

Competent Opdrachtgever

Inzicht in de bekwaamheid als opdrachtgever



In deze reeks verschijnen ook:



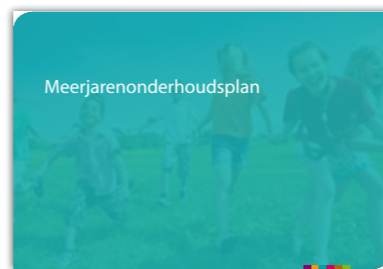
'Wetwijziging Buitenonderhoud'

Wat wijzigt er in de wetgeving rondom het (buiten)onderhoud van schoolgebouwen?



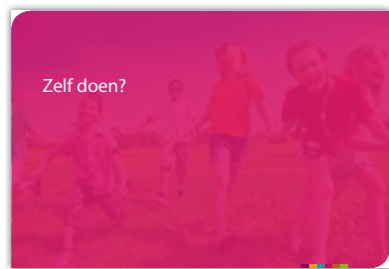
'Zorgvuldige overdracht'

Hoe kunnen onderwijs en gemeenten samen het gesprek aan gaan?



'Meerjaregebouwplan'

Hoe komt u tot een goed huisvestings- en onderhoudsplan?



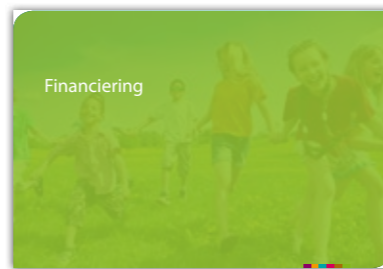
'Zelf doen?'

Wilt u alles in eigen hand houden, of samenwerking opzoeken met anderen?



'Renovatie'

Hoe geven gemeenten en onderwijs samen invulling aan renovatie?



'Financiering'

Welke financieringsvormen zijn mogelijk voor onderwijshuisvesting?

Beste huisvestingsprofessional,

Deze brochure biedt schoolbesturen een hulpmiddel om inzicht te krijgen in hun bekwaamheid als opdrachtgever met betrekking tot onderwijshuisvesting. Door de wetwijziging per 1 januari 2015 rondom het buitenonderhoud neemt hun verantwoordelijkheid op dit gebied toe. Dit kan vragen om (verdere) professionalisering als opdrachtgever van beleid- en planvorming en de financiering en uitvoering van huisvestingsvraagstukken.

Het Kenniscentrum Ruimte voor Onderwijs en Kinderopvang (Ruimte-OK) heeft deze brochure samengesteld, samen met de PO-Raad en de VNG. Dit is de vierde brochure in een reeks van in totaal zeven, die onderdeel uitmaken van de voorlichting omtrent deze wetwijziging.

Ruimte-OK verzorgt dit landelijke voorlichtingstraject in opdracht van het Ministerie van OCW en in samenwerking met de PO-Raad en de VNG. Het voorziet in een reeks brochures, bijeenkomsten, presentaties en een helpdesk met als doel

schoolbesturen en gemeenten goed voor te bereiden op de gewijzigde taak- en budgetverdeling.

Afhankelijk van de ontwikkelingen zal deze brochure worden geactualiseerd. Ze wordt digitaal beschikbaar gesteld en is te vinden op: www.overhevelingbuitenonderhoud.nl. Een gedrukte versie van deze brochure is beschikbaar voor deelnemers aan de regiobijeenkomsten van Ruimte-OK omtrent de wetwijziging.

Hartelijke groet,
Team Ruimte-OK

1. Vooraf

Wat is het?

Deze brochure geeft schoolbesturen inzicht in hun bekwaamheid als opdrachtgever van huisvestingsvraagstukken. De brochure bevat een zelfevaluatie: een evaluatieformulier van de kennis en vaardigheden benodigd voor bekwaam, ofwel competent, opdrachtgeverschap. Voor meer informatie over de wetswijziging, is het aan te raden terug te grijpen naar de brochure '[Wetswijziging Buitenonderhoud](#)'.

Voor wie is het bedoeld?

Deze brochure is geschreven voor besturen in het primair en speciaal onderwijs.

Waarvoor en hoe te gebruiken?

De brochure start met het onderschrijven van het belang van professionalisering en een uitleg van hetgeen onder competent opdrachtgeverschap wordt verstaan. Vervolgens kunnen schoolbesturen aan de slag met het toetsen en (verder) versterken van hun opdrachtgeversrol.

Welke ondersteuning kan ik verwachten?

Alle informatie over het voorlichtingstraject loopt via de website www.overhevelingbuitenonderhoud.nl. Daar kunt u [brochures](#) downloaden, zich aanmelden voor de [nieuwsbrief](#) en nieuwsflits, kennisitems vinden in de online [kennisbank](#), zich aanmelden voor de [regiobijeenkomsten](#) en vragen stellen via de online [helpdesk](#).

2. Professionaliseren is het sleutelwoord

Wat is goed onderwijs? En hoe wordt je als schoolbestuurder bekwaam ('competent') om een goede invulling te geven aan de vraagstukken die rondom de huisvesting van dit goede onderwijs spelen? Iedereen heeft daar eigen denkbeelden bij. Steeds vaker echter is hetgeen eronder wordt verstaan gemeengoed en is men het al snel eens over het belang van professionalisering.

Belang van professionalisering

De commissie Meurs heeft in opdracht van de PO-Raad het rapport [Professionalisering van besturen in het primair onderwijs](#) (november 2013) uitgebracht. De commissie vindt het essentieel dat de schoolbesturen werken aan hun professionalisering om voor de leerlingen zo goed mogelijk onderwijs te kunnen realiseren. Voorzitter Pauline Meurs omschrijft professionalisering in een [interview](#) als volgt: "Dat je beter wordt in je vak. Dat je efficiënter wordt in je werk en doet wat je je hebt voorgenomen. Het gaat er niet alleen om dat je meer kennis krijgt en dus meer weet, maar ook dat je

met andere besturen deelt wat goed werkt. Je zou kunnen zeggen dat professionaliseren betekent dat je beter weet wat beter is." De commissie adviseert schoolbesturen dan ook een professionaliseringsagenda op te stellen.

Competent opdrachtgeverschap met betrekking tot onderwijshuisvesting hoort op die agenda thuis. De staatssecretaris van OCW heeft in de toelichting op het wetsvoorstel rondom buitenonderhoud aangegeven dat schoolbesturen vanwege toenemende verantwoordelijkheid op dit gebied zich zullen moeten professionaliseren. Het schoolbestuur is (tenzij anders is afgesproken) opdrachtgever voor het onderhoud, de aanpassing, het beheer en de exploitatie van de huisvesting. De PO-Raad heeft onlangs met het Ministerie van OCW afgesproken dat er vanaf 1 januari 2015 een bedrag in de lumpsum zal worden gereserveerd voor die professionalisering (er wordt momenteel over een bedrag van € 750.000,- gesproken).

Competent opdrachtgeverschap

Een opdrachtgever is in het algemeen een persoon die opdracht geeft voor het starten, uitvoeren en realiseren van een (deel)project, waarvoor hij eerstverantwoordelijk is. Een bekwaam opdrachtgever heeft ten eerste kennis van de relevante bestuurlijke en operationele feiten. Hierop gebaseerd, definieert hij de doelstellingen en resultaten en stelt hij de kaders van en randvoorwaarden voor het project vast. Hiermee schetst hij de verwachtingen van alle betrokken partijen. Een competent opdrachtgever heeft ten tweede de bestuurlijke, organisatorische en communicatieve vaardigheden om het project (bij) te sturen. Dit zijn bijvoorbeeld oplossingsgerichtheid, aanpassingsbereidheid, kostenbewustzijn en strategisch inzicht.

Met zijn kennis en vaardigheden tezamen, weet een bekwaam opdrachtgever het project zodanig te regisseren dat zijn bijdrage leidt tot het dat resultaat voldoet aan de verwachtingen van de belanghebbenden en zij zich er voldoende in kunnen vinden.

Een bekwaam opdrachtgever kan ook inschatten op welk moment het opportuun is om over te gaan tot intervisie, kennisdeling met gelijkgestemden of een second opinion. Deze hulpmiddelen helpen om een opdrachtgever te laten groeien in zijn rol en kunnen op het juiste moment, de juiste kennis mobiliseren.

TIP: In de [kennisbank](#) van Ruimte-OK is een overzicht opgenomen van leestips rondom competent opdrachtgeverschap op het gebied van onderwijshuisvesting.

3. Zelfevaluatie: bekwaamheidstoets

Bent u als schoolbestuur een competent opdrachtgever? Heeft u de juiste (feiten)kennis en zo niet, hoe verkrijgt u die? Waarin kunt u zich als opdrachtgever nog verbeteren?

Het antwoord op deze vragen krijgt u door het invullen van de zelfevaluatie. Deze bekwaamheidstoets is ontwikkeld in afstemming met schoolbesturen uit het Primair als ook het Voortgezet Onderwijs. Ze bestaat uit een reeks stellingen over de mate van bekwaamheid als opdrachtgever ten aanzien van drie aandachtsgebieden: het proces en de organisatie, de kwaliteit en het onderhoud en de financiën en exploitatie van de onderwijshuisvesting.

Instructie

De zelfevaluatie bestaat uit 40 vragen die in ongeveer 10 minuten met ja, nee of niet van toepassing zijn te beantwoorden. De stellingen zijn gericht op het schoolbestuur. Als u binnen de organisatie beschikt over een huisvestingsdeskun-

dige, kunt u ervoor kiezen samen de vragenlijst in te vullen. Vragen waarop u niet met 'JA' heeft kunnen beantwoorden, geven aan dat daar ruimte ligt om uw bekwaamheid als opdrachtgever (verder) te verbeteren. In hoofdstuk 4 leest u hoe u dit kunt doen. De zelfevaluatie staat ook op www.ruimte-ok.nl.

4: Zelfevaluatie

Aandachtsgebied 1: proces & organisatie

1. U heeft een visie en beleid geformuleerd ten aanzien van de huisvesting op de langere termijn (> 10 jaar).
2. U heeft een goed beeld van het krachtenveld waarin (een) project(en) tot stand komen.
3. Het is duidelijk hoe het opdrachtgeverschap binnen de organisatie wordt ingevuld (taken/ bevoegdheden).
4. De (beleids)doelen van de organisatie zijn vertaald naar concrete kaders ten aanzien van huisvestingsvraagstukken.
5. U beschikt over de benodigde basiskennis van de onderwijswetgeving.
6. U weet welke contractvormen er in de markt beschikbaar zijn en welke mate van risico deze meebrengen.
7. U bent in staat contractvormen tegen elkaar af te wegen.
8. Binnen uw organisatie is gebouwinformatie vastgelegd en controleerbaar (projectdossier).
9. De eigendoms- en beheerafspraken van gebouw(en) zijn in heldere contracten vastgelegd.
10. U voelt zich in staat om voor de benodigde expertise de juiste partijen in te schakelen en aan te sturen.
11. U heeft kennis van vergunnings-, ruimtelijke ordenings- en aanbestedingsprocedures of weet hoe u deze kunt verwerven.
12. U bent in staat overeenkomsten en contractdocumenten op juridische consequenties te (laten) beoordelen.
13. Bij calamiteiten (bv asbest) weet u hoe u effectief kunt ingrijpen.

Aandachtsgebied 2: kwaliteit & onderhoud

14. U heeft in beeld of de huisvesting voldoet aan de onderwijsvisie van uw school.
15. Afspraken over het kwaliteitsniveau (start en einde levenscyclus) zijn vastgelegd in overleg met de gemeente.
16. U beschikt over adequate gebouwgegevens (bouwjaar, m², leerlingaantallen).
17. Verwachtingen van project(en) zijn expliciet gemaakt en bestuurlijk vastgesteld.
18. U bent in staat vraagstukken over (ver)nieuwbouw, beheer en onderhoud integraal en in samenhang te bezien.
19. U heeft duidelijk in beeld of en hoe u de kwaliteit van de huisvesting kunt verbeteren en/of verduurzamen.
20. U bent in staat een projectresultaat te definiëren, specificeren, goed te keuren en te evalueren.
21. U beschikt over een up-to-date meerjarenonderhoudsplan.
22. Bouwprojecten worden tussentijds en achteraf geëvalueerd.
23. U beschikt over de benodigde basiskennis van het bouwproces.
24. U heeft kennis van duurzaam en milieubewust onderhoud.
25. U bent in staat ontwerp-, contract- en uitvoeringsdocumenten op kwaliteit te beoordelen.
26. De kwaliteit en onderhoudsconditie van het gebouw worden systematisch bijgehouden.
27. De functionaliteit van het gebouw wordt (periodiek) geëvalueerd.
28. Van elk gebouw beschikt u over een actuele asbestinventarisatie.
29. U beschikt over een actuele Risico-inventarisatie & -evaluatie (RI&E).
30. U registreert doorlopend het uitgevoerde onderhoud en aanpassingen.

Aandachtsgebied 3: financiën & exploitatie

31. Activiteiten ten aanzien van beheer en exploitatie worden aangestuurd vanuit een integrale visie/beleid op huisvesting.
32. Voor investeringsbeslissingen beschikt u over een (doorgerekende) businesscase.
33. U heeft een volledig beeld van de huisvestingslasten en bekostiging per gebouw.
34. U beschikt over gevalideerde leerlingenprognoses (inzicht ruimtebehoefte/(over)capaciteit).

35. Met de gemeente zijn afspraken gemaakt over uitgangspunten rondom renovatie (onder andere over bekostiging).
36. U kent de mogelijkheden en beperkingen van diverse financieringsvormen.
37. U heeft kennis van huur- en verhuurmogelijkheden rond schoolgebouwen.

38. U heeft inzicht op te behalen besparingen op exploitatie, onderhoud en beheer (onder andere via monitoring).
39. U heeft kennis van inkopen en aanbesteden (zowel ten aanzien van de ontwerp- als gebruiksfase).
40. U beschikt over de juiste expertise om prijs/kwaliteit te beoordelen.

5. Score zelfevaluatie

Met behulp van de zelfevaluatie heeft u als schoolbestuur nu een beeld van uw bekwaamheid als opdrachtgever met betrekking tot de onderwijshuisvesting. Welke aspecten verdienen uw aandacht? De noodzaak tot verbetering hangt enerzijds af van de wensen en mogelijkheden van het schoolbestuur om kennis en expertise 'in huis' te ontwikkelen. Anderzijds is het hoe dan ook aan te bevelen dat ook besturen die vooral leunen op externe deskundigheid de regie zien te behouden. In dit hoofdstuk wordt per aandachtsgebied een aantal tips gegeven. Afhankelijk van uw antwoorden op de vragen zijn ze al dan niet van toepassing.

1: Gebouwgegevens

Adequate en overzichtelijke gebouwgegevens zijn nodig als basis voor beleidsoverwegingen.

- Maak een overzicht van de te verwachten huisvestingslasten per gebouw (onderhoud en exploitatie). Zet die af tegen de te verwachten inkomsten op basis van het aantal

leerlingen en het daaruit afgeleide budget dat bestuurlijk wordt vrijgemaakt voor huisvesting. Neem ook de opbrengsten van medegebruik mee.

- Zorg voor actuele leerlingenprognoses. Deze worden veelal aangeleverd door gemeenten. Als dat niet het geval is, dan kan het schoolbestuur ze zelf (laten) verzamelen. De meeste besturenorganisaties kunnen dit voor hun leden uitvoeren.
- Breng in kaart hoeveel vierkante meter huisvesting er via de lumpsum bekostigd wordt. Vergelijk dat met het aanwezige oppervlak, het daadwerkelijk gebruik en het aantal leegstaande vierkante meters.
- De ontwikkeling van het energieverbruik is goed te monitoren met behulp van geautomatiseerde hulpmiddelen. Diverse marktpartijen hebben hier een aanbod voor.
- Voor een planmatige aanpak van het onderhoud is het verstandig een Meerjarengedebouwplan op te stellen. Informatie hierover vindt u in de [brochure](#) 'Meerjarengedebouw-

plan'. Deze maakt onderdeel uit van de reeks voorlichtingsbrochures in het kader van de voorlichting omtrent de wetswijziging.

2: Kwaliteitsniveau gebouwen

Zicht op het kwaliteitsniveau van gebouwen is nodig om te kunnen bepalen wat er, nu of in de toekomst, mee moet gebeuren. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om investeringen in duurzaamheid of de keuze tussen renovatie of nieuwbouw.

- Met behulp van het [Kwaliteitskader huisvesting - Basisonderwijs](#) kan de gewenste gebouwkwaliteit worden geformuleerd. Dit is een praktisch hulpmiddel voor het formuleren van kwalitatieve kaders voor de bouw en verbouw van scholen.
- De technische kwaliteit van gebouwdelen en installaties kan in kaart gebracht worden via een conditiemeting. Hier bestaan vele varianten van, waarbij de NEN 2767-1 norm een breed geaccepteerd uitgangspunt vormt. De hiervoor vereiste specifieke, technische kennis zal veelal niet in

huis zijn. Dan is het verstandig een externe deskundige in te huren die tevens een onderhoudsprognose aan de conditiemeting kan koppelen. Dit kan behulpzaam zijn bij het opstellen van het Meerjarengedebouwplan.

- De kwaliteit van een gebouw reikt verder dan alleen de technische conditie. Het (on)gemak dat gebruikers in en van een gebouw ervaren speelt ook een rol. Dergelijke kwaliteit is niet terug te vinden in de conditiemeting. Om ook gebruikers te betrekken bij het vaststellen van de gebouwkwaliteit, kan de [Gebruikersevaluatie](#) worden ingezet. Deze wordt aangeboden door Ruimte-OK (houdt u rekening met een kostprijs).
- Er bestaan geautomatiseerde systemen waarin de onderhoudsplanung- en uitvoering kunnen worden vastgelegd. Deze bieden vaak de mogelijkheid om daarnaast een aantal basisgegevens over het gebouw een plek te geven.
- Voor gebouwen die voor 1993 zijn gerealiseerd geldt dat er asbest in verwerkt kan zijn. Het is de verantwoordelijkheid van het schoolbestuur dit middels een asbestinventarisatie vast te stellen. Afhankelijk van de situatie komen de kosten

voor sanering van het asbest voor rekening van de gemeente of het schoolbestuur. Meer informatie over asbest is te vinden in de [kennisbank](#) van Ruimte-OK, de brochure die hierover verschijnt en op [INFOMIL-asbest](#). Dit is een speciale website van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu over scholen en asbest.

- ARBO en veiligheidsaspecten worden het best gemonitord door middel van periodiek RI&E onderzoek. De PO-Raad heeft in overleg met de vakbonden bijvoorbeeld een [Arbo-catalogus](#) vastgesteld, die gehanteerd kan worden.

3: Sturen van huisvesting

Welke kennis zou u in huis moeten hebben om uw taken op het vlak van onderwijshuisvesting goed te kunnen uitvoeren? Het gaat hierbij onder andere om inzicht in financiële aspecten, het aansturen van processen en het kunnen beoordelen welke eisen u kunt en zou moeten stellen aan externe partijen.

- Informatie over financieren is te vinden in de [brochure](#)

'Financiering'. Deze brochure maakt onderdeel uit van de reeks brochures in het kader van het voorlichtingstraject en zal voor de zomer van 2014 verschijnen.

- Om zonder de kennis in huis te hebben beleid op te zetten rondom bijvoorbeeld verduurzaming, aanpassing, facilitering en exploitatie, kan een marktpartij worden ingeschakeld. Leg in dat geval wel de eigen wensen en uitgangspunten goed vast.
- Informatie over aanbesteden, bouwprocessen, verhuur en huur en eigendom en beheervormen, is te vinden in de [kennisbank](#) van Ruimte-OK.
- ESCo's zijn bedrijven die voor u tegen een bepaald vast tarief (bijvoorbeeld huidige energiekosten) energiebesparende maatregelen financieren en beheren gedurende een bepaalde looptijd. Informatie over Energy Service Companies (ESCO's) is te vinden in de [kennisbank](#).

4: Interne strategische keuzes

Zelfs als alles op het gebied van huisvesting wordt uitbesteed, zullen de beleidsmatige beslissingen en strategische

keuzes binnen de organisatie zelf gemaakt moeten worden.

- Er kan hiervoor gebruik gemaakt worden van beleidskaders die de PO-Raad op het gebied van onderwijskundig beleid aanreikt. Denk daarbij aan Passend Onderwijs, Goed Bestuur en Onderwijskwaliteit.
- Beleidsmatige keuzes kunnen beter voorbereid worden wanneer de in het Meerjarengedebouwplan verzamelde gegevens hierbij betrokken worden.
- Zorg voor goede communicatie, intern (MR, scholen) en extern (gemeente). Bepaal vooraf wie, op welk moment, met welk doel, welke informatie dient te ontvangen. Dit vergroot het draagvlak.

5: Externe strategische keuzes

In tegenstelling tot de situatie bij interne strategische keuzes is het voldoende wanneer op dit terrein alleen de hoofdlijnen beheerd worden. Wanneer deze gevolgd worden en in de juiste context geplaatst kunnen worden kan van daaruit besloten worden of nadere deskundigheidsverdieping wenselijk wordt geacht. Daarbij zou op onderdelen ook gebruik

gemaakt kunnen worden van diensten van derden.

- Ook wanneer externe ondersteuning wordt inschakeld is het van groot belang om zelf het overleg te voeren met andere schoolbesturen en gemeente(n). Zeker als het gaat om het uitstippelen van lokaal huisvestingsbeleid. Op deze wijze ontvangt u namelijk meer informatie en kunt u de discussie direct beïnvloeden.
- Als er sprake is van een school die gehuisvest is in een MFA zou nagegaan moeten worden of de gemaakte afspraken aangepast moeten worden naar aanleiding van de wetswijziging.
- In veel gevallen blijken de afspraken omtrent eigendom, beheer en exploitatie niet duidelijk, of niet duidelijk vastgelegd te zijn. Het is aan te bevelen dit tijdig op te pakken om risico's te vermijden.
- Informatie over MFA's, brede scholen en beheervormen is binnenkort te vinden in de handreiking die de PO-Raad ontwikkelt.
- Informatie over doordecentralisatie is te vinden in de [ken-](#)

[nisbank](#) van Ruimte-OK.

- Informatie over alternatieve samenwerkingsvormen is te vinden in de [kennisbank](#) van Ruimte-OK.
- Een agenda voor het overleg met andere schoolbesturen en de gemeente is te vinden in de [brochure](#) 'Zorgvuldige Overdracht'.
- Meer informatie over de achtergrond voor een vernieuwd huisvestingsbeleid, is te vinden in het [rapport](#) 'Een fris alternatief voor de huisvesting van kinderen' (maart 2010) van de RebelGroup dat in opdracht van de PO-Raad is uitgevoerd.

Aan de slag

Voorgaande tips helpen om zelf aan de slag te gaan met het vergroten van de benodigde competenties als opdrachtgever. Het kan echter ook zo zijn dat de zelfevaluatie aanleiding geeft om met Ruimte-OK in gesprek te willen over het invullen van uw rol als opdrachtgever. Neem dan contact op met Ruimte-OK. Meer informatie over het ondersteuningsaanbod

van Ruimte-OK en de bijbehorende voorwaarden is te vinden op www.overhevelingbuitenonderhoud.nl.

Competenties kunnen ook in algemene zin ontwikkeld worden door gebruik te maken van het aanwezige scholingsaanbod. Hier bestaan vele aanbieders voor, waaronder Ruimte-OK. Het scholingsaanbod van het kenniscentrum krijgt invulling op basis van de vraag vanuit de doelgroepen. Hierbij wordt zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij het cursusaanbod dat reeds bestaat, zoals het trainingsaanbod omtrent onderwijshuisvesting van het VNG congresbureau. Hou de [website](#) in de gaten voor het meest actuele aanbod.

Bezoekadres

Ruimte-OK
Beukenlaan 42
5651 CD Eindhoven

Contact

Telefoon (040) 2329740

Fax (040) 2443298

Info@ruimte-ok.nl

www.ruimte-ok.nl

Deze brochure is in opdracht van het Ministerie van OCW uitgegeven
door Ruimte-OK in samenwerking met de PO-Raad en de VNG.

De digitale versie van de brochure is beschikbaar op:

www.overhevelingbuitenonderhoud.nl

Versie 1.0 © 2014