

Hoogleraar Marleen Hermans legt focus op schoolgebouwen

‘Professioneel opdrachtgeverschap nodig in onderwijs’

Hoogleraar Marleen Hermans gaat vanuit haar leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw aan de TU Delft in kaart brengen welke competenties er nodig zijn om gebouwen en bouwwerken in samenwerking met de markt te bouwen en exploiteren. Ze doet dat ook in het onderwijsdomein, onder andere samen met Bouwstenen voor Sociaal en de PO-Raad. ‘Inkopen is een vak, bouwkundige en civiele issues zijn een vak, maar opdrachtgeverschap is dat niet. Ik focus me op de vraag wat je allemaal moet kennen, kunnen, weten en organiseren om professioneel opdracht te kunnen geven bij bouwprojecten, onderhoud en exploitatie van gebouwen.’

Dat de aandacht van Hermans zich ook op het onderwijs richt is niet toevallig. Door de overheveling van het buitenonderhoud van gemeenten naar scholen krijgen de schoolbesturen er een flinke verantwoordelijkheid bij en dat roept vragen op. Zij moeten zich bezinnen op hun rol en hebben behoefte aan ondersteuning. De omstandigheden om op een goede manier opdrachtgever te kunnen zijn, zijn in het onderwijs best lastig. Weliswaar betekent de overheveling dat er een betere link kan worden gelegd tussen het gebouw en de exploitatie, wat veel scholen willen. Maar de bekostigingssystematiek en de beheersconstructie rond schoolgebouwen is complex. Lukt het schoolbesturen de benodigde activiteiten voor nieuwbouw, onderhoud, verbetering en verduurzaming te (blijven) ontplooiën naast de primaire onderwijsstaak? Schoolbesturen en gemeenten blijven ook in de toekomst sterk aan elkaar verbonden als het om vastgoed gaat.

Hermans: ‘De taakverdeling rond onder-



Inventariseren van competenties

Marleen Hermans geeft sinds 1 januari 2014 leiding aan de nieuwe leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw aan de TU Delft. De leerstoel richt zich op meerdere aspecten van het opdrachtgeverschap. Er is aandacht voor de organisatie van de opdrachtgever en het maken en uitvoeren van strategisch duurzaam voorraad- en netwerkbeheer. Ook de financiering, het contracteren en managen van publieke projecten worden bestudeerd. Inmiddels is een inventarisatie gemaakt van de aspecten die deel uitmaken

van het publiek opdrachtgeverschap en hoeveel informatie er over deze aspecten voorhanden is. ‘Over het organiseren van publiek opdrachtgeverschap is heel weinig bekend. Bestaande kennis over opdrachtgeverschap is nauwelijks vertaald naar het publieke domein en de bouw.’ Het platform van Bouwstenen voor Sociaal en de PO-Raad ondersteunen het onderzoek van Marleen Hermans naar de stand van het opdrachtgeverschap in het publieke domein. Hermans zal de eerste resultaten van dit onderzoek presenteren op 4 december 2014 tijdens de Najaarsbijeenkomst van Bouwstenen.

Waar ligt de focus?

In de vastgoedmarkt is er een heldere verantwoordelijkheidsverdeling tussen wat de gebouweigenaar doet en wat de verantwoordelijkheden van de gebruiker of huurder zijn. De regels rond onderwijshuisvesting wijken hier van af. Je moet al heel wat kennis in huis hebben om de regels en risico's te doorgronden. Deze regels zijn ook ingewikkeld voor externe financiers. Door de overheveling van de budgetten voor het buitenonderhoud lijken de schoolbesturen meer op het pad van vastgoedeigenaar te worden gezet. Maar ze zouden er ook voor kunnen kiezen om zich meer als huurder op te stellen en de focus te leggen op de inhoudelijke kant van het onderwijs.

wijshuisvesting is behoorlijk ingewikkeld, waarbij nog niet heel duidelijk is wie welke verantwoordelijk pakt, en de vraag is hoe deze complexe structuur in de praktijk uit gaat werken. Een gebouw, dat door gemeenten beschikbaar wordt gesteld, heeft een bepaalde waarde en brengt kosten met zich mee. Behalve de scholen hebben ook gemeenten er belang bij dat die scholen het onderhoud goed doen, en dat de scholen 'bij de tijd' worden gehouden, zodat de gebouwen hun waarde behouden. Voor de toekomstige verkoop en voor de leefbaarheid in de wijk. Het is bij de huidige taakverdeling nog niet helder, of er voldoende geïnvesteerd gaat worden in het behoud van de gebruikswaarde van de schoolgebouwen. En ook is nog niet helder of schoolbesturen over alle competenties en capaciteit beschikken om hun nieuwe rol goed in te vullen.' Het is dus van belang om zo snel mogelijk naar een overzichtelijke en beheersbare situatie toe te werken. Dat kan door als schoolbesturen te werken aan kennisvermeerdering en door duidelijke keuzes te maken over hun rol als opdrachtgever.

Bouwen is ingewikkeld

Er zijn de nodige misverstanden over de kennis die een schoolbestuur moet hebben. Zo bestaat soms het beeld, dat scholen voor bouwprojecten geen eigen kennis in huis hoeven hebben en alles kan worden



■ Marleen Hermans: 'De taakverdeling rond onderwijshuisvesting is behoorlijk ingewikkeld.'

uitbesteed. Marleen Hermans is het daar absoluut niet mee eens. Hermans: 'Wie meer zelf wil organiseren heeft ook meer kennis nodig. Als opdrachtgever moet je het gesprek aan kunnen gaan met partijen

schade die je op kunt lopen valt misschien mee, maar binnen jouw organisatie kan die schade gigantisch zijn. Als je drie lokalen hebt die alle drie lekken, heb je een enorm probleem. Neem van mij aan dat bouwen

'Er bestaat niet één goede manier van opdrachtgeverschap'

in de bouwkolom, zoals de architect, je moet snappen waar de aannemer over gaat, je moet begrijpen waar de relatie ligt met toekomstig onderhoud en exploitatie. Opdrachtgever zijn is een vak. Het idee dat je het handig even zelf doet als het kleinschalig is, is niet juist. Ook kleine scholen moeten zich professionaliseren. De absolute

voor een leek altijd een ingewikkeld proces is. Zeker de kleinere schoolbesturen kun je als relatieve leek beschouwen op het vlak van het opdrachtgeverschap in de bouw. Desondanks zijn we eerder geneigd een professionele partij in te schakelen naarmate het project grootschaliger wordt, en denken we soms wat lichtvaardig over

kleinschaliger werk. Terwijl een traditionele aanpak van een bouwproject eigenlijk juist heel veel deskundigheid en coördinatievermogen van een opdrachtgever vraagt, ook bij kleine projecten.'

Het bouwen van een school is in wezen een 'incidentele' activiteit. Nieuwbouw is wat opdrachtgeverschap betreft wel interessant, maar de levensduur van een schoolgebouw en de exploitatie zijn volgens Hermans veel relevanter. Ook daarbij speelt professioneel opdrachtgeverschap een rol. Dat daar een kennislacune is in de onderwijssector, wordt onderkend, maar het is niet duidelijk aan welke kennis behoefte is. Hermans: 'Volgens mij zijn er twee soorten vragen. Ten eerste: 'de sector is behoorlijk gecompliceerd georganiseerd, hoe kan je daar kwaliteit mee realiseren?' En ten tweede: 'Als je moet roeien met de riemen die je hebt, waar moet je dan naar die riemen zoeken, welke riemen zijn er en hoe moet je ze gebruiken?'

Er bestaat niet één goede manier van opdrachtgeverschap. Het opdrachtgeverschap moet aansluiten bij de organisatie. Hermans: 'De aanpak die bijvoorbeeld Rijkswaterstaat en het Rijksvastgoedbedrijf gebruiken met vergaand geïntegreerde contracten en grootschalige mantelovereenkomsten passen niet bij de meeste schoolbesturen, zeker niet als ze maar een paar schoolgebouwen hebben. Het gaat om de common sense in het opdrachtgeverschap. Ben je je bewust van de impact van een contractvorm op hoe je de huisvesting later kunt exploiteren? Is bekend hoe je rekening kunt houden met de exploitatiefase

als je het project initieert? En in de afspraken die je met de leveranciers maakt? Die common sense geldt voor elke organisatie, klein en groot.'

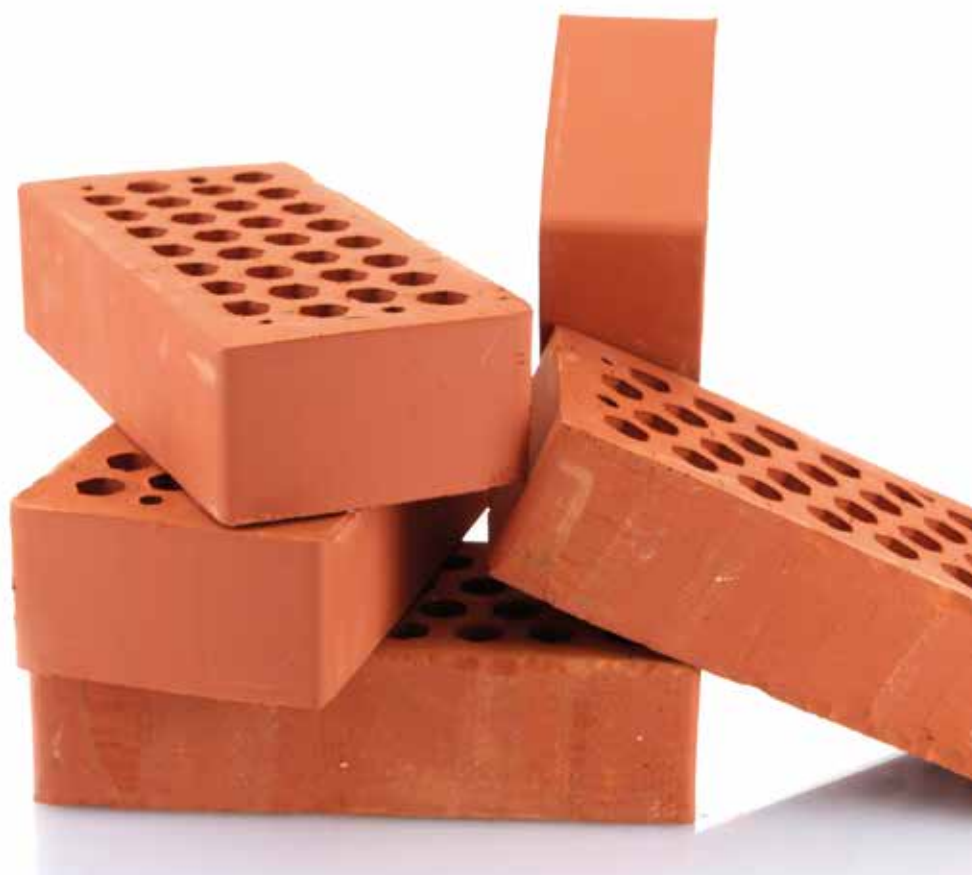
Gevangen in tradities

Binnen het onderwijs, maar ook in de bouwsector, bestaan bepaalde tradities en relaties. Een beetje een gesloten cultuur. Er wordt veel gewerkt op basis van vertrouwen met partijen waarmee altijd al is gewerkt, aan de hand van een strak programma van

eisen vanuit het onderwijs en de visie van het schoolbestuur. Veel scholen zoeken voor het oplossen van vraagstukken partijen op, die in hetzelfde schuitje zitten: andere scholen die ook met leegstand zitten en net zo professioneel zijn.

Hermans: 'Eigenlijk is het traditionele bouwproces best raar. Vergelijk het bijvoorbeeld met het maken van een auto. Als je dat op dezelfde manier zou doen als het bouwen van een schoolgebouw, zou dat betekenen, dat een schoolbestuur de opdracht geeft om een nieuwe auto voor hem te ontwerpen. En dat de opdrachtgever dan ook verantwoordelijk is voor het hele traject. Hij wordt verondersteld voldoende vakken-nis te hebben om een ontwerper, een technisch leverancier, een producent en dergelijke te zoeken. In de bouwsector vindt men nog steeds, dat jij als leek de deskundigheid moet hebben om al die stappen in dat proces te sturen. Dat is nogal wat. Als jij als opdrachtgever in het onderwijs een nieuwe vraag formuleert, speelt de markt daar heus wel op in. Alleen, dan moet je die vraag wel durven stellen, dan moet je kennis hebben van publiek opdrachtgeverschap.' ■

PIET SCHEERHOORN



BOUWSTENEN VOOR SOCIAAL

Bouwstenen voor Sociaal is een sectorverbindend platform van en voor bestuurders, managers en professionals in maatschappelijk vastgoed en wordt mede ondersteund door de PO-Raad. Meer informatie is te vinden op de website: www.bouwstenen.nl. Het gesprek met Marleen Hermans vond plaats in het kader van oplading van de Agenda Maatschappelijk Vastgoed 2015. Het onderwerp Publiek Opdrachtgeverschap staat tevens op het programma voor de Najaarsbijeenkomst van Bouwstenen, op donderdag 4 december 2014. Meer informatie en nu alvast aanmelden - met vroegboekorting - via www.agendamaaatschappelijkvastgoed.nl.