen om een bovenliggende huisvestingsopgave versneld van de grond te krijgen. Het beschikken over een gezamenlijke visie en een plan vanuit een gezamenlijk gevoelde urgentie fungeerde tevens als basis voor het verkrijgen van de benodigde investeringsruimte om de plannen ook daadwerkelijk te kunnen realiseren. De wil, bereidheid en visie stonden centraal. De rest was volgend.

Negen leerpunten

Naast de succesfactoren zijn de respondenten ook gevraagd naar hun belangrijkste leerpunten. Wat zouden zij met de kennis van nu anders gedaan hebben? Met de opgedane inzichten zouden zij nu;

1. Meer doen voor betere betrokkenheid schooldirecties en teams (commitment),
2. Gemaakte afspraken voor de uitvoering beter vastleggen (procesafspraken),
3. Uniforme afspraken maken over beheer en onderhoud (exploitatiefase),
4. In planvorming ook nadenken over evt. toekomstige groei/ uitbreiding (bredere opgave),
5. Meer regie voeren op de uitvoering (compacte projectorganisatie),
6. Meer doen met opgedane leerervaringen (standaardiseren),
7. Meer doen met clustering van voorzieningen en samenwerkingsscholen (koppelkansen),
8. Meer afstemming zoeken met marktpartijen (plancapaciteit),
9. Meer gezamenlijk informeren en communiceren (kennisuitwisseling).

[1] Pronkjewail – Een nieuw Scholenlandschap in het aardbevingsgebied in Noordoost-Groningen – Hoe bedreiging een kans werd (Weusthuis Associatie - juni 2021)

Bij de analyse van de opgehaalde leerpunten is duidelijk geworden dat er een knip gemaakt moet worden in de regionale procesorganisatie in de programmeringsfase en de lokale projectorganisatie(s) in de uitvoeringsfase. Volgens betrokken kan er vooral in de aansturing van het lokale proces en de daarbij horende besluitvorming van projecten het één en ander verbeterd worden. Dit proces was nu eerder traditioneel dan programmatisch ingericht. Een veelheid aan individuele projecten waarbij de besluitvorming over (te) veel schakels verloopt kon zo zorgen voor onduidelijkheden en verwarring. De autonomie van de individuele school krijgt daarbij een (te) grote invloed op het proces. Dit met consequenties voor het tijdspad, kwaliteit en de kosten. Lees vertraging en oplopende kosten.

Uit de opgehaalde leerpunten blijkt de noodzaak vroegtijdig helder te hebben hoe de samenwerking in een programma gedurende de looptijd concreet invulling krijgt. Het gaat dan niet alleen om zicht op programma en financiering maar vooral om de fase van uitvoering en het beheer daarna.

Opgehaalde ervaringen binnen de gemeente Midden Groningen en Loppersum tonen het belang van een duidelijke lokale regierol op het proces van bestuurlijke besluitvorming en het benutten van de meedenkkracht van alle stakeholders (zowel aan de vraag- als aanbodzijde). Zo werden in de gemeente Midden Groningen alle 23 projecten aangestuurd vanuit een vast programmabureau. Door in een vroeg stadium het schaalniveau van de samenwerking te bepalen was duidelijk wie er, bij die samenwerking betrokken moest worden en hoe die samenwerking concreet gemaakt kon worden in de uitvoering. Voor ieder project hoefde niet opnieuw een projectteam georganiseerd te worden. De uitvoeringsorganisatie was daardoor compact en beheersbaar.

De gevolgde aanpak in Noordoost-Groningen heeft vooral in de opbouwfase kenmerken van een programma aanpak. In de uitvoerende fase zijn de projecten meer traditioneel en projectmatig uitgevoerd. De leerpunten zijn dan ook kenmerkend voor de praktijk van de Nederlandse scholenbouw waarbij in de uitwerking (nog) nagenoeg uitsluitend gewerkt wordt op basis van individuele projecten. De opgehaalde ervaringen laten zien dat er kansen liggen om scholen en gemeenten ook in de uitvoering van projecten stapsgewijs mee te nemen naar een meer programmatische aanpak van projecten. Dit in lijn met de geleerde lessen zoals opgedaan met grootschalige investeringsprogramma's in Vlaanderen en het Verenigd Koninkrijk[2].

De toekomst zal laten zien op welke manier en onder welke voorwaarden opgedane leerervaringen met de aanpak in Noordoost-Groningen kunnen helpen bij de landelijke versnellings- en investeringsopgave(n) in het maatschappelijk vastgoed.

[2] Rapport: Kansen voor Publiek-Private Samenwerking bij maatschappelijk vastgoed - Onderzoek naar publiek-privaat samenspel bij grote investeringsopgaven (Building Values- september 2022)

2. Context Scholenprogramma

Dit deel beschrijft de context van het scholenprogramma in Noordoost-Groningen. Inzicht in het ontstaan van het programma, als ook een betere duiding van de definitie van een programma, helpen om de opgehaalde ervaringen te kunnen plaatsen in de juiste context.

2.1 Start van het Scholenprogramma

In de loop van 2014 vielen twee vuistdikke rapporten van deskundigen op de deurmat bij de gemeente Loppersum en de schoolbesturen in deze gemeente. Daarin stond beschreven welke veiligheidsrisico's twee schoolgebouwen in het dorp Loppersum liepen als mogelijk gevolg van de aardbevingen door de gaswinning. Ingewikkelde materie om te bestuderen. Het oog viel al snel op een matrix met eindconclusies. Daarin overheerste de kleur rood, waaruit kon worden opgemaakt dat bij de scholen de veiligheid in het geding was. De betrokken schoolbesturen trokken direct aan de bel. Kinderen in onveilige gebouwen? Onbestaanbaar! Dit was de start van wat uiteindelijk het Scholenprogramma is gaan heten.

Na de realisatie van de eerste twee pilotscholen in Loppersum volgde een bijna militaire operatie: alle schoolgebouwen in de aardbevingsregio werden onderzocht en tegelijkertijd werd een regionale procesorganisatie opgezet om alle opgaven en uitdagingen met elkaar op te pakken. Deze regionale procesorganisatie werkte onder verantwoordelijkheid van een stuurgroep, met daarin alle verantwoordelijke wethouders van de deelnemende gemeenten.

Vanuit de procesorganisatie vond overleg plaats tussen gemeenten, schoolbesturen en de NAM (Nederlandse Aardolie Maatschappij) over de toekomst van de scholen in het aardbevingsgebied. Een mega-operatie waarbij vanaf het begin elf gemeenten en zeventien schoolbesturen werden betrokken. Bij de start ging het om 101 schoolgebouwen, waarvoor een zogenaamd VersterkingsAdvies (VA) werd opgesteld. De totale omvang van al deze gebouwen lag rond de 185.000 m².

De eerste concrete actie vanuit de versterkingsadviezen (VA's) leidde tot het verwijderen van alle elementen aan of op gebouwen die als 'hoog risico' gekenmerkt werden. Daardoor was er geen onmiddellijke onveiligheid in de schoolgebouwen meer. Daarnaast maakten alle VA's duidelijk, dat een aanvullende investering van vele miljoenen nodig was. En zo'n enorme investering in gebouwen, waarvan het merendeel dateerde uit de jaren zeventig. Soms lag het bedrag voor versterking zelfs in de buurt van dat van nieuwbouw. Betrokkenen kwamen te staan voor een lastige keuze: besluiten we voor het aanpassen van de bestaande scholen of kiezen we een ander pad? Wat zijn de beste ingrepen voor de toekomst?

Op basis van een advies van de Commissie Meijdam werd vervolgens voor de uitvoering van het Scholenprogramma een planningshorizon van vijf jaar afgesproken: alle plannen moesten binnen vijf jaar (2016-2021) gerealiseerd zijn. Daarmee werd een belangrijke piketpaal geslagen. Normaliter wordt over zo'n totale vernieuwing circa 40 jaar gedaan.

2.2 Regionale programma aanpak

Om een programma met een dergelijke omvang en binnen zo'n uitdagend tijdpad te doen slagen, werd een daadkrachtige programmaorganisatie opgezet. Aan het hoofd daarvan stond een stuurgroep met daarin de betrokken gemeenten en met de Nationaal Coördinator Groningen (NCG) als adviseur. Deze stuurgroep kreeg de eindverantwoordelijkheid voor het Scholenprogramma. De vaak omvangrijke vraagstukken op regionaal niveau werden aan de stuurgroep voorgelegd om daarover een koers uit te zetten en besluiten te nemen.

De stuurgroep was tevens opdrachtgever voor de regionale procesregie. Deze regie werd neergelegd bij programmacoördinatoren van de gemeenten samen met Weusthuis Associatie uit Groningen. Gemeenten kregen daarmee een belangrijke rol in de voorbereiding en uitvoering. En de politiek toonde moed door binnen de kaders van onderwijshuisvesting, ruimtelijke ordening en vergunningverlening ervoor te zorgen dat de nieuwe kindvoorzieningen binnen de uitvoeringsperiode daadwerkelijk gerealiseerd konden worden.

Een belangrijk onderdeel van de regionale programmaorganisatie vormden de zogenaamde transitietafels die per gemeente werden georganiseerd. Aan deze ‘tafels’ is door schoolbesturen, gemeenten en de NAM samengewerkt aan de gemeentelijke programmaplannen. Resultaat van dit overleg was de inzet op aardbevingsbestendige en toekomstgerichte kindvoorzieningen (scholen, kinderopvang) per gemeente. Tussen de stuurgroep en de consultatiegroep met betrokken schoolbesturen werden op intensieve wijze kennis en ervaring gedeeld en er werden ook onderwerpen ter besluitvorming voorgelegd. En dat leidde tot waardevolle planontwikkeling die voor de toekomstige huisvesting kon worden ingezet. Samen is zo gewerkt aan een heldere visie voor het hele aardbevingsgebied Deze visie is vertaald in gemeentelijke programma’s die vervolgens per project zijn uitgewerkt.

Bovenstaande toelichting op de ontstaansgeschiedenis is overgenomen uit het boek Pronkjewail ‘Een nieuw scholenlandschap in het aardbevingsgebied in Noordoost-Groningen’ (Juni 2021).

2.3 Uitleg definitie programma aanpak

Onderwijshuisvesting wordt van oudsher traditioneel gerealiseerd op basis van een projectmatige manier van werken waarbij een individueel schoolbestuur op basis van onderwijswetgeving een aanvraag doet voor een nieuw te realiseren onderwijsvoorziening. In de praktijk zorgt dit voor een projectmatige werkwijze met een aanpak die bestaat uit individuele projecten. Met het Scholenprogramma in Noordoost-Groningen is in Nederland voor het eerst gewerkt met een programma aanpak. Voor een juiste duiding van deze rapportage is het nuttig om helder te hebben waarin een projecten-aanpak en een programma-aanpak van elkaar verschillen.

2.3.1 Projecten-aanpak

Een project wordt gekenmerkt door een eenmalig proces om huisvesting te realiseren. Per project zijn één schoolbestuur en één gemeente betrokken.

Een project krijgt een uitwerking in een speciaal voor het project samengesteld team van specialisten op basis van een voor het project tot stand gekomen opdracht. Voor ieder project wordt dit proces opnieuw doorlopen met andere personen en een eigen besluitvormingsproces.

Bij een projecten aanpak staat het faseren, beheersen en beslissen in een min of meer voorspelbare setting centraal. Het eindresultaat is vooraf duidelijk.

2.3.2 Programma-aanpak

Een programma wordt gekenmerkt door een aanpak waarmee meerdere (strategische) doelen bereikt worden. Er zijn meerdere doelstellingen, meerderde projecten, meerdere schoolbesturen en gemeenten betrokken.

Een programma is gebaseerd op meerdere partijen die gezamenlijk invulling geven aan een cyclisch proces. Een proces dat tot stand komt door een gevormd team van op elkaar in gespeelde specialisten op basis van een voor het programma geformuleerde gezamenlijke opgave. Van alle deelnemers wordt een inspanning gevraagd om de doelen te realiseren. Werken in een programma vraagt regie en aansturing en daarmee voor meerdere jaren bestuurlijk commitment.

Bij een programma aanpak staat het programmeren, besturen en beslissen in een proces dat tussentijds nog kan wijzigingen om vooraf geformuleerde doelen te halen centraal. De uitkomst staat vooraf niet vast. De wijze waarop doelen worden bereikt kan tussentijds verschuiven.

De gevolgde aanpak in Noordoost-Groningen heeft kenmerken van beide aanpakken in zich.
Zo zijn er ervaringen met een programma aanpak opgedaan in de opbouwfase. Dit door de gekozen inzet op de regionale procesregie. In de uitvoerende fase zijn de projecten min of meer traditioneel en projectmatig (n=1) uitgevoerd.

Het werken met een programma aanpak is voor overheden niet geheel nieuw. Binnen de omgevingswet[3] functioneert de programmatische aanpak als nieuw beleidsinstrument voor decentrale overheden. Daar heeft het als doel om benodigde ontwikkelingsruimte binnen de ruimtelijke ordening te creëren. Door het aanbrengen van meer samenhang tussen activiteiten wil het een doorbraak realiseren op dossiers die op basis van een traditionele aanpak niet verder komen.

[3] Zie omgevingswet artikel 3.17 en de website Informatiepunt Leefomgeving via https://iplo.nl/regelgeving/instrumenten/programma/kenmerken-programma/

3. Werkwijze digitale raadpleging

Dit deel beschrijft op welke wijze de ervaringen voor dit kennisdocument zijn opgehaald en verwerkt.

3.1 Digitale raadpleging

In het voorjaar van 2022 heeft kenniscentrum Ruimte-OK een digitale raadpleging uitgezet onder betrokkenen van het Scholenprogramma. Dit middels een invulformulier met vijf algemene vragen en vijf verdiepingsvragen. In overleg met de procesregisseur is er voor gekozen hiervoor een gerichte groep personen persoonlijk te benaderen. Gekeken is naar een representatieve aanwezigheid uit de verschillende geledingen: bestuurlijk, ambtelijk, de nationaal coördinator Groningen, maar ook mensen die vanuit de markt bij de uitvoering van het programma betrokken zijn geweest.

Om de objectiviteit te waarborgen zijn de benaderde personen ook gevraagd aanvullende namen aan te dragen. Daarmee is de groep uitgebreid met personen die ook bij de uitvoering van het Scholenprogramma betrokken zijn geweest. Uiteindelijk heeft Ruimte-OK in het voorjaar van 2022 totaal 25 ingevulde formulieren mogen ontvangen. Om de gegeven toelichting op sommige formulieren goed te kunnen begrijpen is er met enkele contactpersonen aanvullend telefonisch overleg geweest. In de laatste validatieslag is geconcludeerd dat de geraadpleegde personen vooral betrokkenheid hebben met het basisonderwijs. Aanvullend contact met organisaties in het Speciaal (basis)onderwijs en Voortgezet Onderwijs zou mogelijkerwijs nog extra inzichten opleveren.

3.2 Noodzakelijk onderscheid in opstart- en uitvoeringsfase

Verwerking van de verkregen informatie heeft plaatsgevonden in het najaar van 2022. Respondenten zijn eind 2022 in de gelegenheid gesteld om feedback te geven op een conceptversie. Uit de ontvangen feedback bleek vooral de noodzaak om in het document een duidelijk onderscheid aan te brengen in de regionale aansturing van het Scholenprogramma in de opstartfase en de uitvoering van het gemeentelijke deel in de uitvoeringsfase.

Voor de in dit document beschreven succesfactoren en leerpunten is het dan ook belangrijk dat deze steeds gelezen dienen te worden vanuit de context van het Scholenprogramma. Hierbij zijn steeds dezelfde stappen doorlopen te weten de visievorming (stap 1) programma (stap 2) projectvoorbereiding (stap 3) en uitvoering van de projecten (stap 4). De eerste twee stappen, te weten de visie en het programma, zijn vooral aangestuurd vanuit de regionale procesorganisatie. Deze kreeg een invulling via de gemeentelijke transitietafels, ook wel programmatafels genoemd. Hier zaten de gemeente, schoolbesturen en de NAM (facultatief) aan tafel. Het resultaat van deze transitietafels was een programmaplan. Vastgestelde programmaplannen kregen vervolgens een vertaling in een SamenwerkingsOvereenKomst (SOK) per gemeente. De SOK werd door de gemeente, schoolbesturen en de NAM ondertekend. Vanuit deze overeenkomsten zijn gemeentelijke projectorganisaties opgezet met een gemeentelijke stuurgroep, gemeentelijke regiegroep en projectgroepen. Deze gemeentelijke projectorganisatie was verantwoordelijk voor de projecten tot en met realisering en ingebruikname van de scholen. Stappen 3 en 4, te weten de projectvoorbereiding en uitvoering van de projecten vielen daarmee onder regie van de afzonderlijke gemeenten.

Bovenstaande maakt duidelijk dat er bij het ophalen en beschrijven van ervaringen en aangedragen leerpunten onderscheid gemaakt moet worden in de regionale procesorganisatie en de lokale projectorganisatie(s). Het regionale proces was getrapt, cyclisch en iteratief. Dat betekende dat waar de ene gemeente al bezig was met de projectuitvoering op gemeentelijk niveau, een andere gemeente nog in de fase van visie en programma bezig kon zijn. De gemeentelijke invulling was traditioneel, autonoom en projectmatig. Ieder project viel onder de directe verantwoordelijkheid van gemeente en schoolbesturen op lokaal niveau. De regionale procesorganisatie zorgde in de uitvoeringsfase wel voor de nodige afstemming, knelpuntsignalering en droeg waar nodig bij om ontstane knelpunten op te lossen. In de voorliggende rapportage zijn deze zaken verwerkt.

4. Opbrengsten en succesfactoren Scholenprogramma

De respondenten is gevraagd is naar de opbrengsten en succesfactoren van het scholenprogramma. Op basis van de opgehaalde input kan in algemene zin worden geconstateerd dat de respondenten de aanpak zoals deze is gevolgd voor het scholenprogramma als positief en geslaagd hebben ervaren. In dit deel staan de genoemde opbrengsten en succesfactoren omschreven.

4.1 Opbrengsten scholenprogramma

Gevolgde aanpak (een totaalprogramma van projecten) heeft volgens respondenten opgeleverd dat;

- ✓ ambities voor toekomstbestendig onderwijs en vernieuwing grotendeels gerealiseerd zijn,
- ✓ er vooraf duidelijkheid was over de (collectieve) financiering van het programma,
- ✓ er regie, helderheid en daadkracht over de gemeentegrenzen heen heeft kunnen ontstaan,
- ✓ er op een programmatische manier gezamenlijk naar huisvestingsvraagstukken is gekeken,
- ✓ gemeenten in de opstartfase meer gezamenlijk optrokken dan voorheen,
- ✓ er een goede regionale analyse van de beginsituatie beschikbaar was,
- ✓ de meeste projecten binnen looptijd en programmabudget zijn gerealiseerd.

4.2 Succesfactoren scholenprogramma

In de gehouden digitale raadpleging onder betrokkenen komen de volgende succesfactoren naar voren (meest genoemd staat bovenaan):

1. Het samen optrekken in de regio (sterke gezamenlijke bereidheid/ bestuurlijke coördinatie)
2. Gezamenlijk gevoel van urgentie (erkenning noodzaak vervanging/ algemene veiligheid)
3. Versnelde realisatie met breed draagvlak (duidelijk proceskader met integrale kwaliteitsnormen)
4. Slagkracht door voldoende financiële middelen (financiële bijdrage derden)
5. Samenhang tussen opgaven (koppelkansen kindcentra/ krimp/ leefbaarheid/ veiligheidsdossier)

De bereidheid om gezamenlijk op te trekken in de regio blijkt onder de respondenten gezien te worden als de grootse succesfactor van het scholenprogramma. Het gezamenlijke gevoel van urgentie, de gezamenlijke bereidheid om het programma te laten slagen (‘alle neuzen dezelfde kant op’) en het samen doorlopen van een vergelijkbaar proces kon zorgen voor een programmatische benadering, voldoende financiële middelen, capaciteit en tempo in de uitvoering

Op basis van ontvangen reacties is per succesfactor onderstaande uitleg te geven.

1. Het gezamenlijk optrekken in de regio als belangrijkste succesfactor

Door gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen is er veel bereikt. De bereidheid om met elkaar de stap te zetten om de opgave gezamenlijk aan te vliegen en te organiseren was groot. Zo ook de gezamenlijke bereidheid het programma te laten slagen en tot een goed einde te brengen. Dit vroeg om ‘durven doen’ en ‘wederzijds vertrouwen’.

Betrokkenen geven aan dat het Scholenprogramma nooit van de grond was gekomen zonder bestuurlijke gemeente overstijgende interventies en aansturing. Dit komt ook tot uiting in het regionale karakter van het programma. De regionale coördinatie (stuurgroep + programmateam) waarmee het programma is gestart wordt door betrokkenen aangeduid als bundeling van bestuurlijke krachten, waarmee de benodigde financiering voor de uitvoering verkregen kon worden. Anders waren de projecten ondanks alle goede bedoelingen waarschijnlijk niet van de grond gekomen. Betrokkenen achtten de kans groot dat de projecten dan veel meer ‘concurrentie’ hadden gehad met andere beleidsterreinen. Bovendien ontbrak het gemeenten aan financiële middelen om te kunnen investeren.

Meerwaarde van de regionale aansturing zat voor de respondenten vooral in de opstartfase. Dit middels de gezamenlijke stuurgroepen en ambtelijke regiegroepen. Er was efficiëntie door gebruik van dezelfde documenten, formats en procesafspraken. Voordeel was dat de regionale stuurgroep / programmateam buiten de reguliere/ ambtelijke lijn was geplaatst en zich heeft laten omringen met de inzet van deskundige projectleiders. De aansturingskosten (intern en extern) bleven beperkt, zodat het budget, in de opstartfase, richting bouw kon blijven gaan.

2. Gezamenlijk gevoel van urgentie

Het gezamenlijk gevoel van urgentie vormde een belangrijke drijfveer om gezamenlijk op te trekken. De gevoelde urgentie was breder dan alleen het veiligheidsdossier en de noodzaak tot versterking. Er lag ook al een noodzaak om naar de gebouwen te kijken vanuit de 'krimp' problematiek. In meerdere reacties wordt aangegeven dat dat voor gemeenten mede een reden was om vanaf moment één gezamenlijk op te trekken. Ingegeven door de regionale krimpopgave lag er reeds een intensieve overlegstructuur tussen de bestuurders. Hiermee lag er ook een basis voor goed onderling vertrouwen.

3. Versnelde realisatie met breed draagvlak

Wanneer wordt teruggekeken kan worden geconcludeerd dat er veel gelukt is in een korte periode. De versnelde realisatie (snelle doorlooptijd van projecten) wordt als succes gezien. Door de genoemde progamma aanpak en bestuurlijke samenwerking in de opstartfase van het programma konden gemeenten in de regio slagkracht en deskundigheid organiseren. Hiermee kon snel draagvlak ontstaan in de voorbereiding van de afzonderlijke projecten. Zonder bestuurlijke (regionale) stuurgroep had alles veel langer geduurd. Er zijn in de opstartfase veel dingen parallel opgestart. Het krijgen van toezeggingen op benodigd budget voor de uitvoeringsfase heeft daarbij veel tijd gevraagd maar het programma is volgens respondenten nooit in de wachtstand gegaan.

De regionale aansturing in de opstartfase zorgde voor een snellere doorlooptijd dan wanneer deze organisatie binnen de ambtelijke lijn opgepakt had moeten worden. De scholenopgave had dan moeten 'concurreren' met andere beleidsterreinen. De omvang van de opgave zorgde daarmee voor korte lijnen en het benodigde tempo.

De lokale en bestuurlijke programmatafels waar gemeenten, schoolbesturen en de NAM plaats hadden, zijn ervaren als middel om al in de beginfase van het programma tot samenwerking en gedeeld commitment te komen. Dit heeft geleid tot breed draagvlak en snelle acceptatie in de opstartfase. Betrokkenen zijn ook positief te spreken over de eenduidigheid in meegegeven projectkaders vooraf. Uitgangspunten voor de programmering waren in de opstartfase duidelijk en voor de verschillende gemeenten gelijk.

4. Slagkracht door voldoende financiële middelen

Bij de digitale raadpleging maken veel respondenten een directe koppeling naar de verkregen extra financiële ruimte om te kunnen investeren. Het benodigde budget voor de plannen was immers niet voorzien en begroot door de afzonderlijke gemeenten. De programma aanpak voorzag in commitment voor financiering door derden. Dit vanuit de urgentie om een veiligheidsprobleem op te lossen.

Nagenoeg unaniem zijn betrokkenen het er over eens dat het Scholenprogramma niet van de grond zou zijn gekomen zonder budget vanuit NAM en incidentele middelen vanuit de ministeries OCW en BZK. Zo stelde de NAM een financiële bijdrage beschikbaar die benodigd was voor versterking en tijdelijke huisvesting, waarna de gemeente met inzet van 'eigen' middelen tot nieuwbouw kon overgaan. Ter illustratie: uit openbare informatie van de gemeente Midden-Groningen blijkt dat de gemeente in de afgelopen jaren circa 30% heeft bijgedragen aan de benodigde investeringen in het Scholenprogramma (Bron: raadspresentatie 19 november 2020).

Ook is men het unaniem eens dat de laatste projecten zeker niet sneller en goedkoper waren te realiseren dan de eerste projecten. Gestegen bouwkosten werkten hier in het nadeel. Vanuit de kracht van het collectief is vanuit het Rijk nog een extra financiële bijdrage ontvangen voor een latere prijsindexering.

Het proces heeft voor sommige gemeenten aan slagkracht verloren door de overdracht van de NAM naar de Nationaal Coördinator Groningen (NCG). Deze overdracht heeft complicerend gewerkt. Dit vanuit het publiek-rechterlijk karakter van de NCG. Daarmee nam volgens respondenten ook de mate van verantwoording en bureaucratie toe. Voor sommige gemeenten vormde dit de aanleiding om in overleg met schoolbesturen de regie voor de uitvoering naar de gemeente toe te trekken.

5. Samenhang tussen opgaven

Uit de opgehaalde ervaringen onder de respondenten blijkt dat de programma aanpak vooral heeft geleid tot beter en samenhangend inzicht in de opgave(n) (23 van 25) en een snellere doorlooptijd van processen en procedures (20 van 25). De aanpak heeft niet geleid tot vormen van standaardisatie van bouw/ installatie concepten (16 van 25).

De gekozen opzet vormde een basis om elkaar te vinden en van elkaar te leren. Er kon van elkaars kennis en ervaringen gebruik gemaakt worden.

5. Aangedragen leerpunten

In de digitale raadpleging zijn de respondenten ook gevraagd naar hun belangrijkste leerpunten. Wat zouden zij met de kennis van nu anders gedaan hebben? In dit deel staan deze leerpunten beschreven en toegelicht.

5.1 Belangrijkste leerpunten

Respondenten zijn gevraagd naar leerpunten. Met de opgedane inzichten zouden zij nu;

1 | meer doen voor betere betrokkenheid schooldirecties en teams (commitment),
2 | gemaakte afspraken voor de uitvoering beter vastleggen (procesafspraken),
3 | uniforme afspraken maken over beheer en onderhoud (exploitatiefase),
4 | in planvorming ook nadenken over evt. toekomstige groei/ uitbreiding (bredere opgave),
5 | meer regie voeren op de uitvoering (compacte projectorganisatie)
6 | meer doen met opgedane leerervaringen (standaardiseren),
7 | meer doen met clustering van voorzieningen en samenwerkingsscholen (koppelkansen),
8 | meer afstemming zoeken met marktpartijen (plancapaciteit),
9 | meer gezamenlijk informeren en communiceren (kennisuitwisseling)

De negen belangrijkste leerpunten staan hieronder verder toegelicht. Opgemerkt dient te worden dat het in deze opsomming gaat om leerpunten die onder de respondenten vaker naar voren kwamen.

Voor een juiste duiding van leerpunten is het, zoals al eerder beschreven, belangrijk om vooraf onderscheid te maken tussen de opstart- en de uitvoeringsfase van het Scholenprogramma. Waar er in de opstartfase sprake was van een regionale procesorganisatie was er in uitvoeringsfase sprake van een aanpak op gemeentelijk niveau. Om dit onderscheid goed naar voren te laten komen in de beschrijving van de leerpunten is gekozen voor een uitsplitsing van de leerpunten op regionaal niveau (regionale procesorganisatie) en lokaal niveau (gemeentelijke uitvoeringsorganisatie).

Van de opgehaalde leerervaringen uit de uitvoeringsfase moet worden gemeld dat deze sterk kunnen verschillen per gemeente en onderwijssoort. Ook kan worden opgemerkt dat door de regionale inspanning het er op lijkt dat de VO-scholen voor het gebied behouden zijn. Voor een verdere omschrijving van de aanpak en context van het Scholenprogramma wordt verwezen naar deel 1 van dit document en de opgenomen achtergrondinformatie in Bijlage 1.

Leerpunt 1 Meer doen voor betere betrokkenheid schoolbesturen/ schooldirecties (commitment)

Regionaal

De betrokkenheid en opstelling van de schoolbesturen en schooldirecties binnen het scholenprogramma had voor een deel van de projecten beter gekund. Zo voelden niet alle scholen in de opstartfase zich vertegenwoordigd in de regionale stuurgroep. Wel is er in 2015 een advies/ klankbordgroep opgericht om afstemming en betrokkenheid met onderwijsorganisaties binnen het Scholenprogramma beter te borgen.

In de opstartfase is de afspraak gemaakt dat iedere partij (gemeente, schoolbestuur en NAM) verantwoordelijk zou zijn voor de betrokkenheid van de eigen “achterban”. Dit om daarmee het benodigde draagvlak te creëren. Uit bovenstaande blijkt dat dit door alle directeuren /onderwijsteams niet zo is ervaren. In de praktijk heeft dit er toe geleid dat samenwerkingsscholen en/of fusies op sommige plekken moeilijk van de grond kwamen.

Lokaal

Een zekere terughoudendheid en de vele belangen die meespeelden vormden bij onderwijsorganisaties soms een rem op ambities. Ook kwam het regelmatig voor dat een afgesloten discussie opnieuw moest worden gevoerd. Nodig is iedereen in transitieproces mee te nemen.

Los van elkaar geven onderwijsorganisaties aan soms moeite te hebben gehad met de snelheid van het proces. Van het schoolmanagement en de schoolteams werd wel erg veel gevraagd in een korte tijdspanne: nadenken over nieuwbouw, wat voor onderwijs willen wij geven en wat betekent dit voor het nieuwe gebouw, samenwerking tussen openbaar en bijzonder onderwijs, samenwerking met kinderopvang, en in sommige situaties zelfs scholenfusies. Daarnaast moest er in een aantal gevallen ook verhuisd worden naar een ander (tijdelijk) gebouw met alle onrust onder kinderen en hun ouders. De kans om na te denken over de inhoudelijke richting waarheen het onderwijs zich beweegt is daarmee volgens sommige respondenten gemist.

Leerpunt 2 Gemaakte afspraken voor de uitvoering beter vastleggen (procesafspraken)

Regionaal

Wat in het proces veel tijd in beslag heeft genomen zijn de onderhandelingen van de NAM met de gemeenten in het aardbevingsgebied, over het beschikbaar stellen van de budgetten voor het in eigen beheer uitvoeren van de versterking of vervangende nieuwbouw. Ook de gesprekken met schoolbesturen over wensen van het toekomstpakket en de daarvoor benodigde budgetten vroegen veel tijd. In de te maken afweging is steeds gezocht naar een manier waarop de meeste maatschappelijke meerwaarde kon worden gegenereerd. Dat deze afweging gemaakt kon worden binnen één programma met meerdere scholen wordt als voordeel gezien. Bij het vaststellen van de uitgangspunten van het zogenaamde toekomstpakket zouden duurzaamheid en circulariteit volgens meerdere respondenten geen (vrijblijvende) keuze mogen zijn.

Lokaal

De wijze waarop het bouwheerschap binnen het Scholenprogramma is ingevuld verschilt per project. Duidelijk wordt dat er behoefte bestaat om gemaakte afspraken bij de uitvoering van projecten beter vast te leggen. Dit om discussie achteraf te voorkomen. Genoemd zijn voorbeelden van onderhoudskosten, declaraties van kosten gemaakt door schoolbesturen, bijdrage van schoolbesturen, de aanleg van schoolpleinen en het delen van kosten. Maar ook de discussie over noodzakelijke oppervlakten en reële indexering van budgetten om tussentijdse loon- en prijsstijgingen op te kunnen vangen.

Dat de projecten in de uitvoeringsfase in de meeste gevallen totaal verschillend zijn ingevuld blijkt ook uit het ontbreken van een gestructureerd totaal overzicht in gebouwgegevens, gerealiseerde gebouwprestaties en daadwerkelijke projectkosten. Deze informatie is op het niveau van de individuele projecten ongetwijfeld bekend maar nergens opvraagbaar of teruggekoppeld. Een wederzijdse afhankelijkheid tussen de regionale aanjaagfunctie en de verantwoording vanuit de lokale projecten is er niet. Volgens respondenten zijn hier kansen blijven liggen. Uit de ontvangen informatie en gevoerde gesprekken is het nog niet duidelijk op welke wijze er over de uitvoering verantwoording heeft plaatsgevonden over de ontvangen Rijksmiddelen. Verantwoording verloopt via de NCG.

Leerpunt 3 Uniforme afspraken over beheer en onderhoud (exploitatiefase)

Regionaal

Opvallend is dat er binnen het programma op het gebied van beheer en onderhoud geen uniforme en langjarige afspraken zijn gemaakt. Betrokken partijen zijn hierin terughoudend geweest en merken op dat dit onderdeel in het voortraject onderbelicht is gebleven. Beiden maakten geen onderdeel uit van de regionale opdracht en opgave.

Lokaal

Het vinden van investeringsruimte voor de opgave door het halen van besparingen op de exploitatie wordt door de respondenten nergens genoemd. Het oorspronkelijke uitgangspunt van een eigen bijdrage (€ 100,- per m2BVO) aan de benodigde investeringen vanuit schoolbesturen is gedurende de looptijd van het programma bij projecten steeds vaker onder druk komen te staan. Dit deels vanuit de wetenschap dat schoolbesturen in korte tijd ook zullen moeten investeren in veel andere zaken die mede het gevolg zijn van nieuwe huisvesting (verhuizing, meubilair etc.).

Of de gerealiseerde huisvesting ook in de exploitatiefase betaalbaar gaat zijn moet nog blijken. Door schoolbesturen en gemeenten wordt vaker opgemerkt dat men hier nu nog geen zicht op heeft. Het is volgens sommige respondenten in deze fase nog te vroeg om hier al iets over te zeggen.

Leerpunt 4 — In planvorming nadenken over evt. toekomstige groei/uitbreiding (bredere opgave)

Regionaal en lokaal

Uitvoering van het scholenprogramma kent een sterke sturing vanuit de lokale problematiek op gebied krimp en leefbaarheid. Inmiddels is er op plaatsen ook groei zichtbaar. Meerdere respondenten vragen zich af of de plannen hier voldoende op voorbereid zijn. Deze ontwikkeling is op regionaal niveau geadresseerd.

Leerpunt 5 — Meer regie voeren op de uitvoering (compacte projectorganisatie)

Regionaal

In de opstartfase was er sprake van een regionaal aangestuurd programma. De collectieve werking die uit gaat van een programma aanpak zorgde voor voortgang en blijkt in de praktijk relatief ongevoelig voor de beïnvloeding vanuit andere beleidsterreinen. Bij complexe opgaven die in een korte tijd gerealiseerd moeten worden, kan de keuze voor een programma aanpak behulpzaam zijn. Door de gevolgde aanpak wisten afzonderlijke projecten immers vooraf waar zij op konden rekenen.

Betrokkenen geven aan dat er kansen zijn gemist in de overdracht van het bestuurlijke commitment in de regionale procesorganisatie naar de gemeentelijke uitvoeringsorganisatie. Bij meerdere respondenten bestaat het beeld dat in de uitvoering projecten, toen het geld eenmaal verdeeld was, erg op zichzelf waren aangewezen. Projecten kende vanaf dat moment hun eigen ‘traditionele’ besluitvormingsproces per gemeente en per project. Dit beeld verschilt nadrukkelijk per gemeente.

Er had wellicht meer bereikt kunnen worden als er minder autonoom zou zijn gehandeld in de uitwerking van projecten. Mogelijke bouwvoordelen als gevolg van een standaard werkwijze zijn wel aangedragen maar in het proces niet omarmt. De drang om ‘het’ bij ieder project zelfstandig te gaan doen en geen gebruik te maken van een gestandaardiseerd gezamenlijk proces was groot. De poging om een versnelling in de aanpak te realiseren door de introductie van een gestandaardiseerde conceptuele school was voor gemeenten en schoolbesturen in de uitvoeringsfase dan ook een stap te ver in het denken. Als reden daarvoor wordt genoemd dat de wens om eigenheid na te streven en geen zeggenschap te verliezen zwaarder woog dan het gemak hierin te worden ontzorgt.

Lokaal

De uitvoeringsfase kreeg vorm op het niveau van de gemeente en schoolbesturen. Waar er in de opstartfase niet steeds opnieuw in de aansturing geformeerd hoefde te worden was dat voor de uitwerking van de projecten wel het geval. Sommige respondenten geven aan dat de uitvoerende projectorganisatie eenvoudiger had gekund. Het betrokken aantal partijen in de uitvoeringsfase wordt vaker genoemd als nadeel. Er waren heel veel samenwerkingspartners en idem dito overleggroepen (stuurgroep, gemeentelijke stuurgroepen, ambtelijke regiegroep, projectgroepen, adviesgroep) in de uitvoeringsfase actief.

Dit heeft soms geleid tot het idee van parallelle overlegstructuren met een veelheid aan adviseurs (zoveel adviseurs, zoveel meningen).

Afspraken over de samenwerking en organisatie op niveau van de afzonderlijke projecten zijn lokaal vastgelegd middels een SamenwerkingsOvereenKomst (SOK) tussen betrokken partijen. De wijze waarop dit heeft gewerkt verschilt per gemeente. Daar waar de verantwoordelijkheid voor realisatie bij één partij is gelegd zonder de daarbij horende bevoegdheden, heeft dat in de praktijk tot veel discussie, frustratie en vertraging geleid. De regionale bestuurlijke intentie om samen te werken in de opstartfase pakte daarmee in de uitvoering soms anders uit. Als belangrijkste redenen daarvoor worden genoemd: teveel partijen met een gedeelde bevoegdheid waardoor de besluitvorming niet goed van de grond kwam. De extra kosten die hiervan het gevolg zijn kunnen zorgen voor een afnemend vertrouwen tussen partijen onderling.

Projecten die ook op lokaal niveau programmatisch zijn aangepakt geven een veel positiever beeld. Zo werden in de gemeente Midden Groningen alle 23 projecten aangestuurd vanuit één programma en een vast programmabureau. Dit programmabureau bestond uit een projectleider uitgebreid met staffuncties op financieel, juridisch en communicatief vlak. Ook werden er drie scholen met hetzelfde bouwsysteem (dezelfde architect en bouwer) gerealiseerd. Dit zonder verlies aan zeggenschap bij de individuele projecten en met een aanzienlijke reductie op de aansturingskosten.

Politieke verhoudingen binnen een gemeente zijn binnen het scholenprogramma van invloed geweest op de snelheid waarmee kon worden gestart. Het meest tijdrovend waren daarnaast de reguliere planprocedures en de puzzel van tijdelijke/ vervangende huisvesting. Vanuit perspectief van vergunningverlening had mogelijkerwijs via een centraal aangestuurde organisatie eenduidige regionale afspraken gemaakt kunnen worden.

Dat projecten in de uitvoering werden aangestuurd vanuit verschillende partijen (gemeenten of NCG) wordt door meer betrokkenen als minder wenselijk gezien. Nieuwbouw en (bouwkundig) versterken waren daarbij strikt gescheiden processen. Het voortdurend schuiven in de besluitvormende gremia (CVW-NCG-Rijk) zorgde daarbij voor onzekerheid in het proces en de voorbereidende fase.

Leerpunt 6 Meer doen met opgedane leerervaringen (standaardiseren)

Regionaal

Voor een ‘operatie’ van een vergelijkbare omvang als die van het Scholenprogramma is volgens respondenten nog veel winst te boeken door ook in de verdere planontwikkeling te standaardiseren. Aangegeven wordt dat er in de opstartfase van de programma aanpak wel is nagedacht over de mogelijkheden van standaardisatie en kostenoptimalisatie. Uiteindelijk zijn de projecten door de gemeenten en schoolbesturen op traditionele wijze uitgewerkt. Het ontwikkelen van een gestandaardiseerde werkwijze kost tijd en die was er niet. Dit nog los van het feit dat is opgemerkt dat wet- en regelgeving op gebied aanbestedingen hier beperkend in werkt. Het veiligheidsaspect zorgde voor druk op de ketel.
De stap naar een gemeenschappelijke aanpak richting ontwerp en realisatie van schoolgebouwen bleek binnen dit programma dan ook (nog) een stap te ver.

Ook het werken met een soort van standaard PvE is niet echt van de grond gekomen maar had wellicht tijd kunnen schelen. Het vooraf stellen van duidelijke normatieve kaders (o.a.. financieel en vastgesteld functioneel, ruimtelijk en technisch PvE) voorkomt immers discussie en daarmee tijd.

Lokaal

Er had bij de uitvoering van projecten meer geleerd kunnen van bij de projecten opgedane kennis. Door meerdere personen wordt opgemerkt dat ervaringen zoals zijn opgedaan met de eerste projecten niet merkbaar zijn meegenomen in de verdere uitwerking van andere projecten. Door meerdere respondenten wordt dit gezien als gemiste kans. Als oorzaak daarvoor wordt genoemd dat er in de uitvoeringsfase (te) veel adviseurs aan tafel zaten. Problemen zijn daardoor steeds opgelost binnen het 'eigen' project met de 'eigen' adviseur.

Leerpunt 7 Meer doen met clustering van voorzieningen en samenwerkingsscholen (koppelkansen)

Regionaal en lokaal

Het werken aan inhoudelijke koppelkansen, denk dan aan combinaties kinderopvang en jeugdzorg, is niet overal even goed uit de verf gekomen. Een volgende keer zou er meer rekening gehouden kunnen worden met dit soort maatschappelijke ontwikkelingen. Leerlingenprognoses en de denominaties zouden daarbij minder dominant moeten zijn. Opgemerkt is dat de financiering van kleine scholen daarin mogelijk onnodig als hinderpaal werkt.

Op programmaniveau zijn er wel stappen gezet waarmee de kosten voor tijdelijke huisvesting vermeden konden worden. Deze middelen waren daardoor inzetbaar voor de nieuwbouw.

Leerpunt 8 Meer afstemming zoeken met marktpartijen (plancapaciteit)

Regionaal

De samenwerking met private (markt)partij(en) wordt als wisselend ervaren. Overwegend positief vanwege het tempo (snellere besluitvorming) en de geboden flexibiliteit (extra budget), maar soms ook complicerend omdat (functionele) koppelkansen zijn blijven liggen. Vooral over de rol van Centrum Veilig Wonen (CVW) en NCG zijn de ervaringen verdeeld.

Lokaal

Een enkele respondent geeft aan dat een betere, en vooral eerdere, afstemming met marktpartijen (rond proces inkoop/ aanbesteden) tot betere prijsafspraken in de uitvoeringsfase had kunnen leiden. Nu vroegen sommige projecten allemaal op hetzelfde moment om plan capaciteit wat een prijsopdrijvend heeft gehad. Een dialoog met marktpartijen met oog op een gestructureerde werkstroom, een gedeeld inzicht in wanneer welk werk aanbesteed gaat worden en op conceptueel niveau leren en verbeteren in de verschillende fases van het proces (ontwerp, aanbesteding, uitvoering, oplevering, ingebruikname, beheer en onderhoud) is bij huidige aanpak gemist.

Leerpunt 9 Meer gezamenlijk informeren en communiceren (kennisuitwisseling)

Regionaal

De ervaring heeft geleerd dat het enorm belangrijk is dat portefeuillehouders hun eigen achterban (colleges en gemeenteraden) tijdig meenemen en informeren over het proces. In een aantal situaties gebeurde dit te laat. Dit geldt ook voor enkele schoolbestuurders en hun achterban (schooldirecties, GMR/ MR).

In de opstartfase is geprobeerd een gezamenlijke kennisinfrastructuur op te zetten. Zo stond een kennisplatform in de startblokken om ondersteuning bij de projecten te bieden. In de praktijk was daar op lokaal niveau minder behoefte aan. De ondersteuning was mogelijk te vrijblijvend. Een meer collectieve aanpak van projecten en de daarbij horende kennisopbouw vraagt dat partijen ook buiten hun comfortzone durven te stappen. Dat vraagt tijd. En die was er gezien het veiligheidsdossier niet.

Lokaal

Gezamenlijke kennisoverdracht en communicatie in de uitvoeringsfase is zowel binnen (intern) als buiten (extern) het scholenprogramma maar beperkt van de grond gekomen. Doordat de projecten zich over meerdere jaren hebben gespreid kon er feitelijk geleerd worden van eerdere ervaringen. Dit leren is echter niet gecoördineerd en of niet terug te vinden in openbare procesdocumenten. Vanuit oogpunt kennisdeling (standaardiseren) en marktbenadering (slim aanbesteden) had hier volgens sommige respondenten meer op ingezet kunnen worden.

De mogelijke synergie voordelen tussen projecten, het kunnen leren van elkaar, was sterk afhankelijk van de aanwezige vergaderstructuur. De meeste projecten in de uitvoeringsfase waren ingericht als solitaire opdracht en werden dan ook solitair ingevuld. De gemeente Midden Groningen vormt hierin een positieve uitzondering. Het aanwijzen van een vaste vergaderdag in de week voor alle lopende projecten zorgde in ieder geval voor onderling contact tussen de verschillende projectteams.

Relevant om hier te noemen is dat het traject van het Scholenprogramma parallel liep aan de ingrijpende gemeentelijke herindeling die gaande was in het gebied. Op dit moment betreft het vier gemeenten te weten:

- Groningen (met voormalige gemeente Ten Boer) *
- Het Hogeland (voormalige gemeenten Bedum, Eemsmond, Winsum en De Marne) **
- Midden-Groningen (ontstaan uit gemeenten Hoogezand-Sappemeer, Menterwolde en Slochteren)
- Eemsdelta (ontstaan uit het grondgebied van Delfzijl, Appingedam en Loppersum)

*) Scholen in de stad Groningen die in het kerngebied van de aardbevingen liggen, maakten geen deel uit van het scholenprogramma.
**) Winsum en De Marne liggen verder van het kerngebied van de aardbevingen en hebben geen scholenprogramma.

5.2 Zeven tips voor toekomstige aanpakken om te versnellen

De toekomst zal laten zien op welke manier en onder welke voorwaarden opgedane leerervaringen met de aanpak in Noordoost-Groningen kunnen helpen bij de landelijke versnellings- en investeringsopgave(n) in het maatschappelijk vastgoed. De gevolgde aanpak heeft vooral in de opbouwfase kenmerken van een echt programma (n=meerdere projecten). In de uitvoerende fase zijn de projecten meer traditioneel en projectmatig (n=1) uitgevoerd.

Op basis van opgedane ervaringen met deze aanpak zijn de volgende overwegingen mee te geven;

1. Maak duidelijke keuze voor programma aanpak of projecten aanpak

De huisvestingsopgave van scholen staat niet op zichzelf. Opgedane ervaringen laten zien dat het loont te zoeken naar een gezamenlijke reden om gestructureerd en programmatisch samen op te trekken rondom meerdere maatschappelijke opgaven. In iedere regio, gemeente en-of wijk zijn wel van deze koppelkansen te vinden. Nodig is dat deze vraagstukken op het juiste bestuursniveau worden geadresseerd. Dit vanuit een gezamenlijke meerwaarde die verder kijkt dan de eigen gemeentegrens en bestuursperiode en breder kijkt dan alleen het perspectief van het onderwijs op de korte termijn. In de praktijk kan dit vragen om een meer opgavegerichte en programmatische werkwijze van gemeente en maatschappelijke partners die rondom het onderwijs betrokken zijn.

De keuze voor een programma- of projecten aanpak heeft consequenties voor de uitvoering. Het is goed hierbij stil te staan en de voor- en nadelen goed tegen elkaar af te wegen. Het is zinvol de voor en nadelen naast elkaar in beeld te hebben.

2. Bepaal in een vroeg stadium het schaalniveau van de samenwerking

Door gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen kan veel worden bereikt. De praktijk van het scholenprogramma toont dat regie en heldere proceskaders een wezenlijke randvoorwaarde zijn een goede samenwerking tussen partijen en de daadwerkelijke realisatie van projecten.

Een samenwerking is dan ook pas succesvol als er ook duidelijke regie en aansturing op het lokale proces kan plaatsvinden. Maak gezamenlijke afspraken wie er bij die samenwerking betrokken moet worden en hoe die samenwerking concreet wordt in de uitvoering. Wees vanaf het eerste moment helder over verschillende belangen en zorg voor mandaat.

3. Zorg voor breed draagvlak en eenduidig proceskader voor alle betrokkenen

De autonomie van een individuele school is groot. Hier op juiste wijze aandacht voor hebben in het proces is van wezenlijk belang. Het is dan ook van groot belang dat schooldirecties en raadsleden tijdig mee worden genomen in het besluitvormingsproces. Dit zorgt voor commitment en voorkomt latere vertraging. De praktijk heeft laten zien dat niets lastiger is dan parallelle overlegstructuren en besluitvorming die als gevolg van een veelheid aan individuele projecten over (te) veel schakels loopt.

In het overleg met gebruikers is het belangrijk eenduidig te communiceren. En daarbij consequent dezelfde definities en begrippen te hanteren. De factoren tijd (sneller), geld (lagere TCO) en kwaliteit (beter) dienen in samenhang inzichtelijk te zijn. Leg hen de gevolgde aanpak helder en eenduidig uit. Waarom zou een school voor een bepaalde aanpak kiezen? Wat wil je met de aanpak bereiken? Belangrijk is hierin ook de deskundigheid van marktpartijen mee te nemen. Met marktpartijen pas in gesprek komen op het moment van aanbesteden is te laat.

4. Zoek naar dekkingsmiddelen om huisvestingsopgave georganiseerd te krijgen

Schoolbesturen en gemeenten zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor een goede besteding van beschikbare publieke middelen. De wijze waarop huisvestingsplannen daadwerkelijk gerealiseerd kunnen worden vraagt dan ook een gezamenlijke inspanning en een heldere businesscase. Door meerdere projecten in één keer aan te pakken kan een versnelling in de bouwopgave worden gerealiseerd. Naast de reguliere dekkingsmiddelen vanuit de gemeente begroting dient dan wel gezocht te worden naar (externe) financieringsmogelijkheden.

Een goed gedeeld beeld van projecten die tegelijkertijd aangepakt kunnen worden kan zorgen voor betere (collectieve) mogelijkheden ten aanzien van financiering en daarmee voor meer investeringsruimte binnen dezelfde bekostiging.

5. Neem tijd voor het opzetten van programma en-of project organisatie

Het goed inrichten van een organisatie rondom de realisatie van projecten en-of programma kost tijd. Een programma aanpak kan daarbij ook om een andere cultuur van projecten vragen. Gezamenlijke partijen zullen met die nieuwe cultuur vertrouwd moeten raken. Door zowel in de voorbereiding als in de uitvoering van projecten regionaal samen op te trekken kan er meer bestuurlijke slagkracht ontstaan. Op deze wijze kan nagedacht worden over beschikbare plancapaciteit voor de uitvoeringsfase en kan elkaars kennis en expertise beter worden benut.

Bij de keuze voor een programma aanpak loont de aansturing vanuit één programma en/of een vaste organisatie. Een vast programmabureau voorkomt dat steeds opnieuw uitgangspunten en kaders bepaald moeten worden. Daarnaast is het beter in staat een gestructureerd totaaloverzicht op te bouwen waar het gaat om gebouwgegevens, gerealiseerde gebouwprestaties en daadwerkelijke projectkosten.

6. Benut kansen optimalisatie en standaardisatie

Op het gebied van standaardisatie en kostenoptimalisatie liggen nog volop kansen. Door rond het proces van inkoop/ aanbesteden actief afstemming te zoeken met marktpartijen ontstaat meer ruimte voor innovatie. Met deze (markt)partijen kan er ook afstemming plaatsvinden over beschikbare plancapaciteit en de wijze waarop er in de uitvraag ook afspraken over beheer/ onderhoud integraal meegenomen worden. De praktijk van programma’s in Vlaanderen en Verenigd Koninkrijk leert daarbij dat dit niet ten koste hoeft te gaan van de architectonische kwaliteit.

7. Toets en monitor de voortgang

Iedere aanpak start met een goede analyse van de beginsituatie. Door met elkaar duidelijk te hebben welk eindbeeld je met elkaar wilt realiseren wordt het achteraf ook beter toetsbaar of het beoogde eindbeeld ook daadwerkelijk is gerealiseerd. Door dit goed (en tussentijds) te monitoren zijn ook toekomstige investeringen beter te verantwoorden.

Bijlage 1: Achtergrondinformatie Scholenprogramma

Scholenprogramma Groningen in breder perspectief

Nederland wacht de komende jaren een enorme uitdaging. Duizenden schoolgebouwen moeten verduurzaamd worden vanwege het Klimaatakkoord. Het scholenprogramma in Noordoost-Groningen heeft laten zien op welke manier een programma aanpak kan helpen om deze opgave voortvarend aan te pakken. In deze bijlage is achtergrondinformatie over het programma te lezen.

Feitelijke informatie Scholenbouwprogramma Noordoost-Groningen

- Binnen vijf jaar (2016-2021) vernieuwing van hele scholenlandschap
- Omvang 65 projecten (aug. 2022); ca.145.000 m2 BVO (2/3 nieuwbouw, 1/3 bouwkundig versterkt)
- Terugdringen van overmaat (voorheen 101 gebouwen; afname 40.000 m2 ca. 20%)
- Bijdrage aan leefbaarheid en vitaliteit in de regio
- Gezamenlijke investering van ca. 400 miljoen euro door NAM, vier gemeenten en Rijk
- Gemeentelijke herindeling Groningen, Het Hogeland, Midden-Groningen en Eemsdelta
- Gemiddelde investering per m2: € 2.760,- m2 BVO
- Groot urgentiebesef en voldoende beschikbare middelen
- Regionale procesorganisatie met als doel om alle opgaven en uitdagingen met elkaar aan te pakken
- Daadkrachtige programma organisatie met belangrijke rol gemeente in voorbereiding/ uitvoering
- Aardbevingsbestendig, gezond, duurzaam, flexibel en multifunctioneel
- Budget bouwkundige versterking was startkapitaal, budget OCW/ EZK voorzag in toekomstpakket
- Gezamenlijke inspanning rondom excessieve stijging bouwkosten

Ten aanzien van tijdspad

De beoogde vernieuwing is in hoofdzaak in de genoemde periode 2016-2021 gerealiseerd. Voor een aantal scholen is dat nog niet het geval, maar daarvoor geldt dat de beoogde verbetering óf in 2022 gereed is gekomen, óf in vergevorderd stadium van voorbereiding is. Daarmee zal het programma naar verwachting in 2023 voltooid worden. Een klein deel van projecten heeft een doorloop naar 2024.

Ten aanzien van omvang

Eind 2015 zijn alle schoolgebouwen in het aardbevingsgebied onderzocht op de vraag of deze aardbevingsbestendig zijn op basis van NPR9998:2015. Uitkomst van het onderzoek was dat alle geïnventariseerde 101 schoolgebouwen versterkt moe(s)ten worden. Het totaal aantal projecten bedraagt 65 (overzicht augustus 2022) maar daar zit een klein aantal gymzalen bij die als ‘koppelkans’ in het scholenprogramma zijn meegenomen. Bij onderwijsgebouwen (incl. opvang of andere voorzieningen) gaat het dan om een aantal van 60, de als koppelkansen gerealiseerde/vernieuwde de gym-/- sportaccommodaties betreffen dan nog eens 5.

Ten aanzien van gemeentelijke herindeling

Bij de start waren er meer gemeenten in het gebied. De voormalige gemeente Ten Boer valt inmiddels onder de gemeente Groningen. De nieuwe gemeente Midden-Groningen (ontstaan 01-01-2018) omvat het grondgebied van de voormalige gemeenten Hoogezand-Sappemeer, Slochteren en Menterwolde. De nieuwe gemeente Het Hogeland (ontstaan per 01-01-2019) omvat de voormalige gemeenten Bedum en Eemsmond, gelegen binnen de gehanteerde aardbevingscontour (en daarnaast ook De Marne en Winsum). De nieuwe gemeente Eemsdelta (ontstaan per 01-01-2021) heeft betrekking op het grondgebied van de voormalige gemeenten Delfzijl, Appingedam en Loppersum.

Meer informatie

- Gemeente Het Hogeland
- Gemeente Groningen
- Gemeente Eemsdelta
- Gemeente Midden-Groningen
- Publicatie Pronkjewail - over totstandkoming Scholenprogramma
- Scholenprogramma Groningen: hoe een bedreiging een kans werd – PDF

Bijlage 2: Invulformulier digitale raadpleging

Aanleiding
Vorig jaar heeft minister Slob de uitkomsten van het Interdepartementaal Beleidsonderzoek (IBO) onderwijshuisvesting funderend onderwijs aan de Tweede Kamer aangeboden. Het IBO heeft in beeld gebracht op welke manier(en) het huidige huisvestingsbeleid voor het funderend onderwijs kan worden verbeterd. In het onderzoek zijn door een ministerie overstijgende werkgroep vier beleidsvarianten uitgewerkt die het stelsel toekomstbestendiger moeten maken. Een samenvatting van dit IBO onderzoek is opgenomen in afzonderlijk meegestuurde bijlage 1.

Onderdeel van het IBO-rapport is een case-study van Andersson Elffers Felix (AEF). Deze case-study richt zich op de vraag wat onder het huidige stelsel in de praktijk goed blijkt te werken. Een samenvatting van deze case-study is opgenomen in afzonderlijk meegestuurde bijlage 2.

Vanuit zijn activiteiten binnen het landelijk Kennis- en Innovatieplatform verduurzaming Maatschappelijk Vastgoed doet Ruimte-OK onderzoek naar succesvolle aanpakken in de Nederlandse scholenbouw. Veel van wat in het IBO-rapport wordt beschreven komt neer op een meer programma(tische) aanpak. In Nederland hebben wij binnen de scholenbouw hiermee tot dusver nog weinig ervaring opgedaan. De Gezonde scholen aanpak in Amsterdam en het Scholenprogramma in Groningen vormen daarop een uitzondering.

Leren van het Scholenprogramma Groningen
Het scholenprogramma in Groningen is voor Nederlandse begrippen uniek. Het kent een gemeentegrens overstijgende aanpak van zowel huisvesting voor onderwijs als kinderopvang. Achtergrondinformatie over het scholenprogramma Groningen is opgenomen in bijlage 3.

Nu de programma-activiteiten van het Scholenprogramma Groningen in de afrondende fase zitten, is het tijd om eens terug te blikken. Wat kan er geleerd worden van de gevolgde aanpak?
Wat ging er goed? Wat kon er achteraf gezien beter? Vanuit het landelijk kenniscentrum Ruimte-OK halen we deze ervaringen graag op bij de direct betrokkenen. Dit middels deze beknopte evaluatie/ digitale raadpleging met tien vragen in dit document.

Uitleg
Dit digitaal invulformulier bestaat uit drie delen:

Deel 1 algemene contactgegevens
Deel 2 vijf algemene vragen (simpel te beantwoorden met Ja of Nee)
Deel 3 vijf verdiepingsvragen (hier kan een toelichting worden gegeven)

We vragen betrokkenen rond het scholenprogramma dit document op de daarvoor aangewezen plekken in te vullen, op te slaan en te retourneren naar marco.vanzandwijk@ruimte-ok.nl.

Genoemde bijlagen welke dienen als achtergrondinformatie zijn afzonderlijk verzonden.

DEEL 1: ALGEMENE CONTACTGEGEVENS
Naam: xxx (graag invullen)
Organisatie: xxx
Functie: xxx
Mail: xxx
Telefoon: xxx

Jouw betrokkenheid bij het scholenbouwprogramma Groningen:
xxx

DEEL 2: ALGEMENE VRAGEN (simpel antwoord ja/ nee volstaat)

Vraag 01: Wat zijn de succesfactoren van het Scholenprogramma Groningen?
Op basis van actief contact met direct betrokkenen en het raadplegen van de publicatie 'Pronkjewail' zijn voor het Scholenprogramma in Groningen de volgende zeven succesfactoren te benoemen;

1. **Gezamenlijk gevoel van urgentie**, erkenning noodzaak vervanging/ vernieuwing (veiligheid)
2. **Het samen optrekken in de regio**, iedereen was goed betrokken (stuurgroep en projectgroepen)
3. **Het kunnen prioriteren op basis van helder inzicht** in omvang van de opgave (meten en weten)
4. **Het samen brengen van opgaven en functies** (kindcentra/ krimp)
5. **Besluitvorming middels breed draagvlak** en heldere kwaliteitsnormen (duidelijk proceskader)
6. **Het samen doorlopen van een integraal proces** (bundeling projecten en processen)
7. **De gezamenlijke bereidheid om het programma te laten slagen** (durven doen/ vertrouwen)

a. Zijn bovengenoemde genoemde zeven succesfactoren volgens jou volledig?
Ja/ nee
b. Welke (succes) factoren missen er volgens jou/ jouw organisatie nog?
xxx
c. Welke succesfactor is voor jou het meest doorslaggevend geweest voor het succes?
xxx

Vraag 02: Waar heeft programma aanpak toe geleid?
a. Versterkte kennisuitwisseling en kennisinfrastructuur
ja/ nee
b. Beter inzicht in opgave(n)
ja/ nee
c. Betere prioritering in opgave(n)
ja/ nee
d. Snellere doorlooptijd in proces/ procedure(s)
ja/ nee
e. Standaardisatie van de bouw en installatie
ja/ nee
f. Optimalisatie van het aanbod
ja/ nee
g. Sluitend krijgen van businesscase
ja/ nee

Vraag 03: Heeft de aanpak geleid tot andere (dan traditionele) werkwijzen?
a. Zijn er werkwijzen ontwikkeld die hebben geleid tot besparingen in tijd, project- en-of proceskosten?
ja/ nee
b. Is er binnen de aanpak nagedacht over standaardisatie en kostenoptimalisatie?
ja/ nee
c. Waren de laatste projecten sneller en goedkoper te realiseren dan de eerste projecten?
ja/ nee

Vraag 04: Op welke manier was wettelijke verantwoordelijkheidsverdeling een sta-in-de-weg?
a. Is er met het scholenprogramma een gezamenlijk antwoord gevonden op het dilemma rondom bekostiging wat doorgaans een knelpunt vormt in realisatie onderwijsgebouwen?
ja/ nee
b. Zou de aanpak ook van de grond zijn gekomen zonder programma budget vanuit NAM en OCW?
ja/ nee

Vraag 05: Is er na de realisatie van projecten ook zicht op afspraken in gebruiksfase?
a. Zijn er bij alle projecten ook direct afspraken gemaakt over beheer en onderhoud?
ja/ nee

DEEL 3: VERDIEPINGSVRAGEN (graag per vraag toelichten)

Vraag 06: Wat is voor jou persoonlijk het belangrijkste leerpunt geweest?
Wat heeft de programma aanpak jou geleerd? Als je het Scholenprogramma opnieuw invulling zou mogen geven wat zou er, met de inzichten van nu, zeker anders gedaan moeten worden?

Bevindingen: xxx

Vraag 07: Op welke manier heeft de aanpak geleid tot een snellere doorlooptijd van projecten?
Hoe zou de doorlooptijd van projecten nog versneld kunnen worden? Wat nam veel tijd in beslag?

Bevindingen: xxx

Vraag 08: Is het werken vanuit een regionale procesorganisatie voor herhaling vatbaar?
Welke voor- en nadelen heeft de gekozen regionale procesorganisatie?
Konden gemeenten en organisaties in onderwijs en opvang hierin voldoende hun ei kwijt?
Hoe kan een regionale procesorganisatie/ bovengemeentelijke aansturing aan daadkracht winnen?

Bevindingen: xxx

Vraag 09: Welke van onderstaande vier punten zou volgens jou meer prioriteit moeten krijgen?
1: Samenwerking/ IHP/ lange termijn (afspraken en visie)
2: Bekostiging / split incentive (geldstromen en financiering)
3: Kennis/ professionaliteit (expertise en inzicht)
4: Standaardisering/ aanbesteden (proces en project)

Keuze: 1 / 2/ 3 /4
Toelichting: xxx

Vraag 10: Wie zou volgens jou dit invulformulier ook moeten invullen?
In overleg met procesregisseur is een lijst samengesteld met personen die vanaf de start betrokken zijn geweest bij het scholenprogramma. Onderstaande lijst heeft deze vragenlijst ontvangen.

Stuurgroep:	Bé Schollema, Erik Drenth en Jurry Bonnema
Progr. Coördinatoren:	Wubbo Haaijer, Heiko Dijkhuizen, Wim Toonder, Lydia Terpstra, Minze Beishuizen en Harold Boersma
CVW later NCG:	Rob Huyzer, Marcel van Wijk (CVW) en Gertine de Gunst (NCG)
Bestuurders onderwijs:	John Wierenga (VO) Tiemen Oosterhoff (PO), Geert Meijer, Wilma Drenth
Adviesmarkt onderwijs:	Janny Reitsma en Annet de Rooy
Projectuitvoering:	Frans Epping, Marcel de Boer en Peter Giezen
NAM:	Wouter Burger
Procesregie:	Coen Weusthuis en Alex Visser

Welke personen missen volgens jou op deze lijst? (Zou je hen deze mail kunnen doorsturen?)
Als wij hen deze vragenlijst moeten mailen ontvangen wij graag ook een mailadres.

Naam: xxx
Mailadres: xxx indien wij deze lijst moeten doorsturen

Naam: xxx
Mailadres: xxx indien wij deze lijst moeten doorsturen

Bijlage 3: Overzicht geraadpleegde personen

De gedane bevindingen zoals beschreven in dit document zijn gebaseerd op de ontvangen reacties van onderstaande 25 personen/ organisaties die in de verschillende fases betrokken zijn geweest bij het scholenprogramma.

Regionale stuurgroep scholenprogramma

- Bé Schollema, voormalig wethouder gemeente Loppersum, voorzitter stuurgroep scholenprogramma
- Erik Drenth, lid van de stuurgroep, wethouder gemeente Midden-Groningen

Programmacoördinatoren

- Heiko Dijkhuizen, regisseur maatschappelijke opgaven, gemeente Eemsdelta
- Lydia Terpstra, opzet programmaplannen, gemeente Eemsdelta
- Minze Beishuizen, programma manager, gemeente Midden-Groningen
- Gerben Timmermans, beleidsadviseur maatschappelijk vastgoed, gemeente Groningen
- Wubbo Haaijer, programmamanager versterking, gemeente Het Hogeland

Nationaal Coördinator Groningen *)

- Marcel van Wijk, programma manager versterken openbare vastgoed, CVW
- Gertine de Gunst, Coördinerend adviseur scholen, dorpshuizen en erfgoed, NCG

Adviseurs onderwijs

- Annet de Rooy, adviseur, de Mevrouwen
- Renate Buma, adviseur, Onderwijsbureau Meppel

Bestuurders onderwijs

- John Wierenga, directeur-bestuurder Eemsdelta campus Appingedam, VO
- Tiemen Oosterhoff, directeur huisvesting Noorderbasis, PO
- Geert Meijer, voormalig bestuurder Noordkwartier, PO
- Wilma Drenth, voormalig bestuurder Noordkwartier, PO
- Marian bakker, bestuurder Ultiem Onderwijs, PO
- Ineke de Roo, bestuurder Alettea Jacobs College, VO
- Geert Bijleveld, bestuurder Stichting Openbaar Onderwijs Marenland, PO

Projectopstart

- Jacob Bruintjes, verbinder stuurgroep en schoolbesturen, Bruintjes demografisch advies
- Joram Nauta, externe stakeholder afstemming overheid en markt, TNO

Projectuitvoering

- Frans Epping, adviseur huisvesting, ROC Noorderpoort, MBO
- Marcel de Boer, projectleider nieuwbouw, gemeente Het Hogeland
- Peter Giezen, projectmanager, Project- bouwmanagement Giezen BV

NAM

- Wouter Burger, projectmanager bouwkundig versterken, NAM

Procesregie

- Alex Visser, procesregisseur scholenprogramma, Weusthuis en partners

*) In opstart was Centrum Veilig Wonen (CVW) de uitvoeringsorganisatie voor de versterking en vernieuwing van het scholenprogramma. Daarna is deze overgegaan naar de NCG.

Colofon

Uitgave
Deze rapportage is opgesteld vanuit de werkzaamheden die Kenniscentrum Ruimte-OK uitvoert in opdracht van het Ministerie van OCW als kennispartner binnen het Kennis- en Innovatieplatform verduurzaming Maatschappelijk Vastgoed.

Met dit document wordt invulling gegeven aan het ophalen en delen van opgedane kennis en ervaringen van inspirerende aanpakken uit de praktijk. De in dit document opgenomen bevindingen zijn zo weergegeven zodat deze niet terug te leiden is tot individuele personen en-of organisaties.

Versie mei 2023

Contact en ondersteuning
Voor vragen en/of ondersteuning neem je contact op met Ruimte-OK via info@ruimte-ok.nl.

Disclaimer
Hoewel deze publicatie met de grootst mogelijke zorg is samengesteld, kan Ruimte-OK geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele fouten.