

PPS is als een huwelijk

# Alleen samen word je gelukkig

In ons land had niemand ervaring met PPS en scholenbouw, tot Lucas Onderwijs en de gemeente Den Haag de stoute schoenen aantrokken en het PPS-project Montaigne Lyceum startten. Uitgangspunten daarbij waren meer focus op de onderwijstaak en minder rompslomp met een gebouw. Inmiddels draait de school ruim drie jaar. Schooldomein kreeg alvast een preview van de evaluatie van het Servicecentrum Scholenbouw.





Tekst Yves van Erp Foto's René van der Waal

**W**ie evaluaties leest van PPS-projecten (publiek-private samenwerking) - of het nu de bouw van wegen, spoorlijnen, kantoren of scholen betreft - de S uit de afkorting blijkt telkens weer de belangrijkste letter te zijn. Samenwerken, daar verkijkt men zich nog wel eens op. Blijkbaar is het zo vanzelfsprekend dat niemand er acht op slaat. Zo verging het ook het Haagse Montaigne Lyceum dat op 9 oktober 2006 van consortium TalentGroep Montaigne toegang kreeg tot een gloednieuw schoolgebouw. TalentGroep had zich op basis van het PPS-contract ingespannen een school te bouwen die volledig naar de wens en de onderwijsfilosofie van het Montaigne Lyceum was gebouwd en ingericht. De TalentGroep Montaigne zorgt na de bouw ook 28,5 jaar lang voor beheer, onderhoud en exploitatie van het gebouw. Een periodieke vergoeding op basis van geleverde prestaties staat daar tegenover.

### Thermometer

Dit ei van Columbus valt of staat, net als alle andere afspraken die je in het leven kunt maken, met de intentie van beide partijen om van de langdurige samenwerking een succes te maken. Verdiept men zich in elkaars wensen en belangen en handelt men daarnaar of telt de balans aan het einde van het boekjaar en moet voortdurend het contract uitkomst bieden. Het Montaigne Lyceum en TalentGroep Montaigne hebben het als Nederlandse pioniers op het gebied van PPS in de scholenbouw allemaal meegemaakt. Dat blijkt uit de evaluatie van de eerste drie praktijkjaren die Servicecentrum Scholenbouw heeft opgesteld. Drie jaar is op een contractduur van 30 jaar een te korte periode om harde uitspraken of beweringen op te baseren. Wesley Veekman, projectmanager bij het Servicecentrum Scholenbouw: "Het



**"Een huwelijk houdt ook geen stand als je elke dag de huwelijkse voorwaarden erbij moet halen."**

is vooral de ervaring in de dagelijkse onderwijspraktijk, die bepaalt of samenwerking op basis van een PPS-contract succesvol is." Papier is geduldig en van goede ervaringen uit het buitenland kun je leren, maar hoe werkt PPS in Nederland?

### Dienstverlening

Na drie jaar praktijkervaring kijken de partners terug op een bijzonder leerzame periode. De school draait als elke andere school, met als voornaamste verschil dat de schoolleiding nauwelijks tijd besteedt aan gebouwbeheer. Onderwijs geven en jonge mensen op weg helpen in het leven, dat is waar de dagelijkse focus ligt van het docentencorps van het Montaigne Lyceum. De partners in TalentGroep Montaigne hebben bouw-, beheer- en onderhoudstaken verdeeld. Ieder doet waar hij verstand van heeft, samen leveren de partners een dienst aan het Montaigne Lyceum. De dagelijkse gang van zaken in de school laat anno 2010 zien dat PPS in de praktijk voor beide contractpartners positief uitpakt.

### Twee culturen

Ruim drie jaar na oplevering van de school kijkt Peter Ong, hoofd Beheer van het Montaigne Lyceum, terug op die beginperiode en ziet twee culturen die >



volstrekt elkaars taal niet spraken. Een schooldirectie die barstte van de hooggespannen verwachtingen en een consortium waarin de deelnemende bedrijven nog moeite hadden met elkaar. Ong: “We begrepen elkaar gewoon niet. Wij vonden dat het te warm was in de klas. De TalentGroep ging dan kijken naar de overeengekomen outputspecificaties in het contract en kwam een paar maanden later met een rapport. Daarin stond dat ze voldeden aan de specificaties. Terwijl wij alleen maar wilden dat iemand de installatie zou bijregelen.”

Met de kennis van nu concludeert de schoolleiding dat de beheerfase veel eerder had moeten starten. Ruim voor de oplevering van het gebouw had men met elkaar aan tafel moeten zitten om samen het plan voor de dagelijkse praktijk te schrijven. Vooraf de procedures en afspraken vastleggen die later broodnodig zijn. En zorg dat je daarnaast ook vertrouwen krijgt in elkaar, benadrukt Ong. “Het is net als in een huwelijk, dat houdt ook geen stand als je elke dag de huwelijkse voorwaarden erbij moet halen.”

### Pionieren

Eric Hermsen, directeur Strukton Integrale Projecten, is al vanaf de onderhandelingen bij het Montaigne-contract betrokken. “Integrale ontwikkeling was toen nieuw voor ons allemaal. Achteraf zie je dat we na de

contractsluiting onze opvolgers te weinig begeleiding hebben gegeven. In die tijd liepen er geen andere PPS-pilots, dus wij konden met niemand afstemmen die ervaring had. Dat gold voor alle partijen, ook voor de opdrachtgever.” De moeizame start na deze eerste overgang kreeg een herhaling toen de bouwfase overging naar de exploitatiefase. De school was klaar, het beheerteam kon het stokje overnemen. Ook die transitie is toen onderschat. André van Leijenhorst, directeur PPS van ISS Facility Services, ziet nu dat docenten en consortium veel eerder met elkaar hadden moeten afstemmen om verwachtingen over en weer op gelijk niveau te krijgen. “Die afstemming tussen de

### Lessen Montaigne:

- Zorg voor eenduidig opdrachtgeverschap in het gehele proces;
- Realiseer je vooraf dat het een langdurige samenwerking is;
- Zorg dat de school bij de uitwerking van het ontwerp betrokken blijft;
- Zorg voor een aanspreekpunt op de werkvloer;
- Geïntegreerde contracten is een wezenlijk andere manier van werken, handel daar ook naar.

fasen, onderling en met de opdrachtgever, daar zijn we gewoon met zevenmijlslaarzen overheen gelopen. Als partners in het consortium moesten we ook nog aan elkaar wennen. Nu weet je dat je ruim voor de overgang van een fase moet zorgen voor overlap in de bezetting van de teams. Zodat kennis en ervaring niet verloren gaan.”

### Onderwijsvisie in gebouw

De onderwijsvisie van de school is heel goed in het gebouw tot uitdrukking gekomen, stelt Ong. De schoolleiding en de leerlingen zijn heel tevreden met de transparantie in het gebouw. Er is veel doorzicht in de school die vooral ruime leerdomeinen kent en geen gesloten kamertjes. Ong wijst op de schilderijen van leerlingen aan de muur. Over het ophangen daarvan zijn praktische afspraken gemaakt met de eigenaar van het gebouw, TalentGroep. Zo gaat het met kopiëren in de school ook. Wat daarover in het contract stond, werkte in de praktijk niet goed. School en beheerder maken daar nu een nieuwe afspraak over. PPS-contract of niet. Ong: “We merken dat we als school echt met onze core business bezig kunnen zijn, lesgeven aan jonge mensen. Met het beheer van de school hebben we steeds minder te maken. TalentGroep doet het goed, we hebben vertrouwen in elkaar en daardoor verloopt de samenwerking ook goed. Ik denk dat de school in 2010 nog maar één manager hoeft te hebben die zich één dag per week met het gebouw bezighoudt.”

### Mensenwerk

Arthur van der Gaag en Ed Rijnenberg van ISS Facility Services werken sinds het schooljaar 2007/2008 aan een cultuuromslag in de onderlinge communicatie tussen TalentGroep en Montaigne Lyceum. Uitgangspunt daarbij is de tevredenheid van de gebruiker van het gebouw. Dat hield in dat vanaf dat moment veel meer in de geest van het contract werd gehandeld dan naar de letter. Van der Gaag: “Uiteraard is het contract nog steeds de basis. Maar als de gebruiker het koud vindt in een lokaal en wij voelen dat ook, dan gaan wij daar wat aan doen. Dat er in het contract 19,2 graden is afgesproken, vinden wij dan minder interessant. Een tevreden gebruiker is wel interessant!”

Ed Rijnenberg is dagelijks in het Montaigne Lyceum aanwezig en is voor de school het fysieke aanspreekpunt van TalentGroep. Een cruciale rol die hij met verve en zichtbaar plezier vervult. Zijn succes op school valt of staat met zijn aanpak, vindt Rijnenberg. “Uiteindelijk is het mensenwerk. Ik focus altijd op hoe het 't beste werkt voor de docenten hier en probeer dat uit te voeren in de geest van het contract.” ◀

De evaluatie PPS Montaigne Lyceum 3 jaar praktijk is binnenkort te vinden op: [www.scsb.nl](http://www.scsb.nl). Voor meer informatie over het service centrum kunt u ook terecht op deze site.

**“Dat er in het contract 19,2 graden is afgesproken, vinden wij dan minder interessant. Een tevreden gebruiker is wel interessant.”**



### Ander gedrag leidt tot betere oplossingen

Architect Thomas Rau, ontwerper van het Montaigne Lyceum, vindt dat de basisprincipes van PPS goede kansen bieden voor betere scholen. Maar deze principes moeten dan wel terugkomen in het proces en in de uitvoering. Bij het Montaigne project is dat nog niet zo uit de verf gekomen, vindt hij. Niemand binnen het consortium had in die beginfase de verantwoordelijkheid voor de volledige periode van 30 jaar, stelt Rau. “Iedereen had bij wijze van spreken zijn eigen 100 meter en men ging van wedstrijd naar wedstrijd.”

Je krijgt geen nieuw product als je geen nieuwe kwaliteit aan het proces toevoegt, concludeert Rau. Budgetten voor scholenbouw vindt hij veel te laag. “Voor ouderen, psychiatrische patiënten en kinderen gelden in dit land de laagste normen voor de kwaliteit van huisvesting en als gevolg hiervan vaak het binnenklimaat. Als de overheid daar niet meer geld aan wil uitgeven, hoe moeten marktpartijen in een PPS dat dan verbeteren?” Vaardigheid en expertise van partners moet in zijn visie leidend zijn in plaats van het geld. Juist de op kennis en ervaring gestoelde visie kan op de lange termijn besparingen opleveren en over de hele termijn de kwaliteit verhogen. “Idealiter is een ontwerp- en bouwproces een coproductie van de architect en het bouw- en beheerconsortium waarin beiden elkaar stimuleren om het beste en meest efficiënte te bereiken op basis van de wensen van de klant”, vindt Rau. “Beiden zouden ook tijdens de volledige contractperiode hun verantwoordelijkheid moeten blijven behouden voor het geleverde product.”