

A photograph of children in a classroom. In the foreground, a young girl with blonde hair, wearing a light blue polo shirt, is leaning over a desk, focused on writing in a notebook with a yellow pencil. To her left, the back of a boy's head and shoulder in a red shirt is visible. In the background, another child is blurred. The overall atmosphere is one of quiet concentration and learning.

› **NAAR EEN SLIMME AANPAK VOOR
SCHOLENBOUW
IN NOORD-NEDERLAND**

TNO innovation
for life

**BRANCHE INNOVATIE
AGENDA SCHOLENBOUW**

The image is a full-page architectural rendering of a school hallway. The hallway is long and narrow, with a polished floor that reflects the overhead lights. On the right side, there is a wall made of vertical wooden slats. On the left side, there are large windows with black frames. The ceiling is high and features a complex grid of black lines, possibly representing a structural or lighting system. Several circular pendant lights are suspended from the ceiling. In the background, a glass door or entrance is visible, leading to an outdoor area with greenery. The overall aesthetic is modern and clean.

BRANCHE INNOVATIE AGENDA SCHOLENBOUW

Deze Branche Innovatie Agenda (BIA) wil een impuls geven aan de samenwerking tussen opdrachtgevers en de markt. Ketensamenwerking is een sleutel om de ambities van het Scholenbouwprogramma succesvol te realiseren. In deze brochure willen Bouwend Nederland, BNA, VNconstructeurs, Uneto-VNI, en TNO, u laten zien dat successen behaald kunnen worden: door een aanpak te schetsen, inspirerende voorbeelden te noemen van andere (school)projecten, en tips te geven hoe u de aanbesteding kunt aanpakken.

› INHOUD

Scholenbouw in Nederland **5**

De opgave in één oogopslag **6**

De aanpak in één woord: samenwerking **7**

Ambities in projecten waarmaken **10**

De slimme aanpak voor scholenbouw begint nu **17**

Colofon **18**



SCHOLENBOUW IN NEDERLAND

Gemeenten en schoolbesturen in Noord-Nederland hebben de kans om het scholenbestand een kwaliteitsimpuls te geven. Aantrekkelijke scholen bouwen die duurzaam, aardbevings- en toekomstbestendig zijn. De aardbevingen-problematiek heeft gezorgd voor fondsen en momentum. Het is nu de uitdaging om deze kans maximaal te benutten.

SNELHEID

De scholenopgave maakt deel uit van een grotere opgave waarvoor partijen in het noorden van het land gesteld staan. Om deze opgave binnen vijf jaar te realiseren is vaart nodig. Snelheid maken betekent echter niet alleen *snel* acties ondernemen, maar ook de *juiste* acties. De combinatie van een vroege afstemming met andere opdrachtgevers en de samenwerking zoeken met de markt, zal zorgen voor een betere voorbereiding, betere samenwerking en betere resultaten!

UW AMBITIES STAAN CENTRAAL

De noodzaak om scholen aardbevingsbestendig te maken, biedt tegelijkertijd kansen om kwaliteitswensen te vervullen. Denk aan scholen die flexibel kunnen omgaan met wijzigingen in onderwijs en bevolking. Zo worden er scholen ontwikkeld die duurzaam zijn. ■

STUUR AAN OP SAMENWERKEN: DAT LOONT

Om in uw wensen als opdrachtgever te voorzien is samenwerking tussen partijen nodig. Samenwerking waarin uw capaciteiten en die van marktpartijen het beste tot hun recht komen.

Andere projecten laten zien dat dit werkt! U kunt hiervoor ruimte creëren en sturen op waarde.

DE OPGAVE IN ÉÉN OOGOPSLAG

Het gaat om een **groot aantal** projecten:

29

nieuw gebouwde scholen;

40

versterkingsprojecten;

60

scholen waar de school-functie van wordt onttrokken;

en tijdelijke huisvesting.

Er zijn ambities om de scholen **toekomstbestendig te maken en een hoog kwaliteitsniveau mee te geven**: dus aardbevingsbestendig, duurzaam, en flexibel genoeg om wijzigingen in het onderwijs en de bevolking op te vangen. Er zijn randvoorwaarden gegeven in termen van **tijd en geld**: **er is afgesproken dat de opgave in vijf jaar gerealiseerd is** en hiervoor zijn middelen ter beschikking gesteld.

DE UITDAGING BINNEN DE OPGAVE

De Scholenbouwopgave maakt deel uit van een grote(re) opgave voor Noord-Groningen, waarbij de nadruk ligt op het versterken van gebouwen. Iedereen moet echter rekening houden met stijgende prijzen in de bouwsector en een dreigend capaciteitstekort. Dit kan gevolgen hebben voor toekomstige projecten, want toenemende druk op tijd en geld gaat vaak ten koste van kwaliteit. Een slimme aanpak waarin samenwerking centraal staat kan dit voorkomen.

U HEEFT HIER INVLOED OP!

Door afstemming met andere opdrachtgevers én de markt kunt u bepalen wanneer en hoe projecten op de markt komen. Op die manier kunt u rekening houden met de markt-omstandigheden en kunt u in aanbestedingen bovendien sturen op het realiseren van maximale waarde. In deze brochure vindt u tips en voorbeelden.

TIP

Er zijn meerdere initiatieven die u kunnen inspireren bij het formuleren van uw ambitie:

- ▶ [De greendeal scholen](#)
- ▶ [Kenniscentrum Ruimte-OK](#)
- ▶ [Rijksdienst voor Ondernemend Nederland](#)
- ▶ [Kennis- en innovatiecentrum voor toekomstbestendig bouwen BuildinG](#)
- ▶ [De Bouwagenda, met onder andere een roadmap toekomstige en duurzame scholen](#)

DE AANPAK IN ÉÉN WOORD: SAMENWERKEN

Er zijn flinke stappen gezet door de gemeenten en schoolbesturen. Door gezamenlijk op te trekken ligt er nu een duidelijk programma voor de collectieve scholenbouwopgave. Bovendien is de financiering rond. Ook in de volgende stap—het realiseren van de projecten—kunnen opdrachtgevers winst behalen door samen te werken: door van elkaar te leren, onderling te klankborden, en de agenda's af te stemmen. Juist omdat veel projecten vergelijkbare kenmerken en doelstellingen hebben, kan het veel opleveren zonder dat het veel moeite kost.

Ook vanwege het dreigende capaciteitstekort is het belangrijk om samen te werken, zodat de vraag (de projecten die op de markt komen) afgestemd blijft op het aanbod (de capaciteiten van aannemers, bouwbedrijven, etc.). Niet alleen bij individuele projecten, maar ook bij de opgave als geheel. Het risico dat er te veel projecten tegelijkertijd op de markt komen, is reëel (wat prijs en kwaliteit niet ten goede zal komen).

SAMEN MET MARKTPARTIJEN

Welke aanbieders zijn er? Wat kan de markt bieden? Welke slimme oplossingen zijn er? Hoe kunnen we de opdracht het beste formuleren en aanbesteden? Wat kunnen we samen doen? Dit zijn vragen waar veel opdrachtgevers mee zitten. Deze vragen kunt u vrijuit stellen aan marktpartijen. Praten met ondernemers wordt juist aangeraden. Het levert nuttige informatie op.



Dit kunt u op allerlei manieren doen: een bijeenkomst organiseren, marktconsultaties houden, een-op-een met partijen in gesprek gaan, een onderzoeksbureau inschakelen. De vraag is: welke aanpak past bij uw organisatie, uw opdracht en de vragen die u heeft? U kunt ook overwegen om iets te organiseren met opdrachtgevers die vergelijkbare vraagstukken hebben, om het zo voor iedereen aantrekkelijker te maken om mee te praten.

MARKTPARTIJEN WILLEN SAMENWERKEN

Marktpartijen kunnen helpen om de ambities van gemeenten en schoolbesturen waar te maken. Zij weten voor welke uitdaging gemeenten en schoolbesturen staan en willen daarop inspelen. Vanwege het grote aantal projecten dat op de markt zal komen, moeten marktpartijen zich voorbereiden door te zoeken naar de juiste oplossingen, innovaties en partners. Zij moeten dus weten welke opdrachten op de markt komen, wanneer deze op de markt komen, en welke innovaties u nodig heeft. De optelsom van alle versterkingsprojecten vraagt om een slimme aanpak van de markt en daarom is het voor marktpartijen belangrijk om inzichtelijk te krijgen wat er gaat komen. U kunt hen daarbij helpen (waarmee u uiteindelijk uzelf ook weer helpt).


COMMUNICEREN OVER VRAAG EN AANBOD

Er staat opdrachtgevers en opdrachtnemers niks in de weg om met elkaar in gesprek te gaan en elkaars vragen te beantwoorden. Hoe eerder de markt inzicht heeft—en hoe eerder u als opdrachtgever inzicht heeft in wat er kan—hoe sneller en beter zij in de uiteindelijke projecten meerwaarde kunnen realiseren. Tijdwinst wordt zo gelijk kwaliteitswinst. ■

TIP

Zie onder meer de '[Handreiking Marktconsultatie](#)' (over het organiseren van marktconsultaties) van PIANOo, Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

De **nieuwe Brede School De Fliert** in Twello biedt ruimte aan drie basisscholen en is een uitstekend voorbeeld van een project waarbij ontwerp en realisatie bij een groep samenwerkende partijen lag (Design & Build). Voor deze Brede School is gewerkt aan een energieneutraal gebouw dat verwarmd en gekoeld wordt door middel van vloerverwarming met een bodemenergiesysteem. Het benodigde elektrische vermogen wordt opgewekt met zonnepanelen. Ontwerpers en bouwers hadden hetzelfde belang om een goed eindresultaat te bereiken en konden in dit project optimaal samenwerken.



DE NOODZAAK
OM SCHOLEN
AARDBEVINGSBESTENDIG
TE MAKEN,
BIEDT TEGELIJKERTIJD
KANSEN
OM **KWALITEITSWENSEN**
TE VERVULLEN

AMBITIES

IN PROJECTEN WAARMAKEN

Projecten worden aanbesteed. Aan aanbesteden kleeft echter het beeld van dikke juridische stukken, documenten, procedures, en veel gedoe, terwijl aanbestedingen u juist moeten helpen om de juiste oplossing en partij voor uw ambities te vinden. Hieronder vindt u tips en adviezen om uw aanbestedingen zo effectief en efficiënt mogelijk vorm te geven.

U wilt een gebouw om trots op te zijn. Waar u lang tevreden over bent. Een gebouw dat zonder veel moeite meebeweegt met toekomstige veranderingen. Een gebouw dat voldoet aan de maatschappelijke wensen en aangenaam is voor de gebruikers. Het Scholenbouwprogramma geeft u een leidraad om te inventariseren wat nodig is. Maar het zijn vooral uw wensen die uw project tot een succes kunnen maken. Die geven uw gebouw meerwaarde.

U MAG MEER DAN U DENKT

De regels rondom aanbestedingen stellen kaders aan wat is toegestaan. Er is echter veel mogelijk, waarschijnlijk meer dan u denkt. Door goede communicatie worden veel problemen voorkomen, niet door dikke contracten. U kunt uw energie dus het beste besteden aan het vinden van partners die goed begrijpen wat u wilt en klanttevredenheid hoog in het vaandel hebben staan. Door open en vroegtijdig met marktpartijen te spreken, kunt u waardevolle informatie inwinnen. De wet geeft u hiervoor alle ruimte. Ga het gesprek aan en doe er uw voordeel mee.

TIP

Zie ook de publicaties van PIANOo '[Beter aanbesteden](#)' en '[Infographic tendercommunicatie: 5 mythes ontkracht](#)'.

PROJECTEN ONDER DE EUROPESE DREMPEL

Veel projecten vallen qua raming waarschijnlijk onder de Europese drempel. Vaak betekent dit dat u als opdrachtgever kunt kiezen voor een (korte) procedure waarin u meerdere partijen uitnodigt om een aanbieding te doen. Zelfs als uw aanbestedingsbeleid anders zegt, kunt u hier gemotiveerd van afwijken. Voordat u partijen uitnodigt om deel te nemen, kunt u al met partijen een gesprek aangaan. Met marktkennis zorgt u ervoor dat u enkel partijen uitnodigt waar u vertrouwen in heeft. Ook wanneer er wel een Europese aanbestedingsprocedure nodig is, kunt u gebruikmaken van marktkennis. Daarnaast kunt u altijd een procedure kiezen en die vervolgens inrichten zodat deze past bij uw opgave.



TIP

Er zijn veel leidraden, gidsen, en voorbeelden beschikbaar. Zie bijvoorbeeld:

- ▶ [PIANOO – Expertisecentrum Aanbesteden](#)
- ▶ [Europa Decentraal – adviesloket voor aanbestedingen](#)

De uitvraag

Elk bouwproces omvat een aantal hoofdtaken, zoals ontwerp, uitvoering, financiering, onderhoud en exploitatie. Een opdrachtgever kan deze taken zelf uitvoeren of hiervoor een of meerdere marktpartijen vragen. Een belangrijke vraag is: wie voert welke taak het beste uit en wie kan de bijbehorende risico's het beste dragen? Is dit de opdrachtgever of een marktpartij? En wat zijn de voordelen als één partij, of een groep partijen gezamenlijk, verantwoordelijk wordt voor meerdere taken zoals ontwerp, bouw en onderhoud? Ook hier mag u met ondernemers over spreken zodat vraag en aanbod op elkaar aansluiten. Een opdrachtgever hoeft een programma van eisen niet helemaal zelf te verzinnen. U mag er zelfs voor kiezen om een project op hoofdlijnen te gunnen en de plannen later te concretiseren met de winnaar van de aanbesteding.

GEEF RUIJTE AAN SAMENWERKEN IN DE KETEN

Bij teamsporten zijn groepstrainingen belangrijker dan individuele oefeningen. Want daar leren de sporters hoe ze elkaar kunnen helpen en wat eenieder nodig heeft om goed te presteren. In het bouwproces is het niet veel anders. Hoe groter het aantal solisten, hoe groter de kans op fouten in de onderlinge afstemming en verstoring van de verstandhouding tussen de betrokkenen.



Laat de partijen die u nodig heeft daarom als team opereren. Dit zal resulteren in minder faalkosten, in slimme en goedkope oplossingen, en tijdswinst.

Bij de nieuwbouw van **Kindcentrum Speelplein Zoggel** is in de aanbesteding aangestuurd op partijen die konden samenwerken en die de duurzaamheidsambities waar konden maken. Niet alleen voor de bouw, maar ook met de toekomst in ogenschouw. Dankzij slimme bouwtechnieken en installaties in het ontwerp werden energiekosten verlaagd. Dit was haalbaar omdat de partij die het gebouw ging realiseren ook betrokken was bij het ontwerp.



De selectie van partijen

Als opdrachtgever zult u vaak allerlei selecties moeten maken. Zo moet u in een meervoudig onderhandse procedure partijen selecteren die u gaat uitnodigen, en in veel (Europese) aanbestedingsprocedures is er een selectiefase waarin u tot een nadere selectie van partijen komt. Maar wat maakt een partij geschikt? Welke kennis en competenties moet deze partij in huis hebben? Hoe zorgt een partij ervoor dat het project tijdig wordt opgeleverd?



Als opdrachtgever wilt u de juiste keuze maken. Verken de markt zodat u weet hoe u deze keuze kunt maken.

Bij de **Brede school Raalte-Dorp** is gekozen om in plaats van nieuwbouw voor twee scholen te kiezen voor nieuwbouw van één gebouw. Dit nieuwe gebouw moest meer worden dan een plek voor onderwijs; het moest ruimte bieden voor kinderen van 0–12 jaar, met voorschoolse opvang, kinderopvang, een peuterspeelzaal, onderwijs en naschoolse opvang. Er is gekozen om het ontwerp en de realisatietask gecombineerd aan te besteden (Design & Build) om ervoor te zorgen dat partijen zoveel mogelijk zouden samenwerken en het eindresultaat daardoor sneller bereikt zou worden. Tijdens speeddates met marktpartijen kon de opdrachtgever bijvoorbeeld bepalen hoeveel ervaring partijen hadden met *lean* bouwen. Dit hielp in het selectieproces. Er waren forse kwaliteitsambities en een beperkt budget. Hierover was zoveel mogelijk duidelijkheid verschaft zodat opdrachtnemers inzichtelijk kregen wat werd verwacht.

De aanbestedingsvorm (aanbestedingsprocedure)

Een aanbestedingsprocedure is niet meer dan een aantal (formele) stappen die doorlopen worden om tot de keuze te komen met welke partij een contract gesloten wordt. Er zijn verschillende procedures waaruit u kunt kiezen. Kies daarbij de procedure die het beste past bij de stappen die genomen moeten worden, zoals wel of geen openbare bekendmaking, een nadere selectie, en/of tussentijdse gesprekken met aanbieders.

Voor veel projecten zal gebruik gemaakt worden van de meervoudig onderhandse procedure. Gegeven de omvang van de meeste projecten is dit een logische aanpak. In deze procedure kunt u direct partijen uitnodigen en door kennis te nemen van de markt zorgt u ervoor dat u ook de juiste partijen voor uw opdracht vraagt.

Kiezen op basis van waarde

Met gunningcriteria wordt uiteindelijk bepaald welke inschrijving de beste is: de inschrijving die het beste overeenkomt met uw wensen. Kies daarom gunningcriteria die voor uw opgave belangrijk zijn.

De **gemeente Brummen** zezette een opdracht uit om nieuwe huisvesting voor het **stadhuis Brummen** te ontwerpen en realiseren. Er waren hoge ambities ten aanzien van duurzaamheid, maar slechts een beperkt budget en bovendien een krappe planning. In de selectie werd nadrukkelijk gekeken naar de kwaliteit van de ontwerpende partijen. In de gunning is vooral gestuurd op het thema duurzaamheid, omdat partijen zich hiermee konden onderscheiden.



Voor de opgave in Groningen zijn budgetten vastgesteld. Wat gebeurt er als het budget voor een project vaststaat en er onderscheid gemaakt moet worden op wie voor deze prijs de hoogste kwaliteit levert? Dit maakt geld niet minder belangrijk, maar kwaliteit des te meer! Hoe dan ook: gunningcriteria zijn de vertaling van wat u als opdrachtgever belangrijk vindt. Wat maakt de ene inschrijving nu beter dan de andere? Door hier open over te zijn naar marktpartijen kunnen zij zich maximaal inzetten voor wat u belangrijk vindt. ■

TIP

Zie ook 'Handreiking: Hoe bepaal je de beste prijs-kwaliteitverhouding?' – [PIANOo](#)

WAT

MAAKT EEN PARTIJ GESCHIKT?

**WELKE KENNIS
EN COMPETENTIES**

MOET DEZE PARTIJ
IN HUIS HEBBEN?







DE SLIMME AANPAK VOOR SCHOLEN- BOUW BEGINT NU

Er staat u niets in de weg om samen te werken. U bent hier al mee begonnen door samen met andere opdrachtgevers het Scholenbouwprogramma te vormen. De opgave ligt er nu om die samenwerking voort te zetten en uit te breiden.

KANSEN VOOR SCHOLEN

De aardbevingenproblematiek heeft voor een momentum gezorgd en biedt daarmee kansen om uw kwaliteitsambities te vervullen. De omvang van de opgave is een uitdaging, maar tegelijkertijd een manier om gezamenlijk innovaties te laten landen. ■



STUUR AAN OP SAMENWERKEN

Door de competenties en capaciteiten van een samenwerkende keten van partijen te benutten, wordt het mogelijk om aantrekkelijke scholen te realiseren die duurzaam, aardbevings- en toekomstbestendig zijn. Hier heeft u grote invloed op. De eerste stap die u hiervoor moet zetten is in gesprek gaan met de markt. Vertel hun welke uitdagingen u ziet en vraag hoe de markt hierbij kan helpen. Daarmee kunt u uw projecten en aanbestedingen vervolgens zo slim mogelijk vormgeven.

Het is een grote uitdaging om uw ambities waar te maken binnen tijd en budget, in een tijd waarin prijzen stijgen en capaciteit schaars wordt. Door samenwerking en afstemming kan hierop geanticipeerd worden, zodat de aandacht gaat naar het creëren van waarde.

Door de focus op het resultaat te leggen, gaat er minder tijd verloren aan procesmatige zaken. In plaats van het wiel opnieuw uit te vinden, kunnen we collectief leren, ontwikkelen en innoveren. Zowel voor u als voor de markt.

LAAT U INFORMEREN, ER KAN EN MAG VEEL

In uw projecten en aanbestedingen heeft u de mogelijkheid om te sturen op samenwerking, op geschikte partners en op de beste oplossingen voor uw ambities. U bent als opdrachtgever aan zet om uw partners te kiezen. Laat u inspireren en informeren door uw omgeving, win waardevolle informatie in. Communiceren met de markt wordt vaak gemeden, maar het is juist de sleutel om tot slimme keuzes te komen. Niets staat u in de weg om daar nu mee te beginnen.

› **Deze publicatie is mogelijk gemaakt door:**

Branchevereniging Nederlandse Architectenbureaus BNA
(Paul van Busse, Michel Geertse, Rob Hendriks), Bouwend
Nederland (Valerie Kort, Sander Wubbolts, Jos van Alphen),
Uneto-VNI (Jakob Hulshof), VNconstructeurs (Bob Gieskens)
en TNO (Joram Nauta, Hendrik van Meerveld).

REDACTIE

TNO (Hendrik van Meerveld en Joram Nauta)
Head Office NL

GRAFISCH ONTWERP + OPMAAK

Grafisch Ontwerp Pi&Q

DRUKWERK

Zalsman Kampen B.V.





TNO innovation
for life

› **BRANCHE INNOVATIE AGENDA SCHOLENBOUW**

Deze Branche Innovatie Agenda (BIA) wil een impuls geven aan de samenwerking tussen opdrachtgevers en de markt. Ketensamenwerking is een sleutel om de ambities van het Scholenbouwprogramma succesvol te realiseren. In deze brochure willen Bouwend Nederland, BNA, VNconstructeurs, Uneto-VNI, en TNO, u laten zien dat successen behaald kunnen worden: door een aanpak te schetsen, inspirerende voorbeelden te noemen van andere (school)projecten, en tips te geven hoe u de aanbesteding kunt aanpakken.

TNO innovation
for life

TNO.NL

18-9637 maart 2018