

# "Integraal bouwen mèt opdrachtgever vóór gebruiker"

Makkers van de bouw. Dat is het thema van deze uitgave. Maar we vechten elkaar de tent uit, constateert Ronald Schilt tijdens de expertmeeting. Hoe kunnen we de vechtcultuur kantelen naar beroepstrots? Focus op de prestatie, op het gebruikersplezier! Want, meent Tom Haagmans, een gebouw is maar een onderdeel van de oplossing.

**Stelling 1:** Koppel honorarium aan de prestatie van het gebouw  
"Wie de gebruikerservaringen van nieuwe gebouwen beziet, kan niet anders dan concluderen dat er iets goed fout gaat in de manier waarop gebouwen tot stand komen", zegt Marco van Zandwijk. "Ondanks de wetenschap dat in de scholenbouw geen bouwopgave dezelfde is, is het treurig om te zien dat herhaaldelijk dezelfde fouten worden gemaakt. Uit onderzoek, verricht voor de totstandkoming van de scholenbouwwaaiër, blijkt dat veel nieuwe gebouwen te kampen hebben met dezelfde problemen. Problemen als oververhitting, akoestiek die te wensen overlaat en een multifunctionele ruimte die niet goed buiten schooltijd te gebruiken is... Het leren van fouten lijkt geen onderdeel uit te maken van het bouwproces." Bovendien constateert Van Zandwijk dat soms al bij oplevering aan verbouwing wordt gedacht. Hij pleit daarom voor het centraal stellen van de *eindgebruiker*.

"Maar", reageert Jeroen Veth, "door de bank genomen hebben we allemaal het doel voor ogen. De rol van de opdrachtgever is ook cruciaal. Die kan niet alleen een wensenlijstje neerleggen. Hij moet een visie hebben op het gebruik van het gebouw. Soms is die visie van korte termijn. Het onderwijsstelsel verandert, het leerlingenaantal verandert..."

Is de eerste stelling, ingebracht door Ronald Schilt, een oplossing voor de tegenvallende nieuwbouw? "Door je niet alleen te richten op de fysieke stenen, maar ook op de prestatie krijg je volgens mij betere gebouwen", aldus Schilt. "Mee eens", zegt Pascal van Dort. "Zo ga je tijdens het ontwerpen al nadenken over afwerking. Met die insteek zal de architect al tijdens het ontwerp contact zoeken met leveranciers en fabrikanten."

Het positieve effect om al in een vroeg stadium integraal te werken vanuit prestatie-

Tekst Helene de Bruin Foto's Herman Stöver

eisen is dat de ontwerpen tijd krijgen om te evolueren. Zo wordt van ontwerpende partijen al tijdens het ontwerpproces gevraagd aansluiting te zoeken en rekening te houden met de vraag en ambities van de opdrachtgever. Van Zandwijk: "De opdrachtgever moet hierin zelf zijn rol niet onderschatten. Deze dient vooraf bewust keuzes te maken die passen bij zijn ambities, visie en budget. In de praktijk vindt deze discussie ad-hoc en veelal op basis van bijsturing of achteraf plaats. Door vanaf het begin te werken vanuit prestatie-eisen wordt de discussie over het gebouw en zijn functioneren naar voren geschoven. Dat moet een beter gebouw opleveren. Door 20% van de voorafgestelde parameters eenduidig en begrijpbaar te definiëren heb je al snel een gebouw dat voor 80% goed is..." Jeroen Veth reageert resoluut: "Dat betekent wel dat de opdrachtgever prestatie-eisen definieert..." "...En dat wij het lef moeten hebben een gebouw als een prestatie te



## STELLINGEN EN AANBEVELINGEN

Tijdens de expertmeeting nieuwe stijl leggen deelnemers elkaar stellingen voor. Prikkelend, polariserend. Niet om te bevechten, maar om problemen scherp te krijgen en gezamenlijk oplossingen te bedenken. Het poneren van stellingen is een middel om aanbevelingen te formuleren.

### DEELNEMERS

**Sibo Arbeek (gespreksleider)** -

ICSadviseurs

**Tom Haagmans** - directeur Vaessen BV

**Marco van Zandwijk** - Servicecentrum

Scholenbouw

**Ronald Schilt** - directeur Merosch

**Rob Kragt** - marketing manager Desso

**Willem Adriaanssen** - partner HEVO

**Jacques Mol** - directeur Valstar Simonis

**Pascal van Dort** - rayonmanager Rockfon

**Jeroen Veth** - senior architect De Jong

Gortemaker Algra

**Marieke Kraaij** - ICSadviseurs

Vlnr: Jeroen Veth, Pascal van Dort, Jacques Mol, Willem Adriaanssen

het afgeven van de sleutel. "Een prestatie begint pas als het schoolgebouw in gebruik wordt genomen." Is het een idee als het gehele bouwteam een bonus krijgt als die prestatie ook inderdaad na twee jaar is geleverd, vraagt Schilt de groep. "Kijk, nu gaan we eens een keer bonus in plaats van malus denken. We zitten in een afstrafcultuur. Door prestaties te belonen, kun je weer bouwen aan een positief imago van de sector", aldus Haagmans.

#### Aanbevelingen:

- Stel de eindgebruiker centraal
- Omschrijf in het PvE vroegtijdig en realistisch de prestatie-eisen gezien vanuit de gebruiker
- Formeer vooraf een multidisciplinair ontwerpteam

#### Stelling 2: Budget is budget

Tijdens de discussie ontstaat er een nieuwe stelling. Deze komt voort uit het gegeven

dat een gebouw soms ook tegenvalt, vaak omdat opdrachtgevers kiezen op basis van een te beperkt budget. "Kiezen voor marmer is óók kiezen voor twee keer per jaar een lokaal leeghalen en de vloer behandelen. Help de opdrachtgever bij het maken van keuzes en vertel de consequenties. Doe dat in gewone mensentaal. Dan scoor je automatisch beter op de prestaties. Dan weet de directeur *van tevoren* dat hij twee keer per jaar de vloer moet onderhouden en dan kan de prestatie van die vloer en dus van de interieurarchitect niet tegenvallen. Het is maar een voorbeeld, maar dat helpt wel enorm in het scherp krijgen van wensen tegenover het budget", zegt Adriaanssen.

Budgetdenken passen de schoolbesturen te star toe, verwijten de experts sommige opdrachtgevers. Veth, aangeschoven als architect, voelt zich nu als bestuurslid aangesproken. "Ik zit in het bestuur van een klein schooltje. Ik kan en mag niks uitgeven. Ze ▶

zien en niet, zoals vaak gebeurt, als object", steekt Tom Haagmans de hand in eigen boezem.

Mol is groot voorstander van het handhaven van de prestatieverantwoordelijkheid van de bouwers tot tenminste twee jaar na



Vlnr: Marieke Kraaij, Rob Krast, Ronald Schilt, Tom Haagmans, Marco van Zandwijk

zien ons aankomen bij de bank: "We willen nu geld en dat verdienen we over vijf jaar terug." Adriaanssen geeft 'm terug: "Denken vanuit budgetten is beperkend. En heeft vaak ongezonde gevolgen voor de gebruikers. Ik vind dat wij als professionals samen met besturen van nieuwe én bestaande scholen, de opdracht hebben te zoeken naar investeringen in echte lange termijn duurzaamheid. Door vanuit exploitatie en prestaties te denken kun je verbouwen of andere keuzes maken. Daar ben ik van overtuigd. Maar dan moet je het wel *samen* doen. Met het bestuur, met andere professionals, met de gemeente...."

*Aanbevelingen:*

- Help de opdrachtgever met het formuleren van zijn vraag
- Leg opdrachtgever keuzes én (financiële) consequenties voor
- Spreek niet in vaktaal, maar in gewone mensentaal

**"Door prestaties te belonen, kun je weer bouwen aan beroepstrots en kwaliteit."**

**Stelling 3:** Overheid kent onvoldoende belang toe aan 'frisse scholen' Omdat er geen budget is voor 'luchtkwaliteit' in de lokalen van het dertig jaar oude gebouw, zet Veths school voorlopig de deuren tijdens de pauzes wagenwijd open. Dat trekt in de winter een behoorlijke wissel op de exploitatie... Voor Van Dort een van de voorbeelden dat gemeenten wel zéggan dat ze frisse scholen willen, maar er vaak niet naar handelen. Ook hier is Adriaanssen weer kritisch naar de beroepsgroep. "Wij zijn ook makkelijk. Ook wij leunen te vaak op het argument dat de opdrachtgever of de

gemeente zegt geen geld te hebben. Wees creatief en denk vanuit exploitatie én vanuit het gemeentelijke of overheidsbeleid. Sluit aan bij dat beleid en spreek de opdrachtgever erop aan. Dat kan, weet ik uit ervaring in Schiedam. De gemeente heeft duurzaamheid hoog in het vaandel staan en cradle-to-cradle-ambities... Dan kun je toch niet een niet-frisse school neerzetten? Door een duurzaam financieringsarrangement tussen gemeente en schoolbestuur is 12% extra investeringsbudget ontstaan met een terugverdientijd van vijftien jaar. En een frisse en duurzame school."

Rob Kragt voert dat gevecht als Don Quichot. "Desso voldoet met een nieuw tapijt aan duurzaamheid en een vitaal lokaal. We tonen aan dat ons innovatieve en C2C-tapijt bijdraagt aan frisheid, optimale akoestiek, betere leerprestaties, gezond binnenklimaat, rust... Maar denk maar niet dat een architect of adviesbureau ons product introduceert. Net als schoolbesturen laten zij zich afschrikken door de enorme doodoener dat tapijt niet te onderhouden is. Het lukt ons nauwelijks om een proeflokaal in te richten, zodat we de vooroordelen kunnen wegnemen en de voordelen kunnen laten ervaren. Voor wie ontwerp je nou een schoolgebouw? Toch voor leerlingen en leraren, zodat ze optimaal kunnen leren en doceren...."

Van Zandwijk bevestigt dat het op dit vlak ontbreekt aan kennis van nieuwe ontwik-



Vlnr: Ronald Schilt, Tom Haagmans, Marco van Zandwijk

kelingen bij schoolbesturen en gemeenten. Vooroordelen zijn nog veel gebaseerd op oude informatie. “Recent Duits onderzoek heeft aangetoond dat de ruimtelijke akoestiek een effect heeft op onze hartslag en stress verhoogt...” Haagmans, tikje geïrriteerd: “Dat is wéér een prestatie die je kan definiëren bij de opdracht! En kan meten! Waarom doet het onderwijs dat niet? Ik begrijp niet dat het NOC\*NSF wél criteria kan opstellen voor bijvoorbeeld daglicht-toetreding en schoolbesturen niet...” Van Dort: “Onbegrijpelijk dat het nieuwe Bouwbesluit geen eisen stelt aan een integraal goed binnenklimaat. Ook verbeteringen in het nieuwe bouwbesluit (2012, red.) blijven beperkt tot een verruiming van de ventilatiecapaciteit. Waarom stelt de overheid, die frisse scholen zo belangrijk zegt te vinden, geen eisen aan het binnenklimaat? Nu is het echt ad hoc beleid.”

#### Aanbevelingen:

- Denk vanuit exploitatie én vanuit gemeentelijk duurzaamheidsbeleid
- Laat zien dat een gezond binnenklimaat en de leerprestatie onderdeel zijn van duurzaamheid

**Stelling 4:** Laagste prijs is ongezond gunningscriterium voor een gebouw. Korte termijn beleid geldt wat Mol betreft ook voor andere keuzes die opdrachtgevers maken in scholenland. En dat is volgens hem veel te vaak terug te voeren op de laagste prijs als leidend gunningscriterium. “80% Van de opdrachten wordt gegund op basis van het prijs criterium. Dit gebeurt bij de keuze van ontwerpers én bouwers.” Rob Kragt: “Het bedrijfsleven is wél bereid om te investeren in duurzaamheid. Zij gaan voor de prestaties van hun medewerkers. Zij staan voor hun beleid. Denken beter na over voorinvestering en terugverdienpercentages. Ik zie in mijn praktijk dat het bedrijfsleven veel vaker kiest op basis van kwaliteit, prestatie en duurzaamheid en zich niet laat misleiden door laagste offertes.” Van Zandwijk vult aan: “Een gezond en goed schoolgebouw bouw je niet door een éézijdige focus op de prijs. Een goede opdrachtgever stemt zijn ambities af op de langere termijn en de totale levensduur van het gebouw. Schoolbesturen en gemeenten maken hier in toenemende mate gezamenlijk afspraken over.”



#### Aanbevelingen:

- Koppel prijs aan kwaliteit en prestaties zodat opdrachtgevers de beste afweging maken
- Maak terugverdientijden en prestaties zichtbaar voor de opdrachtgever

**Stelling 5:** Makers van de bouw zijn niet van deze tijd

Het prijs criterium heeft veel verziekt in de bouwwereld. Dat is een van de redenen dat Haagmans niet gelooft in ‘makers van de bouw’. “Bij makers denk ik aan bouwgeoriënteerde combinaties die een groot project samen aanpakken. Daar win je misschien een opdracht mee, maar geen toekomst. Ik geloof in complementaire partners die samen de verantwoordelijkheid willen dragen voor de prestaties van een gebouw. Die samen ook ná oplevering nog willen optrekken met de opdrachtgever. Die willen leren van hun fouten. Door multidisciplinaire teams kun je ook beter innoveren. Je kijkt vanuit verschillende specialismen naar een probleem en komt zo tot integrale oplossingen, die beter aansluiten bij de vraag.” Desso toonde volgens Kragt aan dat verschillende, elkaar aanvullende en versterkende producten tot een beter binnenklimaat leiden. “Co-creatie is een uitkomst van integraal denken.”

Veth ziet in de ziekenhuiswereld een aanzet tot de vraag naar integrale ontwerpteam. “Ziekenhuizen leggen bij een aanbesteding

steeds vaker een totaalbudget neer.

Daardoor is er geen discussie meer tussen de verschillende disciplines over deelbudgetten. Je prijst *samen* op casco af. Deze werkwijze bevordert de integrale samenwerking en de selectie van het team wordt veel eerder in het proces gemaakt.”

Adriaanssen ziet hierin een aanzet naar een langdurige relatie van integrale ontwerpteam. “Door gezamenlijk de truc meerdere keren weg te zetten, kun je ook beter leren van fouten. Je kunt dan een nichespeler worden die weet hoe een schoolgebouw de meest optimale prestaties kan laten leveren.” Mol denkt dat een integraal bouwteam met een langdurige verbintenis ook makkelijker de verantwoordelijkheid kan nemen voor de prestatie-eisen. “Ook twee jaar na oplevering. Dan bouwen we niet langer een technisch of bouwkundig gebouw, dan bouwen we *gezamenlijk* aan het totaal van een prestatie. In die situatie is er zelfs geen sprake meer van een bouwkolom of van deelbelangen. Het doel is dan een gebouw dat als totaal functioneert. Anders gezegd: dan bouwen we integraal mét de opdrachtgever vóór de gebruiker.”

#### Aanbevelingen:

- Zoek complementaire partners op basis van kwaliteit en ervaring
- Stel een integraal bouwteam samen dat langdurig zijn verantwoordelijkheid neemt
- Durf te innoveren en te leren, in en buiten je eigen specialisme. ◀