

Zelfevaluatie: Competent en duurzaam opdrachtgeverschap

Inzicht in de bekwaamheid als opdrachtgever

1. Inleiding

Deze publicatie geeft schoolbesturen inzicht in hun bekwaamheid als opdrachtgever bij huisvestingsvraagstukken. Het bevat een zelfevaluatie: een vragenlijst met vragen over kennis en vaardigheden nodig voor bekwaam, ofwel competent, opdrachtgeverschap.

Ook zijn er tips opgenomen zodat schoolbesturen verder hun opdrachtgeversrol kunnen versterken.

2. Professionaliseren is het sleutelwoord

Wat is goed onderwijs? En hoe word je als schoolbestuur bekwaam 'competent' om een goede invulling te geven aan de vraagstukken die rondom de huisvesting van dit goede onderwijs spelen?

Belang van professionalisering

Professionaliseren is dat je efficiënter wordt in je werk en doet wat je je hebt voorgenomen. Je zou kunnen zeggen dat professionaliseren betekent dat je beter weet wat beter is. Van toegevoegde waarde is het delen van goede ervaringen binnen de sector.

Competent opdrachtgeverschap met betrekking tot huisvesting is onmisbaar voor ieder bestuur omdat de verantwoordelijkheid voor huisvesting grotendeels bij het bestuur ligt indien zij 'juridisch eigenaar' is.

- **Het schoolbestuur is verantwoordelijk voor het totale onderhoud**
- **Het schoolbestuur is verantwoordelijk voor aanpassing van het gebouw**
- **Het schoolbestuur is verantwoordelijk voor onderwijskundige vernieuwing**
- **Het schoolbestuur is verantwoordelijk voor beheer en exploitatie**

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:

- **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.**
- **De bestuurlijke, organisatorische en communicatieve vaardigheden om het project (bij) te sturen. Dit zijn bijvoorbeeld oplossingsgerichtheid, aanpassingsbereidheid, kostenbewustzijn en strategisch inzicht.**

Met zijn/haar kennis en vaardigheden tezamen, weet een bekwaam opdrachtgever het project zodanig te regisseren dat zijn/haar bijdrage leidt tot het 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/haar rol en kunnen op het juiste moment, de juiste kennis mobiliseren.

3. Zelfevaluatie

Ben je als schoolbestuur een competent opdrachtgever? Heb je de juiste (feiten)kennis en zo niet, hoe verkrijg je die? Waarin kun je als opdrachtgever nog verbeteren?

Het antwoord op deze vragen krijg je door het invullen van de zelfevaluatie. Deze bekwaamheidstoets is ontwikkeld in afstemming met schoolbesturen uit het Primair en Voortgezet Onderwijs. Ze bestaat uit een reeks stellingen over de mate van bekwaamheid als opdrachtgever op drie managementniveaus:

1. **Strategisch niveau**
2. **Tactisch niveau**
3. **Operationeel niveau**

Ieder niveau is weer verdeeld in drie aandachtsgebieden:

1. **Proces: basiskennis en eigenaarschap**
2. **Ambitie: visie en kwaliteit**
3. **Financieel: financiën en exploitatie**

Instructie

- De zelfevaluatie bestaat uit vragen die in ongeveer 10 minuten beantwoord zijn.
- Vink in onderstaande lijst de competenties aan waarover je nu al beschikt.
- Een totaalscore wordt niet gegeven.
- Het gaat er bij het invullen niet om of iets goed of fout is: vragen die niet aangevinkt zijn, geven de indicatie dat je op dat punt jouw bekwaamheid als opdrachtgever (verder) kunt verbeteren. De tips en hoofdstuk 5 helpen je hoe je dit kunt doen.
- De stellingen zijn gericht op het schoolbestuur. 'Ik' kun je lezen als jezelf, maar ook als jouw collega/team/organisatie. Als je binnen het schoolbestuur beschikt over een huisvestingsdeskundige, kun je ervoor kiezen de vragenlijst samen in te vullen.

4. Zelfevaluatie bekwaamheidstoets

Strategisch niveau

1.a Proces: basiskennis en eigenaarschap

- Ik beschik over de benodigde basiskennis van de onderwijswetgeving met betrekking tot onderwijshuisvesting.
- Ik heb een goed beeld van het krachtenveld waarin projecten tot stand komen.
- Ik ben in staat om voor de benodigde expertise de juiste partijen in te schakelen en aan te sturen.
Tip: Wanneer externe expertise wordt ingeschakeld 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 ontvang je namelijk meer informatie en kun je de discussie direct beïnvloeden.
- Ik weet intern op de juiste tijd en wijze RvT, medezeggenschap etc. in te schakelen.
Tip: 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.
- Ik weet hoe het opdrachtgeverschap binnen de organisatie wordt ingevuld (taken/bevoegdheden).
- Ik beschik over de benodigde basiskennis van het bouwproces.
Tip: Informatie over aanbesteden, bouwprocessen, verhuur en huur en eigendom en beheervormen, is te vinden in de [kennisbank van Ruimte-OK](#).
- Ik heb kennis van huur- en verhuurmogelijkheden rond schoolgebouwen.
Tip: Informatie over aanbesteden, bouwprocessen, verhuur en huur en eigendom en beheervormen, is te vinden in de [kennisbank van Ruimte-OK](#). Ook worden er regelmatig cursussen aangeboden over deze onderwerpen.

1.b Ambitie: visie en kwaliteit

- Ik heb in beeld of de huisvesting voldoet aan de onderwijsvisie van mijn school.
- Ik heb een visie en beleid geformuleerd ten aanzien van de huisvesting op de langere termijn (> 10 jaar).
Tip: Beleidsmatige keuzes kunnen beter voorbereid worden wanneer de in het [Meerjarengedragingsplan](#) verzamelde gegevens hierbij betrokken worden.
- De (beleids)doelen van de organisatie zijn vertaald naar concrete kaders ten aanzien van huisvestingsvraagstukken.
Tip: 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. Ook kan er gebruik gemaakt worden van [diverse duurzaamheidsprogramma's](#) vanuit de Rijksoverheid.
- Ik heb duidelijk in beeld of en hoe ik de kwaliteit van de huisvesting kan verbeteren en/of verduurzamen.
Tip 1: 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 [Meerjarengedouwplan](#).

Tip 2: De kwaliteit van een gedouw reikt verder dan alleen de technische conditie. Het (on)gemak dat gebruikers in en van een gedouw 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 gedouwkwaliteit, kan de gebruikersevaluatie worden ingezet. Voor meer informatie over deze gebruikersevaluatie kan je [contact](#) opnemen met Kenniscentrum Ruimte-OK.

Tip 3: Meer informatie over het bouwen van duurzame en gezonde scholen is te vinden op de site van [Kenniscentrum Ruimte-OK](#).

- Ik ben in staat vraagstukken over (ver)nieuwbouw, verduurzaming, beheer en onderhoud integraal en in samenhang te bezien.
- Afspraken over huisvesting voor de korte, middellange en lange termijn zijn vastgelegd in overleg met de gemeente en andere besturen in een [Duurzaam Integraal Huisvestingsplan \(DIHP\)](#).
Tip 1: Zorg bij het overleg met schoolbesturen en gemeente voor een duidelijke agenda.
Tip 2: Samen met de gemeente aan de slag met een (Duurzaam) IHP? Neem kennis van de [Startnotitie IHP](#)
Tip 3: Zorg voor actuele leerlingenprognoses. Deze worden veelal aangeleverd door gemeenten. Als dat niet het geval is, dan kan het schoolbestuur deze zelf (laten) verzamelen. De meeste besturenorganisaties kunnen dit voor hun leden uitvoeren.
- Ik heb een up-to-date (duurzaam) Meerjarenonderhoudsplan (MOP), dat onderdeel uitmaakt van het [Meerjarengedouwplan](#) welke indien mogelijk is afgeleid van het (Duurzaam) IHP van de gemeente.
Tip: Kijk hier voor meer informatie over het opstellen van een [Meerjarengedouwplan](#).

1.c Financieel: financiën en exploitatie

- Ik weet gebruik te maken van de financieringsruimte die de wet biedt voor huisvesting
- Ik heb kennis van inkopen en aanbesteden (zowel ten aanzien van de ontwerp-, bouw- als gebruiksfase).
Tip: Informatie over aanbesteden, bouwprocessen, verhuur en huur en eigendom en beheervormen, is te vinden in de [kennisbank van Ruimte-OK](#). Ook worden er regelmatig cursussen aangeboden over deze onderwerpen.
- Voor investeringsbeslissingen beschik ik over een (doorgerekende) business case.
Tip 1: Maak een overzicht van de te verwachten huisvestingslasten per gedouw (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 eventuele opbrengsten van medegebruik mee.
Tip 2: Breng in kaart hoeveel vierkante meter huisvesting er via de lumpsum bekostigd wordt. Vergelijk dat met het aanwezige oppervalk, het daadwerkelijk gebruik en het aantal leegstaande vierkante meters.

- Ik maak gebruik van het samenbrengen van investeringen en exploitatie (TCO benadering: Total Cost of Ownership).
Tip: Zorg ervoor dat afspraken omtrent eigendom, beheer en exploitatie duidelijk zijn en goed en tijdig worden vastgelegd.
- Ik ken de mogelijkheden en beperkingen van diverse financieringsvormen.
- Met de gemeente zijn afspraken gemaakt over uitgangspunten rondom renovatie (onder andere over kostenverdeling).
- Ik heb inzicht in te behalen besparingen op exploitatie, onderhoud en beheer (onder andere via monitoring).
Tip: De ontwikkeling van het energieverbruik is goed te monitoren met behulp van geautomatiseerde hulpmiddelen. Diverse marktpartijen hebben hier een aanbod voor.

Tactisch

2.a Proces: basiskennis en eigenaarschap

- Activiteiten ten aanzien van beheer en exploitatie worden aangestuurd vanuit een integrale visie/beleid op huisvesting.
Tip: Beleidsmatige keuzes kunnen beter voorbereid worden wanneer de in het Meerjarengedragingsplan verzamelde gegevens hierbij betrokken worden.
- Ik ben in staat een projectresultaat te definiëren, specificeren, goed te keuren en te evalueren.
- Ik ben in staat ontwerp-, contract- en uitvoeringsdocumenten op juistheid en kwaliteit te beoordelen.
- Ik ben in staat overeenkomsten en contractdocumenten op juridische consequenties te beoordelen.
- Ik heb kennis van vergunnings-, ruimtelijke ordenings- en aanbestedingsprocedures.

2.b Ambitie: visie en kwaliteit

- Verwachtingen van project(en) zijn expliciet gemaakt en bestuurlijk vastgesteld.
- Binnen mijn organisatie is gebouwinformatie vastgelegd en controleerbaar (projectdossier).
- Ik heb kennis van duurzaam en milieubewust onderhoud.

2.c Financieel: financiën en exploitatie

- Ik weet welke contractvormen er in de markt beschikbaar zijn en welke mate van risico deze meebrengen.
Tip: Informatie over aanbesteden, bouwprocessen, verhuur en huur en eigendom en beheervormen, is te vinden in de kennisbank van Ruimte-OK. Ook worden er regelmatig cursussen aangeboden over deze onderwerpen.

- Ik ben in staat contractvormen tegen elkaar af te wegen.
- De eigendoms- en beheerafspraken van gebouw(en) zijn in heldere contracten vastgelegd.
- Ik beschik over de juiste expertise om prijs/kwaliteit te beoordelen.
- [Energiebesparing](#) staat voortdurend op de agenda (informatieplicht en quick wins).
Tip 1: Bekijk [de Erkende Maatregelenlijst energiebesparing](#).
Tip 2: ESCo's zijn bedrijven die voor je 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 van Ruimte-OK](#).

Operationeel

3.a Proces: basiskennis en eigenaarschap

- Ik beschik over basisgegevens van de gebouwen:
 - o Bouwjaar
 - o M2 Bruto Vloeroppervlakte
 - o Ruimtebehoefte t.b.v. aantal kindplaatsen
 - o Energieverbruik (incl. CO2 uitstoot)
- Ik beschik over gevalideerde leerlingenprognoses (inzicht ruimtebehoefte/(over)capaciteit)
- Van elk gebouw beschik ik over een actuele asbestinventarisatie.
Tip: Bepaal wie hiervoor verantwoordelijk is. Voor gebouwen die voor 1993 zijn gerealiseerd geldt dat er asbest in verwerkt kan zijn. Het is de verantwoordelijkheid van de juridisch eigenaar 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 vind je in de [handreiking asbest](#).
- Ik heb inzicht in aanwezige kwaliteit binnenmilieu (ten minste luchtkwaliteit, temperatuur en ventilatievoorzieningen).
Tip: Besteed aandacht aan (online) monitoring (CO2-meting, temperatuur, luchtvochtigheid). Marktpartijen bieden hier diverse meetapparatuur voor aan.
- Ik beschik over een actuele Risico-inventarisatie & -evaluatie (RI&E).
Tip: 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.
- Ik weet op welke onderdelen het gebouw periodiek gekeurd moet worden en laat dat ook gebeuren.

3.b Ambitie: visie en kwaliteit

- De kwaliteit en onderhoudsconditie van het gebouw worden systematisch bijgehouden.
Tip: Met behulp van het [Kwaliteitskader onderwijshuisvesting](#) kan de gewenste gebouwkwaliteit worden geformuleerd. Dit is een praktisch hulpmiddel voor het formuleren van kwalitatieve kaders voor de bouw en verbouw van schoolgebouwen.

- De functionaliteit van het gebouw wordt (periodiek) geëvalueerd.
Tip: Met behulp van het [Kwaliteitskader Onderwijshuisvesting](#) kan de gewenste functionaliteit van een gebouw worden geformuleerd. Dit is een praktisch hulpmiddel voor het formuleren van kwalitatieve kaders voor de bouw en verbouw van schoolgebouwen.
- Bouwprojecten worden tussentijds en achteraf geëvalueerd.
- Ik registreer doorlopend het uitgevoerde onderhoud en de aanpassingen.
- Bij calamiteiten (bv. asbest) weet ik hoe ik effectief kan ingrijpen.

3.c Financieel: financiën en exploitatie

- Ik heb een volledig beeld van de huisvestingslasten en bekostiging per gebouw.
Tip: Kijk hiervoor naar de lange termijn, dus inclusief kosten voor beheer en onderhoud gedurende de exploitatie.
- Ik beschik over een up-to-date (duurzaam) Meerjarenonderhoudsplan (MOP), dat onderdeel uitmaakt van het [Meerjarengebouwplan](#).
Tip 1: Voor een planmatige aanpak van het onderhoud is het verstandig een Meerjarengebouwplan op te stellen. Informatie hierover vind je in de [handreiking Meerjarengebouwplan](#).
Tip 2: Er bestaan geautomatiseerde systemen waarin de onderhoudsplanning- en uitvoering kunnen worden vastgelegd. Deze bieden vaak de mogelijkheid om daarnaast een aantal basisgegevens over het gebouw een plek te geven.

5. Score zelfevaluatie

Met behulp van de zelfevaluatie heb je als schoolbestuur nu een beeld van je bekwaamheid als opdrachtgever met betrekking tot de huisvesting. Welke aspecten verdienen aandacht? De noodzaak tot verbetering hangt enerzijds af van de wensen en mogelijkheden van de organisatie om kennis en expertise 'in huis' te ontwikkelen. Anderzijds is het hoe dan ook aan te bevelen dat ook organisaties die vooral leunen op externe deskundigheid de regie zien te behouden.

Aan de slag

Bij de vragen in hoofdstuk 4 zijn diverse links en tips opgenomen waar je meer informatie over het betreffende onderwerp vindt. Deze links en 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 het Kenniscentrum Ruimte-OK in gesprek te willen over het invullen van uw rol als opdrachtgever.



Neem dan contact op met [Kenniscentrum Ruimte-OK](#).

Competenties kunnen ook in algemene zin ontwikkeld worden door gebruik te maken van het cursusaanbod. Het cursusaanbod van dit kenniscentrum krijgt invulling op basis van de vraag vanuit de doelgroepen. Houd de [website](#) in de gaten voor het meest actuele aanbod.