



Strategische keuzes in het onderwijs

De laatste jaren hebben facility managers veel tijd gestoken in de bedrijfsvoering. De nadruk ligt op bedrijfsvoeringaspecten, wat geregeld ten koste gaat van een dialoog over de wezenlijke toegevoegde waarde van facilitaire dienstverlening en huisvesting. In organisaties waar het facilitaire proces vervlochten is met het primaire proces, zijn de effecten daarvan het duidelijkst merkbaar. Welke keuzes heeft een facility manager bij het professionaliseren van zijn dienstverlening? Grote ROC's zijn als uitgangspunt genomen om de strategische keuzemogelijkheden toe te lichten.

TEKST: JUDY ALKEMA EN AB KOOLS

In het decembernummer van Facility Management Magazine wordt de praktijk belicht; vijf facilitair managers van grotere ROC's gaan met elkaar in gesprek over de uitdagingen waarvoor zij gesteld worden als zij hun dienstverlening optimaal aan willen laten sluiten bij het primaire proces. In het voorjaar verschijnt een artikel dat geheel gewijd is aan de Rijnlandse en Angelsaksische bestuursmodellen.

Ten gevolge van fusies is de schaal-grootte in het onderwijsveld, zeker bij middelbaar en hoger beroeps-onderwijs, de laatste tien tot vijftien jaar enorm toegenomen. Waren er aanvankelijk scholen met gemiddeld enkele honderden leerlingen, nu zijn dat instellingen met doorgaans tien-tot dertigduizend en meer leerlingen. In eerste instantie bleven veel van de oorspronkelijke vestigingen bestaan. Meestal heeft daarna centralisatie en soms zelfs ook unilocatie plaats-

gevonden, doorgaans ook gepaard gaand met centralisatie van (de aansturing van) ondersteunende diensten. Vaak is al snel gekozen voor uitbesteding van centraal te sturen diensten zoals schoonmaak, catering, onderhoud, beveiliging en leermiddelen. Minder snel is zo'n keuze gemaakt voor ICT, klein onderhoud, receptie en telefoonbehandeling, conciërgerie, repro, ruimtebeheer, roostering, toezichhouders en tuinonderhoud. Die vragen eerder om

een decentrale inbedding. Inmiddels is tussen verschillende ROC's een samenwerkingsverband ontstaan, het 'FSR' (Facilitair Samenwerkingsverband van ROC's) waarbinnen gewerkt wordt aan verdere professionalisering van de beroepsgroep. Dit jaar zijn tien werkgroepen met gezamenlijke thema's aan de slag gegaan waardoor kennisdeling plaatsvindt en inzicht ontstaat in onder meer kosten (benchmarking) en strategie. Dat is onontbeerlijk om een gewaardeerde speler aan de bestuurstafel te worden. De inhoud van dit gesprek varieert echter, afhankelijk van de visie van de organisatie, zoals we zullen zien in de volgende paragraaf.

Waar draait het primair om?

Een onderwijsorganisatie kan een smalle of een brede visie op haar bestaansreden hanteren. In de smalle benadering definieert de school zichzelf als een diploma-fabriek; zoveel mogelijk leerlingen zo snel mogelijk voorzien van een diploma. Een efficiënte organisatie waarin input, throughput en output van deelnemers centraal staat. Binnen ROC's zien we doorgaans een brede missie; de school wordt beschouwd als pedagogische leeromgeving. Zij draagt primair bij aan

de vorming van jong volwassenen naar verantwoordelijk vakmanschap én positief kritisch burgerschap in de maatschappij. Iedere medewerker

heeft een professioneel overstijgende verantwoordelijkheid voor kosten, kwaliteit én leefbaarheid. Zo spreekt ook een leraar een leerling aan als die een colablikje door de gang schopt; hij laat die taak niet liggen voor de conciërge.

Strategische keuzes

Het is verleidelijk ondersteunende bedrijfsprocessen te beschouwen als 'kostenfactor' en deze enkel te benaderen vanuit het oogpunt van kostenreductie, waardoor zoveel mogelijk geld in het primaire proces kan worden gestoken. Maar als de school méér wil zijn dan een diplomafabriek, dan zijn er ook bijbehorende strategische keuzes te maken over de definitie en invulling van ondersteunende diensten. Waaraan toetst een bestuur 'toegevoegde waarde' als het niet alleen om 'zo goedkoop mogelijk' gaat? Waarmee voegt facilitaire

dienstverlening werkelijk iets toe aan de onderwijsorganisatie? Van essentieel belang lijkt te zijn dat de 'eilanden' (soms zelfs bolwerken)

Levert de facilitaire dienst als een hotel of maken wij samen de dienstverlening?

van onderwijzend personeel en ondersteunde dienstverlening elkaar vinden met als verbindende schakel het belang van de deelnemer in het onderwijs. Het is wenselijk, zo niet noodzakelijk, dat er van beide zijden bereidheid is elkaars wereld te begrijpen. Een paar voorbeelden kunnen dit verduidelijken.

- De opleiding Bouw heeft de bouwonderhoudsplanning van de schoolgebouwen voorafgaand aan de start van het schooljaar besproken met de facilitair manager. Een van de locaties wordt ingrijpend verbouwd. Daarvoor zijn ondermeer nieuwe kozijnen nodig. De facilitair manager spreekt met de aannemer af dat deze door de school zelf geleverd worden. De opleiding Bouw levert de kozijnen conform bouwtekening en specificaties af, op het overeengekomen tijdstip.

Vragen aan organisaties

- Dient catering bij te dragen aan bewustzijn van jongeren rond gezonde voeding bijvoorbeeld? Of op het effect dat vlees eten heeft op de CO₂-uitstoot? Willen we één gezamenlijk bedrijfsrestaurant waar leerlingen en personeel samen pauzeren (en verbieden we daarmee eten op de werkvloer voor iedereen)? Willen we het restaurant inrichten met hufterproof meubilair, omdat 'de jeugd van tegenwoordig' toch geen respect heeft voor spullen van een ander?
- Dienen conciërges naast hun huishoudelijke en logistieke taken ook bij te dragen aan het pedagogische klimaat op school? Spreken zij leerlingen en leraren aan op de leefbaarheid van de omgeving (bijvoorbeeld als peuken op de grond worden uitgetrapt)?
- Is onze school een bunker met beveiligers en poortjes bij de voordeur of stuurt de school op veiligheid en geborgenheid en komt dit aan de orde in de lessen of mentoruren? Dienen beveiligers natuurlijke senioriteit en mensenkennis te hebben of laten we de personeelsselectie over aan het externe beveiligingsbedrijf met een winstdoelstelling? Kan de school als leerbedrijf fungeren voor beveiliging waardoor jonge leerlingen hun medeleerlingen moeten aanspreken? Onder welke randvoorwaarden kan dit wel?
- Levert de facilitaire dienst als een hotel (beste service aan de klant) of maken wij samen de dienstverlening als community? Kunnen leerlingen (bijvoorbeeld bij lesuitval of tussenuren) een bijdrage leveren aan de dienstverlening zodat de vanzelfsprekendheid van 'daar ben jij toch voor aangenomen' ontwikkeld wordt naar 'wij zijn samen verantwoordelijk voor deze gemeenschap'?
- Helpen mensen met een verstandelijke beperking in zichtbare functies in onze gemeenschap als afspiegeling van de maatschappij (bijvoorbeeld in de catering of voor het vegen van het schoolplein)?
- Hoe kan onze huisvesting beter aansluiten bij de onderwijsvisie waarin klassikaal onderwijs steeds meer vervangen wordt door vraaggestuurd praktijkonderwijs, leren in bedrijven en E-learning? Kan huisvesting worden verzorgd in een partnership met woningcorporaties waardoor expertise ter zake is gegarandeerd en een hoge mate van flexibiliteit mogelijk wordt (gedeeltelijk met huurpanden)? Welke gevolgen hebben centrale roostering en langere openingstijden voor efficiënte inzet van huisvesting en identiteit van domeinen¹?
- Als een visie op de school als pedagogische leeromgeving leidend is, welke taken lenen zich dan minder voor uitbesteding? Welke consequenties heeft dat en hoe vangen we dat op binnen de school?
- Uit kwaliteits- en kostenoverwegingen wordt vaak gekozen voor centrale aansturing van facilitaire dienstverlening. Welke effecten heeft dat op het integrale verantwoordelijkheidsgevoel van domeindirecteuren, afdelingsmanagers en leraren? Hoe effectief zijn systemen voor doorbelasting? Leiden zij tot groter kostenbewustzijn of stimuleren ze de creativiteit van afnemers om de regels te omzeilen?

- Een facilitair manager biedt aan om van zijn kantine een leerbedrijf te maken. Als voorwaarde geeft hij aan dat hij moet kunnen rekenen op een constante stroom deelnemers waardoor zijn bedrijfscontinuïteit geen gevaar loopt.

tair manager en de onderwijskundige hebben allebei een groot belang in een goede samenwerking. Om de muren te slechten, is verdieping in elkaars dromen en (toekomst-) beelden van belang. De facilitair manager mag dan ook niet ontbreken in

den om deelnemers zinvol werk te laten doen. Binnen de facilitaire organisatie zijn meer mogelijkheden; leerlingen kunnen bijvoorbeeld ook ondersteunen binnen beveiliging en receptie, repro en post. Daarvan zijn inmiddels goede voorbeelden te vinden. Vanzelfsprekend stelt de inzet van leerlingen aanvullende eisen aan facilitair medewerkers; naast vaktechnische bekwaamheid dienen medewerkers vaardigheden te bezitten om deelnemers te kunnen begeleiden. De facilitair manager kan de onderwijsorganisatie daarnaast ondersteunen door deze te voorzien van bruikbare informatie en keuzemogelijkheden voor te leggen. De vragen, gerubriceerd naar een aantal producten en diensten, kunnen de manager op weg helpen in het gesprek met zijn bestuur en organisatie (zie kader op pagina 37).

Deze vraagstukken en keuzemogelijkheden laten zien dat herijking van bestaande facilitaire processen aan de visie van de organisatie wellicht wenselijk en nuttig kan zijn. Een facilitair manager, werkzaam voor een pedagogische leeromge-

*Judy Alkema begeleidt (facilitaire) organisaties in ontwikkeling in de rol van adviseur, trektochtleder en interim-manager en ontwikkelt en implementeert beter aansluitende (huisvestings-)concepten.
judy@facilitairstupport.nl*



Verder wil hij dat zijn vaste medewerkers getraind worden in de omgang met leerlingen. De opleiding Horeca zal hierbij moeten ondersteunen. De opleidingscoördinator gaat daarmee akkoord, verzorgt de opleiding en levert deelnemers.

innovatiewerkgroepen en 'heisessies'. Alleen dan kan hij aansluiting vinden bij het primair proces, een vertaling maken naar de facilitaire dienstverlening en een wezenlijke bijdrage (ook financieel!) leveren aan de organisatie.

Praktische vertaling

De facilitair manager kan de organisatie op verschillende manieren ondersteunen. We zagen al twee voorbeel-

Het overkoepelend belang is voor iedereen duidelijk; zinvolle praktijkervaring voor deelnemers. De facili-

advertentie

ving, staat voor meer uitdagingen dan enkel kostenbeheersing en efficiencyvraagstukken. Veel van deze uitdagingen zijn in essentie terug te brengen tot het besturingsmodel van de organisatie.

Besturingsmodel; Rijnlands versus Angelsaksisch

In het denken over organisaties worden twee dominante modellen onderscheiden, het Angelsaksische en het Rijnlandse model. In Angelsaksische organisaties wordt gewerkt voor het hoogst mogelijke rendement op korte termijn (zoveel mogelijk deelnemers afleveren binnen een zo kort mogelijke tijd; de diplomafabriek). Veel bedrijfsvoeringsinstrumenten worden in de praktijk op Angelsaksische leest geschoeid; 'Plan Do Check Act'-cirkels, rapportagesystemen, aan cijfers wordt meer waarde gehecht dan aan fingerspitzengefühl en de dagelijkse praktijk.

In een onderwijsinstelling waar een brede visie dominant is, treffen we verschillende Rijnlandse kenmerken aan. De instelling dient meerdere belanghebbenden: deelnemers, ouders, bestuurders, medewerkers, overheid, de maatschappij en de fysieke omgeving. Het primair proces staat binnen de school centraal, het vak(manschap) binnen de domeinen. Uit de visie spreekt een gedrevenheid op basis van waarden en principes.

In de praktijk blijkt het implementeren van de brede visie vanuit het Rijnlandse perspectief, naast de al eerder genoemde inhoudelijke vraagstukken, ook organisatorische vraagstukken op te leveren. Rijnlands organiseren staat voor integrale verantwoordelijkheid (in tegenstelling tot het Angelsaksische uitgangspunt van arbeidsdeling en specialisatie). Daardoor ontstaan spanningen op de lijn centraal-decentraal. Een voorbeeld: in hoeverre staat centrale aanbesteding van meubilair op gespannen voet met de wens van de domeindirecteur om integraal verantwoordelijk te zijn voor de identiteit in 'zijn' gebouw? Wanneer weegt het decentrale belang zwaarder dan het financiële gewin dat te behalen valt?

Ook de aansturing van ondersteunend personeel levert vergelijkbare vraagstukken op; 'van wie is de (peda-

Wie inspireerden de auteurs in deze context?

- Twaalf mensen uit het onderwijsveld die we in het kader van dit artikel gesproken hebben; onze hartelijke dank!
- Schuijt, L. (2009, 2e druk). Met ziel en zakelijkheid. Schiedam: Scriptum.
- Peters, J. en Pouw, J. (2005). Intensieve Menshouderij. Schiedam: Scriptum.
- Peters, J. en Heringa, H. (2009). Bij welke reorganisatie werk jij? Culemborg: Van Duuren Management.
- Peters, J. Weggeman, M. (2009). Het Rijnland Boekje. Amsterdam: Business Contact.
- Senge, P. (2001). Lerende scholen. Den Haag: Academic Services.
- Weggeman, M. (2007). Leidinggeven aan Professionals? Niet doen! Schiedam: Scriptum.

gogische) conciërge'? Wie bepaalt op welke wijze de leraar het beste ondersteund wordt?

In het verlengde hiervan ligt vanzelfsprekend het budgetvraagstuk: wie beheert de facilitaire budgetten? Worden deze centraal beheerd of zijn ze belegd bij de integraal verantwoordelijke domeinmanagers?

In Rijnlandse organisaties wordt veel waarde gehecht aan vakmanschap en taakvolwassenheid van medewerkers. Dat betekent onder meer dat van medewerkers wordt verwacht

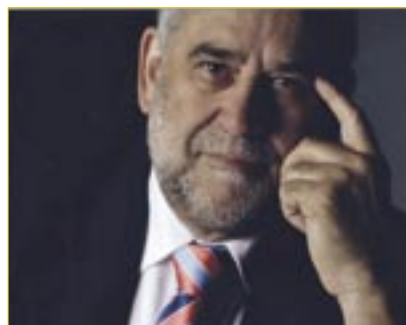
ting en het ontwikkelen van een nieuw gezamenlijk perspectief, vraagt van facilitair managers én bestuurders initiatieven om te komen tot optimale toegevoegde waarde van ondersteunende diensten voor de organisatie.

Tot slot

Kant en klare oplossingen bestaan niet. Juist in Rijnlandse organisaties wordt gezocht naar de beste oplossing binnen de context van die betreffende organisatie en die is telkens

Wil de school méér zijn dan diplomafabriek dan zijn er strategische keuzes te maken

dat zij in staat zijn in te schatten, wanneer bewust acteren belangrijker is dan het correct uitvoeren van procedures, regels, afspraken of het curriculum. Door schaalvergroting en centralisatie is vaak de betrokkenheid en verbondenheid met de organisatie verkleind. Het overbruggen van deze nadelen van schaalvergro-



Ab Kools (Consult) werkt voor de publieke sector, als adviseur en interim-manager, en staat voor Rijnlands organiseren. Hij is vijftien jaar werkzaam geweest als directeur van mbo-instellingen. kools.consult@planet.nl

anders. Wij willen met dit artikel bijdragen aan de dialoog in de organisatie en binnen de beroepsgroep vanuit oprechte betrokkenheid bij kwaliteit. De auteurs komen graag in contact met geïnteresseerden om dit onderwerp verder uit te werken met als doel te komen tot waardecreatie in het onderwijs.

Het vergt moed om (buiten de gebaande paden) te zoeken. We zijn op zoek naar mensen die het anders (willen) doen, om van elkaar te leren en elkaar te inspireren.

Noot

1 Op een ROC is uitgerekend dat als op woensdagmiddag en op vrijdagmiddag tussen drie en vijf ook lessen gerosterd zouden worden, dat dan de huur van een extra pand niet meer nodig zou zijn. Op datzelfde ROC is ook uitgerekend dat de jaarlijkse gebruikskosten voor de huur van acht lokalen even hoog zijn als het gemiddelde jaarsalaris van een docent.