



AardgasVrijeScholen

Zo maakt u werk van  
**een Duurzaam IHP!**



## Inleiding:

In 2023 wordt het voor iedere gemeente verplicht met schoolbesturen een gezamenlijk Integraal Huisvestingsplan (IHP) te hebben. Het IHP geeft gemeenten en schoolbesturen de kans om samen investeringsafspraken rond de onderwijshuisvesting voor de langere termijn (tenminste 16 jaar en met een doorkijk naar 2050) in beeld te krijgen. Het IHP biedt daarnaast tevens de kans te fungeren als routekaart om het onderwijsvastgoed in de komende twintig jaar te verduurzamen en zo te laten voldoen aan de klimaatdoelstellingen van 2030 en 2050. Het is daarom wenselijk om in de te bereiken overeenstemming direct te komen tot een Duurzaam IHP.

Om gemeenten en schoolbesturen te ondersteunen in hun opgave naar een Duurzaam IHP hebben Platform 31 en Ruimte-OK deze publicatie opgesteld. Dit met als doel gemeenten in het IHP-proces meer bewust een besluit te laten nemen in lijn met lokale, provinciale en nationale duurzaamheidsdoelstellingen. Concreet zorgt het voor een aansluiting op de Sectorale Routekaart verduurzaming schoolgebouwen van de PO-Raad, VO-raad en de VNG, de Transitievisie warmte waarover gemeenten eind 2021 moeten beschikken, als ook de aangekondigde wetswijziging van het ministerie van OCW waarin het IHP per 2023 verplicht gaat worden.

De verduurzamingsopgave van schoolgebouwen is een gezamenlijke opdracht. Zo'n 350 gemeenten en meer dan 1.000 schoolbesturen in het Primair en Voortgezet Onderwijs zitten met vergelijkbare vragen.

Vragen als;

- Welke rol kunnen schoolgebouwen spelen in het behalen van klimaatdoelstellingen?
- Hoe kan de verduurzamingsopgave die voor ons ligt een bijdrage leveren aan het Klimaatakkoord?
- Hoe kan het instrument van het Integraal Huisvestingsplan (IHP) hiervoor worden ingezet?
- Op welke manier kunnen scholen als aanjager en katalysator voor de verduurzamingsopgave fungeren?
- Hoe maken wij deze huisvestingsopgave behapbaar en betaalbaar?

## Leeswijzer:

*Deze publicatie ondersteunt gemeenten en hun schoolbesturen bij het integreren van de lokale duurzaamheidsambities in het IHP. De hierin opgenomen kennis is praktisch en beknopt, waardoor deze direct inzetbaar is. Waar nodig wordt doorverwezen naar onderliggende kennisdocumenten.*

Deze handleiding is in 3 delen opgebouwd:

**Deel 1** start met het duiden van de context: Wat is Duurzaam en wat is een Duurzaam IHP?

**Deel 2** gaat vervolgens in op de ingrediënten van een Duurzaam IHP: Wat is er nodig en welke uitgangspunten formuleer je bij het opstellen van een Duurzaam IHP?

**Deel 3** legt de verbinding naar de praktijk: Welke lessen kunnen er geleerd worden uit de praktijk, wat blijken succesfactoren?

In de [bijlage](#) vindt u een overzicht van de online te vinden informatie en downloads. Ook de ontwikkelde 'Procesaanpak vaststellen eigen bijdrage schoolbesturen' en de publicatie 'Zeven Stops naar Draagvlak en vertrouwen' zijn hier in de bijlagen te vinden.



## Deel 1: Scheppen van de context

Wat is Duurzaam? En wat is een Duurzaam IHP? Waarom de expliciete keuze voor een Duurzaam IHP? In dit deel wordt uitleg gegeven waar een Duurzaam IHP verschilt van een regulier IHP.

### 1.1 Definitie: Wat is Duurzaam?

Duurzaamheid is een steeds belangrijker onderwerp in de samenleving, waar ook de publieke sector sterk aan wil bijdragen. Afhankelijk van de lokale ambitie(s) en mogelijkheden streven de meeste gemeenten op één of andere manier al naar een verduurzaming van de vastgoedportefeuille. Het tempo en de manier waarop verschilt per gemeente. Vanuit klimaatbeleid zijn gemeenten verplicht tot het opstellen van een warmtevisie en een Regionale Energiestrategie (RES). Vanuit het Klimaatakkoord komt daar voor de gebouwde omgeving de doelstelling bij om de uitstoot van CO<sub>2</sub> fors (ca. 3% per jaar) te reduceren. Daarnaast zullen zaken zoals circulariteit en de milieuprestatie (MPG) van gebouwen in de komende jaren aan deze doelen nog toegevoegd gaan worden.

Als duurzaamheid onderwerp van gesprek is, betreft dit vaak het gebouw. Denk aan;

- energiebesparende maatregelen (reductie elektra en gasverbruik);
- energieleverende gebouwen (energieopwekking d.m.v. wind, zon, aardwarmte etc.);
- vergroenen openbare ruimte voor verkoeling (schoolpleinen en daken);
- aardgasvrij bouwen (andere invulling warmtevraag);
- circulair bouwen (schoon en slim (her)gebruik grondstoffen, flexibiliteit en demontabel ontwerp).
- Duurzaamheid kent binnen het onderwijs ook een bredere definitie. Denk hierbij aan zaken als:
- duurzame ontwikkeling (Sustainable Development Goals; opgevat als een ontwikkeling die voorziet in de behoefte van nu zonder de behoefte van toekomstige generaties in gevaar te brengen);
- duurzame samenwerking (langjarige samenwerking tussen alle partijen die werken met kinderen in de leeftijd van 0 tot 18 jaar. Bijvoorbeeld onderwijs, opvang, welzijnswerk, (jeugd)zorg etc.);
- duurzame inzetbaarheid personeel (in staat zijn tot het hebben en houden van werk met behoud van fysieke en mentale gezondheid in een omgeving die je daartoe instaat stelt);
- duurzaam financieel beleid (toekomstgericht en gericht op continuïteit).

Binnen de context van deze publicatie wordt alleen ingegaan op duurzaamheid in relatie tot de fysieke leeromgeving: de gebouwen en het omliggende terrein. Bij gebouwen met een onderwijsfunctie is het Integraal Huisvestingsplan (IHP) een uitermate geschikt instrument om duurzaamheidsambities te concretiseren. Om daar met alle betrokken partijen afspraken over te kunnen maken is het van groot belang voorafgaand aan een proces duidelijkheid te creëren in de gebruikte definities. Om spraakverwarring te voorkomen zijn de veel gebruikte begrippen op het gebied van duurzaamheid voorzien van een uniforme toelichting. In deel 4 van dit document wordt verwezen naar het Woordenboek Verduurzaming Onderwijs.

**Tip:** Bepaal gezamenlijk met betrokken partners een duidelijk beeld over wat verstaan wordt onder duurzaamheid en welke concrete duurzaamheidsambities een plek dienen te krijgen in het op te stellen IHP. Creëer met elkaar duidelijkheid over toegepaste definities.

> [rechtstreeks naar Woordenboek Verduurzaming Onderwijs](#)



## 1.2 Definitie: Wat is een Duurzaam IHP?

Een Integraal Huisvestings Plan (IHP) voor de onderwijshuisvesting omvat een richtinggevend kader met meerjarige investeringsafspraken waarmee gemeenten en schoolbesturen aan hun gezamenlijke doelstelling vorm en inhoud geven. In een regulier IHP worden afspraken gemaakt over de kwaliteit, de verdeling van verantwoordelijkheden, het proces/ tijdsplan en de financiering/ bekostiging. In een Duurzaam IHP komen daar de afspraken waarmee aan de klimaat- en milieudoelstellingen een invulling kan worden gegeven bij.

Een Duurzaam IHP betekent dat men in het IHP bewust kiest voor een integrale wijk- of gebiedsgerichte benadering waarmee voor de toekomst van het onderwijsvastgoed ook aansluiting wordt gezocht met andere huisvestingsopgaven in een bepaald gebied. Denk aan de door gemeenten op te stellen warmtevisie (2021), de benodigde bijdrage aan reductie van CO<sub>2</sub> uitstoot (gemiddeld a. 3% per jaar), de ontwikkeling van Kindcentra en het transformatieproces in het Sociaal Domein. De vervangingsopgave van verouderde onderwijsgebouwen krijgt in een Duurzaam IHP zodoende een 1 op 1 koppeling met andere beleidsterreinen.

Daarmee verschilt een Duurzaam IHP van een Regulier IHP. Een Regulier IHP borgt de benodigde zaken die voor de instandhouding van de onderwijshuisvesting van belang zijn. Het neemt minimale vereisten als uitgangspunt. Dit vanuit de zorgplicht die de gemeente voor de Onderwijshuisvesting heeft. Beide IHP-trajecten hebben eenzelfde fasering en doorlopen in principe dezelfde stappen. In het proces dat moet leiden tot een Duurzaam IHP zullen per fase meer zaken integraal en in samenhang met elkaar moeten worden afgewogen. Ook is de termijn waarop een Duurzaam IHP kijkt langer. Een Duurzaam IHP geeft (vanuit de relatie met klimaat- en milieudoelstellingen) een doorkijk naar 2050. Het reguliere IHP hanteert een termijn van zestien jaar.

De praktijk leert dat het gaan werken aan een Duurzaam IHP ook helpt in het proces dat moet gaan leiden tot goed samenspel en nieuwe verhoudingen tussen gemeente en schoolbesturen. Succesfactoren van dit samenspel staan uitgebreid beschreven in deel 3.



## Deel 2: Ingrediënten van een Duurzaam IHP

Wat is er nodig voor het opstellen van een Duurzaam IHP? Welke uitgangspunten formuleer je in het proces dat moet leiden tot een Duurzaam IHP? In dit deel worden de elementen beschreven die een onderdeel uitmaken van een Duurzaam Integraal Huisvestingsplan.

Een Duurzaam IHP omvat ten minste de onderstaande vijf onderdelen.

- |  |                        |
|--|------------------------|
| A   Inventarisatie bestaande situatie (kwantitatief kader)   | > Beeldvormende fase   |
| B   Inhoudelijk deel (kwalitatief kader)                     | > Visievormende fase   |
| C   Ontwikkel perspectief gewenste situatie (afwegingskader) | > Planvormende fase    |
| D   Financieel perspectief (financieel kader)                | > Besluitvormende fase |
| E   Juridisch perspectief (procedureel kader)                | > Implementatie fase   |

### A | Inventarisatie bestaande situatie - beeldvormende fase

(Inzicht/ datasets)

Om te komen tot een Duurzaam IHP dient alle basisinformatie op orde te zijn. Zonder deze informatie is het niet mogelijk om een goede afweging voor investeringen (in nieuwbouw/ renovatie) te maken. Belangrijk daarbij is om op niveau van de bestaande gebouwen te kunnen beschikken over technische rapportages ten aanzien van de bouwkundige staat (bv; NEN 2767), de onderwijskundige staat (bv; Kwaliteitskader Huisvesting), de kwaliteit van het binnenmilieu (bv: PvE Frisse Scholen), de energetische staat (bv; energieadvies/ energiescan/ energielabel) en de milieu impact (bv: circulariteit/ MPG). Maar ook inzicht te krijgen in de lopende exploitatielasten, opgenomen reserveringen in het (Duurzaam) Meerjaren Onderhoudsplan, resterende levensduur of het ontwikkelperspectief van de school naar de toekomst toe. Voor een school waarvoor sluiting dreigt, bijvoorbeeld als gevolg van een sterk dalend aantal leerlingen, is het niet verantwoord om grote investeringen te plegen. Ook gebouwen met ongunstige vormfactoren (relatief veel geveloppervlak ten opzichte van het gebruiksooppervlak) zijn zowel onderwijskundig als energetisch niet altijd geschikt voor een levensduur verlengende renovatie.

**Tip:** Inventariseer het huidige integrale kwaliteitsniveau van de gebouwen (Nulmeting). Dit om een indicatie te krijgen voor de volgorde waarin de gebouwen kunnen worden aangepakt. Maak bij deze inventarisatie slim gebruik van het ontwikkelde [Dashboard Verduurzaming Onderwijsgebouwen](#).

**Tip:** Breng de huidige energie intensiteit in kWh/m<sup>2</sup>/jaar en CO<sub>2</sub> uitstoot van alle onderwijsgebouwen in beeld. Daarmee ontstaat er een duidelijk vertrekpunt voor te voeren beleid welke aansluit bij het streefdoel- en de eindnorm van het klimaatakkoord. Maak hierbij gebruik van de ontwikkelde [Energie benchmarktool](#) waarmee u snel kunt zien of het energieverbruik van uw school het goed, matig of slecht doet ten opzichte van andere scholen.



## B | Inhoudelijk deel – visievormende fase (Raakvlakken inhoudelijk beleid)

Dit deel beschrijft de door betrokken partijen gezamenlijk geformuleerde visie op het onderwijs en de lokale ambities en doelstellingen die met beleid moeten worden bereikt.

Welke ambities worden er bepaald ten aanzien van;

- Onderwijskwaliteit; Visie op doorlopende leerlijn, inclusie/ gelijke kansen, arbeidsmarkt
- Gebouwkwaliteit; Ruimtegebruik, levensduur, passend bij onderwijsconcept
- Omvang; Ruimtebehoefte, nabijheid, bereikbaarheid en keuzevrijheid,
- Binnenklimaat; Werken aan Frisse Scholen, Gezondheid en leerprestaties
- Duurzaamheid; Lokaal Klimaat, Energie- en Milieubeleid (Klimaatakkoord 2030-2050; Warmtevisie)
- Spreiding; Leefbaarheid, ontwikkelperspectief kleine scholen, demografische ontwikkelingen
- Flexibiliteit; Toekomstige aanpasbaarheid; circulaire economie
- Multifunctionaliteit; Visie op medegebruik, bezetting en inzet/ positionering als buurtfunctie
- Relatie Sociaal Domein; Jeugdhulp, Passend onderwijs, betrokkenheid partners Kinderopvang
- Buitenruimte; Groene & Avontuurlijke Schoolpleinen, Bewegingsonderwijs/ sportaccommodaties
- Verkeersveiligheid; Rondom school, Bereikbaarheid en Leerlingenvervoer

**Tip:** Maak vooraf een duidelijke keuze over de scope/ reikwijdte van het IHP en de te betrekken partners bij het bepalen van de gezamenlijke visie(s) op onderwijs. Betrek ten minste de partners als primair, speciaal en voortgezet onderwijs en kinderopvangorganisaties.

**Tip:** Bepaal vooraf gezamenlijk het tijdspad waarop het IHP betrekking dient te hebben. Welke huisvestingsmaatregelen worden op korte termijn < vier jaar > de middellange termijn < vier tot zestien jaar > en een doorkijk naar de lange termijn < bv zestien tot veertig jaar > genomen? Sluit aan bij de [Sectorale Routekaart verduurzaming schoolgebouwen](#).

**Tip:** Bepaal een gezamenlijk te hanteren definitie van kwaliteit (bijvoorbeeld het kwaliteitsniveau conform landelijke Kwaliteitskader Huisvesting) en vertaal dit naar een haalbaar ambitieniveau. Maak gebruik van de laatste versie(s) van het [Kwaliteitskader Huisvesting](#).



## C | Ontwikkel perspectief gewenste situatie - planvormende fase (Planvorming)

In dit deel krijgen lokale ambities een vertaalslag naar planvorming. Zo worden de te maken keuzes voor een toekomstig Scholenlandschap op lokaal niveau zichtbaar. Daarmee ook de te maken afwegingen in tijd en prioritering. Welke gezamenlijke doelstellingen worden nagestreefd?

Welke scenario's leiden tot een invulling van deze doelstellingen/ de gewenste situatie?

Hoe wordt er met deze plannen aangesloten op maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende wet- regelgeving? Wanneer deze fase goed wordt doorlopen zijn alle uitdagingen/ dilemma's en politieke keuzes goed zichtbaar. Dit helpt het kunnen nemen van een besluit door de gemeenteraad.

**Tip:** Prioriteer in de aan te pakken gebouwen. Dit op basis van de nulmeting, de leeftijd van de gebouwen, actuele leerlingen prognoses, verwachtingen ten aanzien van de resterende levensduur, een analyse van de verwachte onderhoudswerkzaamheden en voorgenomen investeringen/ reserveringen) in de huidige schoolgebouwen. Maak duidelijk welke keuzes er te maken zijn en wat daarvan consequenties zijn (financieel, ruimtelijk, maatschappelijk).

**Tip:** Maak keuzes en afwegingen concreet en inzichtelijk. Werk mogelijk met scenario's. Hou daarbij rekening met gewenste omvang, spreiding, en visie(s) op onderwijs. Laat zien hoe er wordt geanticipeerd op toekomstige leerling-ontwikkelingen en klimaatbeleid.

**Tip:** Breng de stappen in beeld waarmee kan worden voldaan aan de opgave vanuit het Klimaatakkoord. Zoek aansluiting bij mijlpalen 2030 en 2050 uit het Klimaatakkoord, [de Sectorale Routekaart](#) en Transitievisie warmte. Gebruik hierbij het [Dashboard Verduurzaming Onderwijs](#).

**Tip:** Anticipeer op komende wetgeving op het gebied van de milieuprestatie gebouwen (MPG) en circulariteit welke de komende jaren in toenemende mate gaan gelden voor onderwijsgebouwen en maak hiermee het gebouw ook echt toekomstbestendig

**Tip:** Maak nadrukkelijk een koppeling naar de ruimtebehoefte van aanvullende partners. Welke voorzieningen rondom het kind raken de huisvestingsvraag van het onderwijs? Denk aan Jeugdzorg, Passend Onderwijs en Kinderopvang (ontwikkeling Kindcentra).



## D | Financieel perspectief - besluitvormende fase (Financiële paragraaf)

In dit deel wordt het financieel kader omschreven. Wat is de totale investeringsbehoefte?

Welke keuzes zijn gemaakt voor een bundeling van geldstromen (bijdrage in kosten/ co financiering/ TCO-benadering)? Hoe zijn daarin de te verwachte onderhoudswerkzaamheden (voor IHP-periode) van de schoolbesturen verwerkt? Welke rekennormen, wijze van afschrijven en indexering wordt door de gemeente gehanteerd? Hoe wordt ruimtebehoefte van partners gefinancierd? (o.a. kinderopvang). Kortom hoe wordt dekking gevonden voor de benodigde investeringsbehoefte? Is het financiële kader in overeenstemming met de gestelde ambities?

Een Duurzaam IHP omvat een meerjarig investeringsprogramma. Om risico's te beperken, en geen tijd verloren te laten gaan is er ook een risico analyse en zijn er beheersmaatregelen getroffen.

**Tip:** Bepaal een financieel kader dat past bij de gezamenlijke ambitie. Bij voorkeur in een meerjarige investeringsagenda, met daarin aangegeven de gezamenlijk in te zetten investeringsmiddelen (financiering + kostenverdeling) per fase.

**Tip:** Bespreek de mogelijke eigen bijdrage van schoolbesturen, dit binnen de wettelijke mogelijkheden. Maak gebruik van de ontwikkelde 'Procesaanpak vaststellen eigen bijdrage schoolbesturen'. Deze vindt u in de bijlage.

**Tip:** Door levensduurkosten inzichtelijk te maken (TCO-benadering) en hierop te sturen dalen de exploitatielasten van het schoolbestuur en kunnen tegelijkertijd de kapitaallasten over de gehele levensduur van de school dalen. Dit kan een win/win situatie opleveren voor alle partijen.





## E | Juridisch perspectief – implementatie fase (Te volgen procedures)

In dit deel staan de juridische kaders toegelicht. Wat is het juridisch kader waarmee afspraken vast komen te liggen? Wie heeft waarvoor mandaat? Het geeft duidelijkheid in rollen en Taakverdeling (o.a. bouwheerschap/ deskundigheid). Op welke manier wordt er nagedacht over de uitwerking van deelplannen. Worden deze steeds individueel (per schoolbestuur) of meer collectief opgepakt?

Het geeft ook aandacht aan de manier waarop is nagedacht over de wijze van actualisatie. Hoe worden tussentijdse wijzigingen (looptijd, fasering) geborgd? Dit kan bijvoorbeeld door een verankering binnen de verordening middels een vaststellings- of budgetovereenkomst. De praktijk leert dat het zinvol is het proces te monitoren. Dit om de voortgang van gemaakte afspraken actief te blijven volgen.

**Tip:** Creëer duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden. Maak in een vroeg stadium keuzes voor de manier waarop je met elkaar aan de voorkant van een project duidelijkheid wilt geven over de voorzieningen die wel/ niet in aanmerking komen voor bekostiging door gemeente.

**Tip:** Denk vooraf na over de invulling van het bouwheerschap en de wijze van aanbesteden. Maak een keuze voor traditionele of innovatieve aanpak.

**Tip:** Maak een duidelijke procesafspraken over de status van het IHP. Maak afspraken over de manier waarop verantwoording wordt afgelegd over de voortgang van gemaakte afspraken en de wijze waarop het IHP naar de toekomst toe geactualiseerd en herijkt zal worden. Bijvoorbeeld per cyclus van vier jaar. Zorg voor een verankering in relatie tot de lokale verordening.

**Tip:** Het vastleggen van afspraken in een vaststellingsovereenkomst kan helpen het IHP een sterke politieke borging te geven binnen de gemeente en helpt duidelijkheid te verschaffen in wie wanneer welke investeringen doet. Schoolbesturen kunnen op deze manier beter inschatten voor welke duurzaamheidsmaatregelen zij zelf aan de lat staan.



## Deel 3: Verbinding naar de praktijk

Leuk al die goede bedoelingen en informatie. Maar welke lessen kunnen er geleerd worden uit de praktijk? Wat blijken succesfactoren voor de totstandkoming van een Duurzaam IHP? Binnen de looptijd van het Innovatieprogramma Aardgasvrije en Frisse Scholen is met de ingediende aanvragen contact gezocht om te kunnen analyseren op welke manier duurzaamheidsambities in de praktijk een verankering in beleid krijgen. Voor schoolbesturen en gemeenten is het IHP daarvoor een veel gebruikt instrument. Om die reden heeft binnen de looptijd van het programma ook een onderzoek en analyse van gemeentelijke duurzaamheidsambities binnen IHP-s plaats gevonden.

In dit deel worden achtereenvolgens resultaten van onderzoek gedeeld en worden op basis van opgehaalde lessen en inspirerende voorbeelden uit de praktijk, dertien aanbevelingen en twee cruciale succesfactoren beschreven.

### 3.1 Onderzoek naar duurzaamheid binnen huidige IHP's

Welke kenmerken heeft een 'goed' duurzaam IHP? In het kader van het Innovatieprogramma Aardgasvrije en Frisse basisscholen onderzocht adviesbureau PentaRho in samenwerking met Kenniscentrum Ruimte-OK in hoeverre in de huidige IHP's aandacht wordt besteed aan duurzaamheidsambities. Door de koppeling tussen duurzaamheidsambities en -middelen nader te onderzoeken, is inzicht verkregen in de mate waarin duurzaamheidsambities en financiële borging daarvan in het IHP reeds gemeengoed is.

Uit onderzoek dat in 2019 heeft plaatsgevonden blijkt dat in ongeveer de helft van 100 beschikbare IHP's duurzaamheidsambities staan beschreven. Ondanks aanwezige duurzaamheidsambities zijn deze bij veel gemeenten in het IHP vaak niet concreet gemaakt en financieel geborgd.

Er zijn al wel veel positieve initiatieven om de duurzaamheidsambities uit het Klimaatakkoord te realiseren. De manier waarop loopt sterk uiteen. Slechts een klein aantal van de gemeenten (58 respondenten) maakt bij het opstellen van het IHP al direct een verbinding met de Warmtevisie (12%) of een regionale energietransitie (10%). Er zijn op dit moment nog geen voorbeelden bekend van opgestelde IHP's waarin dit reeds integraal is meegenomen.

Gemeente en schoolbesturen hebben elkaar nodig om duurzaamheidsambities te realiseren. Een duidelijke visie op en bereidheid tot samenwerking blijkt een belangrijke voorwaarde voor succes. Bij alle positieve voorbeelden is er sprake van samen optrekken en co financiering door schoolbesturen en gemeenten. Wanneer er sprake is van onderling vertrouwen, een transparante werkwijze en redelijke grondslagen voor cofinanciering vanuit de MI-vergoeding van de schoolbesturen (of andersom vanuit de gemeente), blijkt er veel mogelijk.

[> Download het Onderzoek 'Een Duurzaam IHP'](#)

### 3.2 Wanneer is een Duurzaam IHP succesvol?

De in 2019 uitgevoerde analyse van IHP's laat zien dat een groot deel van gemeenten lokaal duurzaamheidsambities heeft geformuleerd maar dat deze veelal nog geen concretisering kennen in een uitvoeringsprogramma of het IHP. Het expliciet maken van de wens om een Duurzaam IHP te gaan opstellen helpt gemeenten en schoolbesturen meer bewust een besluit te laten nemen waardoor deze duurzaamheidsdoelstellingen wel concreet worden. Zodoende kan op lokaal niveau een



samenhangende aanpak voor de verduurzaming van alle schoolgebouwen in het Primair en Voortgezet Onderwijs ontstaan.

Uit onze analyse blijkt een Duurzaam IHP succesvol als wordt voldaan aan de volgende zaken;

- Voorziet in basisgegevens van alle gebouwen incl. hun huidige CO<sub>2</sub> uitstoot;
- Geeft inzicht in wijze waarop aan Klimaatdoelstellingen 2030-2050 wordt voldaan;
- Geeft inzicht in manier(en) waarop de bredere opgave lokaal invulling krijgt;
- Geeft inzicht op de wijze waarop wordt aangesloten op transitievisie warmte;
- Geeft inzicht in wijze waarop proces is georganiseerd en financiën zijn geborgd;
- Voorziet in draagvlak en samenspel tussen alle betrokken stakeholders;
- Voorziet in lokale besluitvorming en borging binnen lokaal uitvoeringsprogramma.

Om gemeenten en schoolbesturen met bovenstaande zaken concreet op weg te helpen is binnen het programma 'Scholen op Koers naar 2030' de 'IHP Koerscheck' ontwikkeld. Een eenvoudige checklist waarmee een IHP kan worden beoordeeld langs bovengenoemde aspecten.

> [Meer informatie over de IHP Koerscheck](#)

### 3.3 Dertien aanbevelingen

Uit het gezamenlijke proces dat betrokken partijen met elkaar doorlopen om tot een duurzaam IHP te komen komen veelal dezelfde ervaringen terug. Op basis van deze ervaringen kunnen de volgende 13 aanbevelingen worden gedaan:

1. **Werk gezamenlijk en transparant:** het laten ontstaan van wederzijds vertrouwen is cruciaal;
2. **Organiseer een gefaseerd proces:** onafhankelijk procesbegeleider, voldoende tijd;
3. **Borging van IHP-proces binnen betrokken organisaties:** creëren van draagvlak kost al snel 2 jaar;
4. **Breng startsituatie in beeld:** vertrek vanuit een eenduidige uitgangssituatie;
5. **Volg landelijke trends en ontwikkelingen:** wet- en regelgeving, financiële kengetallen;
6. **Zorg voor kennisdeling tussen gemeentelijke afdelingen:** vastgoed, onderwijs en duurzaamheid;
7. **Betrek tijdig de gemeenteraad:** bij voorkeur informeel en op een passende locatie;
8. **Toon begrip voor elkaars dilemma's:** benoem uitdagingen in een open (plan)proces;
9. **Kies voor structurele afspraken voor de langere termijn:** stap af van ad hoc beleid, zorg voor continuïteit, meerjarig beleid;
10. **Formuleer haalbare ambities:** hou rekening met basis- en plusvariant, wat moet en wat mag?;
11. **Bundel geldstromen:** benut onderhoudsmiddelen scholen effectief, benoem risico's;
12. **Stel financiële kaders vast:** borg afsprakenkader in een overeenkomst of Verordening;
13. **Monitor periodiek op voortgang:** bewaak uitgangspunten en doelstellingen, stel zo nodig bij.

### 3.2 Twee succesfactoren

De dertien aanbevelingen, zoals hiervoor beschreven hebben twee dingen gemeenschappelijk. Ze vertrekken vanuit een 'andere benadering' en erkennen het belang van 'samenwerking'.

#### 'Andere benadering' als bovenliggende succesfactor

De deelnemende partijen in de 11 pilots uit het Innovatieprogramma Aardgasvrije en Frisse Scholen hebben het belang van een goed samenspel ervaren. Nodig is een gezamenlijk beeld van haalbare doelstellingen, als ook een gedragen beeld van het proces waarmee deze doelstellingen kunnen worden behaald. In de gangbare praktijk wordt te snel gedacht in (technische) oplossingen en (financiële) middelen, en dan vooral het tekort er aan. Diezelfde praktijk laat ook zien dat het juist wel



lukt wanneer expertise, capaciteit en middelen worden gebundeld en de oplossing niet vooraf al wordt bedacht. Om dit te bereiken is het nodig dat personen en organisaties elkaar begrijpen en het proces anders durven te gaan benaderen. In die andere benadering worden andere partijen eerder aan tafel uitgenodigd. Denk aan een accountant die eerder in het proces wordt betrokken, de marktpartij die voorafgaand aan een aanbesteding wordt gevraagd mee te denken of een gemeenteraad die op bezoek gaat bij schoolbesturen. Stuk voor stuk voorbeelden waarin kennis en ervaring eerder in het proces worden meegenomen. Allen dragen bij aan het totaal. Allen hielpen ze bij het voeren van het juiste gesprek en het sluitend krijgen van de businesscase.

### **‘Samenwerking’ als bovenliggende succesfactor**

Een andere belangrijke succesfactor vormt de bereidheid om echt samen op te trekken. In de praktijk zien steeds meer gemeenten en schoolbesturen in dat het IHP proces een uitgelezen kans vormt om met betrokken partijen te werken aan nieuwe verhoudingen. In de huidige situatie waarmee een IHP tot stand komt, wordt er doorgaans veel vertrokken vanuit een regisserende (directieve) rol van de gemeente en (individuele) rol van afzonderlijke schoolbesturen. Hoe anders zouden deze verhoudingen zijn als gemeente en schoolbesturen vanuit een samenwerkende (collectieve) rol gaan fungeren? De verduurzamingsopgave vraagt indirect ook om een actualisatie van rollen en verwachtingen. Zodra processen en projecten op dezelfde manier georganiseerd worden is de kans groot dat de gewenste opschaalbaarheid en/of tempoversnelling niet gaat plaatsvinden. De start van een IHP proces kan daarom ook worden ingezet als breekijzer. Het kan helpen om los te komen van bestaande vanzelfsprekendheden. Dit door open in gesprek te gaan over wat men van het proces, de resultaten en de samenwerking verwacht.

#### **Samenwerken kan om meerdere redenen gewenst zijn;**

- Voor het verkrijgen van inzicht in de gezamenlijke opgave
- Voor het formuleren van een gezamenlijke ambitie
- Om beter en adequaat te kunnen reageren op ontwikkelingen
- Voor de ontwikkeling van kennis en innovatie
- Voor het realiseren van een lagere kostprijs
- Om dingen voor elkaar te krijgen die niet vanzelf gaan
- Om snel te kunnen anticiperen op veranderingen
- Kans om meer te bereiken dan alleen

In het proces van samenwerking is draagvlak en vertrouwen onmisbaar. Een in 2014 verschenen publicatie ‘Zeven stops naar Draagvlak en vertrouwen’ beschrijft zeven punten die een rol spelen bij het verkrijgen van draagvlak en vertrouwen. Een beknopte weergave is te vinden in de bijlage.

#### **Ondersteuning nodig?**

Klimaatakkoord, vermindering van CO<sub>2</sub>-uitstoot, verduurzaming van gebouwen. Komende jaren komen er allerlei ontwikkelingen op u af. Ontwikkelingen die u als schoolbestuurder of beleidsambtenaar moet meenemen als u aan de slag gaat met uw schoolgebouw(en). Heeft u hulp nodig bij uw lokale aanpak?

Maak dan gebruik van de ondersteuning vanuit [programma Scholen op Koers](#) & [programma Scholen Besparen Energie](#).

# Bijlagen



## BIJLAGE I: Downloads

In deze handleiding is zo veel mogelijk geprobeerd aan te sluiten bij de laatst beschikbare kennis en expertise. In deze bijlage verwijzen we naar inspirerende voorbeelden, beschikbare informatie en downloads die online te vinden zijn. Op die manier beschikt u altijd over de laatste inzichten en expertise rondom de ontwikkeling van een Duurzaam IHP.

### Startnotitie IHP

Staat u op het punt om het proces naar een IHP op te starten? Of heeft u als beleidsambtenaar de taak het IHP te herijken? Hoe pakt u dit proces aan en waar moet u aan denken? Om hierbij te helpen is de Startnotitie IHP opgesteld. Zo hoeft u niet op nul te beginnen. Zonder een blauwdruk te willen zijn geeft het een basis voor de wijze waarop dit proces een invulling kan krijgen.

[> Download de Startnotitie IHP](#)

### Uitleg veel gebruikte begrippen

In het proces rondom het opstellen van een (Duurzaam) IHP worden veel begrippen, afkortingen en definities door elkaar gebruikt. Om spraakverwarring te voorkomen zijn de veel gebruikte begrippen en afkorting voorzien van een uniforme toelichting in het zogenaamde Woordenboek Verduurzaming Onderwijs.

[> Ga direct naar het Woordenboek Verduurzaming Onderwijs](#)

### Sectorale routekaart

De PO-Raad, VO-raad en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) hebben de sectorale routekaart gepubliceerd waarmee de weg naar verduurzaming van onderwijsvastgoed in beeld wordt gebracht. Hiermee blijkt wat er nodig is om op sectorniveau alle schoolgebouwen te laten voldoen aan de duurzaamheidsdoelstellingen van het Klimaatakkoord.

[> Meer informatie over Sectorale Routekaart verduurzaming schoolgebouwen](#)



## IHP Koerscheck

Het IHP vormt een belangrijke basis bij de verduurzamingsopgave. Wilt u een objectieve check van uw IHP, zodat u weet of u met uw huidige IHP op koers bent? En wilt u aandachtspunten ontvangen waarop u kan sturen in de uitvoering? Het Scholen op Koers programma helpt u met de IHP-Koerscheck een stap verder bij de lokale verduurzamingsopgave van de schoolgebouwen.

[> Vraag hier de IHP Koerscheck aan](#)

## Energie benchmark

Inzicht in uw huidige energieprestatie? Voor het programma Scholen Besparen Energie is een benchmarktool ontwikkeld waarmee u snel kunt zien of het energieverbruik van uw school het goed, matig of slecht doet ten opzichte van andere scholen. Met dit inzicht kunt u snel prioriteiten voor energiebesparing stellen.

[> Voer nu gratis een energiebenchmark uit](#)

## Dashboard verduurzaming onderwijsgebouwen

Planmatig en slim met de verduurzamingsopgave uit het Klimaatakkoord aan de slag? Om het verkrijgen van inzicht in de opgave, te vergemakkelijken is het dashboard verduurzaming onderwijs ontwikkeld. U ziet direct waar u staat met de schoolgebouwen ten aanzien van de doelstellingen uit het Klimaatakkoord.

[> Vraag hier de inloggegevens van het Dashboard aan](#)

## Investeringsruimte schoolbesturen

Wat mag er redelijkerwijs verwacht worden van het schoolbestuur als het gaat om een bijdrage aan de verduurzaming van schoolgebouwen? Wat zijn de wettelijke mogelijkheden op het gebied van mee-investeren door het schoolbestuur? Vanuit het innovatieprogramma is een verkenning opgesteld waarmee schoolbesturen inzicht krijgen in hun mogelijkheden.

[> Download de Verkenning investeringsmogelijkheden](#)

## Integraal Kindcentrum

Huidige ontwikkelingen leiden tot een veranderende kijk op de vraag naar huisvesting en de wijze waarop deze vraag wordt ingevuld. In de praktijk leidt dit tot nieuwe samenwerkingsvormen en een herverdeling van rollen en verantwoordelijkheden. Landelijk krijgt deze ontwikkeling vorm in de realisatie van Integrale Kindcentra (IKC). Een Integraal Kindcentrum kenmerkt zich door (intensieve) samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang. Het samen werken aan een IKC brengt een investeringsvraag met zich mee. Het Waarborgfonds Kinderopvang stelde een overzicht van financieringsmogelijkheden op.

[> Overzicht verschillende financieringsmogelijkheden kindcentra](#)

## Praktijkvoorbeelden

Zelf aan de slag met een Integraal Huisvestingsplan (IHP) en op zoek naar meer inspiratie? In iedere provincie is er wel een gemeente die op zijn eigen manier een IHP heeft opgesteld. Vanuit het Innovatieprogramma is een overzicht opgesteld welke inzicht geeft in een aantal verschillende IHP's waarin aandacht is voor het verankeren van duurzaamheidsambities.

[> Kijk hier voor inspirerende IHP's](#)



## Bijlage II: Procesaanpak vaststellen eigen bijdrage schoolbesturen

Uitgangspunt bij de duurzame renovatie van schoolgebouwen is veelal dat schoolbesturen een percentage van de stichtingskosten als eigen bijdrage betalen. De praktijk leert dat de bijdrage per project zelf kan verschillen, maar de werkwijze waarop deze bijdrage wordt bepaald verloopt vaak via vooraf met elkaar geformuleerde spelregels. Op basis van een concreet uitgewerkte business case kan door betrokken partijen de definitieve hoogte van de eigen bijdrage van het schoolbestuur worden vastgesteld. Deze procesaanpak beschrijft de wijze waarop dit kan plaatsvinden.

Deze procesaanpak helpt om toekomstige exploitatievoordelen voor het schoolbestuur in beeld te brengen. Bij de op te stellen businesscase wordt gekeken naar de Rijksvergoeding Materiële Instandhouding (MI-vergoeding) die scholen krijgen voor energie/ verwarming en onderhoud, behorende bij het nieuw te bouwen of te renoveren schoolgebouw. Daarvoor zal het nodig zijn een bouwplan verder uit te werken.

### Te doorlopen stappen voor bepalen eigen bijdrage schoolbesturen:

- Stap 1.** Bepalen van de componenten uit de rijksvergoeding voor elektriciteitsverbruik/verwarming en onderhoud voor het moment van oplevering van het te renoveren of nieuw te bouwen schoolgebouw over een periode van veertig jaar.
- Stap 2.** Inschatten van de energielasten, onderhoudslasten (installaties) en reservering van de meerkosten van vervanging installaties over een looptijd van veertig jaar over het toekomstige schoolgebouw.
- Stap 3.** Bepalen van de onderhoudslasten van de gebouwschil over een looptijd van veertig jaar over het toekomstige schoolgebouw. De componenten hierin worden vooraf in de meedenkgroep met elkaar besproken en door het college vastgesteld.
- Stap 4.** Bepalen van het verschil tussen enerzijds punt 1 en anderzijds punt 2 en 3.
- Stap 5.** Bepalen van uitgesteld onderhoud aan het huidige schoolgebouw in de periode van vijf jaar voorgaand aan de start van het project. Dit gebeurt aan de hand van een nog vast te stellen gemiddeld onderhoudsbedrag per m<sup>2</sup>/ jaar, op basis van een aantal referentieprojecten. Indien een schoolbestuur van mening is dat haar school daar sterk van afwijkt, kan daar in overleg van worden afgeweken.
- Stap 6.** Bepalen van eventueel te behalen andere exploitatievoordelen, bijvoorbeeld uit verhuur/ medegebruik van aula, gymzalen, en dergelijke.
- Stap 7.** Bepalen van de optelsom van punt 4, 5 en 6 is het te behalen exploitatievoordeel door de schoolbesturen.
- Stap 8.** De eigen bijdrage die aan schoolbesturen wordt gevraagd is het resultaat bij punt 7.
- Stap 9.** Het percentage eigen bijdrage wordt berekend door punt 7 te delen door de stichtingskosten.
- Stap 10.** De berekening van de omvang van de eigen bijdrage wordt voor een rechtmatigheidstoets voorgelegd aan de accountant van het betrokken schoolbestuur. De vraagstelling aan en de beoordeling van de accountant wordt gedeeld in het overleg tussen gemeente en schoolbestuur.
- Stap 11.** De raad wordt periodiek geïnformeerd over het percentage te behalen eigen bijdrage.

Deze werkwijze en de te hanteren specifieke aannames en kengetallen zullen in overleg met de schoolbesturen verder worden aangescherpt en ter accordering aan het college worden voorgelegd.

In bovenliggende werkwijze wordt door het desbetreffende schoolbestuur tijdig advies ingewonnen bij zijn accountant.

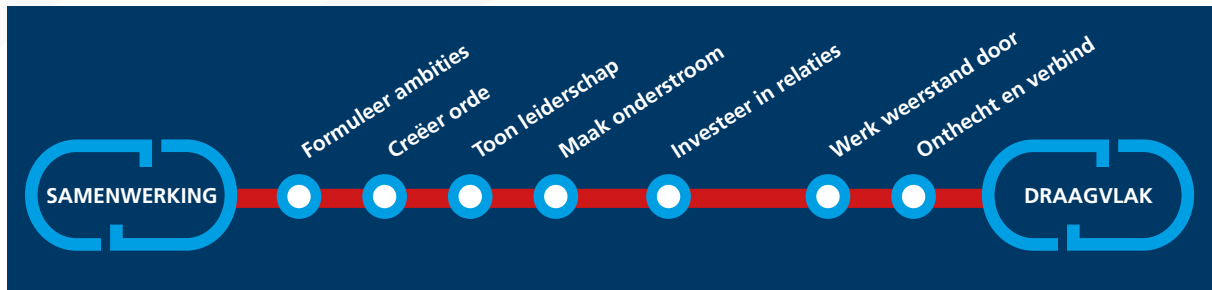




## BIJLAGE III: Kennisdocument: Zeven Stops naar Draagvlak en Vertrouwen \*

De onderwijshuisvesting voor het Primair en Voortgezet Onderwijs is een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor gemeenten en schoolbesturen. Het proces dat invulling moet geven aan deze verantwoordelijkheid gaat niet vanzelf. Een gezamenlijke verantwoordelijkheid vraagt om draagvlak en vertrouwen. In de [VNG publicatie 'Zeven Stops naar Draagvlak en vertrouwen'](#) uit 2014 worden onderwerpen die een rol spelen bij het verkrijgen van draagvlak in 7 punten toegelicht.

### Zeven stops naar draagvlak en vertrouwen



#### 1. Formuleer een gemeenschappelijke ambitie

Bij de start van samenwerking ligt de focus doorgaans op de inhoud en het proces. Wat gaan we doen en hoe pakken wij dat aan? Of het goed gaat hangt voor een groot deel af van de urgentie die gevoeld wordt om daadwerkelijk aan de slag te gaan. Een gemeenschappelijke ambitie bepaalt wat je vanuit de samenwerking met elkaar wenst te bereiken. Een gevoelde ambitie kan gaan werken als verbindend verhaal. Een wenkend perspectief. Een perspectief dat recht doet aan ieders belang.

#### 2. Creëer orde in proces en structuur

Samenwerken vraagt om passende kaders en heldere afspraken. Maak afspraken over wat en in welke fase aan de orde is. Spreek wederzijdse verwachtingen uit, maak duidelijk wie welke verantwoordelijkheid draagt en spreek af waarover het wel en niet moet gaan. Waar wordt iedereen warm van? Waar is iedereen het mee eens? Wat kunnen partijen aan elkaar hebben en van elkaar leren? Wat wil een ieder uit de samenwerking halen? Wat hebben partijen elkaar te bieden?

#### 3. Toon leiderschap

Het hebben en uitdragen van ambities vragen leiderschap. Samenwerking is succesvoller als gezichtsbepalende personen in een samenwerkingsverband een voortrekkersrol kunnen vervullen en anderen kunnen enthousiasmeren.

#### 4. Maak op de gemeenschappelijke agenda ruimte voor de onderstroom

Wil je samenwerking tot een succes brengen dan zal er ook wat onder de tafel speelt ook op tafel moeten komen. Uit de praktijk blijkt dat het vooral de zaken zijn waar men elkaar niet over spreekt die bepalend zijn voor het tot stand komen en de voortgang van de samenwerking. Dominantie, angst, tegenstellingen en wantrouwen spelen altijd een rol in het proces. Stel elkaar daarom regelmatig de vraag. Doen we het goede, Doen we het goede goed en Doen we het goed met elkaar?



## 5. Investeer in de onderlinge relaties

Samenwerken draait om menselijke relaties. Het is van groot belang elkaars taal te leren spreken. Samenwerken is geven en nemen. Een bepalende factor is vertrouwen tussen de belangrijkste actoren: het gaat om de chemie tussen de bestuurders en de personen die de samenwerking in de praktijk moeten operationaliseren. Ga met elkaar in gesprek. Zoek de verbinding op. Hierdoor ontstaat wederzijdse afhankelijkheid en vertrouwen. Dit gaat ook op voor de personen die uiteindelijk beslissen over het budget. Voor de gemeente is dat de gemeenteraad en voor de scholen zijn dat de schoolbesturen. Betrek deze niet pas op het moment van besluitvorming. Alle partijen moeten voor een langere tijd met elkaar optrekken. Maak hen allemaal mede-eigenaar van het proces. Iedereen heeft belangen, het gaat erom te komen tot oplossingen die in ieders belang zijn.

## 6. Werk weerstand door

In tijden van verandering, zullen mensen tijd nodig hebben om belanghebbenden actief en tijdig te informeren en mee te nemen. Beschouw weerstand als relevante informatie. Maak verschillen bespreekbaar en probeer van elkaars krachten gebruik te maken. Probeer duidelijk te krijgen hoe je met elkaar aan de slag wenst te gaan en in welk tempo. Het is goed om vanaf de start gebruik te maken van bestaande kennis en ervaring.

## 7. Onthecht en verbind

Samenwerken vraagt om aanpassingsvermogen. Het samenspel kan alleen slagen als er de bereidheid is om te willen leren van fouten. Mensen en organisaties zijn gehecht aan bestaande situaties en systemen. Het grootste probleem van samenwerken is dan ook het onthechten. Het niet kunnen loslaten. Het is daarom de kunst om mensen daarin te ondersteunen. Samenwerkende partners durven een deel van hun autonomie op te geven. De vaste manieren van werken, de organisatie, de eigen invloed zijn er los gelaten. Bij succesvolle projecten stond de wil om samen iets te bereiken centraal. In deze projecten zag men in dat zij samen meer konden bereiken dan alleen.

Om de huidige mate van samenwerking te bepalen kunnen de volgende vragen worden gesteld:

- **Is er een gezamenlijk belang, doel en verantwoordelijkheid?**
- **Hoe wordt er in de huidige situatie gehandeld; vanuit eigen of collectief belang?**
- **Welke lopende geschillen en-of lopende frustraties zitten in de weg?**
- **Hoe en door wie wordt er gecommuniceerd? Is er een gezamenlijke afzender?**

\* Mede gebaseerd op een eerder bij VNG verschenen publicatie 'Zeven Stops naar Draagvlak en vertrouwen' en verkregen input Martine de Jong -Twynstra Gudde (18 juni 2019)

### Colofon:

Het innovatieprogramma Aardgasvrije en frisse basisscholen wordt uitgevoerd door Platform31 en Kenniscentrum Ruimte-OK. Kijk voor meer informatie op [www.aardgasvrijescholen.nl](http://www.aardgasvrijescholen.nl).

Heeft u vragen, neem contact op met de helpdesk via 085 - 13 04 036 of via [info@aardgasvrijescholen.nl](mailto:info@aardgasvrijescholen.nl).