

WICHERT EIKELENBOOM, SCHOOLBESTUURDER IN LEUSDEN-ACHTERVELD

# 'Schoolbestuur heeft overheid nodig als partner'



WICHERT EIKELENBOOM: "ALS JE ALS OPDRACHTGEVER KENNIS HEBT VAN TECHNIEK, BOUWPROCESSEN, AANBESTEDINGSVORMEN EN PLANRISICO'S, GAAN BOUWERS ANDERS AAN TAFEL ZITTEN."

Een groot deel van de schoolgebouwen in Nederland is toe aan groot onderhoud. Schoolbesturen maken daarbij een afweging tussen renovatie en nieuwbouw. Daarnaast hebben ze te maken met een duurzaamheidsopgave. Volgens **Wichert Eikelenboom**, bestuurslid bij Voila (Verschillend Onderwijs In Leusden-Achterveld) kunnen schoolbesturen deze uitdagingen alleen aan als de overheid als partner meedoet.

'Ik wil geen uitgewerkt plan of een bestek. Met prestatie-eisen toets ik het ontwerp en stuur ik op de toekomstige exploitatie'

**E**ikelenboom pleit voor een aanpak op maat bij de keuze tussen renovatie en nieuwbouw en de mate van verduurzaming. "Je moet eerst inzicht hebben in de mogelijkheden van een pand en kijken naar wat verantwoord is. Je kiest voor renovatie om de schil te verbeteren, de school energieneutraal te maken of om een Frisse School te worden. Als dat niet haalbaar is voor een redelijke prijs, dan is de oplossing nieuwbouw. Schoolbesturen moeten scholen niet zien als hun eigendom maar als maatschappelijk vastgoed. Ze moeten verantwoord met het geld omgaan. Overigens zijn de kosten sterk afhankelijk van de situatie. Een school renoveren op het platteland in Noordoost-Groningen is goedkoper dan midden in de binnenstad."

#### STURING VANUIT OVERHEID

Eikelenboom is voorstander van een hernieuwde samenwerking tussen overheid en de schoolbesturen. Overal lokaal het wiel gaan uitvinden is niet handig. "Er moet toch een zekere sturing of regie zijn vanuit de overheid. Daarbij moet de overheid samenwerken met de schoolbesturen en zich als partner opstellen. De autonomie die wij in het basisonderwijs hebben is natuurlijk een groot goed, maar daardoor kunnen de opgaven die we hebben niet collectief worden opgepakt. Ik kies er zelf voor om iets van die zeggenschap bij de gebruiker weg te halen, zodat ik er zeker van ben dat het resultaat voldoet aan de eisen die wij als organisatie stellen. Een stap verder zou zijn om tien gebouwmodellen te ontwikkelen en de gebruiker daaruit te laten kiezen. Van die gebouwen, prefab gebouwd, zou 70 procent kunnen vaststaan en 30 procent door de gebruiker kunnen worden ingevuld."

Een hernieuwde samenwerking tussen overheid en schoolbesturen is volgens Eikelenboom ook nodig omdat er naast het groot onderhoud meer uitdagingen en verplichtingen op de schoolbesturen afkomen. Denk aan de energietransitie, verduurzaming, circulair bouwen, aardgasvrij, milieueisen en milieudiensten. "Door die samenwerking help je schoolbesturen deze vraagstukken actief en verantwoord op te pakken. Ik ben er van overtuigd dat als er geen samenwerking komt, schoolbesturen en overheid in de wij-zijmodus en het kortetermijndenken blijven hangen. En daarmee wordt een doorbraak op langere termijn lastig."

#### AARDGASVRIJ

Eikelenboom vindt de ontwikkeling naar aardgasvrije scholen prima. Het stimuleert integraal denken op de langere termijn. "Ik zie dat de aannemende partijen er al van uitgaan. De kosten voor het aardgasvrij maken moet je dan wel zien in het geheel van de kosten voor

het gebouw de komende 20 tot 30 jaar, de Total Cost of Ownership (TCO). Mijn zorg daarbij is dat installateurs momenteel snel kiezen voor warmte-koude-opslag. Vanwege het jaarlijks terugkerende dure onderhoud is het echter geen optie voor veel scholen. Want de vergoeding voor de materiële instandhouding die scholen ontvangen is niet op die hoge kosten gebaseerd. Dus moeten schoolbesturen samen met aannemers en installateurs tot realistische alternatieven komen. Met name voor het piekmoment 's ochtends wanneer de school is afgekoeld. Ik verwacht dat de markt die alternatieven de komende vijf jaar zal gaan ontwikkelen."

In de gesprekken met aannemers komt bij Eikelenboom ook het circulair bouwen aan de orde. "Meestal komt het neer op het hergebruik van de stenen van het oude schoolgebouw in de vorm van gruis voor het fundament van de nieuwe behuizing. Of het dient als ondergrond voor de nieuwe bestrating en de Kiss+Ride-plek."

#### KLIMAATAKKOORD

Een andere enorme uitdaging is het Klimaatakkoord. Eikelenboom: "Besturen van grotere instellingen kunnen zich focussen op de gebouwen, zodat leerkrachten en andere medewerkers zich kunnen richten op het onderwijs. Veel kleinere schoolbesturen, soms met veel vrijwilligers, kunnen dat niet. Ze hebben het te druk met dagelijkse besloomingen en komen daarom niet tot echt beleid. Bovendien hebben onderwijs en personeel prioriteit, het gebouw vaak niet. Dus moeten zij geholpen worden, door andere schoolbesturen die wel de benodigde expertise hebben, door de overheid, kennisorganisaties of bijvoorbeeld door milieudiensten. Deze partijen kunnen de gebouwen van zo'n bestuur inventariseren en een lijst opstellen van haalbare maatregelen inclusief investeringen op de korte termijn. Als we dat doen, kan er een eerste versnelling plaatsvinden." Voor de langere termijn is echter ook een andere mindset nodig. "Zowel de overheid als de maatschappij als ook het onderwijs moeten eigenaar willen worden van het probleem en zich realiseren dat we dit samen moeten oplossen." Inmiddels is er veel kennis beschikbaar over het verduurzamen van scholen. Zo zijn de afgelopen 2,5 jaar op [www.greendealscholen.nl](http://www.greendealscholen.nl) meer dan 85 praktijkervaringen verzameld in een database. Iedere aanpak kent een beschrijving op maatregelenniveau, inclusief de achterliggende gedachte en overzicht van gedane investeringen. Het probleem is echter dat nog te weinig schoolbesturen op de hoogte zijn van het bestaan van deze database. Een gemiste kans om deze ervaringen breder te delen.

## ‘Een stap verder is: tien gebouwmodellen ontwikkelen waarbij 70 procent vaststaat en 30 procent door de gebruiker wordt ingevuld’

### LOCATIE EN BEHOEFEN

Omdat de gemeente vaak flink investeert in scholenbouw vindt Eikelenboom het belangrijk dat bij de ontwikkeling van een schoolgebouw wordt nagedacht over het gebruik ervan door maatschappelijke organisaties in de wijk. “Als je alleen naar het onderwijskundige aspect kijkt, beperk je jezelf en blijft de maatschappelijke impact van de investering beperkt.” Zo’n bredere blik heeft ook consequenties voor het ontwerp. “Je moet het gebouw zodanig ontwerpen dat het enerzijds goed is geutiliteerd voor het onderwijs en anderzijds eenvoudig is te veranderen. Dit pleit voor een duidelijke scheiding in de schil of casco en de afbouw met inrichtingselementen. Het gebouw moet niet bepalen, maar activiteiten faciliteren. Daarbij moet het zich kunnen aanpassen aan de vraag. Deze kennis meenemen in een ontwerp en bouwproces dat doorgaans traditioneel is opgeknipt in fases van ontwerp, bouw en beheer, is lastig.”

En de vraag ontwikkelt zich. Eikelenboom: “Eerst had je de Brede School, toen de Multifunctionele Accommodaties, daarna de Integrale Kindcentra en nu de Kindcentra. In de ultieme vorm is het een gebouw waar je ‘s ochtends je kind naartoe brengt en ‘s avonds weer ophaalt en waar je als ouder niet meer in de gaten hebt welke organisatie met je kind bezig is. Ik voorzie een trend de komende jaren waarbij scholen en kinderopvang steeds meer samenwerken en misschien zelfs bestuursfuncties delen. Teams of schoolbesturen mogen hun onderwijskundige ei leggen, gelet op het onderwijs van de toekomst en de rol van de kinderen en van de leerkracht. Jonge en kwetsbare kinderen hebben behoefte aan een geborgen omgeving aan het begin van de dag waarna ze kunnen uitwaaien door de school.”

In zo’n gebouw is er een goed samenspel tussen open en gesloten ruimtes. Met kleinere groepruimtes, leerpleinen, zodat er meer overblijft voor de gedeelde ruimtes met uiteenlopende soorten leerplekken. “Die leerpleinen moeten wel worden ingericht, want een grote open plek wordt een rommelteje.” Eikelenboom noemt het voorbeeld van MFC Atria in Leusden, waar twee basisscholen, een BSO en een kinderopvang zijn ondergebracht. “Daar staat verschillend meubilair, kinderen zoeken er een plek die samenhangt met hun activiteit. De inrichting van het gebouw biedt een structuur die uitnodigt tot leren.”

### GOED OPDRACHTGEVERSCAP

Maar hoe ben je als schoolbestuur een goed opdrachtgever bij sloop of renovatie van een gebouw? Eikelenboom: “Door de materie te beheersen. Als je als opdrachtgever kennis hebt van techniek, bouwprocessen, aanbestedingsvormen en planrisico’s, gaat de bouwers anders aan tafel zitten. Ze gaan beter hun best doen, omdat ze te maken hebben met een gelijkwaardige partner. Bouwers komen dan in de modus

van trots zijn op hun product. Dat lukt alleen door ze uit te dagen. Daarnaast is het van belang dat je als opdrachtgever mandaat hebt en besluiten kunt nemen, want dat houdt de vaart in het proces. Als je geen kennis hebt en geen mandaat, wordt het bouwen zelf een risico. Daar zit normaal gesproken niet mijn risico. Mijn risico zit in de 40 jaar exploitatie. En in mogelijkheden voor besparingen.”

In de opzet die Eikelenboom bepleit moet de architect een schets maken waar, zoals Eikelenboom het uitdrukt, het onderwijskundige ei in is geborgd. “De onderwijskundige visie is leidend, niet het gebouw.” Die schets wordt vervolgens getoetst. Is de onderwijskundige visie goed vertaald? Daarna kan het bestuur met die schets marktpartijen benaderen voor een integrale uitwerking van ontwerp, bouw en beheer. “Ik wil geen uitgewerkt plan of een bestek. Het werken met prestatie-eisen zoals bijvoorbeeld geformuleerd in het Kwaliteitskader Huisvesting voor het Primair Onderwijs, vind ik veel interessanter. Met de prestatie-eisen kan ik in de uitwerking het ontwerp toetsen en daarmee sturen op de toekomstige exploitatie. En ik wil een partner die niet alleen het gebouw bouwt, maar ook daarna verantwoordelijkheid draagt voor het functioneren van het gebouw. Dat levert voordelen op voor beide partijen: de aannemer heeft de zekerheid van werk en ik heb meer zekerheid over een betaalbare exploitatie.”

### ONDERNEMEN EN INVESTEREN

Eikelenboom ziet in de praktijk dat veel schoolbesturen niet durven te ondernemen. “We werken met overheidsgeld en moeten transparant werken. Dus vinden veel schoolbesturen dat ze dingen niet mogen doen, vermijden risico’s en dan stopt het denken helaas. In goede samenwerking met de gemeente is echter veel mogelijk. Zo financiert de gemeente Leusden de vierkante meters voor die binnen de bouw nodig zijn voor de Kinderopvang en Buitenschoolse opvang. Zij vragen hier een lage huur voor aan het schoolbestuur die vervolgens de ruimte verhuurt aan de kindorganisatie. De financiële plus die hier ontstaat komt ten goede aan de IKC-ontwikkeling en/of de exploitatie van het gebouw.”

In maart van dit jaar adviseerde de VNG de gemeenten om de normbedragen voor de nieuwbouw van scholen eenmalig met 40 procent te verhogen. Eikelenboom kan zich daar wel in vinden. “Met name het basisonderwijs liep achter, bovendien legde het Rijk de taak bij de gemeenten neer.” Maar het alleen maar verhogen ziet hij niet als oplossing. “Budgetten moeten worden verhoogd waar nodig, bijvoorbeeld omdat er een verschil is in kosten tussen verschillende locaties. Of omdat het Rijk een extra eis stelt, zoals aardgasvrij bouwen. Besturen moet echter niet eerst de hand ophouden en daarna zelf pas beginnen met denken.”

## ‘Met integrale DBME-contracten daag ik de markt uit om met duurzame oplossingen te komen die passen binnen de exploitatie’

### ANDERS AANBESTEDEN

Om ervoor te zorgen dat ook marktpartijen denken in het belang van de organisaties en met duurzame en betaalbare oplossingen komen, kiest Eikelenboom voor een andere manier van aanbesteden. “Ik ga integrale DBME-contracten aan; Design, Build, Maintain & Energy. Daarmee wil ik de markt uitdagen om met duurzame oplossingen te komen die passen binnen de exploitatie. En afrekenen op het gebouwgebonden energieverbruik voor een periode van bijvoorbeeld 20 jaar. Dat kan zelfs resulteren in een prestatiebeloning bij goed functionerende en dus weinig energie verbruikende installaties. Zelf zorg ik ervoor dat ik binnen dat TCO-budget voor 20 jaar een deel apart houd als reservering voor de vervangingen na die 20 jaar. Betalingen geschieden per jaar, zodat ik geen risico loop als een marktpartij in de loop van die 20 jaar failliet gaat. Ook loop ik samen met de marktpartij één keer per jaar de Meerjaren Onderhoudsplanningen door, om te kijken of er aanleiding is die bij te stellen. Ook dat vraagt dat je de materie beheerst.”

### ONDERWIJSBESTUURDER

Wichert Eikelenboom is sinds 2002 onderwijsbestuurder in Leusden en sinds de oprichting negen jaar geleden van Voila (Verschillend Onderwijs In Leusden-Achterveld) lid van het college van bestuur van Voila. Voila vertegenwoordigt twaalf van de zeventien scholen in Leusden-Achterveld met daarbinnen een verschil in denominatie – openbaar, protestants, katholiek en interconfessioneel – en in onderwijsidentiteit. Uitgangspunt van Voila is dat de identiteit niet bij het bestuur, maar in de school ligt.

Eikelenboom schetst de situatie die hij in 2002 aantrof. “Leusden was in de jaren zeventig explosief gegroeid. In die jaren zijn nieuwe wijken uit de grond gestampt inclusief veel nieuwe scholen. Bij mijn aantreden waren al die scholen 40 tot 50 jaar oud en aan vervanging toe. Er moest toen worden gekozen tussen grootscheepse renovatie en nieuwbouw. In overleg met de gemeente is toen voor nieuwbouw gekozen. Dat hebben we uiteindelijk aangepakt samen met schoolbesturen uit Amersfoort en Zeist zodat we in één keer 53 scholen konden aanbesteden.”

### BUNDELING

Eikelenboom ziet bundeling bij de verduurzaming van schoolgebouwen – een wens van veel overkoepelende onderwijsorganisaties zoals de PO-Raad – als wenselijk maar tegelijkertijd ook als een enorme opgave. “Je hebt te maken met zoveel besissers en zoveel uiteenlopende belangen dat het bijna onhaalbaar is om tot een unanieme keuze te komen. Het kan wanneer een gemeente of provincie een leidende rol neemt en de schoolbesturen ook een (financiële) stimulering voorhoudt. Voor de provincie is dat nog zoeken omdat ze in tegenstelling tot Rijk en gemeenten geen formele taak heeft op dit gebied.” Bij de financiering van de huisvesting kijkt Eikelenboom naar de totale portefeuille. “Als ik kijk naar de gebouwen apart ga ik het niet redden. Want ik heb optimale gebouwen, maar ook gebouwen waar geld bij moet. Verder kies ik voor veel investeren in energiebesparende maatregelen, want dat is het lek waar we tegenaan lopen. Je komt uit als je goed investeert aan de voorkant en goed stuurt op energieverbruik. En daar komt nog bij dat je op huisvesting niet hoeft te verdienen.”

### TIEN SUCCESFACTOREN VOOR GOED OPDRACHTGEVERSCAP

- weet waarover je spreekt, heb je basiskennis op orde
- denk zelf na, durf oud denken los te laten
- ga uit van de behoeften van de toekomst
- betrek de markt op tijd
- daag de markt uit
- stuur op prestatie-eisen
- zorg voor budget op maat
- maak keuzes vanuit Total Cost of Ownership
- durf verder te kijken dan het eigen belang, doe het vooral samen!
- wacht niet op anderen