

Groei? Wij groeien mee!

De ontwikkeling van een conciërgerie naar
een ondersteunende organisatie

Beleidsadvies **Afstudeeropdracht 2010**

Opstellen van een facilitair beleidsplan voor de afdeling Facilitair Beheer &
Organisatie binnen de Regionale Scholengemeenschap 't Rijks



Groei? Wij groeien mee!

De ontwikkeling van een conciërgerie naar
een ondersteunende organisatie

Beleidsadvies

Afstudeeropdracht 2010

Opstellen van een facilitair beleidsplan voor de afdeling Facilitair Beheer &
Organisatie binnen de Regionale Scholengemeenschap 't Rijks

Auteur: Steven Koenders
07016603

25 mei 2010

Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: dhr. B.G. Veldstra
Medebeoordelaar: dhr. A.T. Smit

Opdrachtgever: Regionale Scholengemeenschap 't Rijks
Burgemeester Stulemeijerlaan 24
4611 EG Bergen op Zoom

Bedrijfsbegeleider: dhr. D.J.J.M. Widdershoven

Onderzoekperiode: Februari 2010 – Mei 2010

Auteursreferaat

In deze **afstudeeropdracht** van de opleiding **HBO Facility Management** is onderzoek gedaan naar de wijze waarop de afdeling **Facilitair Beheer & Organisatie** zo optimaal mogelijk ondersteuning kan bieden aan het **onderwijsproces** binnen de **Regionale Scholengemeenschap 't Rijks**. Dit onderzoek moet resulteren in een **facilitair beleidsplan** aan de hand waarvan de afdeling zich ook continu kan blijven verbeteren op basis van het **INK-model**. Eerst is er gekeken in welk **ontwikkelingsstadium** de afdeling zich bevindt, waaruit het **kostencentrum** naar voren kwam. Vervolgens is de huidige situatie van de afdeling in kaart gebracht, waar knelpunten op verschillende gebieden uit naar voren zijn gekomen. Naast deze interne situatie is ook de externe situatie in kaart gebracht, waarbij is gekeken naar de eisen en wensen, ontwikkelingen en trends en de mogelijkheden vanuit de concurrentie. Vanuit deze **situatieschets** is aan de hand van een **SWOT analyse** en een **confrontatiematrix** een **situatieanalyse** uitgevoerd. Vervolgens is de gewenste situatie beschreven en hieruit komt naar voren dat de afdeling zich meer wil ontwikkelen naar een **servicecentrum**. Aan de hand van deze ambitie en de situatieanalyse zijn er zeven **beleidsprioriteiten** opgesteld, welke het uitgangspunt vormen voor de beleidsvoering voor de komende vier jaar. Verder zijn de beleidsprioriteiten geplaatst in een **implementatieplan** met een tijdpad van vier schooljaren. Op basis van de beleidsprioriteiten, dit implementatieplan en de **kosten-batenanalyses** van de beleidsprioriteiten zijn de verschillende **consequenties** in kaart gebracht. Vanuit deze beleidsprioriteiten is er een mogelijkheid geboden tot **continue verbetering** aan de hand van het INK-model en de beleidsprioriteiten leiden onder andere ook tot een meer **georganiseerde afdeling**. Dit alles is omvat in een facilitair beleidsplan voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie, het eindproduct van dit **adviesrapport**.

Afkortingen

RSG 't Rijks	-	Regionale Scholengemeenschap 't Rijks
't Rijks	-	Regionale Scholengemeenschap 't Rijks
FB&O	-	Facilitair Beheer & Organisatie
INK	-	Instituut Nederlandse Kwaliteit
SWOT	-	Strengths, Weaknesses, Opportunities, en Threats
SLA	-	Service Level Agreements
TBV	-	Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden
OP	-	Onderwijzend personeel
OOP	-	Onderwijsondersteunend personeel
OBP	-	Onderwijsbegeleidend personeel
NEN	-	Nederlandse Normalisatie (Nederlands Normalisatie-instituut)
NTA	-	Nederlands Technische Afspraak

Indexreferaat

Afstudeeropdracht, HBO Facility Management, Facilitair Beheer & Organisatie, onderwijsproces, Regionale Scholengemeenschap 't Rijks, facilitair beleidsplan, INK-model, ontwikkelingsstadium, kostencentrum, situatieschets, SWOT analyse, confrontatiematrix, situatieanalyse, servicecentrum, beleidsprioriteiten, implementatieplan, kosten-batenanalyses, consequenties, continue verbetering, georganiseerde afdeling, adviesrapport

Managementsamenvatting

De aanleiding van dit adviesrapport ligt in het feit dat er geen duidelijk beleid gevoerd wordt binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie van 't Rijks. Het was voor deze afdeling vooral zaak om mee te blijven groeien met de sterk groeiende school, waardoor hier gewoonweg geen tijd voor is gevonden. Door ook de toenemende omvang van de afdeling werd het belang van beleidsvoering echter steeds duidelijker. Men wil op een gestructureerde manier ondersteuning bieden aan het onderwijsproces, waarbij de mogelijkheid bestaat om de afdeling continu te kunnen blijven verbeteren. Hiertoe is de volgende probleemstelling voor dit adviesrapport opgesteld:

“Hoe kan de afdeling Facilitair Beheer en Organisatie op basis van een facilitair beleidsplan als een georganiseerde afdeling ondersteuning bieden aan het onderwijsproces binnen de Regionale Scholengemeenschap 't Rijks, waarbij de afdeling zich aan de hand van het INK-model continu kan blijven verbeteren?”

Kijkend naar de organisatie van 't Rijks is het vooral van belang te stellen dat het hier om een school gaat. Hierdoor heeft men dus niet alleen te maken met docenten, maar ook met leerlingen. De cultuur van de organisatie is hier ook op ingesteld en hierdoor ontstaan er twee werelden binnen de school. Ook de omgang met docenten is een belangrijk punt. Docenten zijn professionals en willen ook zo behandeld worden en dus zo optimaal mogelijk ondersteund worden in het onderwijsproces. Als we kijken naar de structuur van de organisatie, kan gesteld worden dat er door de omvang van de school al duidelijk sprake is van een middenkader en een grote ondersteunende staf.

Verder inzoomend op de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie is te zien dat deze afdeling op dit moment is ingericht als een kostencentrum. Voor de situatieanalyse zijn de verschillende facilitaire processen in kaart gebracht, waar verschillende knelpunten uit naar voren zijn gekomen. Naast deze interne situatie is ook de externe situatie in kaart gebracht. Vanuit deze situatieschets is met een SWOT analyse en een confrontatiematrix een situatieanalyse uitgevoerd. Vervolgens is de gewenste situatie beschreven door een beeld te schetsen van de afdeling in het jaar 2014, de eindperiode van het gewenste beleidsplan. Hieruit komt naar voren dat men van het huidige kostencentrum meer wenst te groeien naar een servicecentrum. Aan de hand deze ambitie en de voorafgaande situatieanalyse zijn er zeven beleidsprioriteiten opgesteld.

Deze beleidsprioriteiten vormen het uitgangspunt voor de beleidsvoering voor de komende vier jaar. Hieruit blijkt op welke wijze de afdeling zich kan organiseren om zo optimaal mogelijk ondersteuning te bieden aan het onderwijsproces. Ook komt hieruit de mogelijkheid tot continue verbetering vanuit het INK-model naar voren. Verder worden de verschillende knelpunten, kansen en bedreigingen zoveel mogelijk weg genomen dan wel benut aan de hand van deze beleidsprioriteiten.

Deze beleidsprioriteiten zijn, samen met de benodigde ‘achtergrondinformatie’, opgenomen in een facilitair beleidsplan. Dit beleidsplan geeft aan waar men nu staat en waar men naartoe wil. Dit beleidsplan is een communicatiemiddel binnen de afdeling, maar ook daarbuiten. Aan de hand van dit beleidsplan kan namelijk ook de organisatie en de schoolleiding zien wat men van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie mag verwachten. Om de bruikbaarheid van het facilitair beleidsplan te vergroten, zijn de verschillende beleidsprioriteiten geplaatst in een implementatieplan met een tijdpad van vier schooljaren. Op basis van dit implementatieplan en de kosten-batenanalyses van de beleidsprioriteiten zijn, naast de overige consequenties, de jaarlijkse kosten in kaart gebracht.

Hiermee is er antwoord gegeven op de probleemstelling van dit adviesrapport. Er is een mogelijkheid geboden tot continue verbetering aan de hand van het INK-model en de beleidsprioriteiten leiden onder andere tot een georganiseerde afdeling. Dit alles is omvat in een facilitair beleidsplan voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie, het eindproduct van dit adviesrapport.

Voorwoord

Dit adviesrapport is geschreven in het kader van mijn afstudeeropdracht ter afsluiting van de opleiding HBO Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Dit is het eindresultaat van drie jaar studie, via het verkorte traject, en het begin van een nieuwe fase. Voor mijn gevoel is dit rapport een mooie afsluiting van deze periode en er wordt geprobeerd om dit gevoel ook op de lezer over te brengen. Kijkend naar het doel van het adviesrapport, denk ik dat het een positieve bijdrage levert aan de verdere ontwikkeling van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie binnen 't Rijks.

Wel wil ik hier nog even van de gelegenheid gebruik maken om wat zaken betreffende het rapport formeel toe te lichten. Ten eerste wil ik het belang van de bijlagen van dit rapport benadrukken. Deze bijlagen betreffen namelijk niet alleen achtergrondinformatie, maar vormen voor een groot deel ook de verdere uitwerking van verschillende zaken uit het adviesrapport. Om een voorbeeld te noemen, in het adviesrapport worden de beleidsprioriteiten genoemd. In de bijlagen worden deze volledig uitgewerkt en hier worden ook de verschillende kosten-batenanalyses opgesteld, een toch wel erg belangrijk deel van het geheel. Daarom wil ik hier zeggen dat deze bijlagen niks minder zijn dan het adviesrapport, maar dat het gezien moet worden als een gezamenlijk geheel.

Daarnaast wil ik hier vooraf aangeven dat de indeling van dit adviesrapport niet geheel overeenkomt met de 'standaard' indeling van een adviesrapport. Dit komt voornamelijk doordat vooraf het eindproduct van het rapport al bekend was, namelijk een facilitair beleidsplan. Vanuit de situatieschetsen volgen daarom niet specifiek mogelijkheden, maar beleidsprioriteiten. Deze prioriteiten kunnen als mogelijkheden gezien worden, omdat zij ook afzonderlijk van elkaar uitgevoerd kunnen worden, maar zijn in principe opgesteld om gezamenlijk de afdeling verder te ontwikkelen. In de eindconclusie wordt gewoon antwoord gegeven op de probleemstelling, maar het echte advies van dit adviesrapport is het eindproduct. In dit facilitair beleidsplan wordt geadviseerd op welke wijze de afdeling zich de komende jaren verder kan ontwikkelen. Dit facilitair beleidsplan is opgenomen in de bijlage, wat ook opnieuw het belang van deze bijlagen aangeeft.

Als laatste wil ik hier aangeven dat ik, vanwege de omvang van het onderzoek, genoodzaakt ben geweest om bepaalde concessies te doen. Er is niet de mogelijkheid geweest om alle zaken specifiek uit te werken, waardoor de keuze is gemaakt om verschillende zaken wat meer globaal en breed te behandelen. Dit is echter niet ten koste gegaan van het geheel, omdat er hierdoor wel een veelzijdig en compleet eindproduct is gerealiseerd.

Om weer van de formaliteit af te stappen, wil ik hier zeggen dat ik het erg goed naar mijn zin heb gehad gedurende mijn afstudeerperiode en dat ik veel kennis en ervaring heb opgedaan. Hiervoor wil ik in de eerste plaats mijn bedrijfsbegeleider, Dome Widdershoven, bedanken. Hij heeft mij goed en op een prettige manier begeleid gedurende deze periode en ik wil hem hier bedanken voor zijn tijd en hulp die hij geboden heeft. Dit is een grote inbreng geweest in de totstandkoming van dit adviesrapport.

Daarnaast wil ik de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie in het geheel bedanken voor de gezellige tijd die ik hier achter de rug heb. Helaas heb ik de meeste collega's over het algemeen alleen tijdens de pauzes kunnen zien, maar deze pauzes waren altijd erg gezellig en een moment van ontspanning.

Als laatste bedank ik mijn docentbegeleider Ben Veldstra en mijn medebeoordelaar André Smit, voor alle tijd en hulp die zij geboden hebben gedurende mijn afstudeerperiode.

Steven Koenders
Tholen, mei 2010

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting.....	4
Voorwoord.....	5
1. Inleiding.....	8
Sectie A - Kaderstelling.....	9
2. Onderzoeksopzet.....	10
2.1. Beschrijving van de problematiek	10
2.2. Aanleiding opdracht	10
2.3. Randvoorwaarden	11
2.4. Probleemstelling.....	12
2.5. Onderzoeksopzet.....	13
3. De organisatie.....	14
3.1. Primair proces	14
3.2. Missie en visie.....	15
3.3. Algemene organisatiedoelen.....	15
3.4. Strategie	16
3.5. Organisatiecultuur.....	16
3.6. Organisatiestructuur	17
3.7. Kritische succesfactoren.....	18
4. Facilitair Beheer & Organisatie.....	19
4.1. Organisatie	19
4.2. Processen.....	20
4.3. Huidig beleid.....	20
4.4. Ontwikkelingsstadium van de facilitaire organisatie.....	20
5. Deelconclusie.....	22
Sectie B - Situatietanalyse	23
6. Huidige situatie Facilitair Beheer & Organisatie	24
6.1. Functies en processen	24
6.2. Afnemersgroepen.....	25
6.3. Producten- en dienstenaanbod.....	26
6.4. Informatiesystemen	26

6.5.	Kwaliteit.....	26
6.6.	Personeel.....	27
6.7.	Financieel.....	27
7.	Knelpunten	28
8.	Analyse huidige situatie.....	30
8.1.	SWOT analyse.....	30
8.2.	Confrontatiematrix.....	31
9.	Deelconclusie.....	33
Sectie C	- Beleidsvorming	34
10.	Facilitair Beheer & Organisatie in 2014.....	35
10.1.	Ambitieniveau.....	35
10.2.	Doelstellingen	38
10.3.	Toekomstige organisatiestructuur.....	38
11.	Beleidsprioriteiten	40
12.	Deelconclusie.....	43
Sectie D	- Beleidsbepaling.....	45
13.	Facilitair beleidsplan.....	46
13.1.	Doel facilitair beleidsplan	46
13.2.	Opzet facilitair beleidsplan	46
13.3.	Inhoud facilitair beleidsplan	47
14.	Implementatieplan	48
15.	Consequenties	50
15.1.	Organisatorisch.....	50
15.2.	Personeel	50
15.3.	Financieel.....	50
15.4.	Randvoorwaarden	52
16.	Deelconclusie.....	55
16.1.	Eindconclusie	56
	Literatuuropgave.....	57

1. Inleiding

Dit adviesrapport is geschreven om tot een praktisch facilitair beleidsplan te komen voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie binnen de Regionale Scholengemeenschap 't Rijks. Uit dit rapport volgen uiteindelijk een aantal beleidsprioriteiten die zorg moeten dragen voor de invulling van het beleid van de afdeling voor de komende vier jaar. Op dit moment heerst er geen duidelijk en eenduidig beleid binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie, vanaf hier ook wel genoemd als de afdeling FB&O. De oorzaak hiervan is dat de school de afgelopen jaren continu flink is blijven groeien en het voor de afdeling vooral zaak was om mee te blijven groeien met de omvang van de school. Hierdoor is er geen tijd gevonden om een duidelijk beleid op te stellen en nu biedt dit adviesrapport de mogelijkheid om tot een facilitair beleidsplan te komen voor de afdeling FB&O. Dit beleidsplan heeft ten doel om in grote lijnen de weg uit te stippelen voor de komende vier jaar. Een belangrijk punt hierbij is dat het beleidsplan de mogelijkheid moet bieden tot continue verbetering van de afdeling. Op dit moment hanteert men hiertoe het INK-model en de wens is om ook in het beleidsplan dit model toe te passen. Door al deze punten mee te nemen is er als uitgangspunt voor dit adviesrapport de volgende probleemstelling opgesteld:

“Hoe kan de afdeling Facilitair Beheer en Organisatie op basis van een facilitair beleidsplan als een georganiseerde afdeling ondersteuning bieden aan het onderwijsproces binnen de Regionale Scholengemeenschap 't Rijks, waarbij de afdeling zich aan de hand van het INK-model continu kan blijven verbeteren?”

Om tot een goede oplossing voor deze probleemstelling te komen, is de probleemstelling opgedeeld in de volgende subprobleemstellingen:

1. *Welke facilitaire processen zijn er in de huidige situatie aanwezig binnen de RSG 't Rijks?*
2. *Hoe worden de facilitaire processen binnen de RSG 't Rijks in deze situatie uitgevoerd?*
3. *Hoe wordt het INK-model op dit moment toegepast binnen de RSG 't Rijks?*
4. *Wat zijn de belangrijkste knelpunten in deze huidige situatie en wat is hier reeds aan gedaan?*
5. *Hoe wordt er bij een vergelijkbare organisatie ondersteuning geboden aan het onderwijsproces?*
6. *Op welke manier kunnen de facilitaire processen binnen de RSG 't Rijks op een logistiek, personeel en bedrijfskundig zo goed mogelijke manier worden georganiseerd?*
7. *Hoe kan bij de hiervoor omschreven situatie het INK-model toegepast worden?*
8. *Welke financiële, personele en organisatorische consequenties gelden er voor de ontwikkeling en implementatie van een facilitair beleidsplan op basis van vraag 6 en 7?*
9. *In hoeverre stuit het onderzoek op weerstand bij direct betrokken werknemers?*
10. *Hoe kunnen de verschillende consequenties omvat worden in een uitvoerbaar implementatieplan?*
11. *Op welke manier kunnen de resultaten van deze onderzoeken verwerkt worden in een praktisch facilitair beleidsplan?*

Deze elf subprobleemstellingen worden beantwoord in de vier secties van dit rapport. Deze secties zijn opgedeeld in verschillende hoofdstukken en worden afgesloten met een deelconclusie, waarin de subprobleemstellingen van de sectie worden beantwoord. In de laatste deelconclusie wordt ook de probleemstelling zelf beantwoord in de eindconclusie. In de eerste sectie worden de kaders gesteld waarbinnen het advies gevormd moet gaan worden. Vervolgens wordt in de tweede sectie de huidige situatie beschreven en wordt deze geanalyseerd. In de derde sectie wordt het beleid gevormd door de gewenste situatie te beschrijven en deze naast de huidige situatie te leggen om zo te komen tot de beleidsprioriteiten. In de laatste sectie wordt het definitieve beleid bepaald, door het facilitair beleidsplan vorm te geven en de implementatie en consequenties te beschrijven.

Sectie A - Kaderstelling

2.	Onderzoeksopzet	15
3.	De organisatie	19
4.	Facilitair beheer & organisatie	25
5.	Deelconclusie	29

In deze eerste sectie wordt er een kader gevormd waarbinnen het facilitair beleidsplan gevormd moet gaan worden. Hiertoe wordt eerst de opdracht nader besproken en toegelicht, wordt de probleemstelling behandeld en de onderzoeksopzet besproken. Vervolgens volgt er een omschrijving van de organisatie van 't Rijks en worden onder andere de structuur, strategie en cultuur van de organisatie beschreven. Daarna wordt er ingezoomd op de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie en worden de organisatie, de processen en het huidige beleid van de afdeling aan de orde gesteld. Ook wordt er hier gekeken naar het huidige ontwikkelingsstadium van de afdeling. Deze sectie wordt afgesloten met een deelconclusie, waar de belangrijkste zaken worden samengevat en de eerste subprobleemstelling wordt beantwoord.

1. Welke facilitaire processen zijn er in de huidige situatie aanwezig binnen de RSG 't Rijks?

2. Onderzoeksopzet

Op dit moment wordt er geen duidelijk beleid gevoerd door de afdeling FB&O binnen 't Rijks. Deze situatie is niet optimaal en daarom wordt er in dit adviesrapport onderzocht hoe deze situatie veranderd kan worden. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe dit onderzoek opgezet gaat worden. Daaraan vooraf wordt eerst het probleem verder toegelicht en wordt de aanleiding van het probleem behandeld. Uiteraard dient dit adviesrapport er voor om tot een oplossing voor dit probleem te komen. Er worden echter wel enkele randvoorwaarden gesteld aan het uiteindelijke advies en deze randvoorwaarden worden in dit hoofdstuk besproken. Daarna komen de probleemstelling en subprobleemstellingen aan de orde om vervolgens de opzet van het onderzoek te bespreken.

2.1. Beschrijving van de problematiek

Dit adviesrapport is gebaseerd op het feit dat er binnen de afdeling FB&O nu nog geen beleidsplan aanwezig is. Dit zorgt er voor dat er geen duidelijk beleid heerst binnen de afdeling en de verschillende werkzaamheden voornamelijk ad hoc verricht worden. Een belangrijke rol van een beleidsplan is dat het een beeld schetst van waar de afdeling in de toekomst wenst te staan. Dit zorgt onder andere voor communicatie richting de afdeling zelf, maar ook richting de gehele organisatie. De afdeling weet dan namelijk wat er van hen verwacht wordt, welke doelstellingen er behaald dienen te worden en in welke richting ze met elkaar gaan. Daarnaast is het aan de hand van een beleidsplan voor de gehele organisatie duidelijk wat er van de afdeling FB&O verwacht kan worden.

Aangezien er binnen de afdeling FB&O geen beleidsplan aanwezig is, kunnen deze voordelen echter niet behaald worden. Dit zorgt ervoor dat er voor de medewerkers binnen de afdeling geen duidelijk richtlijnen liggen, de dienstverlening niet altijd optimaal is en een verdere ontwikkeling van de afdeling geremd wordt. Omdat de afdeling ondersteuning moet bieden aan het onderwijsproces van de steeds verder ontwikkelende school 't Rijks, is het zeer gewenst om tot een beleid te komen voor de afdeling FB&O.

Hieruit blijkt de problematiek van het niet hebben van een beleidsplan. Dit adviesrapport is er dan ook op gericht om tot een duidelijk beleid te komen voor de afdeling FB&O.

2.2. Aanleiding opdracht

Wat is nu echter de aanleiding van de hiervoor omschreven problematiek en dus de aanleiding van dit adviesrapport? Hiervoor moeten we terug naar de tijd dat 't Rijks nog een relatief kleine school was. Toen was er op facilitair gebied bij wijze van spreke niet veel meer nodig dan een conciërge, die alle klusjes op zich nam. In de loop der jaren kwamen er echter steeds meer leerlingen naar 't Rijks, wat ook de aanleiding is geweest voor verschillende nieuwbouw. De school bleef steeds verder groeien en hierdoor moest ook de facilitaire afdeling mee groeien. Tot de dag van vandaag blijft de facilitaire afdeling mee groeien en sinds drie jaar is de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie in het leven geroepen.

Middels deze afdeling wil 't Rijks op een meer georganiseerde wijze invulling geven aan het facilitaire gebied. Sindsdien is de afdeling druk bezig met het beter organiseren van alle facilitaire aspecten binnen de school, maar de verschillende werkzaamheden worden nog voornamelijk ad hoc uitgevoerd. Op dit moment is er nog geen duidelijk beleid gevormd voor de afdeling FB&O en daardoor zijn de verschillende facilitaire aspecten binnen 't Rijks nu meer afzonderlijk georganiseerd dan als één facilitaire afdeling. Aangezien de omvang van 't Rijks nog steeds blijft toenemen, wordt het echter hoog tijd dat er een duidelijk beleid gevormd gaat worden voor deze facilitaire afdeling. Hierdoor kan er namelijk beter ondersteuning geboden worden aan het primaire bedrijfsproces, het onderwijs.

2.3. Randvoorwaarden

Bij het vormen van dit advies, worden te allen tijde de onderstaande vijf randvoorwaarden in acht genomen. Deze randvoorwaarden zijn bij aanvang van de opdracht en in samenwerking met de schoolleiding vastgesteld. Door het advies hier continu aan te toetsen, kan er een advies gevormd worden dat realistisch is en goed geïmplementeerd kan worden binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie.

Moet SMART zijn

Het uiteindelijke advies moet SMART zijn. SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Het advies moet minstens aan deze vijf punten voldoen om er voor te zorgen dat het een duidelijk, eenduidig en hanteerbaar advies wordt.

Moet uitkomen met de bekostiging vanuit ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap

't Rijks is financieel gezien op te delen in de hoofdlijnen personeel en materieel, welke beide vanuit het ministerie van OC&W worden bekostigd. Deze hoofdlijnen zijn door de school verder opgesplitst en voor elke opsplitsing is een percentage vastgesteld, wat aangeeft welk deel van de personele of materiële bekostiging hieronder valt. De personele bekostiging is opgesplitst in de secties directie, onderwijzend personeel (OP) en onderwijsondersteunend personeel (OOP). De afdeling FB&O valt onder de sectie OOP en voor deze sectie betreft dit percentage 8,15%. De materiële bekostiging is opgesplitst in exploitatie (56,3%), instandhouding gebouwen (25%) en schoonmaak (18,7%). De kosten die ontstaan bij dit advies, moeten dus binnen deze percentages te bekostigen zijn.

Moet uitgevoerd worden met de huidige personele middelen

Zoals uit de bovenstaande randvoorwaarde blijkt, moet het advies uitvoerbaar zijn met de huidige financiële middelen. Dit geldt ook voor de personele middelen. Het uiteindelijke advies moet dus uitgevoerd worden met zowel de huidige financiële als de huidige personele middelen.

Mag het onderwijsleerproces niet verstoren

De visie van de afdeling FB&O luidt dat de onderwijsondersteunende processen het onderwijsleerproces niet mogen verstoren. Deze visie moet uiteraard nagestreefd worden in het uiteindelijke advies en daarom is deze visie hier opgenomen als randvoorwaarde voor het advies.

Huidige doelstellingen moeten gewaarborgd blijven

Op dit moment zijn er al enkele doelstellingen opgesteld voor de afdeling FB&O. Deze doelstellingen moeten gewaarborgd blijven in het advies en dus meegenomen worden in het beleid voor deze afdeling. Deze doelstellingen zijn dat duurzaam ondernemen nagestreefd moet worden, het inkoopbeleid gestructureerd moet worden en dat er zo goed mogelijk dient te worden omgegaan met het verkregen belastinggeld.

In paragraaf 15.4. wordt het dan gevormde advies aan deze vijf randvoorwaarden getoetst. Hiermee wordt er gekeken of het advies voldoet aan de kaders die zijn gesteld door de schoolleiding, waarmee er dan een praktisch facilitair beleidsplan voor de afdeling FB&O is gerealiseerd.

2.4. Probleemstelling

Aan de hand van de hiervoor omschreven problematiek en de aanleiding daarvan is er een probleemstelling opgesteld. Rekening houdend met de verschillende randvoorwaarden moet er in dit adviesrapport een antwoord gevonden worden op deze probleemstelling. In de inleiding van dit rapport is de probleemstelling reeds genoemd en deze luidt als volgt:

“Hoe kan de afdeling Facilitair Beheer en Organisatie op basis van een facilitair beleidsplan als een georganiseerde afdeling ondersteuning bieden aan het onderwijsproces binnen de Regionale Scholengemeenschap 't Rijks, waarbij de afdeling zich aan de hand van het INK-model continu kan blijven verbeteren?”

Het antwoord op deze probleemstelling resulteert dus in een facilitair beleidsplan, waarmee de afdeling FB&O een duidelijk beleid kan voeren richting de eigen medewerkers en de organisatie. Deze probleemstelling is opgedeeld in elf subprobleemstellingen, welke afzonderlijk beantwoord gaan worden. Op deze manier kan er uiteindelijk gekomen worden tot een eenduidig antwoord op de hierboven genoemde probleemstelling.

De subprobleemstellingen luiden als volgt:

1. *Welke facilitaire processen zijn er in de huidige situatie aanwezig binnen de RSG 't Rijks?*
2. *Hoe worden de facilitaire processen binnen de RSG 't Rijks in deze situatie uitgevoerd?*
3. *Hoe wordt het INK-model op dit moment toegepast binnen de RSG 't Rijks?*
4. *Wat zijn de belangrijkste knelpunten in deze huidige situatie en wat is hier reeds aan gedaan?*
5. *Hoe wordt er bij een vergelijkbare organisatie ondersteuning geboden aan het onderwijsproces?*
6. *Op welke manier kunnen de facilitaire processen binnen de RSG 't Rijks op een logistiek, personeel en bedrijfskundig zo goed mogelijke manier worden georganiseerd?*
7. *Hoe kan bij de hiervoor omschreven situatie het INK-model toegepast worden?*
8. *Welke financiële, personele en organisatorische consequenties gelden er voor de ontwikkeling en implementatie van een facilitair beleidsplan op basis van vraag 6 en 7?*
9. *In hoeverre stuit het onderzoek op weerstand bij direct betrokken werknemers?*
10. *Hoe kunnen de verschillende consequenties omvat worden in een uitvoerbaar implementatieplan?*
11. *Op welke manier kunnen de resultaten van deze onderzoeken verwerkt worden in een praktisch facilitair beleidsplan?*

Hieronder wordt beschreven op welke wijze er een antwoord gevonden gaat worden op deze subprobleemstellingen, en zo uiteindelijk op de probleemstelling zelf.

2.5. Onderzoekopzet

Dit adviesrapport schetst een beeld van het onderzoek wat verricht is om te zoeken naar de beste oplossing voor de afdeling FB&O om tot een beleid voor deze afdeling te komen. In deze paragraaf wordt de opzet van dit onderzoek kort besproken. Gedurende dit onderzoek worden verschillende methodes gebruikt om informatie in te winnen. Zo worden er interviews afgenomen met de medewerkers binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie, wordt er deskresearch uitgevoerd en ook observeren van de dagelijkse gang van zaken maakt een onderdeel uit van dit onderzoek¹. Het interviewen heeft voornamelijk ten doel om de kennis en meningen van de medewerkers te inventariseren alsmede het in kaart brengen van de verschillende functies en processen. Het observeren houdt voornamelijk in het inventariseren van de manier waarop men binnen de afdeling met elkaar omgaat en hoe men over verschillende zaken denkt. Deskresearch dient er voornamelijk voor om de verschillende bestaande gegevens in kaart te brengen².

Eerst wordt er gekeken binnen welk kader het advies gevormd moet gaan worden. Hiertoe worden verschillende aspecten van de organisatie zelf in kaart gebracht, waaronder de structuur en cultuur van de organisatie. Vervolgens wordt de afdeling FB&O zelf duidelijker in kaart gebracht, waarbij onder andere het ontwikkelingsstadium van de afdeling wordt bepaald. In een later stadium wordt dan gekeken naar welk stadium de afdeling zich in de toekomst wenst te ontwikkelen.

Vervolgens wordt er verder ingezoomd op de afdeling FB&O, de verschillende functies en processen worden in kaart gebracht. Ook wordt de huidige toepassing van het INK-model binnen de afdeling onderzocht. Hierbij zullen verschillende knelpunten aan de orde komen, welke vervolgens in kaart gebracht worden. Hiermee is de interne situatie in kaart gebracht en vervolgens wordt ook de externe situatie in kaart gebracht. Aan de hand van deze situatieschets wordt een situatieanalyse uitgevoerd, welke ook weer een inbreng vormt voor de beleidsvorming.

Daarna wordt er een toekomstbeeld geschetst voor de afdeling FB&O. De gewenste situatie waar de afdeling in het jaar 2014 wil staan wordt in kaart gebracht. Op basis van het gat tussen de huidige situatie en de gewenste situatie wordt vervolgens het beleid gevormd. Dit wordt ingevuld aan de hand van beleidsprioriteiten, die invulling geven aan het bereiken van de gewenste situatie.

Nadat het beleid gevormd is, wordt er gekeken hoe dit verwerkt kan worden in een beleidsplan. Ook worden de beleidsprioriteiten geplaatst in een implementatieplan, waarin wordt aangegeven wanneer deze prioriteiten door de jaren heen uitgevoerd kunnen worden. Ook leiden de opgestelde beleidsprioriteiten tot een aantal consequenties, welke vervolgens beschreven worden. Verder wordt beoordeeld of deze consequenties mogelijk leiden tot weerstand bij de medewerkers van de afdeling FB&O en indien dit zo is worden er maatregelen voorgesteld om deze weerstand weg te nemen. Al deze zaken worden gezamenlijk omvat in een facilitair beleidsplan voor de afdeling FB&O.

Aan de hand van deze beknopte beschrijving is er een beeld gevormd van hoe het onderzoek van dit adviesrapport is opgezet. In de volgende hoofdstukken worden deze onderzoeksstappen uitgebreider behandeld om uiteindelijk een advies te kunnen geven over het probleem waarop dit rapport gebaseerd is. Ook is er vanuit dit hoofdstuk een beeld geschetst van dit probleem en zijn er bepaalde kaders gevormd waarbinnen er een oplossing voor dit probleem gevormd moet worden. In het volgende hoofdstuk wordt dit kader eerst nog verder vormgegeven, door de organisatie te beschrijven waarbinnen het uiteindelijke advies gevormd moet gaan worden.

¹ Grit, R. en Gerritsma, M.: Zo maak je een beleidsplan. Pagina 38

² Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de: Basisboek Methoden en Technieken.

3. De organisatie

De Regionale Scholengemeenschap 't Rijks is een openbare school. Een openbare school wordt door 't Rijks gezien als een “ontmoetingsschool”, waar leerlingen en leraren van diverse godsdiensten, wereldbeschouwingen en politieke overtuigingen samen komen. Deze verscheidenheid wordt als een belangrijk voordeel beschouwd, dit brengt namelijk begrip en waardering voor ieders levensovertuiging en –visie met zich mee. Respect en verdraagzaamheid ten opzichte van elkaar en elkaars mening vloeien hieruit voort. In dit kader is er bij de docenten van 't Rijks een grote bereidheid om van visies en overtuigingen kennis te nemen en de leerling daarover, waar nodig, te informeren. Voor en tegen komt aan de orde en in discussies met de leerlingen kunnen ook de docenten hun persoonlijke mening laten blijken. Door de leerlingen vroegtijdig vertrouwd te maken met diverse meningen en opvattingen, krijgen zij begrip voor anderen en andersdenkenden. Zo worden de jongeren volgens 't Rijks het beste voorbereid op de maatschappij.

Hieronder worden verschillende aspecten van de organisatie van 't Rijks behandeld, die de organisatie vormen zoals zij is.

3.1. Primair proces

Het verlenen van onderwijs is het primaire proces van 't Rijks. Dit onderwijs is als volgt ingericht. Bij de start van de schoolperiode bij 't Rijks komen de leerlingen in een brugklas voor alle leerlingen. Na de kerstvakantie worden de leerlingen op basis van cijfers en adviezen ingedeeld in een geschikte klas, waaronder een havo/vwo of mavo/havo groep. Daarnaast is er een tweetalig vwo en een mavo+ klas. 't Rijks voorziet de leerlingen dus in drie niveaus van onderwijs, mavo (vmbo-theoretische leerweg), havo en vwo. Het vwo is verder opgedeeld in atheneum, gymnasium en het tweetalig vwo. Het tweetalig vwo biedt dezelfde mogelijkheden als atheneum en gymnasium, maar hier wordt minstens de helft van de vakken in het Engels aangeboden. Uiteraard zijn deze verschillende niveaus opgedeeld in de basisvorming en de tweede fase.

Zoals in de volgende paragraaf besproken gaat worden, luidt de visie van 't Rijks “'t Rijks, een school vol mogelijkheden – degelijk en eigentijds! “. Dit is vertaald naar verschillende vormen binnen het onderwijs, die gericht zijn op de belangstellingen van leerlingen. Zo zijn er de cultuurklassen, klassen voor leerlingen die een creatieve belangstelling hebben. Hierbinnen wordt aandacht besteed aan atelier, waarbij gedacht kan worden aan film, fotografie en beeldende vorming, maar ook aan podium, waarbij men bezig is met muziek, dans en drama/theater. Daarnaast zijn er de sportklassen, waarbij er aan sportieve leerlingen extra mogelijkheden worden geboden om tijdens de lestijden meer te sporten en kennis te maken met takken van sport die niet in het reguliere programma zijn opgenomen. Voor de topsporters onder de leerlingen is er bovendien de zogenoemde “LOOT-status”. 't Rijks is een LOOT-school voor de regio West-Brabant / Zeeland. LOOT betekent Landelijk Overleg Onderwijs en Topsport. Samen met het NOC/NSF en het ministerie van Onderwijs worden hierbij faciliteiten verstrekt aan sporttalenten om onderwijs en topsport op een goede en verantwoorde wijze te combineren.

Verder is 't Rijks in 2007 gestart met technasiumklassen. Het technasium is een nieuwe vorm van Bèta onderwijs, waarbij het vak O&O, Onderzoeken en Ontwerpen, centraal staat. De leerlingen gaan bij dit vak twee keer per week aan de slag met projectopdrachten op het gebied van bouwkunde, technische natuurkunde, biotechnologie, technische scheikunde, industriële vormgeving, etc. Ook moeten ze hierbij (leren) samenwerken. Als laatste biedt 't Rijks sinds 2003 aan de leerlingen ook de mogelijkheid om tweetalig vwo te volgen. Een groot aantal vakken wordt dan in het Engels aangeboden en de bedoeling hiervan is dat leerlingen uiteindelijk “near native speaker” zijn. Het tweetalig onderwijs is dan ook een prima voorbereiding op het universitair vervolgonderwijs³.

³ Regionale Scholengemeenschap 't Rijks: Schoolgids 2009 – 2010.

3.2. Missie en visie

In de inleiding van dit hoofdstuk is in het kort de identiteit van 't Rijks omschreven. Deze identiteit is gebaseerd op de visie van 't Rijks, welke luidt:

't Rijks, een school vol mogelijkheden – degelijk en eigentijds!

Er wordt invulling gegeven aan deze visie door het op openbare grondslag aanbieden van algemeen vormend onderwijs, waaronder gymnasium, atheneum, havo en vmbo. De richtlijnen voor deze onderwijsvormen zijn hoge kwaliteit met veel keuzemogelijkheden voor de leerlingen in een goed geregelde organisatie. Er wordt gestreefd naar duidelijkheid, door middel van een vast ritme van werken, leren en ontspannen. Bovendien zijn er duidelijke regels en afspraken vastgelegd in het schoolreglement en leerlingenstatuut. Op organisatorisch gebied is 't Rijks een open schoolorganisatie die inspeelt op nieuwe onderwijskundige en maatschappelijke ontwikkelingen. Deze scholengemeenschap streeft er niet naar om voorop te lopen, maar er worden nieuwe elementen zonder kinderziektes geïntegreerd. Organisatorisch gezien moet dit 't Rijks een voorsprong geven.

Op het onderwijskundige gebied staat de ontwikkeling van talent centraal. Hierbij draait het in de eerste plaats om kennis & kunde en het te behalen diploma. Daarnaast maken kunst & cultuur, sport & beweging, wetenschap & techniek en internationalisering een belangrijk deel uit van het onderwijsprogramma. 't Rijks wil een breed aanbod van onderwijskundige mogelijkheden aanbieden, gesteund door een basispakket aan zorgvoorzieningen, zodat leerlingen succesvol hun schooltype doorlopen in een aangename en veilige sfeer.

Pedagogisch gezien laat 't Rijks zich leiden door het geven van het goede voorbeeld, het tonen van respect en verdraagzaamheid. Als openbare school staat 't Rijks voor een ontmoetingsschool voor leerlingen, ouders en personeelsleden van diverse gezindten. Deze verscheidenheid wordt als een belangrijk voordeel beschouwd, dit brengt namelijk begrip en waardering voor ieders levensovertuiging en –visie met zich mee. De cultuur binnen 't Rijks leent zich uitstekend voor een positieve benadering van de leerling en de leraar. Opvoeden en vorming wordt dan ook als een wezenlijk onderdeel van het dagelijks handelen gezien.

Op didactisch gebied worden alle leerlingen uitgedaagd om hun capaciteiten maximaal te benutten. Daartoe worden de leerlingen geprikkeld, gemotiveerd en begeleid. De leerlingen worden geactiveerd, zodat zij zich ook verdiepen in zaken buiten het reguliere lesprogramma⁴. Hieronder vallen ook de in de vorige paragraaf behandelde onderwijsvormen.

3.3. Algemene organisatiedoelen

In de kadernota van 't Rijks⁵ zijn er vier algemene doelstellingen voor 't Rijks opgesteld. Dit zijn de volgende vier doelstellingen:

1. RSG 't Rijks versterkt de positie van het openbaar voortgezet onderwijs in stad en regio.
2. RSG 't Rijks bevordert de ontwikkeling van talent in een goed geregelde en veilige school voor leerlingen en personeelsleden.
3. RSG 't Rijks zorgt dat leerlingen gedegen worden voorbereid op een vervolgstudie aan het middelbaar beroepsonderwijs; hoger beroepsonderwijs of universiteit afhankelijk van het behaalde diploma mavo – havo – atheneum of gymnasium.
4. RSG 't Rijks zorgt dat leerlingen gedegen worden voorbereid op deelname aan de Nederlandse samenleving.

⁴ <http://www.rsgrijks.nl>

⁵ Regionale Scholengemeenschap 't Rijks: Kadernota: Schoolplan 2008 – 2012.

3.4. Strategie

De strategie van 't Rijks is gericht op de kwaliteit en kwaliteitszorg van het onderwijs. De basis van de zorg voor kwaliteit binnen 't Rijks is gelegen in het dagelijks handelen van iedereen die bij de school betrokken is. Kwaliteit wordt dan ook gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Er worden eisen gesteld aan de kwaliteit van zaken die op de school worden ontwikkeld, zoals aan het onderwijs dat gegeven wordt, aan het pedagogisch en didactisch handelen van medewerkers en de wijze waarop de leerlingenzorg is geregeld. Om zorg te kunnen dragen voor de kwaliteit van het onderwijs, de mensen en de organisatie en om verantwoording af te kunnen leggen over datgene wat er bereikt is, heeft 't Rijks strategische keuzes gemaakt voor de komende jaren. Deze strategie is gebaseerd op het beeld van de school, zoals die zich over vier jaar moet hebben ontwikkeld. Hierbij worden de hoofdlijnen van de ontwikkelingen aangegeven, de inrichting ervan wordt in de loop van de jaren samen ingevuld met iedereen die bij de school betrokken is. Allereerst de medewerkers, maar ook de leerlingen, ouders en andere partners⁶.

Hierboven is de strategie van 't Rijks in het kort beschreven. De volledig uitgeschreven strategie van de school is opgenomen in de bijlagen van dit rapport⁷.

3.5. Organisatiecultuur

De organisatiecultuur van 't Rijks kan omschreven worden als een redelijk open cultuur. Dit wordt bijvoorbeeld gekenmerkt doordat men over het algemeen makkelijk bij elkaar binnen loopt. Dit kan soms echter ook zorgen voor lastige situaties, waarbij bijvoorbeeld ruimtes vanuit deze open cultuur gebruikt worden voor doeleinden waar deze niet voor zijn bedoeld. Ook worden er door deze openheid zaken vaak even tussendoor besproken of even op de gang doorgegeven. In principe is hier natuurlijk niks mis mee, behalve dat het gevaar bestaat dat er het een en ander vergeten kan worden. Hiermee worden ook de nadelen van deze open cultuur weergegeven.

Daarnaast komt ook een wat minder persoonlijke cultuur voor binnen 't Rijks. Dit komt waarschijnlijk door de grote omvang van de school, waardoor er steeds meer aparte groepen zijn ontstaan. Dit is goed zichtbaar in de docentenkamer, waar deze aparte groepen goed te onderscheiden zijn. Dit onderscheid in groepen breidt zich nog verder uit tussen het onderwijzend en het onderwijsondersteunend personeel. Het OOP wordt vaak gezien als een ondergeschikte groep, terwijl juist deze groep zorg draagt voor het zo goed mogelijk kunnen uitvoeren van het onderwijsproces. Andersom worden de docenten door het OOP vaak gezien als de 'betweterige docent met een universitaire opleiding'. Er bestaan dus nogal wat verkeerde beelden tussen deze beide partijen, waardoor men vaak ook niet goed weet wat ze van elkaar mogen verwachten.

Als laatste is het natuurlijk een belangrijk onderdeel van de cultuur dat de medewerkers een verantwoordelijkheid hebben naar de leerlingen, er moet het goede voorbeeld gegeven worden. Dit kan in sommige gevallen echter wel voor verschillende gezichten zorgen. Zo kan een medewerker in het bijzijn van een leerling zich heel anders voordoen dan wanneer dit niet het geval is, waardoor er eigenlijk twee werelden ontstaan binnen de school.

Theoretisch gezien zijn organisatieculturen te onderscheiden in bijvoorbeeld de verschillende organisatieculturen van Harrison⁸. Harrison onderscheidt in zijn typologie vier culturen. In zijn beschrijvingen wordt uitgegaan van 'zuivere' culturen, die in werkelijkheid slechts bij uitzondering bestaan. Een beschrijving van de vier organisatieculturen van Harrison is als bijlage opgenomen in dit rapport⁹.

⁶ Regionale Scholengemeenschap 't Rijks: Kadernota: Schoolplan 2008 – 2012.

⁷ Bijlage 1: Strategie Regionale Scholengemeenschap 't Rijks

⁸ Mastenbroek, W.F.G.: Conflicthantering en organisatieontwikkeling.

⁹ Bijlage 2: Organisatieculturen van Harrison

De organisatiecultuur binnen 't Rijks past volgens deze theorie het best onder de taakcultuur. Iedere medewerker heeft een duidelijk taak, namelijk het geven van bepaalde lessen of het op welke wijze dan ook ondersteunen van dit onderwijsproces. Deskundigheid en kennis speelt hierbij een belangrijke rol en ook improvisatie is een aspect wat belangrijk kan zijn binnen de school. Zoals gezegd past een organisatie nooit geheel binnen een bepaalde typologie. Ook hier is dit het geval, omdat er niet gezegd kan worden dat er weinig aandacht uitgaat naar sociaal-emotionele aspecten. Desondanks kan gesteld worden dat de hiervoor omschreven organisatiecultuur van 't Rijks het best te plaatsen valt binnen de taakcultuur van Harrison.

3.6. Organisatiestructuur

Uit het organogram van 't Rijks kan de organisatiestructuur afgeleid worden. Dit organogram is als bijlage opgenomen in dit rapport¹⁰. Het bestuur van 't Rijks bestaat uit de rector, de plaatsvervangend rector, de conrectoren en de verschillende afdelingsconrectoren. Hierbij vormt de rector de aansturende leiding en de conrectoren en afdelingsconrectoren zijn verantwoordelijk voor hun onderdeel binnen de organisatie. Het bestuur wordt ondersteund door de stafdiensten Financiën, Onderwijs, Personeel & Organisatie en Management Ondersteuning. Onder Management Ondersteuning valt onder andere de administratie. De verschillende afdelingsconrectoren zijn verantwoordelijk voor hun eigen klassen, voor een of meerdere vormen van onderwijs binnen 't Rijks en de daaronder vallende medewerkers en projecten. Daarnaast zijn er drie conrectoren, welke verantwoordelijk zijn voor Financiën / Externe contacten, Facilitair Beheer & Organisatie en Personeel & Onderwijs. Deze laatste is onder andere verantwoordelijk voor de kwaliteitszorg van het onderwijs binnen 't Rijks, nieuwe docenten en de scholing en ontwikkeling van huidige docenten. De conrector Facilitair Beheer & Organisatie is onder andere verantwoordelijk voor de onderwijs- en organisatieondersteuning en de huisvesting. Hieronder vallen bijvoorbeeld de conciërgerie, het kantinebeheer, de mediatheek, de roostermaker en ICT.

Theoretisch gezien is deze organisatiestructuur van 't Rijks vanuit de typologieën van Mintzberg het best te benoemen als een professionele organisatie¹¹. Door de verschillende onderwijsvormen binnen 't Rijks is er namelijk sprake van decentrale onderdelen binnen de school, waarbinnen de docenten de rol innemen van uitvoerende professionals. Deze verschillende onderwijsvormen kunnen ook gezien worden als aparte vakgebieden, waarbinnen de docenten hun eigen lessen verzorgen. In de professionele organisatie van Mintzberg is er verder sprake van weinig middenkader. Voor 't Rijks wordt dit middenkader ingevuld door de conrectoren en de verschillende afdelingsconrectoren, waardoor er dus wel duidelijk sprake is van een middenkader. Het is echter wel zo dat dit middenkader in vergelijking met het uitvoerende kader erg klein is en bovendien liggen deze beide kaders dicht tegen elkaar aan binnen de organisatie. Wat binnen 't Rijks wel weer duidelijk overeenkomt met de professionele organisatie van Mintberg is de grote ondersteunende staf. Deze wordt ingevuld door de verschillende stafdiensten en de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie. Ook de omgeving die hoort bij de professionele organisatie sluit aardig aan bij de omgeving van 't Rijks. Deze wordt namelijk benoemd als complex en toch stabiel. Dit is voornamelijk van toepassing op de leerlingen waar 't Rijks het onderwijs voor verzorgt. Er kan namelijk zeker gezegd worden dat deze groep complex is, aangezien elke leerling anders is en dus een andere aanpak vereist of een andere onderwijsvorm wenst. Wel kan gezegd worden dat deze groep redelijk stabiel is, omdat deze eigenschap van deze groep niet snel zal veranderen en deze 'markt' ook altijd blijft bestaan.

¹⁰ Bijlage 3: Organogram Regionale Scholengemeenschap 't Rijks

¹¹ Reijnders, E.: Basisboek Interne Communicatie. Pagina 21

Door de typologieën van Mintzberg echter wat minder statisch te bekijken, heeft 't Rijks ook wat weg van de divisieorganisatie. Dit is iets wat steeds vaker voorkomt bij grote scholen, vanwege het aanwezige middenkader en de aanwezigheid van meer doelgroepen en schooltypen¹². Zoals hiervoor al is gezegd is het middenkader bij 't Rijks ook aardig te onderscheiden en door de vele verschillende onderwijsvormen die aangeboden worden door 't Rijks worden er meer doelgroepen aangesproken.

Wellicht gaat dit echter nog een stap te ver, maar toch kan hier wel gezegd worden dat de organisatiestructuur van 't Rijks gezien kan worden als een combinatie van de professionele organisatie en de divisieorganisatie van Mintzberg.

3.7. Kritische succesfactoren

In de al eerder genoemde kadernota van 't Rijks zijn verscheidene prestatie-indicatoren opgenomen aan de hand waarvan de resultaten van de verschillende doelstellingen in deze kadernota kunnen worden gemeten. Deze doelstellingen zijn gebaseerd op een aantal strategische keuzes, welke zijn voortgekomen uit de geformuleerde missie en visie en een omgevingsanalyse, SWOT analyse. Uit deze analyse volgde een aantal kritieke succesfactoren voor 't Rijks, die in de komende beleidsperiode belangrijk zijn, namelijk:

- Uit blijven gaan van de eigen kracht.
- Het schooleigen onderwijsconcept inhoudelijk vormgeven op basis van de fysiologische ontwikkeling van een kind tussen 12-18 jaar.
- Personeelsleden scholen in hun pedagogisch en didactisch handelen.
- Carrièreperspectief bieden.
- Sterk naar buiten treden in de vorming van netwerken en samenwerkingsverbanden rondom de school.
- Goed informatie- en communicatiesysteem opzetten voor personeelsleden met ruimte voor discussie en debat.
- Goede kwaliteitsmonitor opzetten voor de middellange termijn.
- Goede zorgstructuur opzetten voor de begeleiding van leerlingen met studiemoeilijkheden, leerproblemen en sociaal-emotionele moeilijkheden.

Met als afsluiting deze kritische succesfactoren, is in dit hoofdstuk een beeld geschetst van de organisatie van 't Rijks. Het uiteindelijke advies van dit rapport dient op dit beeld aan te sluiten, zodat het past binnen deze organisatie. Omdat het advies voornamelijk gericht is op de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie, wordt er in het volgende hoofdstuk verder ingezoomd op deze afdeling.

¹² Valks, W.: Marktgericht schoolmanagement. Pagina 167

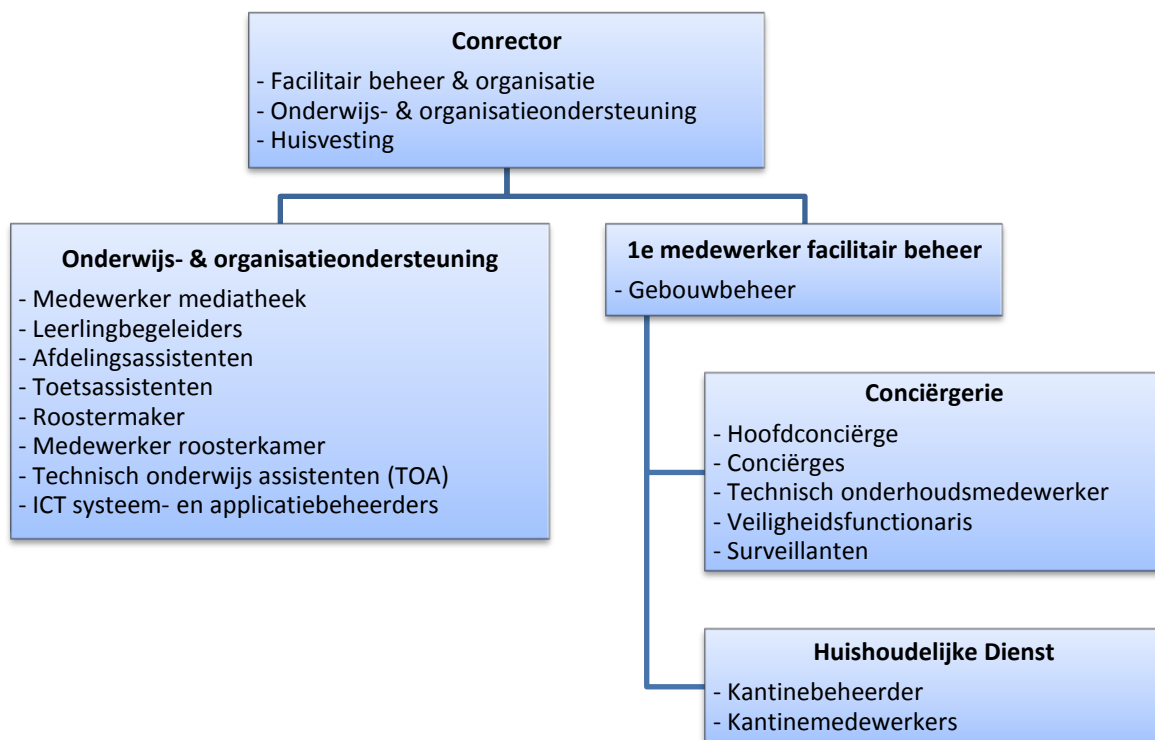
4. Facilitair Beheer & Organisatie

Dit adviesrapport heeft voornamelijk betrekking op de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie, die zoals gezegd in dit rapport genoemd wordt als de afdeling FB&O. Om ook van deze afdeling een beeld te schetsen volgt hieronder een omschrijving van deze afdeling. Eerst wordt de organisatie van de afdeling FB&O besproken, waarbij ook het organogram van de afdeling aan de orde komt. Vervolgens worden de facilitaire processen binnen en het huidige beleid van de afdeling behandeld. Als laatste wordt het ontwikkelingsstadium van de afdeling FB&O geschetst.

4.1. Organisatie

De afdeling FB&O wordt aangestuurd door de verantwoordelijke conrector en hieronder vallen uiteraard het beheer en de organisatie zelf, maar ook de onderwijs- en organisatieondersteuning en de huisvesting. Binnen deze afdeling werkt de 1^e medewerker facilitair beheer. Deze medewerker is verantwoordelijk voor het gebouwbeheer en hieronder vallen ook de conciërgerie en de huishoudelijke dienst. Onder de conciërgerie vallen de hoofdconciërge, de conciërges zelf, het technisch onderhoud, de beveiliging en surveillanten. Binnen de huishoudelijke dienst werken de kantinebeheerder en kantinemedewerkers. Naast deze disciplines is er nog de onderwijs- en organisatieondersteuning. Hieronder vallen de medewerkers van de mediatheek, de leerlingbegeleiders, de afdelingsassistenten, de toetsassistenten, de roostermaker, de medewerker roosterkamer, de technisch onderwijs assistenten (TOA) en de ICT systeem- en applicatiebeheerders.

De hierboven beschreven afdeling is te visualiseren in het hieronder staande organogram. Uiteraard komt dit ook terug in het organogram van de gehele organisatie, welke is opgenomen in de bijlage van dit rapport.



Figuur 1: Organogram afdeling Facilitair Beheer & Organisatie

4.2. Processen

Uit het bovenstaande organogram van de afdeling FB&O kan het grootste deel van de aanwezige facilitaire processen afgeleid worden. Er is namelijk voor gekozen om de functies en processen binnen de afdeling hierin op te nemen. Dit zorgt onder andere voor een duidelijk beeld over wat er onder de verantwoordelijkheid van deze afdeling valt. De in het organogram genoemde functies en processen worden dan ook als uitgangspunt genomen in het latere stadium waarbij de huidige situatie van de afdeling FB&O in kaart wordt gebracht. Hier worden echter ook nog enkele andere facilitaire processen in opgenomen. De administratie wordt namelijk vanaf volgend schooljaar onder de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie geplaatst en dient hier dus ook in te worden meegenomen. Daarnaast worden ook de aspecten huisvesting, inkoop en uitbestede diensten als apart facilitair proces meegenomen, omdat deze niet specifiek terugkomen in het organogram van de afdeling en toch een belangrijke rol hebben binnen de school.

4.3. Huidig beleid

Het facilitair beleidsplan moet zo veel mogelijk blanco opgesteld worden, om zo hopelijk tot een zo goed mogelijk beleidsplan te komen. Ondanks dat zijn er wel een paar uitgangspunten die erin verwerkt moeten worden. Zo zijn de facilitaire processen binnen 't Rijks zowel gericht op het onderwijzend personeel als op de leerlingen. Dit moet dus ook naar voren komen in het facilitair beleidsplan. Daarnaast luidt de afdelingsvisie dat het onderwijsleerproces binnen 't Rijks niet verstoord mag worden. Dit is een van de belangrijkste uitgangspunten en deze visie moet dus ook zeker verwerkt worden in het beleidsplan. Ook zijn er een aantal doelstellingen die mee genomen moeten worden in het nieuwe beleid. Zo staat duurzaamheid hoog op de beleidsagenda en daarom moet duurzaam ondernemen nagestreefd worden. Verder moet het inkoopbeleid gestructureerd worden en moet er zo goed mogelijk omgegaan worden met het verkregen belastinggeld. Als laatste zijn er nog een aantal randvoorwaarden voor het facilitair beleidsplan. Zo moet het facilitair beleidsplan opgesteld worden aan de hand van de huidige personele en financiële middelen. De misschien wel belangrijkste randvoorwaarde is dat het facilitair beleidsplan SMART moet zijn. Het dient geen statisch document te worden, maar een praktisch beleidsplan voor de gehele organisatie.

4.4. Ontwikkelingsstadium van de facilitaire organisatie

Er zijn verschillende besturingsvormen waarnaar een facilitaire organisatie zich kan ontwikkelen. Dit begint bij de traditionele facilitaire organisatie, die vooral voorkomt binnen organisatie waar eigenlijk geen echte facilitaire dienst aanwezig is. Hierop volgen het kostencentrum, profitcentrum, servicecentrum en maincontracting. Elk ontwikkelingsstadium is een stap verder richting een professionelere en zelfstandigere facilitaire organisatie. Al deze ontwikkelingsstadia hebben hun eigen kenmerken, bestaande uit bepaalde basiselementen voor een facilitaire organisatie. Dit zijn elementen die een belangrijke rol spelen in de organisatiestructuur van een facilitaire organisatie. Het stadium waar een facilitaire organisatie zich in bevindt dient afgestemd te zijn op de ontwikkelingen van de moederorganisatie, de facilitaire organisatie moet mee groeien met de moederorganisatie. Dit wil natuurlijk niet zeggen dat alle ontwikkelingsstadia doorlopen moeten worden. Dit is afhankelijk van de ambities van een facilitaire organisatie en de moederorganisatie waar deze zich in bevindt. Verderop in dit adviesrapport is een ontwikkelingsmodel opgenomen, waarin de hier genoemde ontwikkelingsstadia in kaart zijn gebracht. Een facilitaire organisatie zal zelden volledig binnen een van de ontwikkelingsstadia passen, maar door hier globaal naar te kijken kan een facilitaire organisatie wel ingeschaald worden op een bepaald ontwikkelingsniveau binnen dit model. Vervolgens kan er vanuit het ontwikkelingsmodel een streefniveau bepaald worden voor de facilitaire organisatie en kan op basis hiervan een ontwikkelingsplan worden opgezet¹³.

¹³ Akerboom, J.: Registratie = Informatie. Pagina 20

Dit toegelicht hebbende, kan er aan de hand van het ontwikkelingsmodel gekeken worden in welk stadium de afdeling FB&O zich bevindt. Vervolgens kan er op een later moment bepaald worden wat het streefniveau van de afdeling is, zodat dit mee genomen kan worden naar de beleidsvorming. In het ontwikkelingsmodel verderop in dit rapport staat per kenmerk gemarkeerd waar de afdeling FB&O op dit moment het meest binnen past.

Hieruit blijkt dat de facilitaire organisatie binnen 't Rijks het meest neigt naar het kostencentrum, wat door een aantal punten wordt gekenmerkt. Ten eerste omdat de afdeling FB&O wordt aangestuurd vanuit de schoolleiding en de interne organisatie verder weinig van doen heeft met deze afdeling. Ook de strategie van de afdeling wordt vanuit de schoolleiding bepaald en daarnaast ligt de nadruk op het minimaliseren van de kosten en is er weinig klantcontact. Ook worden er geen kosten doorbelast en is er weinig sprake van kostenbewustzijn. Op het gebied van marktgerichtheid neigt de afdeling FB&O wel meer naar een profitcentrum, omdat er in een stijgende mate gekeken wordt of de prestaties en kosten marktconform zijn. Omdat de afdeling echter voor het overgrote deel past binnen de kenmerken van een kostencentrum, kan hier gesteld worden dat de afdeling FB&O zich op dit moment in dit ontwikkelingsstadium bevindt.

Met deze beschrijving van de afdeling FB&O wordt het kader afgesloten waarbinnen het advies bepaald moet worden. Vanuit dit kader wordt in de volgende sectie de huidige situatie in kaart gebracht en geanalyseerd. In het volgende hoofdstuk wordt echter eerst antwoord gegeven op de subprobleemstelling van deze sectie, waarmee het uitgangspunt voor de volgende sectie wordt gevormd.

5. Deelconclusie

In de voorgaande hoofdstukken is de opdracht besproken, mede als de aanleiding van deze opdracht en de bijbehorende randvoorwaarden. Verder is de probleemstelling, samen met de subprobleemstellingen, aan de orde gekomen en is de onderzoeksopzet behandeld. Vervolgens is er een beeld geschetst van de organisatie van 't Rijks en van de afdeling FB&O. Dit vormt samen het kader waarbinnen deze opdracht, en dus het facilitair beleidsplan, tot stand dient te komen.

Aan de hand van de voorgaande hoofdstukken kan de eerste subprobleemstelling worden beantwoord.

1. Welke facilitaire processen zijn er in de huidige situatie aanwezig binnen de RSG 't Rijks?

Hiermee wordt er een kader gevormd voor de aspecten binnen 't Rijks die opgenomen dienen te worden in het facilitair beleidsplan. Aan de hand van het organogram van de afdeling FB&O kunnen de volgende facilitaire processen en functies onderscheiden worden:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Conrector<ul style="list-style-type: none">○ Facilitair beheer en organisatie○ Onderwijs- en organisatieondersteuning○ Huisvesting• Medewerker facilitair beheer<ul style="list-style-type: none">○ Gebouwbeheer• Conciërgerie<ul style="list-style-type: none">○ Hoofd Conciërgerie○ Conciërges○ Technisch onderhoud○ Beveiliging○ Surveillanten | <ul style="list-style-type: none">• Huishoudelijke dienst<ul style="list-style-type: none">○ Kantinebeheerder○ Kantinemedewerkers• Onderwijs- en organisatieondersteuning<ul style="list-style-type: none">○ Mediatheek○ Leerlingenbegeleiders○ Afdelingsassistenten○ Toetsassistenten○ Roostermaker○ Medewerkers roosterkamer○ Technisch onderwijs assistenten○ ICT systeem- en applicatiebeheerder |
|---|---|

Hiermee worden echter nog niet alle facilitaire processen omvat. De administratie wordt namelijk vanaf volgend schooljaar onder de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie geplaatst. Ook de administratie dient dus opgenomen te worden in het beleidsplan, omdat dit plan anders niet compleet is en dus weinig waarde heeft. Daarnaast worden ook de aspecten huisvesting, inkoop en uitbestede diensten als apart facilitair proces meegenomen, omdat deze niet specifiek terugkomen in het organogram van de afdeling en toch een belangrijke rol hebben binnen de school.

Van deze functies en processen wordt de huidige situatie in kaart gebracht. Hierbij komen dus eerst de functies en processen binnen het organogram aan de orde, gevolgd door de huisvesting, inkoop en uitbestede diensten. Vervolgens worden er ook nog andere aspecten van de afdeling beschreven, die een bijdrage leveren aan de vorming van de afdeling zoals deze in de huidige situatie is. Door het in kaart brengen van de huidige situatie komt er dus naar voren op welke wijze er ondersteuning wordt geboden aan het onderwijsproces. Deze huidige situatie wordt beschreven in de volgende sectie.

Sectie B - Situatieanalyse

6. Huidige situatie Facilitair Beheer & Organisatie	33
7. Knelpunten	37
8. Analyse huidige situatie	39
9. Deelconclusie	43

Deze tweede sectie gaat verder in op het laatste hoofdstuk van sectie A, de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie. De huidige situatie binnen de afdeling wordt in kaart gebracht, waarbij verschillende functies en processen aan de orde komen en ook de huidige toepassing van het INK-model wordt besproken. Hier komen verschillende knelpunten uit naar voren, die vervolgens worden beschreven. Daarna wordt er gekeken wat de eisen en wensen zijn vanuit verschillende partijen met betrekking tot de geleverde producten en diensten. Ook worden de interne en externe ontwikkelingen en trends in kaart gebracht en volgt er een organisatievergelijking. Aan de hand van de hiervoor behandelde punten wordt zowel de interne als de externe analyse besproken. Vervolgens worden deze beide analyses tegenover elkaar gezet in een SWOT analyse. Op basis van deze SWOT analyse volgt er een confrontatiematrix. De sectie wordt afgesloten met een deelconclusie, waar de belangrijkste zaken worden samengevat en de volgende subprobleemstellingen worden beantwoord.

2. *Hoe worden de facilitaire processen binnen de RSG 't Rijks in deze situatie uitgevoerd?*
3. *Hoe wordt het INK-model op dit moment toegepast binnen de RSG 't Rijks?*
4. *Wat zijn de belangrijkste knelpunten in deze huidige situatie en wat is hier reeds aan gedaan?*
5. *Hoe wordt er bij een vergelijkbare organisatie ondersteuning geboden aan het onderwijsproces?*

6. Huidige situatie Facilitair Beheer & Organisatie

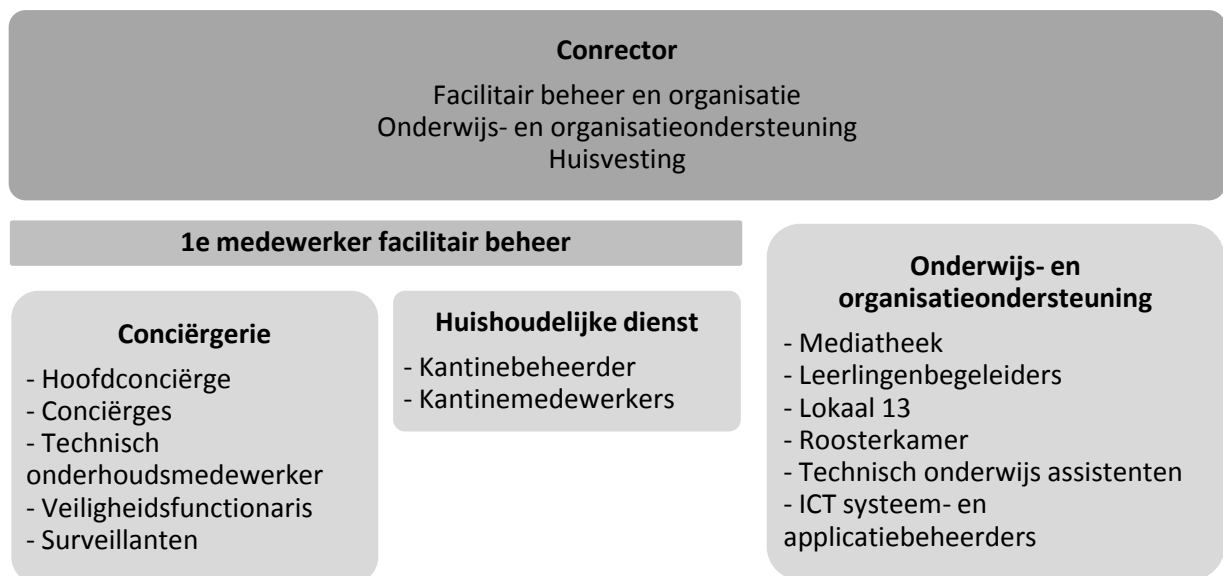
Om tot een goed beleid te komen, dient ten eerste de huidige situatie goed in kaart gebracht te worden. Hiertoe is deze situatie van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie geobserveerd en geïnterviewd en de resultaten hiervan worden hier beschreven. Eerst worden hiertoe de functies en processen binnen de afdeling beschreven. Vervolgens worden de afnemersgroepen, het producten- en dienstenaanbod en de gebruikte informatiesystemen besproken. Daarna wordt er gekeken hoe er invulling wordt gegeven aan kwaliteitsmanagement en worden de personele en financiële middelen binnen de afdeling beschreven. In de bijlagen van dit rapport zijn verschillende schema's opgenomen die de beschrijving van deze huidige situatie meer gespecificeerd weergeven¹⁴.

6.1. Functies en processen

Hier wordt de organisatie van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie beschreven, met de daarbij behorende functies en processen. Eerst wordt het organogram van de afdeling verder besproken, om daarna de huisvesting, inkoop en uitbestede diensten te behandelen.

6.1.1. Organogram

De organisatie van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie komt in onderstaand organogram naar voren. De functies en processen die hieruit naar voren komen worden uitgebreid toegelicht in de bijlage van dit beleidsplan¹⁵. Hier zijn ook de administratie en receptie bij opgenomen, omdat deze naar alle waarschijnlijkheid in de nabije toekomst deel uit gaan maken van de afdeling FB&O.



Figuur 2: Organogram afdeling Facilitair Beheer & Organisatie

De aansturing van de afdeling is de verantwoordelijkheid van de conrector, die wordt ondersteund door de 1^e medewerker facilitair beheer. Bij de conciërgerie werken de hoofdconciërge, conciërges en surveillanten nauw samen. De technisch onderhoudsmedewerker en veiligheidsfunctionaris hebben voornamelijk hun eigen verantwoordelijkheden, waarbij ze wel worden ondersteund door overige medewerkers binnen de conciërgerie. De medewerkers van de huishoudelijke dienst dragen samen zorg voor hun werkzaamheden, onder de eindverantwoordelijkheid van de kantinebeheerder. Onderwijs- en organisatieondersteuning bestaat uit disciplines met eigen verantwoordelijkheden. De conciërgerie, huishoudelijke dienst en onderwijs- en organisatieondersteuning ondersteunen elkaar verder waar nodig en mogelijk.

¹⁴ Bijlage 4: Schema's huidige situatie afdeling Facilitair Beheer & Organisatie

¹⁵ Bijlage 5: Functies en processen afdeling Facilitair Beheer & Organisatie

6.1.2. Huisvesting

Kijkend naar de huisvesting bestaat 't Rijks op dit moment uit de volgende gebouwen:

- *Hoofdgebouw;*
- *Kerkgebouw aan de Faurestraat;*
- *Kunst & Cultuur gebouw;*
- *Dependance;*
- *Lokaal 13.*

Het beleid met betrekking tot deze huisvesting kan opgedeeld worden in het volumebeleid, onderwijskundig huisvestingsbeleid en veiligheid en onderhoud. Met betrekking tot het volumebeleid dient er zorg gedragen te worden voor voldoende capaciteit. Sinds 2006 ligt deze verantwoordelijkheid bij de school zelf en op basis van de prognoses van het aantal leerlingen voor de komende jaren wordt een voldoende capaciteit gewaarborgd. Bij een nodige uitbreiding kan hierbij gekeken worden of deze tijdelijk of permanent moet zijn. Het beleid op onderwijskundig gebied is niet op basis van volume, maar op basis van vraag. Dit betekent dat er met betrekking tot de huisvesting niet zozeer wordt gekeken naar het aantal leerlingen, maar naar de behoeften voor dit aantal. Daarnaast is er het beleid wat de veiligheid en het onderhoud van de gebouwen waarborgt. Hiertoe is het opstellen van een meerjarig onderhoudsplan uitbesteed en wordt door de externe partij middels een conditiemeting de conditie van de gebouwen bepaald. Ook is er vanuit dit beleid voor gezorgd dat er meer overzicht heerst bij de entree en de mediatheek, ter bevordering van de veiligheid.

6.1.3. Inkoop

Zoals blijkt uit de toelichting van het organogram in de bijlagen, is de inkoop op dit moment niet centraal geregeld. Verschillende disciplines binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie zijn bevoegd tot het bestellen van behoeften. Wel moeten deze bestelling eerst goedgekeurd en ondertekend worden door de conrector, 1^e medewerker facilitair beheer of de hoofdconciërge.

6.1.4. Uitbestede diensten

Binnen 't Rijks zijn er verschillende diensten uitbesteed aan externe partijen. Allereerst de schoonmaak, wat is gedaan omdat dit een erg belangrijk aspect is voor de school. Door dit uit te besteden tracht men de kwaliteit hiervan te kunnen waarborgen, zonder dat men er zelf al te veel tijd aan kwijt is. Daarnaast is ook het grootschalige technische onderhoud uitbesteed, omdat men hier niet altijd zelf de benodigde kennis voor in huis heeft. Wel wordt geprobeerd om zo veel mogelijk onderhoud zelf uit te voeren, als dit binnen de mogelijkheden ligt. Verder wordt er door een extern bedrijf zorg gedragen voor de groenvoorziening. Hier is de keuze gemaakt voor uitbesteden voornamelijk gemaakt omdat de sportvelden moeten voldoen aan de normen van de NOC/NSF. Als laatste zijn ook de multifunctionals, het boekenfonds en de afvalverwerking uitbesteed. Ook worden de kantoorartikelen bij een vaste leverancier ingekocht.

6.2. Afnemersgroepen

De afnemersgroepen van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie worden voornamelijk gevormd door de docenten, leerlingen en ouders. Aan docenten en leerlingen worden de verschillende ruimtes en behoeften gefaciliteerd, zodat het onderwijsproces zo goed mogelijk uitgevoerd kan worden. Aan ouders wordt er in verschillende hoedanigheden informatie aangeleverd over de leerling en de school. Daarnaast zijn er nog enkele externe partijen waar aan tegen een schappelijke vergoeding een aantal ruimtes ter beschikking worden gesteld.

6.3. Producten- en dienstenaanbod

Vanuit de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie worden verscheidene producten en diensten aangeboden ter ondersteuning van het onderwijsproces. Deze diensten zijn gericht aan zowel de docenten als aan de leerlingen. Voor een compleet overzicht wordt u doorverwezen naar de vierde bijlage van dit rapport.

6.4. Informatiesystemen

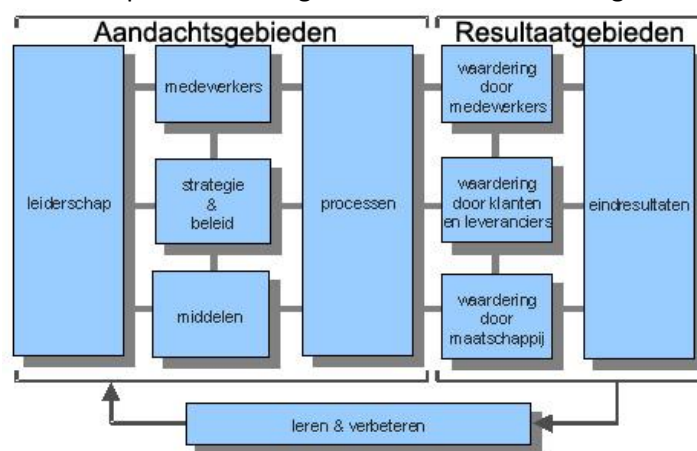
Binnen 't Rijks worden verschillende informatiesystemen en andere programma's gebruikt, die ook voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie van groot belang zijn. Deze systemen bieden ofwel een ondersteuning voor de afdeling zelf of worden aangeboden ter ondersteuning van het onderwijsproces. Ook komt het voor dat een systeem voor beide doeleinden wordt gebruikt, zoals het facilitair meldpunt. Dit systeem ondersteunt het onderwijsproces als meldpunt voor het melden van bijvoorbeeld storingen. Het ondersteunt daarnaast ook de afdeling zelf, door hiermee de mogelijkheid te bieden om deze meldingen structureel af te handelen en te beheren.

6.5. Kwaliteit

Er worden een aantal richtlijnen gevolgd, die zorg moeten dragen voor de kwaliteit van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie. Hieronder volgt een globaal overzicht van deze richtlijnen:

- Onderwijsondersteunend personeel moet professioneel zijn;
- Duidelijke afspraken naar de organisatie middels service level agreements;
- Waarborgen van nieuw staat huisvesting, zorgen voor een goede uitstraling;
- Goede en zuinige omgang met inventaris;
- Waarborgen van actualiteit lesmiddelen, meegaan met ontwikkelingen;
- Het in eigen huis hebben van deskundigheid;
- Bieden van carrièreperspectief aan onderwijsondersteunend personeel;
- Dynamisch contractbeheer, doorlopen van en inspelen op contracten;
- Flexibele en soepele omgang met onderwijsondersteunend personeel;
- Lidmaatschap overlegorganen, volgen van ontwikkelingen binnen de branche.

Onder kwaliteit valt ook de wijze waarop er door de afdeling FB&O invulling wordt gegeven aan het INK-model. Op dit moment dient dit model als een toetsingsinstrument. Aan de hand van de resultaatgebieden in het model wordt er gekeken in hoeverre doelstellingen zijn behaald en welke overige resultaten de afdeling de afgelopen periode heeft geboekt. Aan de hand van deze resultaten en een analyse ervan worden er vervolgens aan de hand van de aandachtsgebieden in het INK-model nieuwe doelstellingen opgesteld voor de komende periode. Deze gebieden kunnen ook wel gezien worden als aangrijpingspunten om de afdeling te verbeteren, ofwel als de 'knoppen waaraan kan worden gedraaid' om verbeteringen te realiseren¹⁶. Het gebruik van het INK-model moet ook in het facilitair beleidsplan behouden blijven en om die reden worden de knelpunten in het volgende hoofdstuk geplaatst in de verschillende aandachtsgebieden van het model. Ook in een later stadium worden activiteiten van de beleidsprioriteiten onder gebracht in deze aandachtsgebieden.



Figuur 3: Gebieden binnen het INK-model

¹⁶ Have, W.D. ten e.a.: Strategie, beleid en budget. Pagina 70

6.6. Personeel

In totaal werken er binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie 42 medewerkers, inclusief de administratie. Dit komt neer op een werktijdfactor van 31,55 FTE. Er is bewust voor gekozen om al deze medewerkers in eigen beheer te houden, om zo een stukje persoonlijkheid te kunnen waarborgen binnen de school. Leerlingen en docenten hebben bijvoorbeeld regelmatig te maken met de veiligheidsfunctionaris en de kantine medewerkers, waardoor het een prettigere sfeer creëert als het hier medewerkers betreft van de eigen organisatie. Hierdoor wordt voornamelijk voor de leerlingen de drempel verlaagd om naar bijvoorbeeld de veiligheidsfunctionaris te stappen.

6.6.1. Ziekteverzuim

De verzuimkengetallen, waaronder ook de kengetallen voor het ziekteverzuim, worden geregistreerd en opgesteld door de Onderwijs Service Groep (OSG). Deze kengetallen worden voor elk kalenderjaar opgesteld en zo kan het verloop ervan overzichtelijk in kaart gebracht worden. Hieronder volgt een dergelijk overzicht van het ziekteverzuim van de afgelopen vier jaar, van 2006 tot en met 2009¹⁷. Het zijn overzichten van de verzuimpercentage en de gemiddelde verzuimduur voor alle medewerkers binnen de school en daarnaast wordt dit totaal nog opgedeeld in de functiegroepen directie (DIR), onderwijzend personeel (OP) en onderwijsondersteunend personeel (OOP). De kengetallen van het OOP zijn uiteraard de kengetallen van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie.

Verzuimpercentage

	2006	2007	2008	2009
DIR	0,70%	1,04%	9,85%	16,03%
OP	4,19%	2,14%	5,06%	3,17%
OOP	2,88%	3,20%	5,68%	5,04%
School	2,94%	2,91%	5,83%	5,32%

Gemiddelde verzuimduur in werkdagen

	2006	2007	2008	2009
DIR	2,00	4,09	13,77	15,49
OP	6,29	4,22	6,17	4,77
OOP	7,26	6,50	8,12	5,96
School	6,94	6,14	8,15	6,26

6.7. Financieel

Op het gebied van financiën zijn er twee hoofdlijnen te onderscheiden, die beide worden bekostigd door het ministerie van OC&W, namelijk personeel en materieel. Hierbij worden de financiën voor het volgende kalenderjaar gebaseerd op het aantal leerlingen per 1 oktober. Personeel wordt hierbij opgedeeld in directie, onderwijzend personeel en onderwijsondersteunend personeel. Materieel wordt opgedeeld in instandhouding gebouwen en terreinen, schoonmaak en exploitatie. Hierbinnen hebben de verschillende secties eigen budgetten, waarbinnen de begrotingen van deze secties dienen te passen. Hieraan voorafgaand wordt er jaarlijks een jaarbegroting opgesteld en daarnaast wordt er zorg gedragen voor het opstellen van een jaarrekening en liquiditeitsoverzicht. Verder wordt er maandelijks een financieel overzicht opgesteld, waarin de financiële mutaties van de afgelopen periode worden weergegeven. Hieruit komt ook de voortgang met betrekking tot de verschillende jaarplannen naar voren. Sinds 't Rijks in 2006 gedecentraliseerd is van de gemeente, komt er ook een bekostiging van de gemeente binnen. Deze is gebaseerd op een gemiddeld leerlingenaantal voor vijf jaar. Alle kosten gemaakt door 't Rijks dienen te passen binnen de hier behandelde bekostiging. Aangezien deze bekostiging niet altijd toereikend is, dienen er regelmatig concessies gemaakt te worden op de kwaliteit.

Met dit financiële verhaal als afsluiting is er hier de huidige situatie van de afdeling FB&O beschreven. De verschillende functies, processen en overige aspecten binnen de afdeling die deze afdeling vormen zoals zij is zijn hierbij aan de orde gekomen. Met het in kaart brengen van deze huidige situatie zijn er op verschillende gebieden knelpunten naar voren gekomen. In het volgende hoofdstuk worden deze knelpunten behandeld.

¹⁷ Onderwijs Service Groep: Verzuimkengetallen 2006 – 2009.

7. Knelpunten

Vanuit de interviews, observatie en inventarisatie van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie zijn er, mede vanuit de beleving van de betrokken medewerkers, verschillende knelpunten naar voren gekomen. Omdat het anders een te specifiek verhaal wordt, worden deze knelpunten hier slechts globaal beschreven. Voor een meer uitgebreide beschrijving van deze knelpunten wordt u verwezen naar de bijlagen van dit rapport¹⁸. Hier worden deze knelpunten, zoals uitgelegd in het vorige hoofdstuk, geplaatst binnen de aandachtsgebieden van het INK-model.

Binnen de huidige situatie kunnen er in hoofdlijnen knelpunten op de volgende gebieden onderscheiden worden.

- Communicatie
- Beleidsbepaling
- Kostenbewustzijn en financieel inzicht
- Doorbelasten kosten
- Afdelingsorganisatie
- Bezetting
- Huisvesting
- Werkplekken
- Facilitair meldpunt
- Digitaliseren
- Kennis
- Veiligheid en beveiliging
- Continuïteit
- Inkoop
- Vraag en aanbod
- Bezoekersregistratie
- Werkdruk

In grote lijnen komen deze knelpunten er in eerste instantie op neer dat er te weinig structuur heerst binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie. Dit is onder andere te zien in het inkoopproces en de werkwijze met het facilitair meldpunt. Een ander belangrijk punt is dat de huisvesting en werkplekken niet altijd voldoet aan wensen vanuit de organisatie, waardoor werkzaamheden niet optimaal uitgevoerd kunnen worden. Dit komt onder andere doordat deze wens over het algemeen niet bekend is. Ook de mogelijkheden vanuit de afdeling zijn voor de organisatie niet altijd even duidelijk, oftewel de vraag en het aanbod worden niet duidelijk gecommuniceerd. Een gevolg hiervan is ook dat de verschillende producten en diensten worden gebruikt alsof het niets kost. Dit kan de gebruikers echter niet kwalijk genomen worden, omdat er vaak geen financieel inzicht heerst onder deze medewerkers. Verder kan niet altijd de continuïteit van de verschillende processen binnen de afdeling gewaarborgd worden en ook de producten en diensten richting bezoekers zijn niet altijd optimaal gefaciliteerd.

Met de omschrijving van deze knelpunten en de in het vorige hoofdstuk behandelde huidige situatie, is er een nulpunt gevormd voor dit adviesrapport. Vanuit dit nulpunt wordt er in het volgende hoofdstuk een SWOT analyse opgesteld. Aan de hand van deze analyse van de huidige situatie kan er gekeken worden waar er mogelijkheden liggen voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie. In een SWOT analyse wordt er echter een interne analyse tegenover een externe analyse geplaatst. Aangezien er vanuit dit nulpunt slechts invulling gegeven kan worden aan de interne analyse, zijn er daarnaast nog drie aspecten meegenomen in deze SWOT analyse om zo invulling te kunnen geven aan deze externe analyse.

¹⁸ Bijlage 6: Knelpunten in de huidige situatie

Een uitgebreide uitwerking van deze drie aspecten is opgenomen in de bijlagen van dit rapport. Hieronder worden de drie aspecten genoemd en globaal toegelicht. Per aspect wordt daarnaast aangegeven in welke bijlage een uitgebreide uitwerking ervan te vinden is.

Eisen en wensen

Om de bruikbaarheid van het uiteindelijke beleidsplan te stimuleren, is het belangrijk om vooraf te kijken wat de eisen en wensen zijn van de verschillende belanghebbenden. Hiertoe wordt er een onderscheid gemaakt tussen de eerder genoemde afnemersgroepen en de schoolleiding. Voor beide partijen wordt er gekeken in hoeverre de eisen en wensen met betrekking tot de afdeling FB&O bekend zijn of hoe deze in kaart gebracht kunnen worden. Deze eisen en wensen bieden mogelijkheden voor de afdeling, door te kijken of hier aan voldaan kan worden. Een uitgebreide beschrijving van de eisen en wensen is te vinden in bijlage 7 van dit rapport¹⁹.

Ontwikkelingen en trends

Zowel het facilitaire werkveld als het onderwijs is continu onderhevig aan nieuwe ontwikkelingen en trends. Uiteraard dient een beleidsplan hier rekening mee te houden en daarom worden deze ontwikkelingen en trends hier in grote lijnen behandeld. Hierbij wordt er zowel gekeken naar de interne als naar de externe ontwikkelingen en trends. Daarnaast wordt er ook gekeken naar macro ontwikkelingen, ontwikkelingen en trends op wereldwijd niveau die van invloed kunnen zijn op de manier van werken. Dit omvat ontwikkelingen en trends op het gebied van politiek en wetgeving, economie, sociaal-cultureel en technologie. Deze ontwikkelingen en trends geven aan wat er op de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie af komt. Hierin liggen zowel kansen als bedreigingen en er moet gekeken worden hoe hier op ingespeeld kan worden. Een beschrijving van de verschillende ontwikkelingen en trends is opgenomen in bijlage 8 van dit rapport²⁰.

Concurrentie

Als laatste is er in het verlengde van deze externe omgevingsschets een organisatievergelijk uitgevoerd, er is gekeken bij de concurrentie. Deze concurrentie is ingevuld door twee vergelijkbare middelbare scholen in de regio. Bij deze scholen is er gekeken naar de wijze waarop er invulling werd gegeven aan de facilitaire processen. Uit deze vergelijking zijn een aantal zaken naar voren gekomen die wellicht ook mogelijkheden kunnen bieden voor de afdeling FB&O. Deze mogelijkheden staan beschreven in bijlage 9 van dit rapport²¹. In deze bijlage volgt ook een complete omschrijving van de facilitaire processen binnen deze twee scholen.

Hiermee is zowel de interne als de externe situatie in kaart gebracht en kan de huidige situatie vanuit deze situatieschets geanalyseerd worden. Hiertoe wordt gebruikt gemaakt van een SWOT analyse, gevolgd door een daarop gebaseerde confrontatiematrix. Deze analyse vormt dan, samen met de hier gevormde situatieschets, het uitgangspunt voor het vormen van het uiteindelijke advies.

¹⁹ Bijlage 7: Eisen en wensen

²⁰ Bijlage 8: Ontwikkelingen en trends

²¹ Bijlage 9: Concurrentie

8. Analyse huidige situatie

In de hoofdstukken hiervoor is zowel de interne als de externe situatie van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie beschreven en ook al gedeeltelijk geanalyseerd. In dit hoofdstuk worden deze beide situaties globaal naast elkaar gelegd in een SWOT analyse. Vervolgens wordt er aan de hand van deze analyse een confrontatiematrix opgesteld. Aan de hand van deze confrontatiematrix kunnen er in de volgende sectie doelstellingen opgesteld worden die het uitgangspunt gaan vormen voor de later terugkomende beleidsprioriteiten.

8.1. SWOT analyse

In de SWOT analyse zijn de interne sterkten en zwakten schematisch naast de externe kansen en bedreigingen geplaatst. Aan de hand hiervan worden deze punten overzichtelijk weergegeven en kunnen ze verwerkt worden in de confrontatiematrix²². Hieronder volgt de SWOT analyse. Voor zover mogelijk zijn de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen die veel met elkaar te maken hebben samengevoegd. Op deze manier kunnen deze straks overzichtelijker verwerkt worden in de confrontatiematrix.

	Sterkten		Kansen
S1	Kennis en ervaring Eigen deskundigheid Persoonlijk contact Bieden van carrièreperspectief/scholing	K1	Vormen van facilitaire teams Regieorganisatie / 'inbesteden' Werving van professionaliteit
S2	Groeiende professionaliteit Dynamisch contractbeheer Functie veiligheidsfunctionaris Ontwikkeling SLA's Volgen van brancheontwikkelingen	K2	Uitbreiding catering Verder ontwikkelen zorgstructuur Secundaire gebouwfuncties
S3	Goede huisvesting / faciliteiten Faciliteiten zorg / lokaal 13 Centrale facilitaire diensten Veelzijdig administratiepakket	K3	Inkoopvoordeel via centrale inkoop Duurzaam ondernemen
S4	Controle van financieel verloop Ontlasten van het onderwijsproces	K4	Automatisering systemen/processen Integraal facilitair informatiesysteem
		K5	Kwaliteitsonderzoek
		K6	Geen contante geldstromen Doorbelasten kosten Benchmarking Overzicht huisvesting/inventaris (investeringskosten/exploitatiekosten)
		K7	Creëren van toegevoegde waarde 'Gastvrijheid' / 'Visitekaartje' Integrale werkplek oplossingen 'Branding'

²² Grit, R. en Gerritsma, M.: Zo maak je een beleidsplan. Pagina 58

	Zwakten		Bedreigingen
Z1	Onduidelijke structuur / aansturing Onduidelijke TBV's Weinig eenheid en betrokkenheid Adviserende rol blijft onbenut Communicatie intern/extern	B1	Onzekere economie
Z2	Waarborging continuïteit Geen continue bezetting	B2	Vergrijzing
Z3	Verspreide inkoop	B3	Snel veranderende samenleving
Z4	Tekortkomingen huisvesting Onvoldoende werkplekken	B4	Belevingseconomie
Z5	Bezoekersregistratie	B5	Informatiebehoefte onderwijsinspectie
Z6	Eigen informatiesystemen per discipline Tekortkomingen facilitair meldpunt	B6	Afnemende kwaliteit door bekostigingstekort
Z7	Weinig kostenbewustzijn extern		

8.2. Confrontatiematrix

Naar aanleiding van de interne en externe analyse is de SWOT analyse opgesteld. Hierin komen de interne sterkten en zwakten en de externe kansen en bedreigingen van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie naar voren. Op basis van deze SWOT analyse is onderstaande confrontatiematrix opgesteld. In deze matrix worden de interne sterkten en zwakten naast de externe kansen en bedreigingen gelegd, om zo aan de hand van deze confrontaties te kunnen bekijken waar er mogelijkheden liggen voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie²³.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	B1	B2	B3	B4	B5	B6
S1													
S2				1						2			
S3				1						2			
S4													
Z1													
Z2													
Z3				3						4			
Z4				3						4			
Z5													
Z6													
Z7													

²³ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility management. Pagina 85
Valks, W.: Marktgericht schoolmanagement. Pagina 65

Zoals is te zien, worden in de confrontatiematrix vier velden onderscheiden. Een confrontatie binnen een van deze velden kan als volgt worden toegelicht:

- Veld 1: Deze kans kan door de aanwezige sterkte benut worden, er is een grote kans op succes.
- Veld 2: Het succes wordt bedreigd, maar de bedreiging kan weg genomen worden door de sterkte te gebruiken.
- Veld 3: Er ligt een kans, maar deze wordt verhinderd door de zwakte. De zwakte moet omgebogen worden om de kans te kunnen benutten.
- Veld 4: Er is een dreiging en door de zwakte kan deze dreiging niet weg genomen worden. De zwakte moet omgezet worden om zo deze dreiging te ontkrachten.

De grijze vlakken in de confrontatiematrix geven aan dat er tussen de daarbij behorende twee punten sprake is van een confrontatie. Een confrontatie wil zeggen dat hier sprake is een mogelijkheid, zoals deze hierboven in de velden beschreven staat. Aan de hand van deze vlakken in de confrontatiematrix kunnen er doelstellingen opgesteld worden voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie. Hierbij wordt er per confrontatie gekeken op welke wijze deze tot een succes kan leiden. Dit kan zijn door gebruik te maken van de sterkten van de afdeling of juist door een zwakte weg te werken.

Deze doelstellingen vormen de basis voor het uiteindelijke advies. In de volgende sectie worden deze doelstellingen bepaald en verder uitgewerkt, waarin ook de ambitie van de afdeling FB&O wordt meegenomen. Deze ambitie schetst de gewenste situatie. De doelstellingen worden dus bepaald op basis van de hier behandelde analyse van de huidige situatie en het gat tussen deze huidige en de gewenste situatie. In het volgende hoofdstuk wordt echter eerst antwoord gegeven op de subprobleemstellingen van deze sectie, waarmee de huidige situatie in kaart is gebracht.

9. Deelconclusie

In de voorgaande hoofdstukken is in eerste instantie de huidige situatie van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie beschreven, waarbij er ook een organisatievergelijking aan de orde is gekomen. Vervolgens zijn de knelpunten in deze situatie besproken en zijn de eisen en wensen van de afnemersgroepen en de schoolleiding met betrekking tot de producten en diensten beschreven. Daarna zijn zowel de interne als de externe ontwikkelingen en trends op het gebied van onderwijs en het facilitaire werkveld besproken. Als laatste zijn al deze punten geanalyseerd aan de hand van een SWOT analyse en een confrontatiematrix.

Aan de hand van de voorgaande hoofdstukken kunnen de volgende subprobleemstellingen beantwoord worden.

2. *Hoe worden de facilitaire processen binnen de RSG 't Rijks in deze situatie uitgevoerd?*
3. *Hoe wordt het INK-model op dit moment toegepast binnen de RSG 't Rijks?*
4. *Wat zijn de belangrijkste knelpunten in deze huidige situatie en wat is hier reeds aan gedaan?*
5. *Hoe wordt er bij een vergelijkbare organisatie ondersteuning geboden aan het onderwijsproces?*

Ten eerste zijn de facilitaire processen vanuit de eerste subprobleemstelling onderzocht op de wijze waarop deze worden uitgevoerd. De functies en processen die vallen onder de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie zijn uitvoerig beschreven en ook andere aspecten die de afdeling vormen zoals zij is zijn hier aan de orde gesteld. Hiermee is invulling gegeven aan het beantwoorden van de tweede subprobleemstelling. Een van deze aspecten was de kwaliteitszorg, waarbij ook de toepassing van het INK-model aan de orde is gekomen. Het INK-model wordt in de huidige situatie gebruikt als een toetsingsinstrument, om zo doelstellingen en resultaten te analyseren en aan de hand hiervan verbeterpunten op te nemen in de aandachtsgebieden van dit model. Deze insteek wordt ook in dit rapport gehanteerd en de bedoeling is dat deze toepassing behouden blijft. Nadat de huidige situatie in kaart is gebracht, is deze geanalyseerd en hieruit zijn verschillende knelpunten naar voren gekomen. Ook deze knelpunten zijn ingedeeld op basis van de aandachtsgebieden van het INK-model en liggen op het gebied van:

- | | |
|--|-----------------------------|
| - Communicatie | - Digitaliseren |
| - Beleidsbepaling | - Kennis |
| - Kostenbewustzijn en financieel inzicht | - Veiligheid en beveiliging |
| - Doorbelasten kosten | - Continuïteit |
| - Afdelingsorganisatie | - Inkoop |
| - Bezetting | - Vraag en aanbod |
| - Huisvesting | - Bezoekersregistratie |
| - Werkplekken | - Werkdruk |
| - Facilitair meldpunt | |

Van al deze knelpunten kan gesteld worden dat deze over het algemeen wel bekend zijn, maar dat er nog weinig mee wordt gedaan. Om de vijfde subprobleemstelling te kunnen beantwoorden zijn er twee vergelijkbare middelbare scholen bezocht en is er in kaart gebracht op welke wijze er binnen deze scholen invulling wordt gegeven aan de facilitaire processen. Hieruit zijn een aantal zaken naar voren gekomen die wellicht ook mogelijkheden bieden voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie. Deze mogelijkheden zijn in bijlage 9 aan de orde gesteld en toegelicht.

Sectie C - Beleidsvorming

10.	Facilitair Beheer & Organisatie in 2014	47
11.	Beleidsprioriteiten	53
12.	Deelconclusie	57

In deze derde sectie wordt er op basis van de afsluitende analyse van de vorige sectie invulling gegeven aan de vorming van het beleid. In het eerste hoofdstuk van deze sectie wordt er een beeld geschetst van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie in het jaar 2014. Hier komen het ambitieniveau en de doelstellingen voor de komende jaren aan de orde, om vervolgens af te sluiten met een organogram van de afdeling zoals deze er in het jaar 2014 uit kan zien. In het daarop volgende hoofdstuk worden de doelstellingen verder uitgewerkt in beleidsprioriteiten. Hier worden deze doelstellingen opgedeeld in specifiekere doelstellingen en vervolgens in activiteiten. Elke beleidsprioriteit wordt afgesloten met een eigen kosten-batenanalyse. De sectie wordt afgesloten met een conclusie, waar de belangrijkste zaken worden samengevat en de volgende twee subprobleemstellingen worden beantwoord.

6. *Op welke manier kunnen de facilitaire processen binnen de RSG 't Rijks op een logistiek, personeel en bedrijfskundig zo goed mogelijke manier worden georganiseerd?*
7. *Hoe kan bij de hiervoor omschreven situatie het INK-model toegepast worden?*

10. Facilitair Beheer & Organisatie in 2014

In dit eerste hoofdstuk van deze sectie wordt een situatie geschetst van de afdeling FB&O in het jaar 2014. Er is gekozen voor dat jaar, omdat het beleidsplan een tijdpad van vier jaar moet omvatten. Om hiervan een duidelijk beeld te schetsen, wordt het ambitieniveau van de afdeling beschreven. Vervolgens worden er op basis van deze ambitie en de afsluitende analyse van sectie B doelstellingen gevormd, welke het uitgangspunt vormen voor de beleidsprioriteiten. Ter afsluiting een toekomstige organisatiestructuur van de afdeling FB&O, gebaseerd op de daarvoor behandelde doelstellingen.

10.1. Ambitieniveau

Het ambitieniveau van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie is vorm gegeven in overleg met de schoolleiding. Hiertoe is gebruik gemaakt van het ontwikkelingsmodel aan de hand waarvan er in de eerste sectie het ontwikkelingsstadium van de afdeling FB&O is bepaald. Aan de hand van dit model is er gekeken in welk stadium de afdeling zich in 2014 wenst te bevinden. Over een aantal pagina's staat dit weergegeven in het ontwikkelingsmodel²⁴ en hieronder wordt deze ambitie beschreven.

De ambitie van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie is een situatie waarbij men open staat voor de vraag van de klant, goed naar de klant luistert en de afdeling intern gewaardeerd wordt om haar professionaliteit. Hiertoe wordt dan een vast aanbod producten en diensten aangeboden, het gemeenschappelijke deel, en staat men open voor een vraaggestuurd deel vanuit de klant, zodat een deel van het aanbod gebaseerd kan worden op de wensen vanuit de organisatie. Het vaste aanbod geldt dan voor iedereen en wordt betaald en bepaald door de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie. Het vraaggestuurde deel wordt bepaald door de interne klant en om de reden dat de klant hier dus invloed op kan uitoefenen, worden deze kosten dan doorbelast naar de interne klant²⁵. Hiermee streeft men naar een hoger en uiteindelijk optimaal kostenbewustzijn van de interne klant. Doorbelasting maakt de kosten van de afdeling FB&O namelijk inzichtelijk voor de klant en deze inzichtelijkheid bevordert het kostenbewustzijn²⁶. De aangeboden producten en diensten dienen marktconform te zijn, zowel op het gebied van kwaliteit als op het gebied van kosten.

Verder streeft men naar volledige resultaatverantwoordelijkheid, waardoor men een zelfstandigere rol krijgt en de afdeling zelf kan bepalen op welke wijze er het best ondersteuning geboden kan worden aan het onderwijsproces. Op basis van een interne analyse, in samenwerking met de klant en de schoolleiding, wordt dan een meerjarenbeleid opgesteld en worden de service level agreements met de interne klant verder ontwikkeld en uitgebreid, waarin kwaliteit en kwantiteit worden vastgelegd. De service level agreements kunnen dan samen met het aanbod van producten en diensten vastgelegd worden en op deze manier gecommuniceerd worden binnen de organisatie.

Ook streeft men naar de komst van een centraal servicepunt, ter bevordering van het klantcontact. Naast de producten- en dienstencatalogus heeft de klant dan ook een persoonlijk loket waar men terecht kan voor bestellingen, wensen, problemen en klachten²⁷. Om deze zelfstandigheid te stimuleren worden verantwoordelijkheden lager in de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie gelegd en worden er als het ware facilitaire teams gevormd. Teamontwikkeling is namelijk een instrument dat een positieve bijdrage kan leveren aan de motivatie, het veranderend vermogen en de ontwikkeling van de medewerkers binnen de afdeling²⁸. Verder dient de afdeling budgethouder te zijn van haar eigen budget. Hiertoe kan jaarlijks een begroting worden opgesteld, gebaseerd op het afgelopen jaar en de verwachte afzet, aan de hand waarvan dit budget kan worden bepaald.

²⁴ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility management. Pagina 138

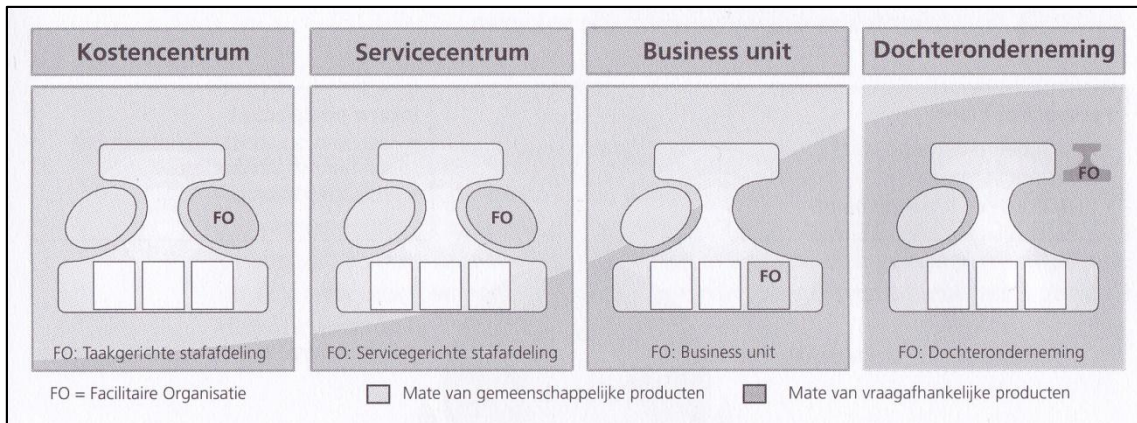
Akerboom, J.: Registratie = Informatie. Pagina 20

²⁵ Krimpen, J. van: Facility management in perspectief. Pagina 42

²⁶ Lenselink, M. en Veeke, R.: Professioneel facility management. Pagina 22

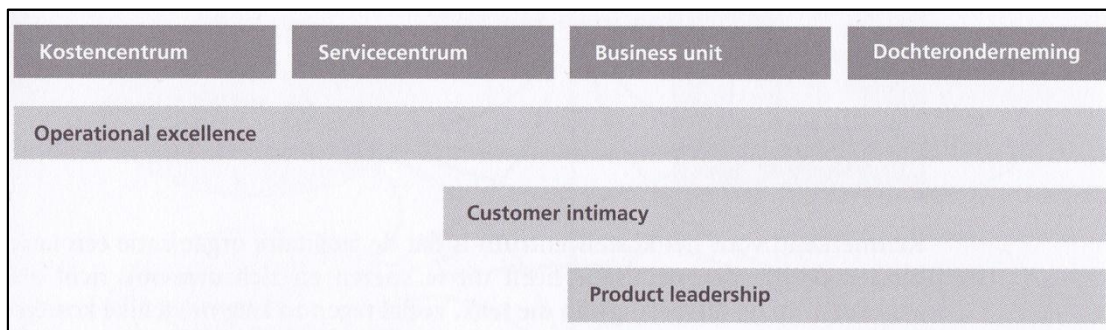
²⁷ Krimpen, J. van: Facility management in perspectief. Pagina 43

²⁸ Lenselink, M. en Veeke, R.: Professioneel facility management. Pagina 71



Figuur 4: De organisatorische posities van de facilitaire organisatie binnen de ontwikkelingsstadia

Zoals duidelijk in het ontwikkelingsmodel op de volgende pagina is te zien, vindt er een verschuiving plaats van een kostencentrum naar een servicecentrum. Hiermee verandert er weinig aan de organisatorische positie van de afdeling FB&O, behalve dat de mate van vraagafhankelijke producten toeneemt. In de bovenstaande figuur is dit goed te zien. Een gevolg van het meer vraaggestuurd werken is wel een toename van de resultaatverantwoordelijkheid en meer zelfstandigheid binnen de afdeling. Ook kan er gekeken worden naar de waardeproposities van Treacy en Wiersema binnen deze velden. Binnen het kostencentrum is er duidelijk sprake van operational excellence. Naarmate de afdeling meer verschuift naar het servicecentrum, komt ook customer intimacy steeds meer in beeld. Operational excellence gaat uit van een optimale prijs-kwaliteitverhouding. De kosten moeten zo laag mogelijk gehouden worden tegen een zo goed mogelijke kwaliteit. Binnen customer intimacy krijgt de klant een steeds belangrijkere rol. De producten en diensten worden beter afgestemd op de klantvraag en de relatie met de klant wordt verbeterd. Binnen het kostencentrum zit de klant eigenlijk niet eens aan tafel, terwijl binnen het servicecentrum de klant steeds meer de rol inneemt van opdrachtgever en afnemer²⁹.



Figuur 5: Waardeproposities binnen de ontwikkelingsstadia

²⁹ Jong, B. de en Niesten, H.: De besturing van facilitaire organisaties. Pagina 79

Ontwikkelingsstadia van facilitaire organisaties

	Huidig	Traditioneel	Kostencentrum	Profitcentrum	Servicecentrum	Maincontracting
	Gewenst					
<i>Positie facilitaire organisatie</i>		Verschiedende facilitaire afdelingen zijn versnipperd gepositioneerd binnen de organisatie	Door top-management aangestuurde facilitaire organisatie, veelal met een lage interne status	Weliswaar worden randvoorwaarden centraal bepaald, de afdelingen hebben grote invloed op de kwantiteit en kwaliteit van de dienstverlening	De facilitaire organisatie luistert goed naar haar klanten en wordt gewaardeerd om haar professionaliteit	De aandacht verschuift meer naar buiten toe, de band met de moederorganisatie wordt steeds dunner
<i>Strategiebepaling</i>	n.v.t.		In overleg met de directie 'achterkant-van-een-bierviltje-strategievorming'	Er worden jaarplannen ontwikkeld en besproken met de klanten en RvB	Er wordt een meerjarenstrategie opgesteld, gebaseerd op bijvoorbeeld SWOT-analyse interviews met klanten en RvB, RvB en MT zijn sparringpartners	Businessplan heeft een meerjaren karakter en wordt onder andere verstrekt aan financiers van vreemd vermogen, aandeelhouders en Raad van Commissarissen
<i>Winkelnering</i>	Gedwongen	Gedwongen	Gedwongen	Deels gedwongen, deels vrij	Deels gedwongen deels vrij	Vrij
<i>Verantwoordelijkheid</i>	Onduidelijk; geen consistentie tussen de verschillende afdelingen	Minimalisering kosten	Minimalisering kosten	Resultaat (omzet/kosten), moederorganisatie stelt grenzen aan activiteiten en investeringen	Volledig resultaatverantwoordelijk, legt verantwoording af bij RvB	Volledig resultaatverantwoordelijk, legt verantwoording af tegenover aandeelhouders en RvB
<i>Klantrelatie</i>	Nauwelijks, de directie bepaalt het prestatieniveau	Communiceren met afdelingen over de gewenste dienstverlening, directie bepaalt het prestatieniveau	Communiceren met afdelingen over de gewenste dienstverlening, directie bepaalt het prestatieniveau	Afdelingen sluiten in sommige gevallen SLA's af met de facilitaire organisatie waarin kwantiteit en kwaliteit worden vastgelegd	SLA's worden afgesloten tussen facilitaire organisatie en afdelingen	Sluiten facilitaire dienstverleningsovereenkomsten af met afdelingen van meerdere organisaties
<i>Budget</i>	Gebaseerd op afgelopen jaar	Gebaseerd op afgelopen jaar	Gebaseerd op afgelopen jaar	Gebaseerd op afgelopen jaar en verwachte afzet	Gebaseerd op in de SLA's vastgelegde afzet	Gebaseerd op de sommatie van de verschillende dienstverleningsovereenkomsten
<i>Doorbelasten kosten</i>	Nee	Nee	Nee	Ja, de integrale kostprijs; voor zaken waarop de klant invloed kan uitoefenen	Integrale kostprijs + opslag voor risico	Marktconforme prijs
<i>Kostenbewustzijn</i>	Gering	Gering	Gering	Stijgend	Optimaal	Optimaal
<i>Marktgerichtheid</i>	Nee	Nee	Nee	Beperkte toetsing van kosten en de prestaties aan de markt	Toetsing van prijzen en kwaliteit aan de markt, wordt gewerkt aan optimale markt conformiteit	Zeer marktgericht
<i>Klantcontact</i>	Schaars en ad hoc	Schaars en ad hoc	Schaars en ad hoc	Komst van servicepunt	Professioneel met accountmanagers	Professioneel met accountmanagers

10.2. Doelstellingen

Naar aanleiding van de hierboven beschreven ambitie van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie en de afsluitende analyse van de vorige sectie kunnen hier doelstellingen opgesteld worden voor de afdeling FB&O voor de komende vier jaar. Kort gezegd zijn deze doelstellingen gebaseerd op de volgende punten:

- Ambitie van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie;
- SWOT analyse en confrontatiematrix;
- Mogelijkheden vanuit de concurrentie;
- Knelpunten;
- Eisen en wensen;
- Ontwikkelingen en trends.

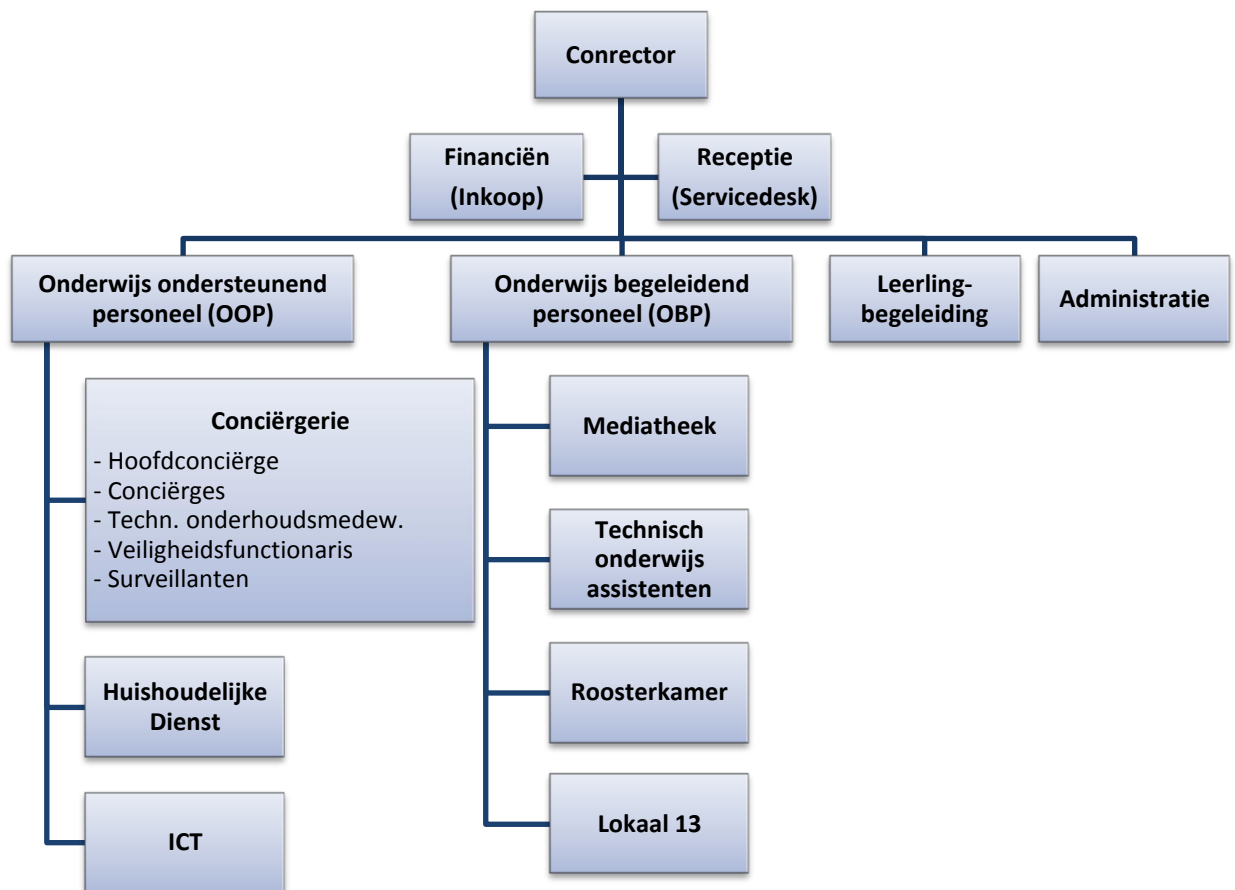
Op basis hiervan zijn de volgende zeven hoofddoelstellingen bepaald voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie voor de komende vier jaar:

- Professionaliseren van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie met de nadruk op meer structuur, zelfstandigheid en onderlinge betrokkenheid.
- Verbeteren van het interne klantcontact door het inventariseren en communiceren van de vraag, het aanbod en de afspraken m.b.t. de producten en diensten vanuit de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie, waarbij de afdeling zich aanbodgericht opstelt en open staat voor en inspeelt op de vraag van de interne klant.
- Beheersen en optimaliseren van huisvesting, werkplekken en inventaris.
- Realiseren van een gecentraliseerd en gestructureerd inkoopbeleid met de nadruk op duurzaam inkopen.
- Op een bewuste en verantwoorde wijze omgaan met belastinggelden en dit inzicht ook creëren bij de interne klant.
- Waarborgen van de continuïteit van de processen, bezetting, kwaliteit en veiligheid binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie en de school.
- Verbeteren van het 'visitekaartje' van de school door bezoekersgerichte producten en diensten optimaal te faciliteren.

De doelstellingen vormen het uitgangspunt voor de beleidsprioriteiten van het volgende hoofdstuk. In deze beleidsprioriteiten worden de doelstellingen en het bereiken ervan nader uitgewerkt.

10.3. Toekomstige organisatiestructuur

Door bovenstaande doelstellingen en de daaruit volgende beleidsprioriteiten te bereiken en uit te voeren, zal de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie te maken krijgen met een aantal veranderingen. Deze veranderingen leiden onder andere tot een nieuwe organisatiestructuur van de afdeling. Om hier alvast een globaal beeld te schetsen van hoe de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie in 2014 georganiseerd zal zijn, volgt op de volgende pagina de toekomstige organisatiestructuur. Deze organisatiestructuur is gebaseerd op de gevolgen van de beleidsprioriteiten en daarnaast ook op de geplande wijzigingen binnen de organisatie. Deze geplande wijzigingen omvatten het toevoegen van de administratie onder de afdeling FB&O en het realiseren van de staffunctie Financiën.



Figuur 6: Toekomstige organogram afdeling Facilitair Beheer & Organisatie

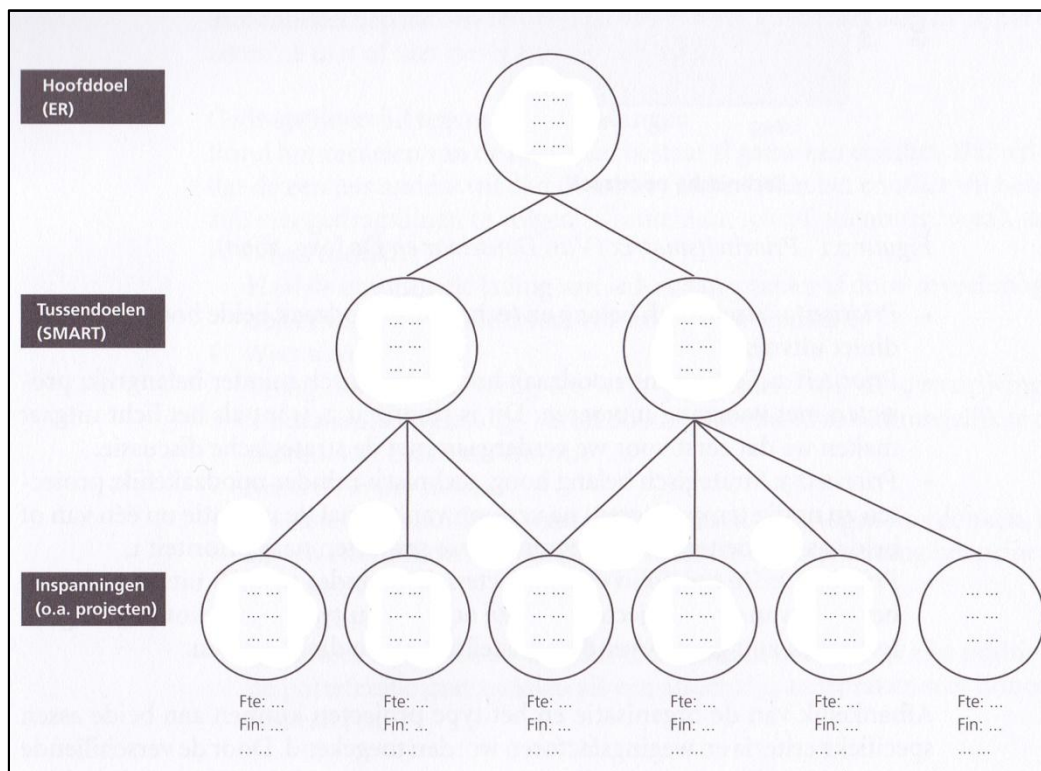
Er zijn verschillende structuurvormen die de basis kunnen vormen voor een organisatiestructuur. De bovenstaande organisatiestructuur is een combinatie van een productgerichte en een functioneel gerichte structuur³⁰. De productgerichte structuur is te herkennen aan de verschillende clusters en de onderliggende disciplines. Alle disciplines die namelijk nodig zijn voor het leveren van een bepaalde groep producten en diensten zijn samengevoegd onder deze clusters. Zo zijn alle disciplines die ondersteuning bieden aan het onderwijs geclusterd, als ook alle disciplines die het onderwijsproces begeleiden. De functionele structuur is juist weer te herkennen in de onderliggende disciplines bij de clusters en de op zichzelf staande disciplines. Deze zijn namelijk ingedeeld op basis van de werkzaamheden die worden verricht. Door deze combinatie wordt er wel een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de verschillende disciplines, maar is er ook sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de wijze waarop er ondersteuning wordt geboden aan het onderwijsproces.

In dit hoofdstuk is de gewenste situatie van de afdeling FB&O in het jaar 2014 geschetst. Op basis van deze gewenste situatie en de verschillende punten vanuit de vorige sectie zijn er zeven doelstellingen opgesteld. In het volgende hoofdstuk worden deze doelstellingen verder uitgewerkt in de beleidsprioriteiten, waarmee het beleid wordt vormgegeven.

³⁰ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility management. Pagina 146

11. Beleidsprioriteiten

Zoals gezegd vormen de hiervoor behandelde zeven doelstellingen het uitgangspunt voor de beleidsprioriteiten van het facilitair beleidsplan, wat dus inhoudt dat er ook zeven beleidsprioriteiten zijn. In deze beleidsprioriteiten worden de zeven doelstellingen verder gespecificeerd. In eerste instantie wordt de beleidsprioriteit nader toegelicht om deze vervolgens concreter te maken met meer specifieke doelstellingen. Daarna zijn er activiteiten opgesteld die zorg moeten dragen voor het kunnen behalen van de daarvoor genoemde doelstellingen. Dit is volgens het principe van Wijnen en Kor (2000), namelijk het doelen-inspanningen-middelen-netwerk³¹. Aan de hand van dit netwerk is de samenhang tussen hoofddoelen (de beleidsprioriteiten), de doelstellingen en inspanningen te zien. De inspanningen worden in de beleidsprioriteiten ingevuld door middel van de activiteiten die voortvloeien uit de doelstellingen en de kosten-batenanalyses die daarop volgen. Net als in dit netwerk zijn daarom de beleidsprioriteiten zogenaamde ER-doelen (**beter, veiliger**) en worden de doelstellingen meer specifiek (SMART) geformuleerd om zo tot duidelijke doelstellingen te komen.



Figuur 7: Doelen-inspanningen-middelen-netwerk

Zoals eerder al is gezegd, worden de activiteiten geplaatst binnen de aandachtsgebieden van het INK-model, om zo de intentie van het model voor de afdeling FB&O te behouden. De beleidsprioriteiten zijn dus vertaald naar doelstellingen en activiteiten binnen de aandachtsgebieden van het INK-model. Zij vormen de eerder in het rapport genoemde ‘knoppen waaraan gedraaid kan worden’ om de beleidsprioriteiten te kunnen realiseren³². De overeenkomende opsommingtekens geven aan onder welke doelstellingen de activiteiten behoren.

Als laatste wordt er per beleidsprioriteit een kosten-batenanalyse uitgevoerd. Hierbij worden eerst de eenmalige kosten behandeld, dus de kosten die slechts ontstaan bij het uitvoeren van de beleidsprioriteiten. Deze worden gevolgd door de jaarlijkse kosten. Dit zijn de kosten die door invulling te geven aan de beleidsprioriteiten jaarlijks terug komen en dus ook na het

³¹ Jong, B. de en Niesten, H.: De besturing van facilitaire organisaties. Pagina 39

³² Have, W.D. ten e.a.: Strategie, beleid en budget. Pagina 70

uitvoeren van de beleidsprioriteiten blijven bestaan, de constante kosten. Als laatste volgen de variabele kosten. Dit zijn de kosten waarover vooraf nog weinig te zeggen is, omdat deze afhankelijk zijn van bijvoorbeeld de uitkomst van een onderzoek of toekomstige ontwikkelingen. Wel worden de kosten per eenheid waar mogelijk benoemd. Per beleidsprioriteit worden deze kosten weer opgevolgd door de baten. De baten zijn vaak lastig in geld uit te drukken en om die reden worden deze voornamelijk beschreven. Daar waar mogelijk worden enkele baten in deze beschrijving in geld uitgedrukt. De verschillende kosten en baten worden verantwoord in de bijlagen van dit rapport³³.

In de kosten-batenanalyses van elke beleidsprioriteit komen kosten voor de benodigde tijdsbesteding naar voren. Dit zijn echter geen werkelijke kosten, omdat de beleidsprioriteiten uitgevoerd gaan worden door de huidige medewerkers en deze kosten dus gewoon vallen onder de huidige personeelskosten. Deze kosten worden wel in elke kosten-batenanalyse opgenomen, omdat het een beeld schept van het deel van de personele middelen wat benodigd is voor de beleidsprioriteiten. Deze 'kosten' liggen echter meer in het feit dat de medewerkers geen andere werkzaamheden kunnen doen als zij activiteiten uitvoeren met betrekking tot de beleidsprioriteiten. Er moet dan ook wel gekeken worden of hierbij ook de dagelijkse gang van zaken gecontinueerd kan worden. Voor elke activiteit is dan ook de benodigde tijd ingeschat en aan de hand van de gemiddelde personeelskosten per uur zijn hiervan de kosten berekend. Door de kosten voor de benodigde tijdsbesteding wel gewoon op te nemen, ontstaat een totaalbeeld van de kosten die vallen onder het invulling geven aan de beleidsprioriteiten.

Vanwege de grote omvang van de beleidsprioriteiten en het prettig leesbaar willen houden van dit rapport, zijn de volledig uitgewerkte beleidsprioriteiten opgenomen in de bijlagen van dit adviesrapport³⁴. Hier wordt daarom nogmaals het belang van de bijlagen van dit rapport benadrukt. In deze beleidsprioriteiten komen namelijk ook de kosten-batenanalyses terug, welke een belangrijk onderdeel zijn van dit rapport. Hieronder volgt een beschrijving van de zeven beleidsprioriteiten met daarachter per beleidsprioriteit de daaruit voortkomende kosten. Hiermee wordt er een korte samenvatting gegeven van de beleidsprioriteiten en de bijbehorende kosten-batenanalyses. Voor een verdere uitwerking dient de desbetreffende bijlage gelezen te worden.

1. Professionaliseren van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie met de nadruk op meer structuur, zelfstandigheid en onderlinge betrokkenheid.

Deze beleidsprioriteit heeft ten doel om meer structuur en een betere aansturing binnen de afdeling te stimuleren. Ook kan de onderlinge betrokkenheid en de communicatie verbeterd worden en worden de tekortkomingen van het facilitair meldpunt aan de orde gesteld. Er worden onder andere facilitaire teams binnen de afdeling gevormd en zo kan er meer toegevoegde waarde gerealiseerd worden en kan er beter ingespeeld worden op de snel veranderende omgeving.

Eenmalige kosten:	€ 26.532,-
Jaarlijkse kosten:	€ 20.768,-

2. Verbeteren van het interne klantcontact door het inventariseren en communiceren van de vraag, het aanbod en de afspraken m.b.t. de producten en diensten vanuit de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie, waarbij de afdeling zich aanbodgericht opstelt en open staat voor en inspeelt op de vraag van de interne klant.

Middels deze beleidsprioriteit wordt de communicatie met de interne klant, de docent, gestimuleerd. Ook de adviserende rol van de afdeling wordt hiermee beter benut en ook met deze prioriteit kan er meer toegevoegde waarde gecreëerd worden. Met deze stappen wordt er invulling gegeven aan de toenemende belevingseconomie.

Eenmalige kosten:	€ 10.684,-
Jaarlijkse kosten:	€ 12.730,-

³³ Bijlage 11: Verantwoording kosten-batenanalyses

³⁴ Bijlage 10: Beleidsprioriteiten

3. Beheersen en optimaliseren van huisvesting, werkplekken en inventaris.

Aan de hand van deze derde beleidsprioriteit worden ten eerste de tekortkomingen op het gebied van huisvesting en het aanbod van werkplekken in kaart gebracht en verbeterd. Ook worden de huisvesting en inventaris in kaart gebracht, waardoor deze efficiënter en wellicht anders ingezet kunnen worden. Ook worden vanuit dit overzicht de investeringskosten en exploitatiekosten beter beheersbaar. Ook met deze beleidsprioriteit wordt invulling gegeven aan de belevingseconomie en bovendien kan er beter voldaan worden aan de informatiebehoefte van de onderwijsinspectie.

Eenmalige kosten:	€ 3.444,-
Jaarlijkse kosten:	-

4. Realiseren van een gecentraliseerd en gestructureerd inkoopbeleid met de nadruk op duurzaam inkopen.

Het doel van deze beleidsprioriteit is eigenlijk gelijk duidelijk: een meer gecentraliseerde en gestructureerde inkoop. Hiermee kan inkoopvoordeel gerealiseerd worden en bovendien wordt er vanuit deze gecentraliseerde inkoop meer aandacht besteed aan duurzaam inkopen. Ook dit wordt een steeds belangrijker aspect voor de omgeving en bovendien kan aan de hand van deze prioriteit beter ingespeeld worden op de onzekere economie.

Eenmalige kosten:	€ 13.776,-
Jaarlijkse kosten:	€ 900,-

5. Op een bewuste en verantwoorde wijze omgaan met belastinggelden en dit inzicht ook creëren bij de interne klant.

Aan de hand van deze beleidsprioriteit wordt het kostenbewustzijn van de interne klant, de docent, gestimuleerd. Dit wordt onder andere gedaan door het doorbelasten van kosten en deze bewuste omgang met belastinggelden kan bovendien besparingen opleveren. Ook heeft deze prioriteit het doel om de facilitaire kosten beter in kaart te brengen aan de hand van kengetallen en deze te vergelijken met het landelijk gemiddelde binnen het onderwijs, waardoor er ingespeeld kan worden op grote verschillen. Ook hiermee kan er beter ingespeeld worden op de onzekere economie en de informatiebehoefte van de onderwijsinspectie.

Eenmalige kosten:	€ 10.332,-
Jaarlijkse kosten:	€ 7.690,-

6. Waarborgen van de continuïteit van de processen, bezetting, kwaliteit en veiligheid binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie en de school.

Met deze beleidsprioriteit kan de continuïteit van de processen, bezetting, kwaliteit en veiligheid binnen de afdeling en de school gewaarborgd worden. Hiertoe wordt kwaliteitsonderzoek gestimuleerd en worden processen en de bezetting zo goed mogelijk verdeeld.

Eenmalige kosten:	€ 3.444,-
Jaarlijkse kosten:	€ 3.444,-

7. Verbeteren van het 'visitekaartje' van de school door bezoekersgerichte producten en diensten optimaal te faciliteren.

Middels deze beleidsprioriteit wordt er gewerkt aan een toename van het imago van de school, door meer aandacht te besteden aan bezoekers. Hiertoe wordt de 'gastvrijheid' van de school gestimuleerd door bezoekersgerichte producten en diensten optimaal te faciliteren. Ook hiermee wordt er ingespeeld op de toenemende belevingseconomie.

Eenmalige kosten:	€ 1.148,-
Jaarlijkse kosten:	€ 2.296,-

Deze beleidsprioriteiten hebben het doel er voor te zorgen dat de eerder behandelde knelpunten zo veel mogelijk worden weggenomen. Daarnaast kunnen de kansen en bedreigingen vanuit de externe omgeving respectievelijk benut en afgeweed worden. Hiermee speelt de afdeling in op de zaken die op dit moment gaande zijn en op zaken die er in de nabije toekomst aan zitten te komen. Dit resulteert in een facilitaire afdeling die optimaal ondersteuning kan bieden aan het onderwijsproces binnen de school. Met deze beleidsprioriteiten is het beleid in grote lijnen gevormd en kan het beleid in de volgende sectie definitief bepaald worden aan de hand van een facilitair beleidsplan, een implementatieplan en de daaruit volgende consequenties. In het volgende hoofdstuk wordt echter eerst antwoord gegeven op de subprobleemstellingen van deze sectie.

12. Deelconclusie

In de voorgaande hoofdstukken is eerst een beeld geschetst van de gewenste situatie, de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie in het jaar 2014. Hierin is de ambitie van de afdeling besproken, zijn doelstellingen voor het beleidsplan bepaald en is een beeld geschetst van de toekomstige structuur van de afdeling. Verder zijn in de beleidsprioriteiten de genoemde doelstellingen verder uitgewerkt, waar deze zijn gespecificeerd en ook de kosten en baten per prioriteit in kaart zijn gebracht.

Aan de hand van de voorgaande hoofdstukken kunnen de volgende twee subprobleemstellingen worden beantwoord.

6. *Op welke manier kunnen de facilitaire processen binnen de RSG 't Rijks op een logistiek, personeel en bedrijfskundig zo goed mogelijke manier worden georganiseerd?*
7. *Hoe kan bij de hiervoor omschreven situatie het INK-model toegepast worden?*

Om de eerste subprobleemstelling van deze sectie te kunnen beantwoorden is de ambitie van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie vastgesteld aan de hand van het ontwikkelingsmodel. Vervolgens zijn er doelstellingen voor de afdeling bepaald op basis van deze ambitie en de analyse vanuit de vorige sectie. Deze doelstellingen vormen het uitgangspunt voor de beleidsprioriteiten, waar deze verder worden gespecificeerd en toegelicht. Door aan deze beleidsprioriteiten invulling te geven, zal er het een en ander veranderen binnen de afdeling FB&O. Om dit hier alvast globaal weer te geven, is er een toekomstige organisatiestructuur voor de afdeling opgesteld. Deze toekomstige organisatiestructuur en de daarvoor zorgende beleidsprioriteiten geven een beeld van de manier waarop de facilitaire processen op een zo optimaal mogelijke manier georganiseerd kunnen worden.

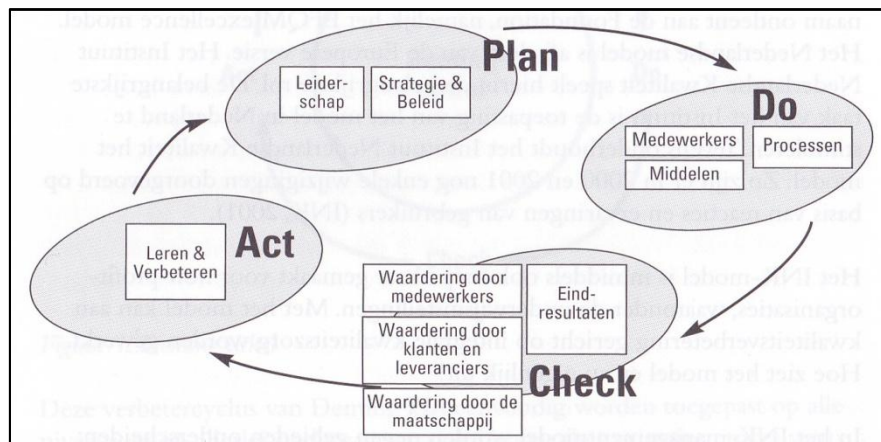
De tweede subprobleemstelling van deze sectie moet een antwoord geven op de vraag hoe in deze situatie het INK-model toegepast kan worden. Zoals al eerder is gezegd, wordt het model op dit moment gebruikt als een toetsingsinstrument en is het de bedoeling dat deze toepassing gewaarborgd blijft. Om die reden zijn de verschillende activiteiten in de beleidsprioriteiten geplaatst in de aandachtsgebieden van het INK-model. Bovendien is in beleidsprioriteit 6 de onderstaande activiteit opgenomen, die zorg moet dragen voor de mogelijkheid tot continue verbetering van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie. Hiermee wordt invulling gegeven aan drie van de zeven mogelijke toepassingen van het INK-model: het zelfevaluatieproces, het verbeterproces en het herhalen van dit proces waardoor een continue verbetering van de afdeling mogelijk is³⁵.

“Jaarlijks uitvoeren van de tevredenheidsonderzoeken en op basis van deze resultaten en de overige resultaten van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie, waaronder behaalde doelstellingen en het financieel resultaat, verbeterpunten opnemen in de aandachtsgebieden van het INK-model en aan de hand hiervan nieuwe doelstellingen opstellen voor de afdeling.”

Hiermee blijft de toepassing van het INK-model als toetsingsinstrument behouden. Jaarlijks worden de resultaatgebieden van het model op basis van de hierboven genoemde activiteit ingevuld. Vervolgens worden deze resultaten geanalyseerd en kunnen op basis hiervan verbeterpunten opgenomen worden in de aandachtsgebieden van het model. Naar aanleiding van deze verbeterpunten kunnen er vervolgens weer nieuwe doelstellingen voor de afdeling opgesteld worden. Dit komt eigenlijk neer op dezelfde werkwijze die is gehanteerd bij het opstellen van het facilitair beleidsplan van dit rapport.

³⁵ Have, W.D. ten e.a.: Strategie, beleid en budget. Pagina 132

Deze toepassing van het INK-model kan wellicht nog duidelijker gevisualiseerd worden door deze te combineren met de Deming cirkel. Deze verbetercyclus staat bekend om het hieruit volgende proces van continue kwaliteitsverbetering. Door de verschillende gebieden van het INK-model te plaatsten in deze verbetercyclus van Deming, ontstaat het volgende model³⁶:



Figuur 8: INK-model binnen de Deming cirkel

Dit model kan als volgt toegelicht worden.

1. Plan: Ontwikkelen van beleid, stellen van doelen en plannen van activiteiten. Hier wordt de strategie en het beleid bepaald, het vormen van de beleidsprioriteiten.
2. Do: Uitvoeren van de plannen en activiteiten. Aan de hand van de medewerkers, middelen en de aanwezige processen worden de beleidsprioriteiten ingevuld en uitgevoerd.
3. Check: Meten, reflecteren en nagaan of de afgesproken doelen zijn bereikt. Vanuit de resultaatgebieden van het INK-model worden de resultaten van de afdeling geanalyseerd.
4. Act: Aan de hand van de analyse van de resultaten nieuwe verbeterpunten en doelstellingen opstellen. Vervolgens de cirkel opnieuw doorlopen.

Ook wordt hiermee de toepassing van de volgende drie kwaliteitsactiviteiten verduidelijkt, welke de basis vormen voor een kwaliteitssysteem³⁷.

- *Strategische beleidsvorming*
- *Ontwerp en ontwikkeling van beheersings- en verbeteringsmaatregelen*
- *Beheersing en verbetering*

Aan de hand hiervan wordt de mogelijke toepassing van het INK-model als middel tot continue verbetering nog eens benadrukt.

Zoals gezegd is er vanuit deze sectie vorm gegeven aan het beleid wat voortkomt uit dit adviesrapport. In de volgende sectie wordt dit beleid definitief bepaald aan de hand van een facilitair beleidsplan, een implementatieplan en de daaruit volgende consequenties.

³⁶ Dam, F.P. van: Kwaliteitszorg in de onderwijspraktijk. Pagina 24

³⁷ Bij, H. van der en Broekhuis, H. en Gieskes, J.: Kwaliteitsmanagement in beweging. Pagina 131

Sectie D - Beleidsbepaling

13.	Facilitair beleidsplan	61
14.	Implementatieplan	63
15.	Consequenties	67
16.	Deelconclusie	73

In deze laatste sectie wordt het beleid bepaald. In de voorgaande sectie is er vorm gegeven aan het beleid door invulling te geven aan de beleidsprioriteiten. Hier worden deze beleidsprioriteiten samengevoegd met de benodigde achtergrondinformatie in het facilitair beleidsplan. Vervolgens worden de beleidsprioriteiten verdeeld over een implementatieplan, waarin de verschillende activiteiten van de beleidsprioriteiten in een schematisch tijdpad van vier jaar worden geplaatst. Als laatste worden er naar aanleiding van de beleidsprioriteiten en het implementatieplan de organisatorische, personele en financiële consequenties van het facilitair beleidsplan beschreven. De sectie wordt afgesloten met een conclusie, waar de belangrijkste zaken worden samengevat en de laatste subprobleemstellingen worden beantwoord.

8. *Welke financiële, personele en organisatorische consequenties gelden er voor de ontwikkeling en implementatie van een facilitair beleidsplan op basis van vraag 6 en 7?*
9. *In hoeverre stuit het onderzoek op weerstand bij direct betrokken werknemers?*
10. *Hoe kunnen de verschillende consequenties omvat worden in een uitvoerbaar implementatieplan?*
11. *Op welke manier kunnen de resultaten van deze onderzoeken verwerkt worden in een praktisch facilitair beleidsplan?*

13. Facilitair beleidsplan

Na het uitvoeren van al het hiervoor omschreven onderzoek, moeten de onderzoeksresultaten verwerkt worden in een praktisch facilitair beleidsplan. De wijze waarop dit gedaan gaat worden staat centraal in dit hoofdstuk. Het facilitair beleidsplan vormt de strategische basis van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie binnen de school. In het beleidsplan worden de doelstellingen van de afdeling, in relatie tot de interne en externe omgeving en de ontwikkelingen daarbinnen vastgelegd. De doelstellingen ontstaan mede op basis van een visie, een gewenst beeld van de toekomst waar de afdeling naar toe wil werken³⁸. Een beleidsplan geeft de volgende punten weer:

- Waar staan we nu?
- Wat komt er op ons af?
- Waar willen we naartoe?
- Welke keuzes maken wij om onze ambitie te realiseren?

In dit hoofdstuk wordt eerst het doel van een facilitair beleidsplan omschreven. Vervolgens wordt een mogelijke opzet van een dergelijk beleidsplan behandeld om af te sluiten met een overzicht van de definitieve inhoud van het facilitair beleidsplan voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie.

13.1. Doel facilitair beleidsplan

Het doel van het facilitair beleidsplan is ten eerste dat er richtlijnen voor de afdeling bepaald worden, het hierboven genoemde 'Waar willen we naartoe?'. Een ander doel is dat het door communicatie tussen de betrokkenen, zowel binnen als buiten de afdeling, de afstemming van de dienstverlening op het onderwijsproces moet bevorderen. Daarnaast dient het als toetsingsinstrument aan de hand waarvan vorderingen van het bereiken van doelstellingen kunnen worden vastgesteld en als middel voor het verkrijgen van toestemming en middelen voor toekomstige activiteiten. Deze toekomstige activiteiten kunnen aan de hand van het beleidsplan gepland worden en er kan inzicht verkregen worden in de haalbaarheid van deze plannen. Verder kan een beleidsplan dienen ter profilering. Door een goed beleidsplan op te stellen, waarvan de resultaten binnen de gehele organisatie gemerkt worden, kan de afdeling zichzelf op de kaart zetten. Als laatste kan het beleidsplan motiverend werken voor de medewerkers, door uitdagende en reële doelen op te stellen, en kan er aan de hand van het facilitair beleidsplan verantwoording afgelegd worden aan de schoolleiding³⁹.

13.2. Opzet facilitair beleidsplan

Bij de opzet van het facilitair beleidsplan moeten ten eerste de volgende aspecten voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie in kaart gebracht worden⁴⁰.

1. De huidige situatie
2. Ontwikkelingen en trends
3. Knelpunten in de huidige situatie
4. De facilitaire organisatie in 2014 (de gewenste situatie)

Het doel van de beschrijving van de huidige situatie is een zo goed mogelijk inzicht te geven in het feitelijk functioneren van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie. De ontwikkelingen en trends geven een beeld van zaken die op dit moment spelen of eraan zitten te komen en waar de afdeling dus op moet kunnen inspelen. In het stuk van de knelpunten worden de belangrijkste en kritische

³⁸ FiAC Opleidingen & Training voor het onderwijs: Facilitair beleidsplan en inrichting van de facilitaire organisatie.

³⁹ Grit, R. en Gerritsma, M.: Zo maak je een beleidsplan. Pagina 12

⁴⁰ FiAC Opleidingen & Training voor het onderwijs: Facilitair beleidsplan en inrichting van de facilitaire organisatie.

knelpunten geformuleerd. Het betreffen hier knelpunten die op dit moment al bestaan of die kunnen ontstaan bij ongewijzigd beleid. Als laatste wordt de situatie van de afdeling FB&O in het jaar 2014 beschreven. Hier wordt de gewenste situatie beschreven, waarin de gewenste functies en doelstellingen van de afdeling naar voren komen.

Als dit alles helder is beschreven, volgen de beleidsprioriteiten met de doelstellingen voor de komende jaren. Deze beleidsprioriteiten zijn gebaseerd op een analyse van de verschillen tussen de huidige situatie met haar knelpunten en de gewenste situatie. Hier wordt daadwerkelijk invulling gegeven aan het beleid voor de komende vier jaar. Als laatste volgen ook een implementatieplan en een overzicht van de consequenties naar aanleiding van de beleidsprioriteiten als onderdeel van het facilitair beleidsplan. Deze twee onderdelen worden in de hierop volgende hoofdstukken behandeld.

Zoals hiervoor al is gezegd, dient het een praktisch facilitair beleidsplan te worden, wat dus ook betekent dat het een overzichtelijk geheel moet worden. Het is dan ook belangrijk om alleen de echt noodzakelijke informatie op te nemen in het beleidsplan zelf. Achtergrondinformatie en verdere toelichtingen kunnen dan opgenomen worden in de bijlagen van het beleidsplan. Door het facilitair beleidsplan zelf alleen door te lezen, moet men dus een goed beeld krijgen van het uitgestippelde beleid voor de komende vier jaar. Wil men meer weten over waar dit beleid op gebaseerd is en hoe dit verder invulling krijgt, dan kunnen hier de bijlagen op nageslagen worden.

13.3. Inhoud facilitair beleidsplan

Door al het bovenstaande samen te voegen, kan hier de inhoud van het facilitair beleidsplan voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie vastgesteld worden. Dit komt er op neer dat de volgende zaken opgenomen worden in het beleidsplan:

- Beschrijving huidige situatie Facilitair Beheer & Organisatie
- Knelpunten in de huidige situatie
- Toekomstvisie Facilitair Beheer & Organisatie
- Beleidsprioriteiten 2010 – 2014

Daarnaast worden de volgende zaken als bijlagen opgenomen in het beleidsplan:

- Uitwerking beleidsprioriteiten
- Implementatieplan
- Consequenties
- Ontwikkelingen en trends
- Eisen en wensen

Het uiteindelijke facilitair beleidsplan voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie is opgenomen in de bijlagen van dit rapport⁴¹. In het volgende hoofdstuk wordt dit beleid verwerkt in een implementatieplan met een tijdpad van vier schooljaren. Hierin wordt weergegeven hoe de verschillende activiteiten vanuit de beleidsprioriteiten over deze vier jaar verdeeld kunnen worden, waarmee de bruikbaarheid van dit adviesrapport wordt versterkt.

⁴¹ Bijlage 13: Facilitair Beleidsplan

14. Implementatieplan

In het implementatieplan worden de verschillende activiteiten uit de beleidsprioriteiten als het ware los gekoppeld en wordt er gekeken in welke volgorde deze activiteiten op de meest logische en gewenste wijze geïmplementeerd kunnen worden. Hiertoe zijn de verschillende activiteiten samen met de schoolleiding over het tijdpad verdeeld, waarbij er prioriteiten zijn gesteld met betrekking tot het uitvoeren van deze activiteiten. Hierbij is er gekeken naar het belang van en de wens van de volgorde waarin de activiteiten over het tijdpad van vier jaar worden uitgevoerd. Ook is er een onderscheid gemaakt naar continue processen en eenmalige activiteiten, zodat er gezien kan worden welke activiteiten er ook na het tijdpad van het implementatieplan terug komen.

Voor het opstellen van dit implementatieplan zijn de inschattingen van de benodigde tijd, zoals deze in de kosten-batenanalyses van de beleidsprioriteiten zijn bepaald, als uitgangspunt genomen. Hierbij is er van uitgegaan dat er in een maand tijd ongeveer veertig uur besteed kan worden aan deze activiteiten, omdat uiteraard ook de dagelijkse gang van zaken gecontinueerd moet worden. Elk hokje in het implementatieplan staat daarom voor veertig uur en zo kan er in het schema gezien worden hoeveel tijd een bepaalde activiteit ongeveer in beslag gaat nemen.

De invulling van dit implementatieplan komt dus overeen met de gemaakte inschattingen van de benodigde tijdsbesteding voor de activiteiten in de kosten-batenanalyses. Voor de continue processen in het implementatieplan gaat dit niet altijd op, omdat het hier ook voor komt dat het grootste deel van of alle hokjes zijn ingevuld. Dit wil echter alleen maar zeggen dat deze activiteit over die hele periode terugkomt. De geschatte tijdsbesteding van deze activiteiten komt wel weer terug in de kosten-batenanalyses.

Achter elke activiteit is er in het implementatieplan ruimte gecreëerd waar aangegeven dient te worden wie voor welke activiteit verantwoordelijk is. Het doel hiervan is dat men door de jaren heen zelf kan bepalen wie welke activiteit kan uitvoeren, waarbij ook de dagelijkse gang van zaken weer gecontinueerd blijft.

Aan de hand van deze opzet is de implementatie van de beleidsprioriteiten realistisch en haalbaar weergegeven. Een belangrijke succesfactor is namelijk de mate van implementeerbaarheid van het beleid. Een beleid is niks waard als deze vervolgens niet te gebruiken is binnen de organisatie⁴². Op de volgende pagina volgt het implementatieplan van het facilitair beleidsplan voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie over een tijdpad van september 2010 tot en met augustus 2014. Er is gekozen voor deze schematische opzet, omdat dit gewenst werd vanuit de schoolleiding. Een dergelijke opzet is namelijk gebruikelijk binnen de organisatie, bijvoorbeeld bij nieuwbouwprojecten. Het is dus een bekende opzet, waardoor het implementatieplan goed gebruikt kan worden binnen de organisatie.

In het hierop volgende nieuwe hoofdstuk worden de verschillende organisatorische, personele en financiële consequenties die volgen uit de beleidsprioriteiten beschreven. Ook wordt hier gekeken of het gevormde eindproduct van dit adviesrapport voldoet aan de vooraf bepaalde randvoorwaarden.

⁴² Have, W.D. ten e.a.: Strategie, beleid en budget. Pagina 65

Implementatieplan

Implementatie Beleidsplan 2010 - 2014	
Beleidsprioriteit 1	
Beleidsprioriteit 2	
Beleidsprioriteit 3	
Beleidsprioriteit 4	
Beleidsprioriteit 5	
Beleidsprioriteit 6	
Beleidsprioriteit 7	

[illegible]

15. Consequenties

De zeven beleidsprioriteiten hebben verschillende consequenties tot gevolg. De belangrijkste consequenties worden hier behandeld en deze zijn opgesplitst in organisatorische, personele en financiële consequenties. Deze consequenties vormen vaak belangrijke besliscriteria en daarom wordt er na het beschrijven van deze consequenties ook gekeken of deze voldoen aan de vooraf gestelde randvoorwaarden van dit adviesrapport⁴³.

15.1. Organisatorisch

De belangrijkste organisatorische consequentie is dat de structuur van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie wijzigt. Er worden resultaatverantwoordelijke teams gevormd en deze teams worden ook meer betrokken in het cluster- en afdelingsoverleg. Daarnaast gaat de afdeling zich steeds meer aanbodergericht opstellen, maar wordt ook het interne klantcontact bevorderd waardoor de afdeling open staat voor en inspeelt op de vraag van deze klant. Dit wordt onder andere gerealiseerd door een servicedesk, welke functioneert als centraal aanspreekpunt voor de klant en door een zo optimaal aanbod van het aantal werkplekken binnen de school. Verder wordt er meer structuur aangebracht in het inkoopproces. Dit wordt gerealiseerd aan de hand van een centrale inkoopfunctie en betere afspraken met het geminimaliseerde aantal leveranciers over bijvoorbeeld vaste bestel- en levermomenten. Ook wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen een steeds belangrijker aspect binnen de school, onder andere door het vormen van een duurzaam inkoopbeleid. Daarnaast wordt het kostenbewustzijn van de interne klant een belangrijk aandachtspunt en wordt de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie zelf ook meer resultaatgericht. Als laatste worden de verschillende disciplines binnen de afdeling zo optimaal mogelijk ingevuld, mede aan de hand van een werkrooster, en komt er meer aandacht voor het optimaal faciliteren van bezoekersgerichte producten en diensten.

15.2. Personeel

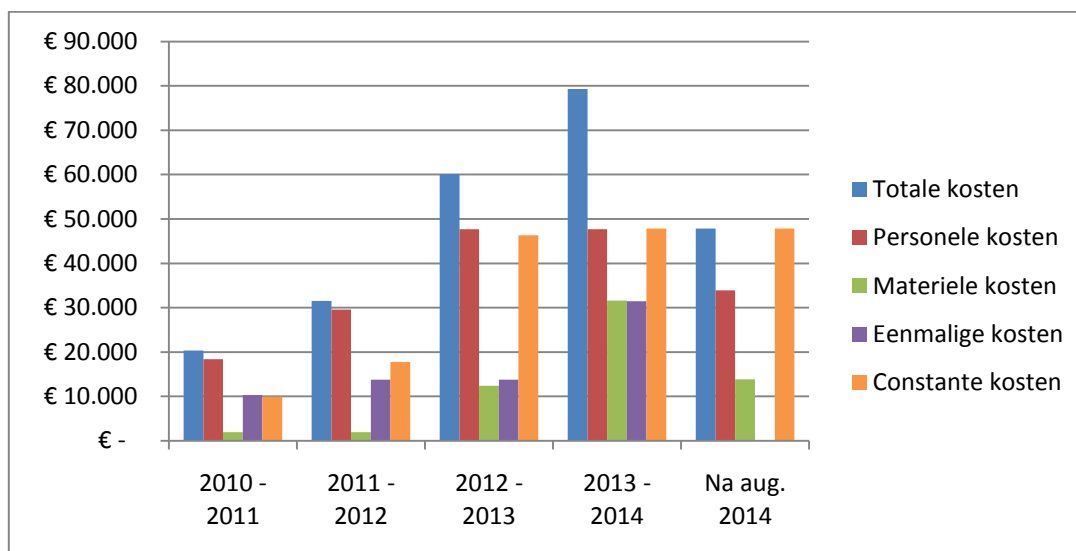
Ook op het personele gebied zijn er naar aanleiding van de zeven beleidsprioriteiten een aantal consequenties. Een van de randvoorwaarden is echter dat het advies uitgevoerd moet kunnen worden met de huidige personele middelen. Uiteraard omvatten de consequenties dus niet het ontslaan of aannemen van medewerkers. Doordat er op organisatorisch gebied wel het een en ander veranderd, zal dit ook van invloed zijn op het personele gebied. Zo moeten de clusters OOP en OBP aangestuurd worden. Bij de cluster OOP wordt dit ingevuld door de 1^e medewerker facilitair beheer. Voor de cluster OBP moet er echter ook iemand aangewezen worden om deze aansturing op zich te nemen. Daarnaast dient er, daar waar dit nog niet het geval is, voor elke discipline een teamleider aangewezen te worden. Deze personen vormen ook de vertegenwoordiging van de clusters en disciplines in het cluster- en afdelingsoverleg. Verder worden de servicedesk en de centrale inkoopfunctie gerealiseerd. Ook deze functies moeten worden ingevuld, al zijn dit hoogstwaarschijnlijk taken die er door twee huidige medewerkers bij kunnen worden gedaan. Als laatste zal de bezetting van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie door de komst van een werkrooster een andere invulling krijgen.

15.3. Financieel

Afgezien van de benodigde kosten voor het uitvoeren van de beleidsprioriteiten, zijn er weinig financiële consequenties. Een belangrijke financiële consequentie is wel dat er beïnvloedbare kosten doorbelast worden naar de interne klant, om het kostenbewustzijn te bevorderen. Daarnaast kunnen de investeringskosten planmatig gereserveerd worden, waardoor er aan het eind van de levensduur van de huisvesting of inventaris voldoende financiële middelen beschikbaar zijn voor verbouwingen, renovaties of nieuwe aankopen.

⁴³ Lamers, H.A.J.M.: Handleiding voor beleidsteksten. Pagina 51

De benodigde kosten voor het uitvoeren van de beleidsprioriteiten zijn in de beleidsprioriteiten zelf uitgebreid behandeld in de kosten-batenanalyses. Hieronder volgt wel een globaal overzicht van de verschillende kosten over de vier jaar. Dit overzicht is gebaseerd op een combinatie van de kosten-batenanalyses en het implementatieplan. Door te kijken welke activiteiten er bij de implementatie in welk jaar uitgevoerd worden, kan er een vierjaren overzicht opgesteld worden. Omdat de variabele kosten vooraf niet bekend zijn, zijn deze kosten hierin niet meegenomen.



Figuur 9: Financiële consequenties per jaar

De bovenstaande grafieken geven een overzicht van het verloop van de kosten over de vier jaar. De eerste (donkerblauwe) balken geven de totale kosten van elk jaar aan. Vervolgens wordt deze balk op twee afzonderlijke manieren opgedeeld. Eerst worden de totale kosten opgedeeld in de personele (rood) en materiële (groen) kosten voor elk jaar. Dit onderscheid is gemaakt omdat de school aparte inkomsten binnen krijgt voor de personele en materiële kosten. Aan de hand van dit onderscheid kan dus gezien worden of deze kosten bekostigd kunnen worden met de beschikbare inkomsten. Vervolgens worden de totale kosten ook nog opgedeeld in eenmalige (paars) en constante (oranje) kosten. Aan de hand hiervan kan er gezien worden welke kosten er de volgende jaren opnieuw terug gaan komen. Uiteraard neemt de balk van de constante kosten enkel toe, omdat deze kosten elk jaar terug komen, plus de nieuw ontstane constante kosten van dat jaar. Deze constante kosten blijven ook na augustus 2014 bestaan. Vandaar dat er hiervoor een extra kolom is opgenomen, die weer wordt opgedeeld in personele en materiële kosten. Hieronder volgt ook een schematisch overzicht.

2010 – 2011	<i>Personeel / Materieel:</i>	€ 18.368,-	€ 1.950,-
	<i>Eenmalig / Constant:</i>	€ 10.332,-	€ 9.986,-
	Totale kosten:	€ 20.318,-	
2011 – 2012	<i>Personeel / Materieel:</i>	€ 29.600,-	€ 1.950,-
	<i>Eenmalig / Constant:</i>	€ 13.776,-	€ 17.774,-
	Totale kosten:	€ 31.550,-	
2012 – 2013	<i>Personeel / Materieel:</i>	€ 47.720,-	€ 12.384,-
	<i>Eenmalig / Constant:</i>	€ 13.776,-	€ 46.328,-
	Totale kosten:	€ 60.104,-	
2013 – 2014	<i>Personeel / Materieel:</i>	€ 47.720,-	€ 31.584,-
	<i>Eenmalig / Constant:</i>	€ 31.476,-	€ 47.828,-
	Totale kosten:	€ 79.304,-	
Na aug. 2014	<i>Personeel / Materieel:</i>	€ 33.944,-	€ 13.884,-
	Totale kosten constant):	€ 47.828,-	

15.4. Randvoorwaarden

Aan het begin van het adviesrapport zijn er een vijftal randvoorwaarden opgesteld waar het uiteindelijke advies aan moest voldoen. Met de verschillende beleidsprioriteiten is er invulling gegeven aan het advies en hierboven zijn de verschillende consequenties van dit advies beschreven. De laatste stap in dit adviesrapport is het toetsen van deze consequenties en het advies zelf aan de vooraf gestelde vijf randvoorwaarden. Hieronder volgen deze randvoorwaarden, waarbij er per randvoorwaarde wordt gekeken of hieraan is voldaan.

Moet SMART zijn

De eerste randvoorwaarde was dat het advies SMART moest zijn. Hier wordt per onderdeel van SMART gekeken of hieraan is voldaan.

- *Specifiek:* De zeven beleidsprioriteiten zijn specifiek gemaakt door deze eerste verder uit te splitsen naar de verschillende doelstellingen en deze vervolgens weer verder uit te splitsen naar de activiteiten. Hierdoor wordt uitgebreid beschreven hoe deze beleidsprioriteiten ingevuld kunnen worden.
- *Meetbaar:* Door het zo specifiek mogelijk uitsplitsen van de verschillende beleidsprioriteiten zijn deze prioriteiten zo goed mogelijk meetbaar gemaakt. Ook de activiteit waarmee de verschillende resultaten van de afdeling getoetst worden aan de hand van het INK-model draagt zorg voor de meetbaarheid van dit advies.
- *Acceptabel:* Aan de hand van de verschillende interviews met de medewerkers binnen de afdeling en verscheidene gesprekken met de schoolleiding is er voor gezorgd dat dit advies voor beide partijen acceptabel is.
- *Realistisch:* Elke beleidsprioriteit is een vertaling van de verschillen tussen de huidige en gewenste situatie voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie binnen 't Rijks. Deze vertaling is dus volledig toegepast op de afdeling, waardoor het advies zeker realistisch is.
- *Tijdsgebonden:* Aan de hand van het implementatieplan met een tijdspad van vier jaar, waarover de verschillende activiteiten van de beleidsprioriteiten verdeeld zijn, is er zorg gedragen voor de tijdsgebondenheid van het advies.

Aan de hand van deze beschrijvingen blijkt dat het advies voldoet aan de eerste randvoorwaarde en dat het SMART opgesteld is.

Moet uitkomen met de bekostiging vanuit ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap

Voor de tweede randvoorwaarde moet er gekeken worden of het advies uitkomt met de personele en materiële bekostiging vanuit het ministerie van OC&W. Om dit te kunnen doen, wordt deze bekostiging hieronder weergegeven. Hiervoor zijn als uitgangspunt de personele en materiële bekostiging van 2010 genomen, waarbij deze zijn opgesplitst aan de hand van de in de randvoorwaarde genoemde percentages.

<i>Personele bekostiging</i>		€ 12.440.000,-
Directie	11,32%	€ 1.408.208,-
OP	80,53%	€ 10.017.932,-
OOP	8,15%	€ 1.013.860,-
<i>Materiële bekostiging</i>		€ 1.577.000,-
Vaste kosten		€ 31.000,-
Exploitatie	56,3%	€ 870.398,-
Instandhouding gebouwen	25%	€ 386.500,-
Schoonmaak	18,7%	€ 289.102,-

Op basis van deze berekeningen kan er gekeken worden of de financiële consequenties uitkomen binnen de personele en materiële bekostiging. Hiertoe zijn in de vorige paragraaf de totale kosten per jaar uitgesplitst naar de personele en materiële kosten. De personele kosten vallen onder de bekostiging van het OOP en de materiële kosten onder de bekostiging van de exploitatie, omdat deze kosten voornamelijk ontstaan vanuit activiteiten die onder deze bekostiging vallen. Door nu te kijken wat de maximale personele en materiële kosten in een jaar zijn, kan er gekeken worden of dit budgettaire gezien mogelijk is binnen de hierboven berekende bekostiging.

Kijkend naar de personele kosten, moet vooraf gezegd worden dat dit voor het overgrote deel kosten betreffen voor de benodigde tijdsbesteding. Zoals al eerder gezegd zijn dit geen werkelijke kosten en liggen deze 'kosten' meer in het feit dat de medewerkers geen andere werkzaamheden kunnen doen als zij activiteiten uitvoeren met betrekking tot de beleidsprioriteiten. Daarom kan er aan de hand van deze kosten wel een beeld gevormd worden van het deel van de huidige personeelskosten dat zorg draagt voor de invulling van deze beleidsprioriteiten, waardoor de benodigde inspanning in kaart wordt gebracht. De maximale personele kosten zijn in de jaren 2012 – 2013 en 2013 – 2014 totaal € 47.720,-. Zoals uit de berekening hierboven blijkt, betreft de personele bekostiging voor het OOP € 1.013.860,-. De personele kosten vanuit de beleidsprioriteiten betreffen dus maximaal slechts 4,7% van deze bekostiging. Dit percentage geeft aan dat het geen probleem hoeft te vormen om met de huidige personele middelen invulling te geven aan de beleidsprioriteiten.

Vervolgens kijken we naar de materiële kosten. In het jaar 2013 – 2014 betreffen deze kosten maximaal € 31.584,-. De materiële bekostiging voor de exploitatie bedraagt € 870.398,-. Hieruit blijkt dat de materiële kosten die ontstaan vanuit de beleidsprioriteiten maximaal slechts 3,6% van deze bekostiging betreffen. Dit lage percentage geeft ook hier aan dat in dit geval de materiële kosten budgettaire geen probleem hoeven te vormen.

Vanuit deze maximaal benodigde percentages van de beschikbare bekostiging kan hier gesteld worden dat het advies uitgevoerd kan worden aan de hand van deze huidige bekostiging. De personele kosten betreffen namelijk geen nieuwe kosten en vormen gewoonweg een deel van de op dit moment al bestaande personeelskosten. Dit lage percentage geeft wel aan dat de invulling van de beleidsprioriteiten geen bedreiging hoeft te vormen voor de dagelijkse gang van zaken. Ook het percentage van de benodigde materiële bekostiging is dergelijk laag dat gesteld kan worden dat dit budgettaire gezien geen probleem hoeft te vormen.

Moet uitgevoerd worden met de huidige personele middelen

Deze randvoorwaarde is eigenlijk een aanvulling op de hiervoor behandelde randvoorwaarde en geeft aan dat het advies, naast met de huidige financiële middelen, ook met de huidige personele middelen uitgevoerd moet kunnen worden. Vanuit de vorige randvoorwaarde kan hier gesteld worden dat het advies ook met de huidige personele middelen kan worden uitgevoerd. Dit kan onder andere gezien worden aan het percentage van 4,7% uit de vorige randvoorwaarde, wat een beeld schetst van het deel van de totale beschikbare personele middelen dat nodig is voor het uitvoeren van de beleidsprioriteiten. Gezien dit lage percentage, hoeft het geen probleem te vormen om dit in te passen binnen de huidige werkzaamheden waarbij ook de dagelijkse gang van zaken gecontinueerd kan worden. Als het advies gevolgd wordt, moeten er natuurlijk wel medewerkers komen die de aansturing van de clusters op zich nemen en de rol van teamleider van de verschillende disciplines innemen, maar deze functies kunnen ingevuld worden door huidige medewerkers. Dit geldt hetzelfde voor de invulling van de centrale inkoopfunctie en de servicedesk, waardoor het advies dus ook uitgevoerd kan worden met de huidige personele middelen.

Mag het onderwijsleerproces niet verstoren

Zoals gezegd, is een belangrijke visie van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie dat de onderwijsondersteunende processen het onderwijsleerproces niet mogen verstoren. Uiteraard moet het advies hier aan voldoen en vandaar dat deze randvoorwaarde is opgenomen. Deze visie is echter altijd in het achterhoofd gehouden bij het opstellen van dit adviesrapport. Vandaar dat het advies dus ook zeker past binnen deze visie en wellicht zelfs de mogelijkheid biedt om deze te versterken.

Huidige doelstellingen moeten gewaarborgd blijven

Bij de start van het opstellen van dit adviesrapport bestonden er al enkele doelstellingen binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie, welke gewaarborgd moesten blijven en dus meegenomen moesten worden in de vorming van het beleid. Het betrof hier de doelstellingen dat duurzaam ondernemen nagestreefd moet worden, het inkoopbeleid gestructureerd moet worden en dat er zo goed mogelijk om dient te worden gegaan met het verkregen belastinggeld. Deze doelstellingen zijn verwerkt in de onderstaande beleidsprioriteiten, waardoor ook aan deze laatste randvoorwaarde wordt voldaan.

- *Beleidsprioriteit 4:* Realiseren van een gecentraliseerd en gestructureerd inkoopbeleid met de nadruk op duurzaam inkopen.
- *Beleidsprioriteit 5:* Op een bewuste en verantwoorde wijze omgaan met belastinggelden en dit inzicht ook creëren bij de interne klant.

Aan het eind van dit adviesrapport kan hier dus gesteld worden dat het advies vanuit de zeven beleidsprioriteiten voldoet aan de vooraf gestelde randvoorwaarden. Hiermee is de implementeerbaarheid van de beleidsprioriteiten verder gewaarborgd en is er een praktisch facilitair beleidsplan gerealiseerd voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie.

Daarmee is in deze sectie het beleid bepaald. In het volgende en laatste hoofdstuk van dit adviesrapport wordt er antwoord gegeven op de subprobleemstellingen van deze sectie. Daarnaast wordt er in een eindconclusie ter afsluiting antwoord gegeven op de probleemstelling zelf.

16. Deelconclusie

In de voorgaande hoofdstukken is eerst het doel en de opzet van het uiteindelijke facilitair beleidsplan besproken. Op basis hiervan is bepaald wat de definitieve indeling wordt van het beleidsplan. Vervolgens zijn de in de vorige sectie behandelde activiteiten van de beleidsprioriteiten opgenomen in een implementatieplan met een tijdpad van vier jaar. Als laatste zijn de organisatorische, personele en financiële consequenties van de beleidsprioriteiten beschreven. Hierdoor ontstaat een overzicht van de belangrijkste gevolgen van de beleidsprioriteiten.

Aan de hand van de voorgaande hoofdstukken kunnen de laatste vier subprobleemstellingen worden beantwoord.

8. *Welke financiële, personele en organisatorische consequenties gelden er voor de ontwikkeling en implementatie van een facilitair beleidsplan op basis van vraag 6 en 7?*
9. *In hoeverre stuit het onderzoek op weerstand bij direct betrokken werknemers?*
10. *Hoe kunnen de verschillende consequenties omvat worden in een uitvoerbaar implementatieplan?*
11. *Op welke manier kunnen de resultaten van deze onderzoeken verwerkt worden in een praktisch facilitair beleidsplan?*

Om antwoord te kunnen geven op de achtste subprobleemstellingen zijn in het hoofdstuk hiervoor de verschillende consequenties naar aanleiding van de beleidsprioriteiten beschreven. Ook zijn hierbij de kosten-batenanalyses van deze beleidsprioriteiten op het implementatieplan gelegd om zo per jaar de verschillende financiële consequenties in kaart te brengen.

De negende subprobleemstelling gaat over de weerstand van direct betrokken medewerkers over het onderzoek en de hieruit voortkomende consequenties. Er is echter weinig sprake geweest van weerstand. Gedurende het onderzoek zijn alle medewerkers binnen de afdeling FB&O geïnterviewd en hierbij is er nooit sprake geweest van weerstand. Ook de beleidsprioriteiten zijn met verschillende medewerkers besproken en ook hierbij stond men over het algemeen open voor de veranderingen.

Om invulling te geven aan de tiende subprobleemstelling zijn de verschillende beleidsprioriteiten, en daarmee de consequenties, omvat in een implementatieplan met een tijdpad van vier jaar. In dit implementatieplan zijn de activiteiten uit de beleidsprioriteiten los gekoppeld en op de meest logische en wensbare wijze ingedeeld. Om de uitvoerbaarheid van het implementatieplan te kunnen garanderen, is er vanuit gegaan dat er in een maand tijd ongeveer veertig uur besteed kan worden aan deze activiteiten. Vervolgens zijn de activiteiten verdeeld over het implementatieplan van vier jaar, op basis van de eerder gemaakte schattingen van de benodigde tijd per activiteit.

Vanuit de laatste subprobleemstelling wordt er antwoord gegeven op de vraag hoe de verschillende onderzoeksresultaten omvat kunnen worden in een praktisch facilitair beleidsplan. De invulling van deze subprobleemstelling is behandeld in het desbetreffende hoofdstuk en heeft tot de volgende indeling geleid van het facilitair beleidsplan voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie:

- Beschrijving huidige situatie Facilitair Beheer & Organisatie
- Knelpunten in de huidige situatie
- Toekomstvisie Facilitair Beheer & Organisatie
- Beleidsprioriteiten 2010 – 2014

Daarnaast worden de volgende zaken als bijlagen opgenomen in het beleidsplan:

- Uitwerking beleidsprioriteiten
- Ontwikkelingen en trends
- Implementatieplan
- Eisen en wensen
- Consequenties

Het uiteindelijke facilitair beleidsplan voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie is opgenomen in de bijlagen van dit rapport.

16.1. Eindconclusie

Aangezien dit de laatste deelconclusie is van het adviesrapport, wordt hier ter afsluiting ook de probleemstelling behandeld in een eindconclusie. Zoals bekend, is deze probleemstelling uitgesplitst in elf aparte subprobleemstellingen, welke een voor een zijn behandeld in de deelconclusies van de vier secties. Hieronder nog eenmaal de probleemstelling van dit adviesrapport.

“Hoe kan de afdeling Facilitair Beheer en Organisatie op basis van een facilitair beleidsplan als een georganiseerde afdeling ondersteuning bieden aan het onderwijsproces binnen de Regionale Scholengemeenschap 't Rijks, waarbij de afdeling zich aan de hand van het INK-model continu kan blijven verbeteren?”

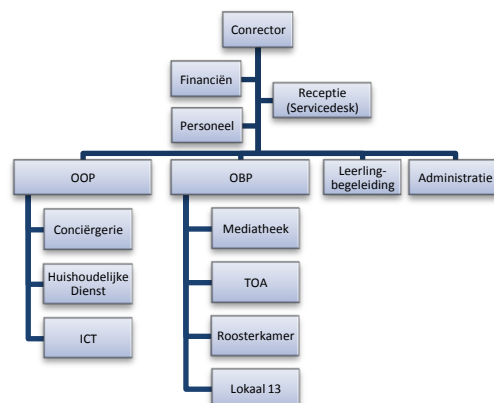
Aan de hand van de verschillende subprobleemstellingen is er antwoord gegeven op deze probleemstelling. Eigenlijk kan een antwoord op deze probleemstelling heel simpel gezegd opgedeeld worden in drie delen, namelijk:

- Het facilitair beleidsplan;
- Een mogelijkheid tot continue verbetering aan de hand van het INK-model;
- Een georganiseerde afdeling.

Het facilitair beleidsplan wat hieruit naar voren is gekomen is opgenomen in de bijlagen van dit adviesrapport en kan dus afgevinkt worden. Ook is er invulling gegeven aan een mogelijkheid tot continue verbetering aan de hand van het INK-model, namelijk door middel van de volgende activiteit uit beleidsprioriteit 6:

“Jaarlijks uitvoeren van de tevredenheidsonderzoeken en op basis van deze resultaten en de overige resultaten van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie, waaronder behaalde doelstellingen en het financieel resultaat, verbeterpunten opnemen in de aandachtsgebieden van het INK-model en aan de hand hiervan nieuwe doelstellingen opstellen voor de afdeling.”

Als laatste zal er in het jaar 2014 ook sprake zijn van een georganiseerde afdeling Facilitair Beheer & Organisatie. Deze komt tot stand door het uitvoeren van de verschillende beleidsprioriteiten. Hiernaast is deze nieuwe organisatiestructuur van de afdeling FB&O vereenvoudigd weergegeven. Deze figuur is ook terug te zien in paragraaf 12.3.



Hiermee zijn de drie delen van de probleemstelling ingevuld en is er antwoord gegeven op de probleemstelling van dit adviesrapport, waarmee het rapport hier is afgesloten.

Literatuuropgave

Boeken

- Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de: Basisboek Methoden en Technieken. 4^e herz. dr. Groningen / Houten: Wolters-Noordhoff bv, 2006. ISBN 9789020733150
- Bij, H. van der en Broekhuis, H. en Gieskes, J.: Kwaliteitsmanagement in beweging. 2^e herz. dr. Deventer: Kluwer, 2008. ISBN 9789014080895
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2009 – 2010. 15^e herz. dr. Leiden: Uitgeverij MicrowebEdu, 2009. ISBN 9073077095
- Dam, F.P. van: Kwaliteitszorg in de onderwijspraktijk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2002. ISBN 9014091435
- Grit, R. en Gerritsma, M.: Zo maak je een beleidsplan. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv, 2009. ISBN 9789001775070
- Have, W.D. ten e.a.: Strategie, beleid en budget. Deventer: Kluwer bv, 2003. ISBN 901300766X
- Jong, B. de en Niesten, H.: De besturing van facilitaire organisaties. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2004. ISBN 901300959X
- Krimpen, J. van: Facility management in perspectief. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 9013000436
- Lamers, H.A.J.M.: Handleiding voor beleidsteksten. 4^e herz. dr. Bussum: Uitgeverij Coutinho, 2003. ISBN 9062833764
- Lenselink, M. en Veeke, R.: Professioneel facility management. Nieuwegein: Arko Uitgeverij bv, 2001. ISBN 9072047877
- Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility management. 2^e herz. dr. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2006. ISBN 9013032052
- Mastenbroek, W.F.G.: Conflicthantering en organisatieontwikkeling. 4^e herz. dr. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2005. ISBN 9014051859
- Raaijmakers, C.: Planning en control in de schoolpraktijk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2008. ISBN 9789013054538
- Reijnders, E.: Basisboek Interne Communicatie. 5^e herz. dr. Assen: Van Gorcum, 2006. ISBN 902324219X
- Valks, W.: Marktgericht schoolmanagement. Soest: Uitgeverij Nelissen, 2006. ISBN 9789024417674

Rapport

- Akerboom, J.: Registratie = Informatie. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2007

Syllabi

- Bouter, R.F.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2007. 2318

Internet

- RSG 't Rijks, Bergen op Zoom.
<http://www.rsgrijks.nl> (februari 2010)
- Atos Consulting – Onderwijs.
http://www.nl.atosconsulting.com/nl-nl/services/sectoren/publieke_sector/onderwijs/default.htm (maart 2010)
- NFC Index Coöperatie.
<http://www.nfcindex.nl/index.php> (april 2010)
http://www.nfcindex.nl/view.php?Pagina_Id=17 (april 2010)
- Ultimo – Self Service.
<http://www.ultimo.net/nl/producten/facility-management-software/functionele-mogelijkheden/self-service> (april 2010)
- SenterNovem – Duurzaam inkopen.
http://www.senternovem.nl/duurzaaminkopen/veelgestelde_vragen/factsheet_kosten.asp (april 2010)
- TNO Demo Verzuimkostenberekening.
<http://www.verzuimkosten.nl/TNO/Welkom.htm> (april 2010)

Documenten RSG 't Rijks

- Regionale Scholengemeenschap 't Rijks: Schoolgids 2009 – 2010. Bergen op Zoom
- Regionale Scholengemeenschap 't Rijks: Kadernota: Schoolplan 2008 – 2012. Bergen op Zoom
- Onderwijs Service Groep: Verzuimkengetallen 2006 – 2009. Bergen op Zoom

Overig

- FiAC Opleidingen & Training voor het onderwijs: Facilitair beleidsplan en inrichting van de facilitaire organisatie. Noordwijkerhout
- Gijsbers, E. en Kluit, J.P.C. van der: De Nederlandse facility management markt. Naarden: APPR bv, 2008. ISBN 9789076525174 (vereniging Facility Management Nederland en Twynstra Gudde Adviseurs en Managers)
- Nederlands Normalisatie Instituut: NTA 8101: Termen voor facilitaire voorzieningen toegespitst op het onderwijs – Definiëring en rubricering. Delft, 2005

Groei? Wij groeien mee!

De ontwikkeling van een conciërgerie naar een ondersteunende organisatie

Bijlagen

Afstudeeropdracht 2010

Opstellen van een facilitair beleidsplan voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie binnen de Regionale Scholengemeenschap 't Rijks



Groei? Wij groeien mee!

De ontwikkeling van een conciërgerie naar
een ondersteunende organisatie

Bijlagen

Afstudeeropdracht 2010

Opstellen van een facilitair beleidsplan voor de afdeling Facilitair Beheer &
Organisatie binnen de Regionale Scholengemeenschap 't Rijks

Auteur: Steven Koenders
07016603

25 mei 2010

Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: dhr. B.G. Veldstra
Medebeoordelaar: dhr. A.T. Smit

Opdrachtgever: Regionale Scholengemeenschap 't Rijks
Burgemeester Stulemeijerlaan 24
4611 EG Bergen op Zoom

Bedrijfsbegeleider: dhr. D.J.J.M. Widdershoven

Onderzoekperiode: Februari 2010 – Mei 2010

Inleidende tekst

Voor u liggen de bijlagen van het adviesrapport 'Groei? Wij groeien mee!'. Zoals in dit adviesrapport al is aangegeven, vormen deze bijlagen meer dan een stukje achtergrondinformatie van dit rapport. Dit komt mede door de omvang van het onderzoek waarop dit adviesrapport gebaseerd is. Indien namelijk alle resultaten van dit onderzoek verwerkt zouden worden in het adviesrapport zelf, zou dit leiden tot een zeer omvangrijk en minder prettig leesbaar rapport. Om dit te voorkomen zijn verschillende onderzoeksresultaten en uitwerkingen ervan in deze bijlagen opgenomen. Deze bijlagen kunnen dan ook meer gezien worden als een toevoeging of uitbreiding op dit rapport en doen hier dan ook zeker niet voor onder. Het een kan niet gelezen worden zonder het ander en het adviesrapport en de bijlagen vormen dan ook een gezamenlijk geheel.

Een onderdeel waaruit het belang van deze bijlagen blijkt is de beleidsprioriteiten. Deze komen uit het adviesrapport naar voren en worden in deze bijlagen verder uitgewerkt en toegelicht. Hier worden deze beleidsprioriteiten specifiek beschreven en worden ook belangrijke delen van deze prioriteiten behandeld, waaronder de kosten-batenanalyses. Normaal gesproken wordt een kosten-batenanalyse opgenomen in het adviesrapport zelf. Hier is dit bewust niet gedaan, omdat dit door ook de omvang van deze analyses zou leiden tot een onoverzichtelijk geheel. In het adviesrapport worden echter wel de financiële consequenties besproken, waarbij de kosten-batenanalyses vanuit de beleidsprioriteiten op het implementatieplan zijn gelegd. Hierdoor worden de jaarlijkse kosten die ontstaan uit deze beleidsprioriteiten in kaart gebracht.

Andere belangrijke onderdelen van deze bijlagen zijn bijvoorbeeld de beschrijvingen van het onderzoek naar de externe situatie en het uiteindelijke facilitair beleidsplan. Zeker dit facilitair beleidsplan is van belang, omdat dit het eindproduct en daarmee het advies vormt van het adviesrapport. Het adviesrapport vormt dus de beschrijving van hoe er tot het hier opgenomen facilitair beleidsplan is gekomen.

Deze inleidende tekst schept echter wellicht het beeld dat alleen deze drie bijlagen van belang zijn. Het tegendeel is echter waar. Het grootste deel van de hier opgenomen bijlagen hebben een grote rol gespeeld in de totstandkoming van het adviesrapport. Zowel theoretisch als praktijkgericht onderzoek wordt hier nader toegelicht en onderbouwd. Vandaar dat hier voor de laatste maal wordt benadrukt dat deze bijlagen een essentieel onderdeel vormen van het adviesrapport 'Groei? Wij groeien met u mee!' en het met minstens dezelfde aandacht gelezen mag worden.

Steven Koenders
Tholen, mei 2010

Inhoudsopgave

Bijlage 1: Strategie Regionale Scholengemeenschap 't Rijks	63
Bijlage 2: Organisatieculturen van Harrison.....	65
Bijlage 3: Organogram Regionale Scholengemeenschap 't Rijks	66
Bijlage 4: Schema's huidige situatie afdeling Facilitair Beheer & Organisatie	67
Bijlage 5: Functies en processen afdeling Facilitair Beheer & Organisatie	69
Bijlage 6: Knelpunten in de huidige situatie.....	72
Bijlage 7: Eisen en wensen	75
Bijlage 8: Ontwikkelingen en trends.....	77
Bijlage 9: Concurrentie	79
Bijlage 10: Beleidsprioriteiten	86
Bijlage 11: Verantwoording kosten-batenanalyses.....	106
Bijlage 12: Verzuimkosten	109
Bijlage 13: Facilitair Beleidsplan	111
Bijlage 14: Verantwoording jaarlijkse kostenberekening.....	123
Bijlage 15: Interviews afdeling Facilitair Beheer & Organisatie	126
Bijlage 16: Beoordelingsformulier AO	153

Bijlage 1: Strategie Regionale Scholengemeenschap 't Rijks

De grondslag van de strategie van 't Rijks wordt gevormd door de kennis en kunde in het onderwijsaanbod van 't Rijks. Het reguliere aanbod biedt een voor leerlingen gedegen en uitdagende basis voor leren en ontwikkelen. Binnen deze onderwijskundige basis wordt een divers aanbod van additioneel onderwijs ontwikkeld. Dat biedt de leerlingen extra kansen. De additionele programma's voor sport, cultuur, tweetalig onderwijs en technasium zijn niet meer uit het aanbod weg te denken.

Het onderwijs op de school wordt gerealiseerd met een team van betrokken medewerkers en dit wordt beschouwd als een belangrijk sterktepunt van de organisatie. Men verwacht dan ook dat de medewerkers van 't Rijks werk maken van hun eigen professionaliteit, professionele ontwikkeling is een belangrijk onderdeel van het dagelijks handelen. 't Rijks wil een school zijn waar leerlingen en medewerkers zich uitgedaagd voelen in het leren en ontwikkelen. Ideeën die daartoe bijdragen en de onderwijsontwikkeling stimuleren moeten een bron van inspiratie zijn voor iedereen die bij de school betrokken is.

De zorg voor de leerlingen staat voortdurend onder de aandacht. De ontwikkelingen op het gebied van leerlingenzorg moeten continu in de gaten gehouden worden, omdat de leerling en zijn zorgvraag voortdurend verandert. De standaard zorg voor de leerlingen is eenduidig en goed geregeld en iedere docent en mentor geeft de leerling die zorg die in de basis nodig is. Het onderwijsaanbod, de medewerkers en de aanpak van de leerlingenzorg is de kracht van 't Rijks. Het is de uitdaging om telkens weer voor de ontwikkelingen hierin voldoende draagvlak te verwerven.

Daarin ligt een opdracht voor de schoolleiding, maar daarnaast vraagt werken op 't Rijks veel van elke medewerker. Bovendien is het bij alles wat ondernomen wordt de uitdaging om dit te doen in een tempo dat past bij de medewerkers en leerlingen. Het is van belang dat iedereen binnen de groter wordende school wordt (h)erkend. Het is de kunst om de groei en de tempo waarin dat gebeurt beheersbaar te houden. De dreiging ligt hierbij telkens op de loer en vraagt om alertheid. De ontwikkeling van het onderwijs en van de medewerkers hangt nauw met elkaar samen, de kwaliteit moet elke keer versterkt worden.

Het onderwijsaanbod biedt een palet van kansen. In het bijzonder zet 't Rijks de komende jaren in op de verdergaande samenwerking tussen het tweetalig onderwijs en technasium. Met het oog op de kenniseconomie wordt het voor de school als een belangrijke taak gezien dit onderwijs en de keuze van leerlingen voor bèta-techniek in een internationale omgeving te stimuleren. Het kenniseconomisch bedrijfsleven heeft in de regio een stevige basis en dat is een kans waarop 't Rijks wil inspelen.

Verder hecht 't Rijks er waarde aan dat het leren en werken op school plaatsvindt in een warm en goed klimaat, waarin sprake is van een goede sfeer en veiligheid. Dit klimaat moet ook in de toekomst behouden worden. Carrièreperspectief zal binnen 't Rijks steeds meer gerealiseerd gaan worden. Om dit alles waar te kunnen maken is er energie nodig. Energie die duurzaam is en iedereen telkens weer motiveert. Deze energie wordt gevormd door met elkaar te blijven communiceren over wat we willen, hoe we het doen en wat belangrijk is. Elkaar waarderen en feedback geven, men is immers gezamenlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van de dingen die gedaan worden. Bovendien hebben de schoolleiding en medewerkers gezamenlijk de verantwoordelijkheid om te bewaken dat de werkdruk niet te hoog oploopt.

Verder is het ook de gezamenlijke verantwoordelijkheid om de ogen en oren goed open te houden en te werken aan een zorgvuldige communicatie met iedereen die bij de school betrokken is, 't Rijks maakt deel uit van de samenleving. Zo worden er contacten onderhouden met de ouders van de leerlingen, met de scholen van het basisonderwijs in de omgeving, met de collega's / concurrenten in het voortgezet onderwijs waar samen mee gewerkt kan worden en met het hoger onderwijs waar de leerlingen naar toe stromen. Al deze relaties worden actief onderhouden.

Als laatste moet er gesignaleerd worden wat er in de maatschappij om de organisatie heen gebeurt en moet er geanticipeerd worden op de ontwikkelingen hierin. Op deze manier kan 't Rijks er samen in slagen de leerlingen voor te bereiden op een plaats in de kenniseconomie van de toekomst. Zo wordt de kwaliteit geleverd die 't Rijks belangrijk vindt en is 't Rijks een school vol mogelijkheden: degelijk en eigentijds⁴⁴.

⁴⁴ Regionale Scholengemeenschap 't Rijks: Kadernota: Schoolplan 2008 – 2012.

Bijlage 2: Organisatieculturen van Harrison

Theoretisch gezien zijn organisatieculturen te onderscheiden in bijvoorbeeld de verschillende organisatieculturen van Harrison. Harrison onderscheidt in zijn typologie vier culturen. In zijn beschrijvingen wordt uitgegaan van 'zuivere' culturen, die in werkelijkheid slechts bij uitzondering bestaan. Over het algemeen worden er mengvormen aangetroffen. De volgende vier culturen kunnen volgens deze theorie worden onderscheiden:

De machtscultuur

Alle verhoudingen in het bedrijf zijn gebaseerd op macht. Het resultaat: talrijke interne twisten rond posities en privileges. Deze harde en competitieve manier van met elkaar omgaan schrikt veel werknemers af.

De rolcultuur

Deze vinden we voornamelijk terug in overheidsbedrijven. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn tot in details opgenomen in reglementeringen en handboeken. De voornaamste problemen waarmee deze cultuur moet afrekenen is haar stugge karakter, het ontstaan van onenigheid bij overlap in taken en het tijdvretende aspect voor het uitvoeren van taken. Daartegenover staat dat taken duidelijk afgebakend zijn en dat geen sprake is van onvoorspelbaarheid.

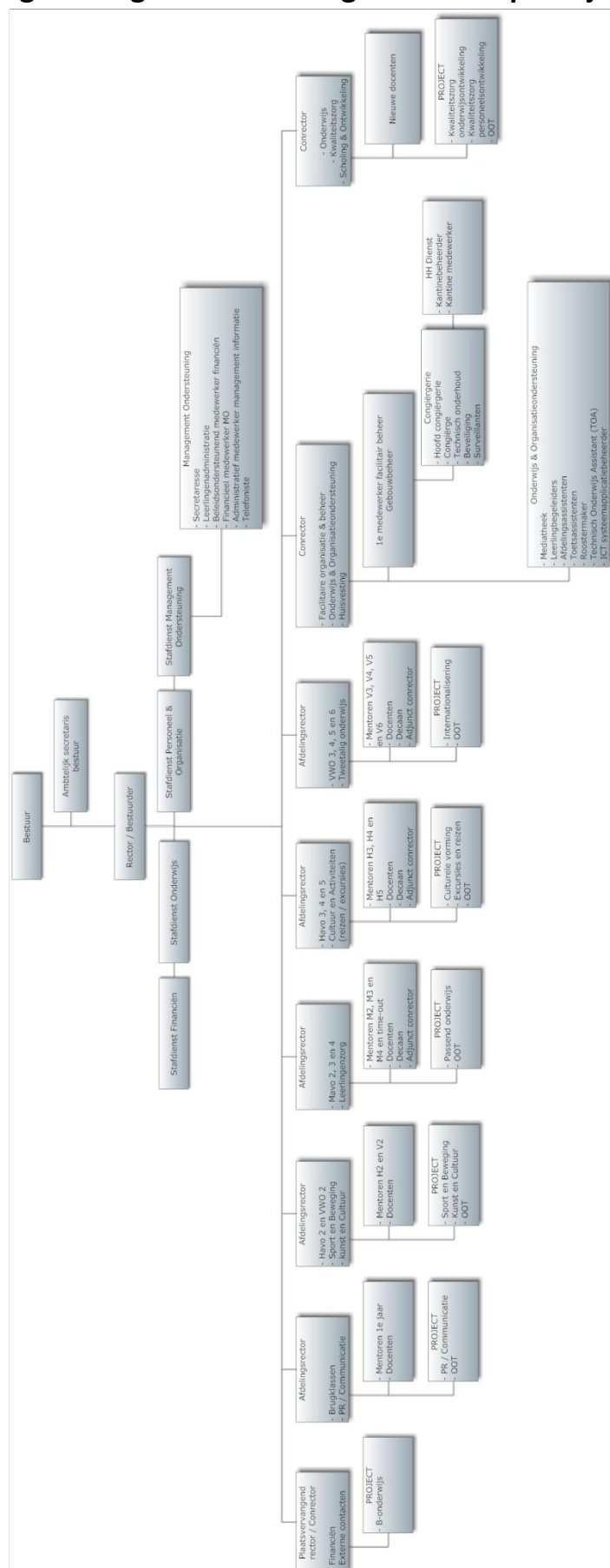
De taakcultuur

Hier staat het gestelde doel voorop. Gezag vindt haar oorsprong in deskundigheid en kennis. Binnen de taakcultuur kan snel actie ondernomen worden en er is ruimte voor improvisatie. Regels en processen die het werk hinderen zijn niet echt welkom. Er gaat weinig aandacht uit naar sociaal-emotionele aspecten.

De persoonscultuur

Hier staat het individu centraal. Het bedrijf is er voor de mensen en niet omgekeerd. Er gaat veel aandacht naar het ontwikkelen van je talenten en het realiseren van je ideeën. Binnen de persoonscultuur is het vooral de bedoeling dat je jezelf ontplooit en verder ontwikkeld. Het begrip 'leiding geven' moet onderdoen voor de praktijk van het 'coachen'. Meestal komt deze cultuur voor in jonge of idealistische organisaties.

Bijlage 3: Organogram Regionale Scholengemeenschap 't Rijks



Bijlage 4: Schema's huidige situatie afdeling Facilitair Beheer & Organisatie

Hieronder volgen verschillende schema's die de huidige situatie van hoofdstuk 6 verder verduidelijken en meer gespecificeerd weergeven. De kopjes komen overeen met de delen van het hoofdstuk waar de schema's betrekking op hebben.

Inkoop

Een weergave van de verspreide inkoop binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie.

<i>Hoofdconciërge</i>	- Kantoorartikelen - Reprobenodigdheden
<i>Technisch onderhoudsmedewerker</i>	- Onderhoudsbenodigdheden
<i>Veiligheidsfunctionaris</i>	- Veiligheidsgerelateerde producten
<i>Huishoudelijke dienst</i>	- Kantine- en cateringbenodigdheden
<i>Mediatheek</i>	- Boeken, dvd's en abonnementen
<i>Technisch onderwijs assistenten</i>	- Apparaten practicum - Practicumbenodigdheden
<i>ICT systeem- en applicatiebeheerders</i>	- ICT gerelateerde producten
<i>Administratie</i>	- Kantoorartikelen

Uitbestede diensten

Hieronder een overzicht van de uitbestede diensten binnen 't Rijks en de externe partijen waaraan deze diensten zijn uitbesteed.

<i>Schoonmaak</i>	CSU Cleaning Service
<i>Technisch onderhoud</i>	Imtech
<i>Groenvoorziening</i>	Van Rijswijk
<i>Boekenfonds</i>	Van Dijk Educatie
<i>Afval</i>	Van Gansewinkel
<i>Multifunctionals</i>	Ricoh
<i>Kantoorartikelen</i>	DSN

Producten- en dienstenaanbod

Een overzicht van de geleverde producten en diensten door de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie, gevolgd door een korte toelichting.

<i>Schoonmaak en onderhoud</i>	Incidentele schoonmaak / Opruimen grof vuil Klein en groot onderhoud in eigen beheer
<i>Repro en post</i>	Verwerken printopdrachten Ontvangst en distributie van goederen en post
<i>Kantoor- en schoolartikelen</i>	Uitgifte van kantoor- en schoolartikelen uit voorraad
<i>Kantine- en cateringdiensten</i>	Dagelijks verse soep en automatencatering Koffie, thee en broodjes bij vergaderingen e.d.
<i>Vergader- en lesvoorzieningen</i>	Benodigdheden voor lessen en vergaderingen gereed zetten
<i>Leerling-benodigdheden</i>	Uitgifte van gymkleding, schoolpasjes, kluissleutels, liftpasjes, laptops en rolstoelen
<i>Roosterwijzigingen</i>	Aangevraagde roosterwijzigingen verwerken
<i>Klachten en meldingen</i>	Verhelpen van klachten en meldingen, mede vanuit het facilitair meldpunt
<i>Helpdesk ICT</i>	Verhelpen van ICT gerelateerde meldingen
<i>Mediatheek</i>	Beschikbaarheid computers, werkplekken, boeken en ander studiemateriaal Reserveren van computers

<i>Receptie</i>	Bezoekersontvangst
<i>Lokaal 13</i>	Time-out voorziening
<i>BHV en EHBO</i>	Verlening van BHV en EHBO
<i>Evenementen en activiteiten</i>	Op- en afbouw
	Faciliteren van catering en ondersteuning

Informatiesystemen

Hieronder een overzicht van de verschillende informatiesystemen die gebruikt worden binnen de school, met erachter en korte toelichting.

<i>Facilitair meldpunt</i>	Inventariseren en verhelpen van facilitaire meldingen. Afhandeling volgens de lijn: 1. Conciërge 2. Specialistisch medewerker 3. Externe partij
<i>@VO</i>	Administratiepakket – Voor administratie en registratie rondom leerlingen en docenten
<i>GP Untis</i>	Roosterprogramma – Voor indelen en inzien van roosters van docenten en leerlingen
<i>Aura</i>	Uitleenadministratie – Voor boeken en ander studiemateriaal in de mediatheek
<i>Computerbeheer Mediatheek</i>	Eigen programma voor het beheer van de computers in de mediatheek
<i>Microsoft Outlook</i>	Naast de e-mailfunctie ook voor de agendafunctie, beschikbaarheid docenten
<i>Personeelsweb</i>	Communiceren van informatie onder het personeel van 't Rijks

Personeel

Hieronder volgt een overzicht van de personele bezetting binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie en het daarbij behorende aantal FTE.

Functie	Bezetting	FTE
<i>Connector Facilitair Beheer & Organisatie</i>	1	1,00
<i>1^e medewerker facilitair beheer</i>	1	1,00
<i>Hoofdconciërge</i>	1	1,00
<i>Conciërge</i>	5	4,10
<i>Technisch onderhoudsmedewerker</i>	1	1,00
<i>Veiligheidsfunctionaris</i>	1	0,80
<i>Surveillanten</i>	3	3,00
<i>Huishoudelijke dienst</i>	3	1,60
<i>Mediatheek</i>	1	0,85
<i>Leerlingenbegeleiders</i>	2	1,25
<i>Lokaal 13</i>	7	3,25
<i>Roosterkamer</i>	2	1,15
<i>Technisch onderwijsassistenten</i>	5	3,95
<i>ICT systeem- en applicatiebeheerders</i>	2	1,60
<i>Receptie</i>	1	1,00
<i>Administratie</i>	6	5,00
Totaal	42	31,55

Bijlage 5: Functies en processen afdeling Facilitair Beheer & Organisatie

Op basis van de interviews met de verschillende medewerkers binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie zijn de onderstaande beschrijvingen opgesteld om een beeld te schetsen van de functies en processen binnen de afdeling. De volledige uitwerkingen van deze interviews zijn verderop in deze bijlagen te lezen⁴⁵.

Conrector Facilitair Beheer & Organisatie

De conrector Facilitair Beheer & Organisatie draagt de eindverantwoordelijkheid van deze afdeling. Hieronder valt de aansturing van de facilitaire organisatie binnen 't Rijks en het zorg dragen voor een goede ondersteuning aan het onderwijs en de organisatie. Ook de zorg voor de huisvesting valt onder deze verantwoordelijkheid. Met de reeds geplande mutaties komt hier ook de verantwoordelijkheid voor de financiën en administratie bij.

1^e medewerker facilitair beheer

De 1^e medewerker facilitair beheer is verantwoordelijk voor de aansturing van de conciërgerie en de huishoudelijke dienst. Daarnaast is de medewerker aanspreekpunt voor de uitbestede diensten schoonmaak en het meerjarig onderhoud. Ook is deze medewerker de beheerder van het facilitair meldpunt en het boekenfonds.

Hoofdconciërge

De hoofdconciërge is het directe aanspreekpunt binnen de conciërgerie. Ook de aansturing van de conciërgerie valt onder de verantwoordelijkheid van deze medewerker en hieronder valt ook het zorg dragen voor een voldoende bezetting binnen de conciërgerie. Ook de repro en het afhandelen van klachten behoort tot de werkzaamheden. Verder wordt een overzicht bijgehouden van nodige bestellingen en wordt een deel hiervan zelf ingekocht. Ook worden er verschillende conciërgetaken uitgevoerd, waaronder het afhandelen van meldingen vanuit het facilitair meldpunt.

Conciërges

Onder de conciërges liggen er veel eigen verantwoordelijkheid. Zo is er een conciërge voor de dependance, het kerkgebouw, de loge, de repro en de buitenwerkzaamheden. Conciërges zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van ondersteunende werkzaamheden. Hieronder vallen schoonmaak, klein en groot onderhoud, groenvoorziening, reprowerkzaamheden, het ontvangen en distributie van goederen en post, voorraadbeheer, surveilleren en toezicht houden, kantinediensten, registratie en afhandeling van leerlingenmeldingen, faciliteren van lessen en vergaderingen en het afhandelen van meldingen vanuit het facilitair meldpunt. Ook zijn de conciërges een aanspreek- en informatiepunt voor leerlingen en dienen de conciërges elkaar onderling te ondersteunen bij de werkzaamheden.

Technisch onderhoudsmedewerker

De technisch onderhoudsmedewerker is het aanspreekpunt op het gebied van onderhoud en is beheerder van de onderhoudscontracten. Ook draagt deze medewerker zorg voor het beheer van de technische installaties. Verder worden onderhoudsbenodigdheden ingekocht en wordt er klein en groot onderhoud uitgevoerd. Verschillende logboeken op het gebied van onderhoud worden bijgehouden en/of beheerd.

⁴⁵ Bijlage 15: Interviews afdeling Facilitair Beheer & Organisatie

Veiligheidsfunctionaris

De functie veiligheidsfunctionaris is een pilot op het gebied van veiligheid op middelbare scholen. Preventie is hierbij het uitgangspunt, incidenten moeten voorkomen worden. Dit heeft ten toen het waarborgen van de veiligheid van docenten en leerlingen. Ook het sleutelbeheer, de bedrijfshulpverlening en de verwerking van chemisch afval vallen onder de verantwoordelijkheid van de veiligheidsfunctionaris. Deze functie is bewust gecreëerd om het belang van veiligheid aan te tonen. De veiligheidsfunctionaris is verantwoordelijk voor de veiligheid, maar al het onderwijsondersteunend personeel draagt zorg voor de waarborging van deze veiligheid.

Surveillanten

De surveillanten ondersteunen de overige werknemers binnen de conciërgerie. Dit komt neer op taken als schoonmaak, onderhoud, kantinediensten, surveilleren en toezicht houden. Leerlingen worden aangesproken op gedrag wat buiten het schoolreglement valt. Ook worden er verschillende activiteiten gefaciliteerd en worden ook veel van de overige conciërgetaken uitgevoerd. Hierdoor is het verschil tussen surveillanten en conciërges nihil.

Huishoudelijke dienst

De huishoudelijke dienst is verantwoordelijk voor de kantine- en cateringdiensten binnen de school. Hieronder valt ook het beheer van de kantine en het toezicht houden op en surveilleren in de overblijfruimte. Verder wordt er bij vergaderingen de catering gefaciliteerd en worden kantinebenodigdheden ingekocht. Het aanspreekpunt binnen de huishoudelijke dienst is de kantinebeheerder.

Mediatheek

De mediatheekmedewerker is verantwoordelijk voor het beheer van de computers, werkplekken, boeken en ander studiemateriaal in de mediatheek. Hieronder valt het beschikbaar stellen ervan aan docenten en leerlingen, het verhelpen van storingen, collectiebeheer en het toezicht houden op de mediatheek. Ook de uitgave van gymkleding, schoolpasjes en kluissleutels valt onder de verantwoordelijkheid van de mediatheek.

Leerlingenbegeleiders

De leerlingenbegeleiders dragen zorg voor de begeleiding en ondersteuning van leerlingen met sociaal-emotionele problemen, waarbij de nadruk ligt op het verbeteren van de situatie op school. Verder worden er diverse contacten onderhouden met verschillende instanties ter ondersteuning van deze begeleiding of voor de bemiddeling tussen leerling en instantie.

Lokaal 13

De medewerkers van lokaal 13 zijn verantwoordelijk voor de absentiecontrole binnen de verschillende afdelingen. Ook worden de leerlingenmeldingen geregistreerd, afgehandeld en gecontroleerd. Verder wordt er toezicht gehouden op de leerlingen in lokaal 13 en worden zieke leerlingen opgevangen, alvorens deze naar huis te sturen. Er wordt zorg gedragen voor ondersteuning bij de toetsen in de vorm van surveillanten, het beheren van de toetsen en het registreren van afwezigheid bij toetsen. Opvallende zaken vanuit de leerlingenmeldingen worden gemeld bij een conrector en er wordt contact onderhouden met de leerplichtambtenaar. Verder worden er verschillende administratieve taken uitgevoerd.

Roosterkamer

De medewerkers in de roosterkamer zijn verantwoordelijk voor het opstellen van al de roosters binnen de school. Hieronder valt het jaarrooster, met door het jaar heen de daarbij behorende wijzigingen, maar ook de excursie- en examenroosters en de roosters voor het surveilleren en de spreekavonden. Verder ligt hier de zorg voor het applicatiebeheer van het administratieve pakket en wordt vanuit dit pakket managementinformatie opgesteld. Ook heeft de roosterkamer een serviceverlenende rol in de zin van het helpen met vragen over het rooster en het verwerken van aanvragen voor roosterwijzigingen. Daarnaast worden er ook enkele administratieve taken uitgevoerd.

Technisch onderwijsassistenten

De technisch onderwijsassistenten dragen zorg voor het beheer van de practicumruimtes, waaronder ook het beheer van de apparaten en materialen in deze ruimtes. De practica worden ondersteund in de zin van toezicht en begeleiding. Daarnaast kunnen er nieuwe proeven en nieuwe apparatuur in gebruik genomen worden. Ook is de technisch onderwijsassistent een aanspreekpunt voor de leerlingen en deze leerlingen worden ook begeleid bij het profielwerkstuk. Als laatste wordt er zorg gedragen voor de veiligheid in de practicumruimtes.

ICT systeem- en applicatiebeheerders

Door de systeem- en applicatiebeheerders wordt de rol van ICT helpdesk ingevuld. Daarnaast zijn deze medewerkers verantwoordelijk voor het onderhoud en reparatie van ICT gerelateerde producten, het onderhoud en beheer van de telefonie en het beheer van het netwerk en de server van de school. Verder wordt er zorg gedragen voor de uitleen van laptops aan leerlingen die dat nodig hebben en kunnen er zelf diverse projecten gestart worden op het gebied van ICT.

Receptie

Door de receptie worden de verschillende bezoekers van de school ontvangen en geregistreerd. Ook komt hier het centrale telefoonnummer van de school binnen en dit betekent dat hier ziekmeldingen, absentiemeldingen en vragen worden geregistreerd en afgehandeld. Naast deze werkzaamheden worden er ook administratieve taken uitgevoerd.

Administratie

Onder de administratie valt ten eerste de financiële administratie. Hieronder valt de verantwoordelijkheid van het beheer van de facturen, deze worden betaald en geïncasseerd. Verder wordt er een jaarbegroting, jaarrekening en liquiditeitsoverzicht opgesteld en deze gegevens worden ook verwerkt in een maandelijks financieel overzicht. Ook valt de salarisadministratie en –registratie onder deze verantwoordelijkheid. Daarnaast worden hier alle contracten beheerd en wordt er jaarlijks een formatieplan opgesteld. Daarnaast is er de leerlingenadministratie. Vanuit deze verantwoordelijkheid worden de leerlingengegevens beheerd en de rapporten en cijferoverzichten uitgedraaid. Ook worden er brieven gericht aan ouders en leerlingen opgesteld en wordt er zorg gedragen voor het schoolfonds. Hierbij wordt gecontroleerd of alle betalingen binnen zijn. Verder komen hier de ziekmeldingen van het personeel binnen en dit wordt geregistreerd. Onder de verantwoordelijkheid van de administratie valt verder de boekhouding met betrekking tot het boekenfonds en het schoolfonds en de examenadministratie.

Bijlage 6: Knelpunten in de huidige situatie

Hieronder volgt een wat meer uitgebreide beschrijving van de verschillende knelpunten in de huidige situatie van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie. Zoals gezegd worden deze knelpunten geplaatst in de aandachtsgebieden van het INK-model.

Leiderschap

Communicatie

Op het gebied van communicatie komen er een verscheidenheid aan knelpunten naar voren. Vele van deze knelpunten vormen de basis voor de andere knelpunten die hier behandeld worden. Er zijn echter ook knelpunten die direct te maken hebben met communicatie. Zo is er te weinig werkoverleg, zowel per discipline als afdelingsbreed, waardoor er te weinig knelpunten en lopende zaken algemeen worden besproken. Daarnaast wordt er te weinig gedaan met problemen die spelen binnen de afdeling, de initiatieven die getoond worden en de aanwezige kennis en ervaring.

Strategie en beleid

Beleidsbepaling

Op het gebied van beleidsbepaling wordt de adviserende rol van de medewerkers binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie te weinig gebruikt. Daarnaast ontbreekt het aan terugkoppeling op plannen die worden opgesteld vanuit de verschillende disciplines van deze afdeling.

Kostenbewustzijn en financieel inzicht

Er heerst onder de personeelsleden van 't Rijks te weinig kostenbewustzijn en financieel inzicht. Hierdoor wordt er niet altijd op een verantwoorde manier omgegaan met kostenveroorzakende activiteiten en processen. Dit wordt mede veroorzaakt doordat docenten niet gewend zijn om op deze manier te werken.

Doorbelasten kosten

Het ontbreekt binnen de school aan een stukje doorbelasting van kosten. Hierdoor wordt er vaak niet nagedacht bij het maken van kosten, omdat de gevolgen hiervan niet ervaren worden. De gevolgen komen terecht bij de partij die voor de kosten opdraait, maar niet bij degene die verantwoordelijk zijn voor het maken van deze kosten.

Medewerkers

Afdelingsorganisatie

Binnen de organisatie van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie liggen verschillende knelpunten. Ten eerste is er weinig sprake van eenheid en betrokkenheid. Daarnaast schiet de indeling van de afdeling op sommige gebieden tekort en moeten taken duidelijker omschreven en beter gestructureerd worden. Er worden te weinig verantwoordelijkheden laag in de organisatie geplaatst en bij een aantal functies is er sprake van taakoverschrijding.

Bezetting

Er liggen een aantal knelpunten in de bezetting van het onderwijsondersteunend personeel. Ten eerste zijn een aantal medewerkers individueel verantwoordelijk voor bepaalde delen binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie. Dit zorgt ervoor dat werkzaamheden niet altijd optimaal uitgevoerd kunnen worden of dat er bij uitval van een dergelijke medewerker geen directe opvang beschikbaar is. Daarnaast wordt niet op alle dagen een voldoende bezetting gewaarborgd, waardoor dan niet alle werkzaamheden uitgevoerd kunnen worden. Ook heerst het probleem dat niet elke gelijkwaardige medewerker even veel uren maakt.

Middelen

Huisvestingsproblemen

Bij de disciplines Lokaal 13 en de leerlingenbegeleiders schiet de huisvesting tekort. Deze disciplines binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie zijn onvoldoende gefaciliteerd voor de werkzaamheden die zij uit dienen te voeren en hierdoor kunnen deze werkzaamheden niet optimaal uitgevoerd worden.

Werkplekken

Er zijn onvoldoende werkplekken gecreëerd voor alle medewerkers binnen 't Rijks. Dit zorgt ervoor dat er regelmatig gebruik wordt gemaakt van andermans werkplek of dat er vaak niet rustig gewerkt kan worden. Er is echter geen mogelijkheid om het aantal werkplekken uit te breiden.

Facilitair meldpunt

Op dit moment levert het facilitair meldpunt niet het gewenste resultaat. Het huidige systeem levert te weinig mogelijkheden tot aansturing, terugkoppeling en beheer. Daarnaast moet er een balans gevonden worden tussen meldingen die ad hoc uitgevoerd kunnen worden en meldingen die aangestuurd moeten worden vanuit het meldpunt. Dit dient ook duidelijk gecommuniceerd te worden naar de organisatie, omdat op dit moment niet alle meldingen binnen komen via het facilitair meldpunt.

Digitaliseren

Binnen een aantal disciplines is er sprake van een grote omvang van de papierstromen. Het verdient de aandacht om te onderzoeken of digitalisering bij deze disciplines een uitkomst kan bieden.

Kennis

Op het gebied van verschillende informatiesystemen is er een tekort aan kennis onder het personeel. Dit zorgt vaak voor extra werk voor het onderwijsondersteunend personeel, aangezien men hier regelmatig om uitleg komt vragen.

Veiligheid en beveiliging

Op het gebied van veiligheid en beveiliging zijn er een aantal punten die aandacht verdienen. Ten eerste is de brandveiligheid binnen de verschillende gebouwen niet overal volgens de normen. Daarnaast zijn alle leslokalen overdag vrij toegankelijk, waardoor de inventaris in deze lokalen onbeheerd achter blijven.

Processen

Continuïteit

Op verschillende gebieden binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie bestaat het risico dat de continuïteit niet gewaarborgd kan worden. Oorzaken hiervan zijn dat de benodigde kennis te veel bij bepaalde medewerkers liggen en dat de faciliteiten tekort schieten.

Inkoop

Er is binnen 't Rijks geen sprake van een gecentraliseerde inkoop. Uit het vorige hoofdstuk bleek al dat de inkoop verspreid ligt over verschillende disciplines en hierdoor is er op het gebied van inkoop weinig overzicht. Ook worden er ad hoc bestellingen geplaatst en hierbij is er soms weinig sprake van structuur.

Vraag en aanbod

Het is voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie onduidelijk wat de vraag is vanuit de organisatie, waardoor hier ook niet op ingespeeld kan worden. Van de andere kant weet de organisatie niet wat zij van de facilitaire afdeling mag verwachten en wat de mogelijkheden zijn. Het ontbreekt hierbij aan duidelijke communicatie vanuit de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie, waardoor er geen duidelijk beeld heerst van de vraag en het aanbod. Ook is er geen duidelijke informatie naar de organisatie toe over wie waarvoor verantwoordelijk is en wat men tegen welke afspraken mag verwachten.

Bezoekersregistratie

Om verschillende redenen dienen bezoekers aangemeld en geregistreerd te worden. Vaak wordt dit echter niet gedaan en dit komt mede door een tekortkoming in de bewegwijzering. Het is onvoldoende duidelijk waar bezoekers zich moeten melden en dit zorgt voor een slechte eerste indruk.

Werkdruk

Binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie is er sprake van pieken en dalen in de werkdruk. Het ene moment is het zo druk dat er bij bepaalde disciplines eigenlijk een man extra nodig is, terwijl het op een ander moment zo rustig is dat er een tekort is aan continuerend werk.

Bijlage 7: Eisen en wensen

Om de bruikbaarheid van het uiteindelijke beleidsplan te stimuleren, is het belangrijk om vooraf te kijken wat de eisen en wensen zijn van de verschillende belanghebbenden. Hiertoe wordt hier een onderscheid gemaakt tussen de eerder genoemde afnemersgroepen en de schoolleiding. Voor beide partijen wordt er gekeken in hoeverre de eisen en wensen met betrekking tot de afdeling FB&O bekend zijn of hoe deze in kaart gebracht kunnen worden.

Afnemersgroepen

In de hiervoor behandelde schets van de huidige situatie is het huidig aanbod van producten en diensten besproken. Vanuit de knelpunten is ook naar voren gekomen dat er geen duidelijk beeld is van de vraag vanuit de verschillende afnemersgroepen. Alvorens de eisen en wensen met betrekking tot de mogelijkheden op het gebied van producten en dienstverlening te kunnen schetsen, dient deze vraag van de afnemersgroepen in eerste instantie duidelijk in kaart te worden gebracht. Een mogelijkheid hiertoe is bijvoorbeeld het houden van tevredenheidsonderzoeken, aan de hand waarvan deze vraag in kaart gebracht kan worden. Als de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie deze afnemersgroepen echter goed wil kunnen benaderen, dan moeten deze afnemersgroepen, de klanten, wel goed gedefinieerd worden. Een facilitaire organisatie heeft over het algemeen te maken met de volgende klantgroepen⁴⁶.

- De *opdrachtgever*: Dit is het topmanagement van de organisatie, in dit geval de schoolleiding. Hier worden de kaders van de facilitaire voorzieningen bepaald. Hieronder volgen enkele eisen en wensen vanuit deze schoolleiding.
- De *beslissende klant*: Dit zijn de budgetverantwoordelijken van de verschillende afdelingen of secties binnen de school. Hier wordt besloten welke facilitaire voorzieningen er vanuit de vastgestelde kaders worden afgenomen.
- De *gebruiker*: Dit zijn de individuele klanten zoals de docenten, leerlingen en bezoekers. Zij zijn de afnemers van de facilitaire producten en diensten, zoals deze door de beslissende klant zijn afgesproken.

De eisen en wensen moeten voornamelijk in kaart gebracht worden vanuit de gebruikers. Dit zijn namelijk degene die daadwerkelijk de producten en diensten afnemen en zij weten dus precies wat er nodig en gewenst is. Deze eisen en wensen moeten vervolgens wel passen binnen de kaders die door de beslissende klant worden gesteld. Op basis van de eisen en wensen van de gebruikers moeten er dus afspraken gemaakt worden met de beslissende klant, die weer passen binnen de kaders die gesteld zijn door de opdrachtgever.

Een belangrijk punt voor in een later stadium, is dat er lager in deze klantenhiërarchie steeds gedetailleerder gecommuniceerd moet worden. De opdrachtgever wil in grote lijnen weten wat er op de planning staat van de facilitaire organisatie. Deze zaken worden gecommuniceerd aan de hand van het facilitair beleidsplan. Voor de beslissende klant is het echter weer belangrijk welke afspraken er gemaakt zijn over de geleverde producten en diensten. Welke facilitaire voorzieningen zijn er beschikbaar en wellicht tegen welke kosten. Deze zaken worden vastgelegd en gecommuniceerd via de service level agreements. Voor al deze zaken heeft de gebruiker weer geen interesse, deze klant wil gewoon weten welke producten en diensten er beschikbaar zijn en hoe deze verkregen kunnen worden. Hiertoe kan een producten- en dienstencatalogus gebruikt worden. Hierin staan alle producten en diensten van de facilitaire organisatie en hoe deze besteld kunnen worden⁴⁷.

Op deze manier wordt elke klant voorzien van de informatie die zij nodig heeft. De afspraken waar men mee te maken heeft zijn vastgelegd in de desbetreffende documenten.

⁴⁶ Lenselink, M. en Veeke, R.: Professioneel facility management. Pagina 33

⁴⁷ Lenselink, M. en Veeke, R.: Professioneel facility management. Pagina 43

Naast de klanten, de docenten, zijn er ook nog andere groepen waarvan de eisen en wensen aan de hand van tevredenheidsonderzoek in kaart kunnen worden gebracht. Ook hier kan het INK-model gebruikt worden, door de resultaatgebieden als uitgangspunt te nemen. Hiervoor kunnen de resultaatgebieden klanten, medewerkers en maatschappij gebruikt worden. De klanten worden dus ingevuld door de docenten, zoals hiervoor al is beschreven. Onder de medewerkers valt het personeel van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie zelf. Ook deze medewerkers hebben hun eigen eisen en wensen over verschillende zaken binnen de afdeling. De maatschappij kan ingevuld worden door de bezoekers of externe gebruikers van de school, zoals externe partijen, ouders en leerlingen. Vanuit deze drie resultaatgebieden van het INK-model kunnen er dus bijvoorbeeld tevredenheidsonderzoeken opgesteld worden⁴⁸.

Schoolleiding

Vanuit de schoolleiding zijn er wel een aantal eisen en wensen opgesteld voor het beleid met betrekking tot de producten en diensten. Zo is er ten eerste een huisvesting- en inventarisoverzicht gewenst. Deze overzichten houden in dat er op het gebied van respectievelijk huisvesting en inventaris planningen gemaakt worden met betrekking tot vervanging en renovatie en de hierbij behorende reserveringskosten. De huisvesting en inventaris moeten namelijk aangepast kunnen worden op de onderwijskundige ontwikkelingen. Door hiervoor jaarlijks kosten te reserveren kunnen deze aanpassingen op het nodige tijdstip bekostigd worden. Een andere wens is dat er van verschillende facilitaire aspecten binnen 't Rijks, zoals de exploitatiekosten schoonmaak en energie, kengetallen worden opgesteld. Deze kengetallen kunnen dan gebruikt worden als benchmark, om te kijken of deze kengetallen hoger of lager dan de concurrentie liggen. Wenselijk is dan om deze kengetallen op te stellen per vierkante meter en per leerling. Per vierkante meter is namelijk een gangbare term op de markt, terwijl per leerling een gangbare term is voor het onderwijs. Een veel gebruikte methodiek voor het opstellen van kengetallen en benchmarking in het facilitaire veld is de NEN 2748, termen voor facilitaire voorzieningen⁴⁹. Hiervan is echter ook een variant toegespitst op het onderwijs, namelijk de NTA 8101⁵⁰.

Op het moment dat er gestart wordt met het benchmarken op basis van deze facilitaire kengetallen, zijn de volgende grondslagen van groot belang voor een succesvolle toepassing van benchmarken⁵¹:

- *Ken uw facilitaire organisatie.* Door een goede analyse van de eigen positie is men in staat te reageren op de uitkomst van de benchmark.
- *Ken de sterkste concurrenten.* Dit betreffen de facilitaire organisaties van de onderwijsinstellingen met wie de afdeling zich wil vergelijken. Alleen op deze wijze kan er een optimaal resultaat bereikt worden met de benchmark.
- *Pas de beste werkwijze toe.* Leer van vooraanstaande facilitaire organisaties en concurrentie. Als zij op bepaalde gebieden sterk zijn, zoek dan uit hoe dit komt. Zoek de beste methoden en aarzel niet om deze methoden over te nemen.
- *Bereik superioriteit.* Als het onderzoek naar een van de beste werkwijze zorgvuldig wordt uitgevoerd en als de beste is overgenomen, dan zijn bestaande sterkten gemobiliseerd en zwakten gecorrigeerd.
- *Bouw een databestand op.* Het is van belang dat een facilitaire organisatie begint met het opbouwen van een gegevensbestand. Bij voorkeur wordt dit bestand dus ingericht volgens de NEN 2748 of de NTA 8101 voor onderwijsinstellingen.

⁴⁸ Dam, F.P. van: Kwaliteitszorg in de onderwijspraktijk. Pagina 62

⁴⁹ Krimpen, J. van: Facility management in perspectief. Pagina 22

⁵⁰ Nederlands Normalisatie Instituut: NTA 8101: Termen voor facilitaire voorzieningen toegespitst op het onderwijs – Definiëring en rubricering.

⁵¹ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility management. Pagina 224

Bijlage 8: Ontwikkelingen en trends

Zowel het facilitaire werkveld als het onderwijs is continu onderhevig aan nieuwe ontwikkelingen en trends. Uiteraard dient een beleidsplan hier rekening mee te houden en daarom worden deze ontwikkelingen en trends hier in grote lijnen behandeld. Hierbij wordt er zowel gekeken naar de interne als naar de externe ontwikkelingen en trends.

Intern

Een interne ontwikkeling op het gebied van onderwijs is het vormen van onderwijsteams. Om deze vernieuwing tot een goed einde te kunnen brengen wordt scholing ook een steeds belangrijker onderdeel van de organisatie. Verder wordt het onderwijs op maat binnen 't Rijks een steeds belangrijker onderdeel van het onderwijsaanbod. Deze ontwikkeling heeft ook gevolgen voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie, omdat dit specifieke onderwijsaanbod voldoende gefaciliteerd moet worden.

Extern

Naast deze interne ontwikkelingen, zijn er ook externe ontwikkelingen op het gebied van onderwijs, het facilitaire werkveld en op macroniveau die van invloed kunnen zijn op de beleidsbepaling. Deze ontwikkelingen en trends worden hieronder behandeld.

Ontwikkelingen binnen het onderwijs

De wereld van het onderwijs is continu in beweging. We leven in een kenniseconomie die steunt op het onderwijs en de jeugd is gewend aan steeds meer keuzevrijheid. Ook leven we in een multiculturele en individualiserende samenleving met bijbehorende sociale problemen. Dit zorgt ervoor dat het aantal zorgleerlingen toeneemt en dat de zorgstructuur binnen het onderwijs steeds belangrijker wordt. Ook dit moet gefaciliteerd worden. Verder is er sprake van toenemende concurrentie, internationalisering en een overheid met een toenemende informatiebehoefte. Hieruit blijkt de omvang van de diversiteit aan belanghebbenden binnen het onderwijs⁵². Ook de externe verantwoording naar bijvoorbeeld de onderwijsinspectie neemt toe. Er moet informatie geleverd kunnen worden aan de onderwijsinspectie en dus moet deze informatie beschikbaar zijn⁵³.

Ontwikkelingen binnen de facilitaire bedrijfstak

Ook binnen de facilitaire bedrijfstak is er continu sprake van ontwikkelingen. Op dit moment zijn gastvrijheid, de facilitaire regieorganisatie en Integrated Facility Management de drie belangrijkste ontwikkelingen en trends binnen dit werkveld⁵⁴. Op het gebied van gastvrijheid krijgt de klant een steeds centralere rol en zij moet optimaal en gastvrij bediend worden. Daarnaast worden er steeds meer facilitaire diensten uitbesteed aan derden. Als ongeveer 85% van deze diensten is uitbesteed, verandert de inrichting van de facilitaire organisatie in een regieorganisatie. Het beheersen van de uitbesteede diensten staat centraal in deze regieorganisatie en een groot aantal organisaties heeft deze stap reeds gemaakt. Een kleiner, maar groeiend aantal organisaties gaat nog een stap verder en heeft de keuze gemaakt voor Integrated Facility Management. Hierbij is er een contract afgesloten waarbij naast de facilitaire diensten ook het management van de facilitaire organisatie is uitbesteed.

Verder vooruitkijkend is Integrated Facility Management over een aantal jaar de belangrijkste ontwikkeling binnen de facilitaire bedrijfstak. Hiertegenover staat dat juist 'inbesteden' tegen die tijd weer een opkomende trend is. Twee andere ontwikkelingen die over een aantal jaar een belangrijke rol zullen gaan spelen binnen het facilitaire werkveld zijn duurzaamheid, een milieubewuster beleid, en internationalisering. Deze ontwikkelingen komen ook in de volgende paragraaf aan de orde.

⁵² http://www.nl.atosconsulting.com/nl-nl/services/sectoren/publieke_sector/onderwijs/default.htm

⁵³ Raaijmakers, C.: *Planning en control in de schoolpraktijk*. Pagina 119

⁵⁴ Gijsbers, E. en Kluit, J.P.C. van der: *De Nederlandse facility management markt*.

Macro ontwikkelingen

Macro ontwikkelingen zijn ontwikkelingen en trends op wereldwijd niveau die van invloed kunnen zijn op de manier van werken. Dit omvat ontwikkelingen en trends op het gebied van politiek en wetgeving, economie, sociaal-cultureel en technologie. Globaal gezien spelen op dit niveau de volgende ontwikkelingen en trends een belangrijke rol voor het facilitaire werkveld⁵⁵.

Grenzen vervagen. Organisaties groeien en de klantenkringen worden uitgebreid naar het buitenland. Dit zorgt voor steeds meer internationale contracten vanuit Europese aanbestedingen.

Werken in netwerken. Samenwerken met andere organisaties wordt binnen de complexer wordende wereld steeds meer een noodzaak. Ook intern zullen de ondersteunende disciplines meer gaan samenwerken en naar elkaar toe groeien.

Meer waarde toevoegen. Om het bestaansrecht van de facilitaire organisatie te kunnen waarborgen, moet er meer waarde toegevoegd gaan worden door een bijdrage te leveren aan de kerntaak en het succes van de organisatie.

De onzekerheid van de economie. Het vertrouwen in de economie is historisch laag en investeringen zullen steeds kritischer worden beoordeeld. Beslissingen en voorstellen moeten meer gebaseerd worden op een financiële onderbouwing.

Integrale werkplek oplossingen. Men zoekt steeds meer integrale oplossingen om effectief te werken, waarbij werkplekken met alle nodige voorzieningen gewenst zijn. Dit vraagt om samenwerking en afstemming tussen de facilitaire disciplines.

Branding: bouwen aan identiteit en imago. Identiteit en imago worden steeds belangrijker voor het succes van organisaties. Ook de facilitaire organisatie moet het belang hier van inzien en hier op haar manier een bijdrage aan leveren.

Een beter milieu begint... Duurzaamheid wordt een steeds belangrijker aspect en ook de facilitaire organisatie kan niet meer om dit milieuvraagstuk heen. Groene initiatieven moeten binnen organisaties meer onderzocht en geïnitieerd worden.

Vergrijzing en de 'search for talent'. Er is in Nederland sprake van vergrijzing en mede door deze vergrijzing neemt de druk op het zoeken van talent toe. Ook continue scholing speelt in op het tekort aan hoogopgeleid personeel.

Innovatie. De snel veranderende samenleving dwingt organisaties tot continue innovaties om de concurrentie voor te blijven. De facilitaire organisatie kan hier een belangrijke bijdrage aan leveren door een optimale en flexibele organisatie.

Belevingseconomie. De verwachtingen ten aanzien van dienstverlening nemen toe en de facilitaire organisatie zijn steeds meer gericht op het creëren van een unieke beleving. Hiermee kan er toegevoegde waarde gecreëerd worden.

⁵⁵ Gijsbers, E. en Kluit, J.P.C. van der: De Nederlandse facility management markt.

Bijlage 9: Concurrentie

Twee vergelijkbare scholen in de regio zijn naast 't Rijks gelegd. Hieruit zijn een aantal zaken naar voren gekomen die wellicht ook mogelijkheden kunnen bieden voor 't Rijks. Deze mogelijkheden staan hieronder beschreven. Deze mogelijkheden worden gevolgd door een complete beschrijving van de facilitaire processen binnen deze twee scholen.

Verskillende teams binnen de facilitaire dienst

Onderscheid tussen onderwijsondersteunend, onderwijsbegeleidend personeel et cetera. Aansturing per team en teamleiders komen eens in de zoveel tijd samen.

Uitgebreide catering

Aanbieden van een veelzijdig aanbod, waaronder ook de pilot gezonde voeding. Hiermee wordt invulling gegeven aan het beleid om de leerlingen binnen de school te houden tijdens pauzes en vrije uren.

Gecentraliseerde inkoop

Grote bestellingen en bulkbestellingen lopen via de centrale inkoop. Kleine en eenmalige bestellingen worden uit het eigen budget aangekocht.

Meerjarig onderhoudsplan als richtlijn huisvestingsbeleid

Het meerjarig onderhoudsplan wordt per jaar als richtlijn gebruikt voor het nodige onderhoud. Per onderhoudstaak wordt gekeken of dit echt al nodig is en vanuit de indicatie van de kosten in het onderhoudsplan kunnen offertes beoordeeld worden.

Facilitair informatiesysteem

Er wordt gebruik gemaakt van een professioneel facilitair informatiesysteem. Vanuit dit systeem worden facilitaire meldingen geïnventariseerd, gestructureerd uitgevoerd en beheerd. Ook de leerlingadministratie maakt onderdeel uit van dit informatiesysteem.

Eigen kwaliteitsmedewerker

Er is een eigen kwaliteitsmedewerker in dienst die op verschillende gebieden, organisatiebreed, onderzoek doet naar de kwaliteit. Hierbij worden kwaliteitsmetingen uitgevoerd en gekeken hoe de kwaliteit verbeterd kan worden, zodat op basis hiervan sturing kan plaatsvinden.

Geen contante geldstromen

Het beleid wordt gevoerd dat er geen contante geldstromen aanwezig mogen zijn binnen de school. Betalingen worden gedaan middels een betalingssysteem met de schoolpasjes.

Waarborgen continuërend werk

Om continuërend werk te kunnen waarborgen onder de medewerkers die afhankelijk zijn van pieken en dalen, worden er door deze medewerkers kleine functieonafhankelijke projecten uitgevoerd. In rustige tijden wordt aan deze projecten gewerkt en hier is geen deadline aan verbonden. Zoals de naam al zegt, zijn dit projecten waar elke medewerker aan kan werken. De resultaten van deze projecten dragen wel bij aan de bestuurbaarheid van de facilitaire dienst.

Creëren van kostenbewustzijn en financieel inzicht

Middels het verstrekken van managementinformatie aan teamleiders, wordt getracht om meer kostenbewustzijn en financieel inzicht te creëren binnen de teams.

Scholengemeenschap Tongerlo

SG Tongerlo is een scholengemeenschap, aangesloten bij OMO Scholengemeenschap. Onder SG Tongerlo vallen drie scholen, wat neer komt op zeven locaties. Bij twee van deze scholen is er sprake van een hoofd facilitaire dienst en bij een school is er enkel een hoofdconciërge die zorg draagt voor de aansturing van de facilitaire diensten. Binnen het onderwijsondersteunend personeel wordt er onderscheid gemaakt tussen de medewerkers die vallen onder de facilitaire dienst, waaronder de conciërges, en de overige onderwijsondersteunende medewerkers, waaronder de mediatheekmedewerkers, roostermakers en technisch onderwijs assistenten.

Met betrekking tot de facilitaire beleidsvoering wordt er binnen SG Tongerlo voornamelijk gekeken naar de schooloverkoepelende organisatie van de centrale dienst. Binnen deze beleidsvoering wordt er uitgegaan van acht vakgebieden, waaronder ICT, catering, inkoop, schoonmaak en huisvesting. Deze vijf worden hieronder nader toegelicht.

ICT

Met betrekking tot de ICT is er een centraal netwerk, waarop alle locaties van SG Tongerlo zijn aangesloten. Omdat vaak veel werkzaamheden uitgevoerd of problemen opgelost kunnen worden in dit centraal netwerk, werken de ICT medewerkers vanuit SG Tongerlo. Hier ligt namelijk dit centrale netwerk en alleen als de omstandigheden erom vragen gaan de ICT medewerkers vanuit SG Tongerlo naar een van de andere locaties.

Catering

Binnen de scholen van SG Tongerlo wordt er een pilot met betrekking tot gezonde voeding uitgevoerd. Een van de scholen is hier al voor in de prijzen gevallen en een andere school is er op dit moment voor genomineerd. Deze pilot komt er op dit moment op neer dat er tijdens de kleine en grote pauze gezonde voeding aangeboden wordt vanuit de kantine. Deze gezonde voeding is samengesteld in samenwerking met het GGD en er is hiervoor een uitgebreide kantine met keuken beschikbaar. Het is geen zelfbediening, maar de leerlingen kunnen gewoon aan de balie van de kantine iets bestellen. Er liggen op dit moment ook plannen om de pilot uit te breiden en om ook een gezond ontbijt voor de leerlingen aan te bieden. Veel leerlingen komen op dit moment namelijk naar school zonder te ontbijten en halen dan iets uit de automaat. Door ook gezonde voeding aan te bieden in de vorm van een ontbijt, wordt deze lijn verder door getrokken.

Inkoop

Zoals gezegd maakt SG Tongerlo onderdeel uit van de OMO Scholengemeenschap. Met betrekking tot een aantal facilitaire diensten, waaronder de schoonmaak en multifunctionals, zijn er vanuit deze scholengemeenschap mantelcontracten afgesloten. Op deze manier kan er schaalvoordeel behaald worden, maar er is gebleken dat dit niet altijd ten goede komt van de kwaliteit.

Schoonmaak

De schoonmaak is een van de belangrijkste facilitaire aspecten binnen een school. Zoals hierboven is gezegd is er met betrekking tot de schoonmaak een mantelcontract afgesloten vanuit de OMO Scholengemeenschap. Daarvoor werd de schoonmaak binnen SG Tongerlo zelf geregeld. Het is echter niet zeker of er met dit mantelcontract wel financieel voordeel behaald wordt en de kwaliteit is zeker niet beter dan in de vroegere situatie. Wel is er in het mantelcontract vastgelegd dat er drie keer per jaar een controle wordt uitgevoerd door een onafhankelijke organisatie, op basis waarvan de schoonmaakleverancier beoordeeld kan worden. Als deze controle meerdere malen onvoldoende blijkt te zijn, volgt er contractueel een boete. Bij de komende aanbesteding met betrekking tot de schoonmaak gaat er voornamelijk aandacht besteed worden aan het bestek van wat er allemaal onder de schoonmaak valt. Dit moet namelijk vooraf duidelijk vastgesteld worden en ook de kwaliteit wordt een belangrijk punt bij de aanbesteding.

Huisvesting

Met betrekking tot de huisvesting is SG Tongerlo vanuit de OMO Scholengemeenschap verplicht om een MOP te hebben, een meerjarig onderhoudsplan. Deze MOP dient dan als leidraad met betrekking tot het onderhoud. Het geeft een advies over wanneer er bepaald onderhoud verricht moet worden, maar SG Tongerlo is zelf bevoegd om te bepalen of dit daadwerkelijk nodig is. SG Tongerlo heeft besloten om het opstellen van een MOP uit te besteden aan een extern adviesbureau. In dit meerjarig onderhoudsplan kan voor de komende tien jaar gezien worden wat er te verwachten valt met betrekking tot het onderhoud. Ook wordt er per jaar een overzicht uitgedraaid, waarop al het onderhoud voor dat jaar staat toegelicht. Hierop kan dan gezien worden welke onderhoudsactiviteiten er nodig zullen zijn, met daarbij een richtlijn over de kosten. Aangevraagde offertes kunnen dan vergeleken worden met deze richtlijn. Aan de hand van het overzicht voor de komende tien jaar kan er een overzicht gemaakt worden met de verschillende kosten per jaar. Deze kosten worden vervolgens op basis van dotatie verspreid over de tien jaar, zodat de verschillende kosten gereserveerd worden.

Facilitaire aspecten

Naast de hierboven behandelde punten, zijn er nog andere facilitaire aspecten binnen SG Tongerlo onder de aandacht gebracht. Deze aspecten worden hieronder een voor een behandeld.

Meldingen

Met betrekking tot facilitaire meldingen vanuit de docenten en andere medewerkers beschikt de grootste school over een facilitair informatiesysteem, namelijk TOPdesk. Dit systeem wordt gebruikt als servicedesk waar de klachten en vragen op facilitair gebied kwijt kan. Dit zorgt voor een ontlasting van de werkdruk van de conciërge en daarnaast kan de conciërge vanuit dit informatiesysteem planmatig de aan deze meldingen werken. Bovendien kunnen er overzichten uitgedraaid worden om bijvoorbeeld te kijken op welk gebied de meeste klachten voor komen. Als laatste wordt TOPdesk ook gebruikt als programma voor de leerlingenadministratie.

Op de andere scholen worden de meldingen direct bij de conciërge gedaan. Deze scholen zijn wat kleiner, waardoor dit hier nog goed mogelijk is. De leerlingen kunnen hun meldingen op alle drie de scholen kwijt bij de conciërge. Eigenlijk moet dit gedaan worden via de servicedesk, waar ook ziekmeldingen en dergelijke binnen komen.

Uitbestedingen

Een aantal uitbestedingen zijn hiervoor al aan de orde gekomen, namelijk de schoonmaak, meerjarig onderhoudsplan en multifunctionals. Daarnaast wordt ook al het telefoonverkeer uitbesteed en worden de verschillende kantoorbenodigdheden centraal ingekocht bij een leverancier. Ook de overige inkoop is gecentraliseerd bij SG Tongerlo en er wordt zo veel mogelijk met een kleine groep vaste leveranciers en vaste contacten gewerkt.

Afnemersgroepen

Naast de docenten en leerlingen heeft SG Tongerlo ook externe partijen als afnemersgroepen. Er worden namelijk ruimtes verhuurd aan bijvoorbeeld sportverenigingen. Hierbij wordt er wel voor gezorgd dat dit altijd onder toezicht van iemand van de school gebeurt, meestal de conciërge. Ook worden de ruimtes alleen tussen zeven en tien 's avonds verhuurd.

Producten en diensten

Een tijd geleden is er een stagiair geweest die een producten- en dienstencatalogus heeft opgesteld. Dit PDC was echter geen succes en is daarom weer in de kast verdwenen. Als er op dit moment bijvoorbeeld ergens een beamer nodig is waar deze niet is, kan dit aangevraagd worden bij de conciërge. Ook bij bijvoorbeeld printopdrachten werkt het hetzelfde als bij 't Rijks. De opdracht dient aangeleverd te worden met daarbij op een lijstje aangegeven wat de opdracht inhoudt. Hierbij geldt dat als de opdracht voor drie uur is ingeleverd, deze de volgende dag gereed is. Verder is er binnen de facilitaire dienst bij SG Tongerlo eigenlijk geen sprake van een klant-serviceverlener relatie.

Organisatie

Zoals gezegd is er een overkoepelende centrale dienst voor de drie scholen van SG Tongerlo. Vanuit deze centrale dienst worden de aan het begin genoemde acht vakgebieden voor de drie scholen ingevuld. Verder hebben de scholen hun eigen facilitaire diensten, met daarin onder andere de conciërges en dergelijke. Met betrekking tot verschillende facilitaire aspecten zijn er tussen deze partijen duidelijk taakverdelingen. Zo wordt het onderhoud wat duurder is dan vijfhonderd euro uitgevoerd door de centrale dienst. Onderhoud onder deze vijfhonderd euro wordt door de scholen zelf gedaan. Dit valt onder het eigen budget en hier hoeft de centrale dienst ook geen weet van te hebben. Dit voorkomt dat de centrale dienst voor elk klein dingetje ingeschakeld moet worden, en dit is zowel prettig voor de centrale dienst als voor de afzonderlijke scholen. Ook voor de inkoop met betrekking tot facilitaire aspecten wordt er gekeken of er schaalvoordeel behaald kan worden als dit vanuit de overkoepelende centrale dienst wordt ingekocht, of dat dit niet aan de orde is en de drie scholen het beter zelf kunnen regelen.

Kwaliteit

Kwaliteit is een belangrijk aspect binnen de gehele organisatie van SG Tongerlo. Om deze reden is er speciaal een eigen kwaliteitsmedewerker in dienst genomen. Deze medewerker houdt zich organisatiebreed, dus zowel op het gebied van onderwijs als op het facilitaire gebied, bezig met kwaliteit. Met betrekking tot verschillende zaken die spelen binnen de organisatie worden onderzoeken en kwaliteitsmetingen gedaan en op basis hiervan kan er dan gestuurd worden. Daarnaast stelt de centrale dienst per jaar een aantal doelen, waarbij er aan het eind van het jaar gekeken wordt of deze doelen daadwerkelijk bereikt zijn. Vroeger is er ook nog gebruik gemaakt van het INK model, maar daar wordt op dit moment niet meer mee gewerkt.

Financieel

Met betrekking tot het financiële plaatje stellen de drie scholen en de centrale dienst voor zichzelf een begroting op, op basis van de verwachte kosten en opbrengsten voor het komende jaar. Als deze begroting wordt goedgekeurd, dan vormt dit automatisch het budget van de school of centrale dienst voor het komende jaar. Hier moet men van rond zien te komen. Omdat dus ook de centrale dienst een eigen budget heeft, met daarin bijvoorbeeld ook de te verwachten onderhoudskosten et cetera, worden er geen kosten doorbelast. In de begroting en het daaruit volgende budget van de centrale dienst moeten deze kosten worden opgenomen, waardoor deze kosten niet bij de scholen hoeven te worden terug gevorderd.

Scheldemond College

Het Scheldemond College betreft een middelbare school met twee gebouwen op één locatie en een dependance. Hier worden verschillende typen onderwijs aangeboden, waaronder ook de LOOT-klassen.

Indeling facilitaire afdeling

De facilitaire afdeling binnen het Scheldemond College is opgedeeld in twee delen, het OOP en het OBP. Onder het OOP, onderwijsondersteunend personeel, vallen alle functies die niet direct van doen hebben met het onderwijs. Dit omvat de functies financiële- en leerlingenadministratie, receptie/helpdesk, secretariële medewerkers, roosterkamer, ICT, catering en de conciërges. De receptie/helpdesk is verantwoordelijk voor het ontvangen van bezoek en het helpen van leerlingen met vragen et cetera.

Het OBP, onderwijs begeleidend personeel, omvatten alle functies die direct in contact komen met het onderwijs. Hieronder vallen de medewerkers mediatheek, de technisch onderwijsassistenten, de afdelingsassistenten en de medewerkers voor de Time-Out en de absentiecontrole.

Voor het helpen van leerlingen met vragen en dergelijke is er binnen elk gebouw een vast aanspreekpunt, namelijk de conciërge. Ook kunnen de leerlingen hiervoor naar de receptie/helpdesk. Deze receptie/helpdesk is ook het punt waar de docenten facilitaire meldingen kwijt kunnen. Deze meldingen worden dan op een klussenlijst gezet, zodat de conciërges op deze lijst kunnen zien wat er allemaal nog gedaan moet worden. Meldingen op het gebied van ICT worden direct naar de ICT gemaild. Met betrekking tot het groot onderhoud, schilderwerk en dergelijke, wordt er een aparte klusjesman aangenomen. Deze medewerker krijgt dan de taak om de verschillende klussen uit het onderhoudsplan af te werken.

Uitbested

De meest omvangrijke uitbestede dienst binnen het Scheldemond College is de schoonmaak. Bij een volgend traject zal de schoonmaak ook Europees aanbesteed gaan worden. Daarnaast zijn ook het boekenfonds, de automaten catering en de salarisadministratie uitbested. Verder vallen alle multifunctionals wel onder een leasecontract, terwijl de normale printers in eigen beheer zijn gebleven. Als laatste is het serverbeheer onder gebracht bij een andere school in de regio.

Inkoop

De verschillende disciplines binnen de facilitaire dienst kunnen in principe zelf hun benodigdheden inkopen. De bestellingen moeten echter wel via de leidinggevende goedgekeurd worden. Er zijn inkoopafspraken gemaakt met verschillende leveranciers, zodat er als vaste klant voordeel en betere service behaald kan worden. Zo worden bijvoorbeeld de kantoorartikelen door de receptie/helpdesk ingekocht, hier worden deze namelijk ook uitgegeven. Ook de conciërges kopen hun eigen benodigdheden in. Verder heeft het Scheldemond College een contract afgesloten met een busvervoerder, zodat het busvervoer met betrekking tot excursies en leerlingenvervoer makkelijk geregeld kan worden.

Afnemersgroepen

Naast de normale ‘afnemersgroepen’ docenten en leerlingen, worden er aan externe partijen ook ruimtes verhuurd. Zo worden er bijvoorbeeld leslokalen aan andere scholen verhuurd, wordt de aula ’s avonds gehuurd door een koor en worden de sportzalen ook gebruikt door een judovereniging.

Producten en diensten

Een aantal diensten die binnen het Scheldemond College worden aangeboden zijn hiervoor al aan de orde gekomen, zoals de ICT en de receptie/helpdesk waar ook de kantoorartikelen worden uitgegeven. Daarnaast is er ook de catering, die tijdens vergadering zorg draagt voor het verzorgen van koffie en thee en dergelijke. Met betrekking tot vergaderingen kunnen er ruimtes gereserveerd worden met daarbij de gewenste catering. Dit wordt vervolgens gemeld bij de catering, zodat dit verzorgd kan worden. In de aula is er een loket van de catering aanwezig. Vanuit dit loket wordt versgoed aangeboden, waaronder soep en broodjes. Deze broodjes moeten wel vooraf besteld worden. Voor het overige aanbod is er automaten catering aanwezig, wat een groot aanbod betreft. Het beleid is dan ook dat de leerlingen zoveel mogelijk binnen gehouden moeten worden en te voorkomen dat ze gaan rondzwerven in de buurt. Om deze reden is ook de aula, naast de veelzijdige catering, goed gefaciliteerd met onder andere grote beeldschermen. De mediatheek is gericht op het functioneel gebruik van de computers en werkplekken. Deze moeten dan ook vooraf gereserveerd worden en er lopen toezichthouders rond om ervoor te zorgen dat er functioneel gewerkt wordt. Als laatste kunnen leerlingen zelf hun printopdrachten verwerken. Hiervoor moet er betaald worden en dit wordt gedaan via hun eigen leerlingenpas. Dit geldt voor alle betalingen binnen de school, het beleid is dat er geen contante geldstromen binnen de school aanwezig mogen zijn.

Werkzaamheden

Zoals al eerder aan de orde is gekomen, worden alle facilitaire meldingen samen gevoegd in een klussenlijst. De conciërges kunnen vervolgens op deze lijst zien wat er allemaal nog gedaan moet worden en ook de leidinggevende kan deze lijst inzien om te kijken wat de voortgang is. Met betrekking tot het meerjarig onderhoud wordt er per jaar gekeken wat er allemaal gedaan moet worden. Binnenkort zal dit dan grotendeels uitgevoerd worden door de klusjesman.

Kwaliteit

Op het gebied van kwaliteit lopen er verschillende projecten die deze kwaliteit verder moeten verbeteren. Zo is men op dit moment bezig met een risico inventarisatie en evaluatie, waar ook verbeterpunten uit naar voren zullen komen. Ook worden verschillende faciliteiten vernieuwd, zoals de introductie van active-boards. Door middel van scholing en het uitbesteden van verschillende zaken wordt de kwaliteit verder verbeterd. Ook met betrekking tot de communicatie is de kwaliteit aanzienlijk verbeterd. Er is een wekelijkse nieuwsbrief met hierin informatie over de komende week en de website is vernieuwd, zodat ook hier alle informatie makkelijk toegankelijk is. Ook op hele andere gebieden wordt er aandacht besteed aan kwaliteit. Zo zijn er met betrekking tot het ziekteverzuim verschillende afspraken met de arbo. Zo kan hier beter op aangestuurd worden, door bijvoorbeeld medewerkers aan te spreken op opvallende zaken zoals een hoog frequent ziekteverzuim. Deze en andere medewerkergerichte zaken kunnen besproken worden in verschillende gesprekken met de medewerkers. Er wordt namelijk een cyclus gevolgd met betrekking tot POP-, functionering- en beoordelingsgesprekken. Als laatste loopt er op dit moment een onderzoek om te kijken of het wenselijk is om het archief te digitaliseren. Al deze projecten zijn erop gericht om de kwaliteit binnen het onderwijs en de bedrijfsvoering te verbeteren en meer structuur aan te brengen in deze organisatie. Naast de hiervoor behandelde projecten, worden er ook kleinschaligere projecten uitgevoerd. Deze worden voornamelijk uitgevoerd om continuerend werk te kunnen waarborgen voor bijvoorbeeld de receptie/helpdesk. Ook hieruit komen actiepunten voort en wordt er meer inzicht en controle gecreëerd. Hierdoor worden ook kleinere aspecten beheerd en aangestuurd.

Financieel

Op financieel gebied zijn er binnen het Scheldemonde College drie budgetbeheerders, namelijk de rector, plaatsvervangend rector en het hoofd bedrijfsvoering. Deze drie budgetbeheerders zijn bevoegd om contracten af te sluiten en om bestellingen en onderwijskosten goed te keuren. Door dit slechts bij drie personen leer te leggen, blijven deze budgetten goed stuurbaar. De verschillende teamleiders binnen de school zijn bevoegd om aankopen te doen van minder dan honderd euro. Komt een aankoop boven dit bedrag, dan dient dit te lopen via een van de budgethouders. Dit is om te voorkomen dat de teamleiders ook voor alle kleine aankopen bij de budgethouders komen. Het is op dit moment een aandachtspunt om onder de teamleiders meer kostenbewustzijn en financieel inzicht te creëren. Maandelijks wordt er managementinformatie aangeleverd. Voor de teamleiders omvat deze informatie de tellerstanden van alle kopieerapparaten en printers, een overzicht van de uitval- en vervangingsuren en het ziekteverzuim en de gesprekscyclus met betrekking tot de POP-, functionering- en beoordelingsgesprekken. Voor de drie budgethouders zit er naast deze punten ook een overzicht met financiële cijfers in.

Ontwikkelingen / Toekomstvisie

Aspecten die een belangrijke rol spelen of gaan spelen binnen de facilitaire dienst van het Scheldemonde College liggen op verschillende gebieden. Ten eerste op het gebied van veiligheid. Veiligheid wordt namelijk een steeds belangrijker aspect binnen scholen, mede door de gebeurtenissen op scholen in het buitenland. Deze ontwikkeling krijgt invulling door een betere beveiliging, veiligheidscamera's en alarmknoppen in gespreksruimtes. Daarnaast worden registratiesystemen binnen scholen steeds belangrijker. Ten eerste omdat er steeds meer aangetoond dient te kunnen worden aan de onderwijsinspectie en ook omdat er middels dergelijke systemen verwachtingspatronen voor de toekomst geschept kunnen worden. Op deze manier krijgt de school een beeld van wat de beschikbare en nodige middelen in de toekomst zijn. Een andere nieuwe ontwikkeling binnen het Scheldemonde College zijn leertuinen. Op dit moment is er één leertuin gecreëerd en een tweede leertuin staat op de planning. Uiteraard moeten deze leertuinen ook gefaciliteerd worden.

Beleid

De verschillende werkzaamheden binnen de facilitaire dienst van het Scheldemonde College worden voornamelijk ad hoc uitgevoerd. Uiteraard worden er wel verschillende planningen gemaakt, zoals het onderhoudsplan, maar over het algemeen wordt hier geen concreet beleid in gevoerd. Dit zorgt voor korte lijnen binnen de organisatie en een platte organisatiestructuur met weinig hiërarchie. Dit werkt heel goed en is ook iets wat goed bij de organisatie en omvang past van het Scheldemonde College.

Bijlage 10: Beleidsprioriteiten

Beleidsprioriteit 1

Professionaliseren van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie met de nadruk op meer structuur, zelfstandigheid en onderlinge betrokkenheid.

Toelichting:

Deze beleidsprioriteit heeft ten doel om meer structuur en een betere aansturing binnen de afdeling te stimuleren. Ook kan de onderlinge betrokkenheid en de communicatie verbeterd worden en worden de tekortkomingen van het facilitair meldpunt aan de orde gesteld. Er worden onder andere facilitaire teams binnen de afdeling gevormd en zo kan er meer toegevoegde waarde gerealiseerd worden en kan er beter ingespeeld worden op de snel veranderende omgeving.

Doelstellingen:

- Toename van de hiërarchie binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie door disciplines binnen de afdeling te groeperen in clusters en stafclusters, waarbij er een onderscheid bestaat in de relatie van de verschillende clusters met het onderwijsproces.
- Resultaatverantwoordelijkheid binnen de verschillende clusters en disciplines, waarbij resultaten en lopende zaken worden besproken in periodiek terugkomende werkoverleggen op de verschillende hiërarchische niveaus.
- Planmatig en gestructureerd behandelen van facilitaire meldingen, waarbij de nadruk ligt op de aansturing, de terugkoppeling en het beheer van deze meldingen.
- Een medewerkertevredenheid van minimaal 7,5 bij een maximale score van 10 in een medewerkertevredenheidsonderzoek binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie, waarbij de onderlinge betrokkenheid als apart onderdeel een score van minimaal 8,0 behaalt.

Activiteiten:

<i>Leiderschap</i>	○ Communiceren van taakomschrijvingen waarin duidelijk wordt omschreven wat de taken per discipline zijn en waar men als discipline op wordt afgerekend. ○ Om de week inplannen van clusteroverleg met de verschillende clusters en maandelijks inplannen van een afdelingsoverleg.
<i>Medewerkers</i>	- Houden van het medewerkertevredenheidsonderzoek en aan de hand van de resultaten werken aan een hogere medewerkertevredenheid.
<i>Middelen</i>	▪ In gebruik nemen van een integraal facilitair informatiesysteem aan de hand waarvan er invulling gegeven kan worden aan de aansturing, de terugkoppeling en het beheer van facilitaire meldingen.

<i>Processen</i>	- Realiseren van de cluster Onderwijs Ondersteunend Personeel (OOP) met daaronder de disciplines Conciërgerie, Huishoudelijke Dienst en ICT; waarbij voor elke discipline een teamleider wordt aangewezen en de cluster wordt aangestuurd door de 1^e medewerker facilitair beheer. - Realiseren van de cluster Onderwijs Begeleidend Personeel (OBP) met daaronder de disciplines Mediatheek, Technisch Onderwijsassistent, Roosterkamer en Lokaal 13; waarbij voor elke discipline een teamleider wordt aangewezen en de cluster wordt aangestuurd door een intern geselecteerde medewerker. - Realiseren van de clusters Zorg en Administratie waarbij voor elke cluster een teamleider wordt aangewezen. - Realiseren van de stafclusters Financiën en Receptie.
------------------	---

Kosten en baten:

Door bovenstaande activiteiten uit te voeren wordt er gewerkt aan de doelstellingen en de invulling van deze beleidsprioriteit. Met het uitvoeren van deze activiteiten ontstaan hierbij de onderstaande kosten en baten.

<i>Kosten</i>			
<u>Eenmalige kosten</u>			
Personeelskosten benodigde tijd			
Communiceren taakomschrijvingen			
	80 uur à € 28,70 per uur		€ 2.296,-
Facilitair informatiesysteem			
	200 uur à € 28,70 per uur		€ 5.740,-
Realiseren clusters en stafclusters			
	80 uur à € 28,70 per uur		€ 2.296,-
	Totaal:		€ 10.332,-
Facilitair informatiesysteem			
Aanschaf			
	€ 8.500,-		€ 8.500,-
Implementatie			
	€ 6.250,-		€ 6.250,-
Training			
	€ 1.450,-		€ 1.450,-
	Totaal:		€ 16.200,-
	Totaal eenmalige kosten:		€ 26.532,-

<u>Jaarlijkse kosten</u>	
Personeelskosten benodigde tijd	
Afdeling- en Clusteroverleg	
560* uur à € 28,70 per uur	€ 16.072,-
Medewerkertevredenheidsonderzoek	
80 uur à € 28,70 per uur	€ 2.296,-
Totaal:	€ 18.368,-
Personeelskosten wijziging functies	
Geschatte wijziging: Aansturing cluster OBP	
€ 900,-	€ 900,-
Facilitair informatiesysteem	
Onderhoud	
€ 1.500,-	€ 1.500,-
Totaal jaarlijkse kosten:	€ 20.768,-
<u>Variabele kosten</u>	
Medewerkertevredenheidsonderzoek	
Kosten voor maatregelen die voortkomen uit dit	
tevredenheidsonderzoek. Deze kosten zijn niet te begroten,	
omdat de uitslag van het onderzoek vooraf niet bekend is.	
Baten	
De baten zijn vaak lastig in geld uit te drukken. Om die reden worden de baten hier voornamelijk beschreven en daar waar mogelijk worden enkele baten in geld uitgedrukt.	
Door invulling te geven aan deze beleidsprioriteit wordt de productiviteit en efficiency bevorderd. Er kan meer werk verricht worden in minder tijd. Hierdoor kan bijvoorbeeld met hetzelfde aantal medewerkers binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie de groei van de school opgevangen worden. Dit zorgt er dus voor dat er voor deze afdeling geen extra medewerker in dienst genomen hoeft te worden, tegen gemiddelde personeelskosten van € 45.000,- per jaar.	
Verder ontstaat er meer structuur binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie en worden verschillende aspecten binnen de afdeling beter stuurbaar. Een voorbeeld hiervan zijn de facilitaire meldingen en zaken die besproken worden tijdens de werkoverleggen.	
Als laatste wordt er gewerkt aan een hogere medewerkertevredenheid. Een toename van deze tevredenheid kan bijvoorbeeld weer een hogere productiviteit of een afname van het ziekteverzuim tot gevolg hebben. Vaak is men zich niet bewust van de kosten die aan ziekteverzuim zijn verbonden, of anders gezegd: wat een verlaging ervan kan opleveren. Om een indicatie te geven, voor 't Rijks kan een verlaging van het ziekteverzuim met 1% een besparing opleveren van ongeveer € 137.604,- per jaar. (Voor toelichting: zie bijlage 12: Verzuimkosten)	

* Per medewerker komt het voeren van afdeling- en clusteroverleg neer op ongeveer 40 uur per jaar. Kijkend naar de gerealiseerde (staf)clusters en de daaronder liggende disciplines komt het aantal medewerkers wat aanwezig is bij een dergelijk overleg op 14. Dit komt dan dus neer op een totaal van 560 uur.

Beleidsprioriteit 2

Verbeteren van het interne klantcontact door het inventariseren en communiceren van de vraag, het aanbod en de afspraken m.b.t. de producten en diensten vanuit de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie, waarbij de afdeling zich aanbodgericht opstelt en open staat voor en inspeelt op de vraag van de interne klant.

Toelichting:

Middels deze beleidsprioriteit wordt de communicatie met de interne klant, de docent, gestimuleerd. Ook de adviserende rol van de afdeling wordt hiermee beter benut en ook met deze prioriteit kan er meer toegevoegde waarde gecreëerd worden. Met deze stappen wordt er invulling gegeven aan de toenemende belevingseconomie.

Doelstellingen:

- Afdeling Facilitair Beheer & Organisatie inrichten als een aanbodgerichte facilitaire organisatie die open staat voor en inspeelt op de vraag van de interne klant.
- Servicegerichte aspecten bevorderen door het verder ontwikkelen van service level agreements en een centraal aanspreekpunt ter bevordering van het interne klantcontact.
- Duidelijke communicatielijnen en –middelen tussen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie en de school, waardoor de vraag, het aanbod en de service level agreements van de producten en diensten binnen de gehele organisatie bekend zijn.

Activiteiten:

<i>Middelen</i>	○ Realiseren van een centraal aanspreekpunt voor de interne klant in de vorm van een servicedesk. Dit kan gerealiseerd worden bij de receptie en hier kan de klant terecht voor (aan)vragen en meldingen. Mede met deze servicedesk kan de interne vraag geïnventariseerd worden. ▪ Opstellen van een facilitair informatieboek, welke dient als communicatiemiddel naar de interne klant. In dit informatieboek kunnen de verschillende functies en processen van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie opgenomen worden, alsmede een producten- en dienstencatalogus en de service level agreements. ○ Aan de hand van de vraag van en in samenwerking met de interne klant het verder ontwikkelen van de service level agreements.
<i>Processen</i>	• Houden van het klanttevredenheidsonderzoek en aan de hand van de resultaten werken aan een hogere klanttevredenheid en inspelen op de vraag.

Kosten en baten:

Door bovenstaande activiteiten uit te voeren wordt er gewerkt aan de doelstellingen en de invulling van deze beleidsprioriteit. Met het uitvoeren van deze activiteiten ontstaan hierbij de onderstaande kosten en baten.

<i>Kosten</i>	
<u>Eenmalige kosten</u>	
Personeelskosten benodigde tijd	
Realiseren servicedesk	
80 uur à € 28,70 per uur	€ 2.296,-
Opstellen facilitair informatieboek	
120 uur à € 28,70 per uur	€ 3.444,-
Ontwikkelen service level agreements	
120 uur à € 28,70 per uur	€ 3.444,-
Totaal:	€ 9.184,-
Facilitair informatieboek	
Module in facilitair informatiesysteem	
€ 1.500,-	€ 1.500,-
Totaal eenmalige kosten:	€ 10.684,-
<u>Jaarlijkse kosten</u>	
Personeelskosten benodigde tijd	
Klanttevredenheidsonderzoek	
80 uur à € 28,70 per uur	€ 2.296,-
Faciliteren servicedesk	
Kosten van een werkplek per jaar volgens NFC Index	
€ 10.434,-	€ 10.434,-
Totaal jaarlijkse kosten:	€ 12.730,-
<u>Variabele kosten</u>	
Klanttevredenheidsonderzoek	
Kosten voor maatregelen die voortkomen uit dit tevredenheidsonderzoek. Deze kosten zijn niet te begroten, omdat de uitslag van het onderzoek vooraf niet bekend is.	

Baten

De baten zijn vaak lastig in geld uit te drukken. Om die reden worden de baten hier voornamelijk beschreven en daar waar mogelijk worden enkele baten in geld uitgedrukt.

Door invulling te geven aan deze beleidsprioriteit wordt ook hier een hogere productiviteit bevorderd. Hier kan dit ook betrekking hebben op de productiviteit van de interne klant, de docenten. Voor docenten geldt hierbij echter dat er hierdoor nooit minder lesuren gegeven gaan worden, waardoor het aantal docenten mee blijft groeien met de groei van de school.

De interne klant krijgt ook een beter beeld van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie en ontstaat meer kennis over de afdeling. Hierdoor weet de interne klant beter wat er verwacht mag worden tegen welke afspraken. Aan de andere kant krijgt de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie weer een beter zicht op de interne klantvraag, waardoor er ingespeeld kan worden op deze vraag en er een beter klantcontact ontstaat.

De toename van het interne klantcontact zit hem ook in de ontwikkeling van de service level agreements. Door goede afspraken te maken met de interne klant kan de productiviteit en efficiency bevorderd worden en kan er bijvoorbeeld een maximale afname per klant vastgelegd worden, waardoor er een kostenbesparing ontstaat.

Als laatste wordt hier gewerkt aan een hogere tevredenheid van de interne klant. Ook hier kan dit weer leiden tot bijvoorbeeld een toename van de productiviteit of een afname van het ziekteverzuim. De baten van een hogere productiviteit of een lager ziekteverzuim zijn hiervoor al aan de orde gekomen.

Beleidsprioriteit 3

Beheersen en optimaliseren van huisvesting, werkplekken en inventaris.

Toelichting:

Aan de hand van deze derde beleidsprioriteit worden ten eerste de tekortkomingen op het gebied van huisvesting en het aanbod van werkplekken in kaart gebracht en verbeterd. Ook worden de huisvesting en inventaris in kaart gebracht, waardoor deze efficiënter en wellicht anders ingezet kunnen worden. Ook worden vanuit dit overzicht de investeringskosten en exploitatiekosten beter beheersbaar. Ook met deze beleidsprioriteit wordt invulling gegeven aan de belevingseconomie en bovendien kan er beter voldaan worden aan de informatiebehoefte van de onderwijsinspectie.

Doelstellingen:

- Per discipline binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie een zo optimaal mogelijk gefaciliteerde huisvesting, waardoor de werkzaamheden optimaal ten uitvoering kunnen worden gebracht.
- Een zo optimaal mogelijk aanbod van het aantal werkplekken binnen de school, waarbij minimaal 80% van het aantal medewerkers binnen de organisatie hierover tevreden is.
- Een overzicht van de totale huisvesting en inventaris met de bijbehorende exploitatie- en investeringskosten, waarbij de investeringskosten zijn gebaseerd op een gebruikscyclus voor de komende 25 jaar.

Activiteiten:

<i>Middelen</i>	• Aan de hand van het medewerkertevredenheidsonderzoek de tevredenheid over de huisvesting per discipline inventariseren en inspelen op mogelijke tekortkomingen. ○ Aan de hand van het klanttevredenheidsonderzoek de tevredenheid over het aanbod van de werkplekken inventariseren en aan de hand van de resultaten werken aan een hogere klanttevredenheid. ▪ Inventariseren en registreren van de totale huisvesting en inventaris in een huisvestingsplan. ▪ Totale exploitatiekosten van de huisvesting en inventaris opnemen in het huisvestingsplan en opdelen naar de verschillende gebouwdelen. ▪ Totale en resterende levensduur van de huisvesting en inventaris opnemen in het huisvestingsplan en aan de hand hiervan de investeringskosten vast stellen op basis van een gebruikscyclus voor de komende 25 jaar.
-----------------	--

Kosten en baten:

Door bovenstaande activiteiten uit te voeren wordt er gewerkt aan de doelstellingen en de invulling van deze beleidsprioriteit. Met het uitvoeren van deze activiteiten ontstaan hierbij de onderstaande kosten en baten.

<i>Kosten</i>	
<u>Eenmalige kosten</u>	
Personeelskosten benodigde tijd	
Inventariseren huisvesting en inventaris inclusief de exploitatiekosten per gebouwdeel en de levensduur, aan de hand waarvan investeringskosten worden vastgesteld.	
120 uur à € 28,70 per uur	€ 3.444,-
Totaal eenmalige kosten:	€ 3.444,-
<u>Jaarlijkse kosten</u>	
-	
<u>Variabele kosten</u>	
Verbetering huisvesting	
Indien er verbouwingen of renovaties nodig zijn om de huisvesting te verbeteren dan kunnen deze kosten per project geschat worden op € 15.000,-. Deze kosten zijn eenmalig.	
Verbetering aanbod werkplekken	
Indien er nieuwe werkplekken gerealiseerd moeten worden om zo het aanbod werkplekken te verbeteren, dan kunnen hiervoor de jaarlijkse kosten voor het faciliteren van een werkplek gehanteerd worden. Deze jaarlijkse kosten bedragen € 10.434,- per werkplek.	

Baten

De baten zijn vaak lastig in geld uit te drukken. Om die reden worden de baten hier voornamelijk beschreven en daar waar mogelijk worden enkele baten in geld uitgedrukt.

Door invulling te geven aan deze beleidsprioriteit ontstaat ook hier opnieuw een hogere productiviteit. In dit geval ontstaat deze toename door een eventuele verbetering van de huisvesting of het aanbod werkplekken. Ook kan dit leiden tot een hogere tevredenheid, zowel van de medewerkers van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie als van de interne klant. De baten van een hogere productiviteit of een lager ziekteverzuim zijn hiervoor al aan de orde gekomen.

Door een beter overzicht van de huisvesting en inventaris kunnen deze efficiënter ingezet worden. Dit wil zeggen dat bijvoorbeeld bepaalde ruimtes die ongeschikt zijn als leslokalen, wellicht gebruikt kunnen worden als werkplek of opslag. Een overzicht van de inventaris zorgt er bijvoorbeeld voor dat er geen overbodige inventaris wordt aangeschaft.

Verder kunnen de exploitatiekosten beter beheerst worden, doordat deze per gebouwdeel in kaart zijn gebracht. De exploitatiekosten kunnen dan per gebouwdeel vergeleken worden, waardoor uitschieters zichtbaar worden. Door deze uitschieters te onderzoeken en te verminderen, kan er een kostenbesparing gerealiseerd worden.

Als laatste kunnen ook de huisvesting en inventaris beter beheerst worden, doordat de levensduur en investeringskosten hiervan in kaart zijn gebracht. Zo kan bijvoorbeeld het onderhoud meer planmatig uitgevoerd worden en kunnen er planmatig kosten gereserveerd worden om aan het einde van de levensduur nieuwe inventaris of nieuwbouw/renovatie te kunnen bekostigen.

Beleidsprioriteit 4

Realiseren van een gecentraliseerd en gestructureerd inkoopbeleid met de nadruk op duurzaam inkopen.

Toelichting:

Het doel van deze beleidsprioriteit is eigenlijk gelijk duidelijk: een meer gecentraliseerde en gestructureerde inkoop. Hiermee kan inkoopvoordeel gerealiseerd worden en bovendien wordt er vanuit deze gecentraliseerde inkoop meer aandacht besteed aan duurzaam inkopen. Ook dit wordt een steeds belangrijker aspect voor de omgeving en bovendien kan aan de hand van deze prioriteit beter ingespeeld worden op de onzekere economie.

Doelstellingen:

- Een gecentraliseerde inkoopfunctie waarmee met deze centralisatie en een gestructureerd inkoopbeleid in 2014 een inkoopvoordeel gerealiseerd kan worden van minimaal 5% ten opzichte van de situatie in 2010.
- Een inkoopbeleid waarbij in 2014 voor minimaal 50% duurzaam wordt ingekocht.

Activiteiten:

<i>Strategie & beleid</i>	• Alle leveranciers van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie inventariseren en deze beperken tot een minimaal aantal aan de hand van twee selectierondes. ○ De eerste selectie van de leveranciers baseren op de mogelijkheid tot het leveren van duurzame producten en diensten. • De tweede selectie van de leveranciers baseren op de mogelijkheid tot het integraal leveren van verschillende producten en diensten. • Afspraken maken met de overgebleven leveranciers over vaste bestel- en levermomenten, de prijs en geleverde service. ○ De mogelijkheden tot duurzaam inkopen bij de geselecteerde leveranciers inventariseren en waar mogelijk doorvoeren.
<i>Processen</i>	• Realiseren van een centrale inkoopfunctie, mogelijk onder de stafsector Financiën, van waaruit alle inkopen van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie worden gedaan.

Kosten en baten:

Door bovenstaande activiteiten uit te voeren wordt er gewerkt aan de doelstellingen en de invulling van deze beleidsprioriteit. Met het uitvoeren van deze activiteiten ontstaan hierbij de onderstaande kosten en baten.

<i>Kosten</i>	
<u>Eenmalige kosten</u>	
Personeelskosten benodigde tijd	
Inventariseren leveranciers en beperken tot minimaal aantal aan de hand van twee selectierondes	
200 uur à € 28,70 per uur	€ 5.740,-
Afspraken maken met geselecteerde leveranciers	
80 uur à € 28,70 per uur	€ 2.296,-
Mogelijkheden duurzaam inkopen inventariseren en doorvoeren	
120 uur à € 28,70 per uur	€ 3.444,-
Realiseren centrale inkoopfunctie	
80 uur à € 28,70 per uur	€ 2.296,-
Totaal:	€ 13.776,-
Totaal eenmalige kosten:	€ 13.776,-
<u>Jaarlijkse kosten</u>	
Personeelskosten wijziging functies	
Geschatte wijziging: Centrale inkoopfunctie	
€ 900,-	€ 900,-
Totaal jaarlijkse kosten:	€ 900,-
<u>Variabele kosten</u>	
Meerprijs duurzame producten en diensten	
Afhankelijk van het behaalde percentage duurzaam ingekochte producten en diensten kan het zo zijn dat er voor deze producten en diensten meer betaald moet worden dan 'normale' producten en diensten. Als vuistregel geldt echter dat deze eventuele directe meerkosten van duurzaam inkopen gecompenseerd worden door de indirecte besparingen. Deze 'winst' zit hem dan in de vaak minder goed meetbare voordelen voor mens en milieu. Ook kan de winst liggen in de langere levensduur van bepaalde producten.	

Baten

De baten zijn vaak lastig in geld uit te drukken. Om die reden worden de baten hier voornamelijk beschreven en daar waar mogelijk worden enkele baten in geld uitgedrukt.

Door invulling te geven aan deze beleidsprioriteit ontstaat door de realisatie van de centrale inkoopfunctie een efficiëntere besteding van de tijd. Het huidige inkopende personeel wordt namelijk van deze taak ontlast, zodat zij deze tijd anders kunnen benutten. Ook door de inkoop centraal binnen een functie te plaatsen, kan hier op een efficiëntere wijze invulling aan worden gegeven.

Daarnaast ontstaat er hierdoor meer structuur in en zicht op het inkoopproces. Dit zit hem vooral in het minimaliseren van het aantal leveranciers, waardoor de inkoopkosten beperkt kunnen worden en het leverancierscontact verbeterd kan worden. Dit laatste kan er onder andere voor zorgen dat er betere afspraken gemaakt kunnen worden met de leveranciers, bijvoorbeeld over vaste bestel- en levermomenten, prijs en service. Dit alles zorgt voor een verbetering van de kwaliteit, een toename van de structuur in de inkoop en bovendien kan hiermee inkoopvoordeel gerealiseerd worden, doordat de school een grotere afnemer wordt van het beperkte aantal leveranciers. Als de doelstelling behaald wordt, levert dit uiteindelijk een inkoopvoordeel op van 5%. Dit komt neer op ongeveer € 18.500,-.

Als laatste wordt er door meer duurzaam in te kopen verder invulling gegeven aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de school.

Beleidsprioriteit 5

Op een bewuste en verantwoorde wijze omgaan met belastinggelden en dit inzicht ook creëren bij de interne klant.

Toelichting:

Aan de hand van deze beleidsprioriteit wordt het kostenbewustzijn van de interne klant, de docent, gestimuleerd. Dit wordt onder andere gedaan door het doorbelasten van kosten en deze bewuste omgang met belastinggelden kan bovendien besparingen opleveren. Ook heeft deze prioriteit het doel om de facilitaire kosten beter in kaart te brengen aan de hand van kengetallen en deze te vergelijken met het landelijk gemiddelde binnen het onderwijs, waardoor er ingespeeld kan worden op grote verschillen. Ook hiermee kan er beter ingespeeld worden op de onzekere economie en de informatiebehoefte van de onderwijsinspectie.

Doelstellingen:

- De maatschappelijke verantwoordelijkheid van de school stimuleren door op een zo effectief mogelijke manier om te gaan met het belastinggeld binnen de school, waarbij de inkomsten en uitgaven voor de volle 100% verantwoord kunnen worden.
- De interne klant kostenbewust maken door financieel inzicht te geven en door de klant direct beïnvloedbare kosten door te belasten naar de sectiebudgetten.
- Alle facilitaire kosten in kaart brengen aan de hand van de NTA 8101, termen voor facilitaire voorzieningen toegespitst op het onderwijs, en deze kosten vergelijken met het landelijk gemiddelde binnen het onderwijs.

Activiteiten:

<i>Strategie & beleid</i>	○ Opstellen van financiële maandoverzichten ten behoeve van de interne klant waarop alle kosten terug komen waar de klant direct invloed op kan uitoefenen. ○ Onderzoeken welke kosten een mogelijkheid bieden tot doorbelasting naar de sectiebudgetten. Mogelijkheden liggen hier in de kosten waar de interne klant direct invloed op kan uitoefenen of een onderscheid in aanbodgestuurde en vraaggestuurde producten en diensten. ▪ Alle facilitaire kosten in kaart brengen op basis van de NTA 8101. ▪ Aan de hand van het huisvestingsplan en de ingevulde NTA 8101 opstellen van kengetallen voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie. ▪ Vergelijken van de facilitaire kengetallen met het landelijk gemiddelde binnen het onderwijs en op basis hiervan aandachtspunten vast stellen.
<i>Middelen</i>	• Alle inkomsten en uitgaven gedetailleerd vastleggen in een overzicht aan de hand waarvan de school zich voor de volle 100% financieel kan verantwoorden.

Kosten en baten:

Door bovenstaande activiteiten uit te voeren wordt er gewerkt aan de doelstellingen en de invulling van deze beleidsprioriteit. Met het uitvoeren van deze activiteiten ontstaan hierbij de onderstaande kosten en baten.

<i>Kosten</i>	
<u>Eenmalige kosten</u>	
Personeelskosten benodigde tijd	
Opstellen financiële maandoverzichten	
40 uur à € 28,70 per uur	€ 1.148,-
Mogelijkheden doorbelasten kosten inventariseren en doorvoeren	
240 uur à € 28,70 per uur	€ 6.888,-
Inventariseren facilitaire kosten en opstellen kengetallen	
80 uur à € 28,70 per uur	€ 2.296,-
Totaal:	€ 10.332,-
Totaal eenmalige kosten:	€ 10.332,-
<u>Jaarlijkse kosten</u>	
Personeelskosten benodigde tijd	
Aanleveren financiële maandoverzichten	
40 uur à € 28,70 per uur	€ 1.148,-
Benchmarken met facilitaire kengetallen	
80 uur à € 28,70 per uur	€ 2.296,-
Gedetailleerd vastleggen van alle inkomsten en uitgaven	
80 uur à € 28,70 per uur	€ 2.296,-
Totaal:	€ 5.740,-
Inzicht in landelijke facilitaire kengetallen	
Lidmaatschap NFC Index	
€ 1.950,-	€ 1.950,-
Totaal jaarlijkse kosten:	€ 7.690,-
<u>Variabele kosten</u>	
-	

Baten

De baten zijn vaak lastig in geld uit te drukken. Om die reden worden de baten hier voornamelijk beschreven en daar waar mogelijk worden enkele baten in geld uitgedrukt.

Door invulling te geven aan deze beleidsprioriteit neemt het financiële inzicht en het kostenbewustzijn van de interne klant toe. Dit komt onder andere door de financiële maandoverzichten en het doorbelasten van bepaalde door de klant beïnvloedbare kosten, waardoor deze kosten van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie betaald worden door de interne klant. Uiteraard blijven deze kosten dan wel bestaan binnen de school, maar doordat het onder het budget van de interne klant valt bestaat de mogelijkheid dat deze kosten verlaagd worden door een bewustere omgang van de interne klant.

Verder ontstaat er een beter zicht op de facilitaire kosten, waardoor deze beter gestuurd kunnen worden. Bovendien is er de mogelijkheid om te benchmarken met deze facilitaire kosten, waardoor er een beter zicht ontstaat op de hoogte van deze kosten en er vervolgstappen ondernomen kunnen worden om deze kosten te verlagen.

Als laatste ontstaat er een beter zicht op de totale inkomsten en uitgaven van de school, waardoor er met betrekking tot het verdelen van de budgetten beter prioriteiten gesteld kunnen worden. Daarnaast neemt hierdoor de transparantie van de school richting haar omgeving toe.

Beleidsprioriteit 6

Waarborgen van de continuïteit van de processen, bezetting, kwaliteit en veiligheid binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie en de school.

Toelichting:

Met deze beleidsprioriteit kan de continuïteit van de processen, bezetting, kwaliteit en veiligheid binnen de afdeling en de school gewaarborgd worden. Hiertoe wordt kwaliteitsonderzoek gestimuleerd en worden processen en de bezetting zo goed mogelijk verdeeld.

Doelstellingen:

- Waarborgen van de continuïteit van de processen binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie door de werkdruk zo goed mogelijk te verdelen en dalen hierin op te vangen met functieonafhankelijke werkzaamheden zonder tijdsdruk.
- Waarborgen van de bezetting binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie door elke discipline dagelijks in te vullen, waardoor de continuïteit van deze disciplines gewaarborgd blijven.
- Continu monitoren van de beleefde kwaliteit van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie aan de school aan de hand van de resultaatgebieden in het INK-model en hieruit voortkomende verbeterpunten opnemen in de aandachtsgebieden van dit model.
- Waarborgen van de veiligheid binnen de school door te blijven voldoen aan wet- en regelgeving en in te spelen op interne en externe ontwikkelingen.

Activiteiten:

<i>Strategie & beleid</i>	▪ Jaarlijks uitvoeren van de tevredenheidsonderzoeken en op basis van deze resultaten en de overige resultaten van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie, waaronder behaalde doelstellingen en het financieel resultaat, verbeterpunten opnemen in de aandachtsgebieden van het INK-model en aan de hand hiervan nieuwe doelstellingen opstellen voor de afdeling.
<i>Middelen</i>	▪ Opstellen van een medewerkertevredenheidsonderzoek aan de hand waarvan de medewerkertevredenheid op verschillende aspecten kan worden onderzocht, waaronder huisvesting en onderlinge betrokkenheid. ▪ Opstellen van een klanttevredenheidsonderzoek aan de hand waarvan de tevredenheid van de interne klant op verschillende aspecten kan worden onderzocht. Mede met dit onderzoek dient ook de interne vraag geïnterpreteerd te worden. ▪ Opstellen van een bezoekertevredenheidsonderzoek aan de hand waarvan de tevredenheid van de externe bezoeker over de bezoekersgerichte producten en diensten kan worden onderzocht.

<i>Processen</i>	• Zorg dragen voor een zo goed mogelijke verdeling van de werkdruk, bijvoorbeeld door goede afspraken te maken met de interne klant aan de hand van service level agreements. • Formuleren van functieonafhankelijke projecten zonder tijdsdruk welke in rustige tijden als invulling van de tijd kunnen dienen. Dit kunnen bijvoorbeeld projecten zijn ter verbetering van de kwaliteit of het uitvoeren van een onderzoek. ○ Opstellen van een werkrooster aan de hand waarvan er zorg gedragen kan worden voor een continue bezetting van alle disciplines binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie. - Op de hoogte blijven van de actuele wet- en regelgeving en interne en externe ontwikkelingen op het gebied van veiligheid om zo de veiligheid binnen de school te kunnen waarborgen.
------------------	---

Kosten en baten:

Door bovenstaande activiteiten uit te voeren wordt er gewerkt aan de doelstellingen en de invulling van deze beleidsprioriteit. Met het uitvoeren van deze activiteiten ontstaan hierbij de onderstaande kosten en baten.

<i>Kosten</i>	
<u>Eenmalige kosten</u>	
Personeelskosten benodigde tijd	
Opstellen tevredenheidsonderzoeken	
80 uur à € 28,70 per uur	€ 2.296,-
Verdeling werkdruk en opstellen werkrooster	
40 uur à € 28,70 per uur	€ 1.148,-
Totaal:	€ 3.444,-
Totaal eenmalige kosten:	€ 3.444,-
<u>Jaarlijkse kosten</u>	
Personeelskosten benodigde tijd	
Analyseren van de resultaten uit de resultaatgebieden van het INK-model en hieruit voortkomende verbeterpunten opnemen in de aandachtsgebieden van dit model	
80 uur à € 28,70 per uur	€ 2.296,-
Formuleren functieonafhankelijke projecten	
40 uur à € 28,70 per uur	€ 1.148,-
Totaal:	€ 3.444,-
Totaal jaarlijkse kosten:	€ 3.444,-

Waarborgen veiligheid school Voor het waarborgen van de veiligheid binnen de school is de veiligheidsfunctionaris in dienst genomen. Omdat dit een dagelijkse taak is van deze medewerker en geen extra taak, worden deze personeelskosten hier niet genoemd. <u>Variabele kosten</u> Waarborgen veiligheid school Om de veiligheid binnen de school te kunnen waarborgen, zullen er in de loop der jaren maatregelen getroffen moeten worden. De kosten hiervan zijn niet te begroten, omdat deze maatregelen vooraf niet bekend zijn. Functionieonafhankelijke projecten Gedurende de functionieonafhankelijke projecten zullen er kosten ontstaan. Deze kosten zijn niet te begroten, omdat de inhoud van de projecten vooraf niet bekend is.	
<i>Baten</i>	
De baten zijn vaak lastig in geld uit te drukken. Om die reden worden de baten hier voornamelijk beschreven en daar waar mogelijk worden enkele baten in geld uitgedrukt. Door invulling te geven aan deze beleidsprioriteit wordt hier opnieuw een hogere productiviteit en efficiency bevorderd. Door de continue en gelijkwaardige bezetting van de disciplines binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie en een goede verdeling binnen deze bezetting kan er weer voor gezorgd worden dat het huidige personeel binnen de afdeling de groei van de school kan opvangen. Verder is er continu zicht op het verloop van de resultaten binnen de resultaatgebieden van het INK-model en kunnen er, na een analyse, hieruit voortkomende verbeterpunten opgenomen worden in de aandachtsgebieden van dit model. Hierdoor is er de mogelijkheid tot continue verbetering van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie. Door zelf het drietal tevredenheidsonderzoeken op te stellen zijn deze jaarlijks beschikbaar om het onderzoek uit te voeren, zonder dat er hiervoor een extern bureau hoeft te worden ingeschakeld. De kosten van een tevredenheidsonderzoek, als deze door een extern bureau wordt uitgevoerd, kunnen geschat worden op € 20.500,-. Het betreft hier een drietal tevredenheidsonderzoeken, waardoor dit een besparing oplevert van € 61.500,- per jaar. Ook wordt er zorg gedragen voor een waarborging en toename van de veiligheid binnen de school, wat weer kan leiden tot een waarborging of toename van het aantal aanmeldingen. Als de school hierin tekort schiet levert dit slechte publiciteit op, wat juist kan zorgen voor minder aanmeldingen. Aangezien de school voor elke leerling ongeveer € 5.500,- ontvangt heeft de veiligheid binnen de school naast een maatschappelijk ook een financieel belang. Als laatste zijn er de functionieonafhankelijke projecten, waarmee er ook baten gerealiseerd kunnen worden. Deze baten zijn echter geheel afhankelijk van de inhoud van het project.	

Beleidsprioriteit 7

Verbeteren van het 'visitekaartje' van de school door bezoekersgerichte producten en diensten optimaal te faciliteren.

Toelichting:

Middels deze beleidsprioriteit wordt er gewerkt aan een toename van het imago van de school, door meer aandacht te besteden aan bezoekers. Hiertoe wordt de 'gastvrijheid' van de school gestimuleerd door bezoekersgerichte producten en diensten optimaal te faciliteren. Ook hiermee wordt er ingespeeld op de toenemende belevingseconomie.

Doelstellingen:

- Bezoekersgerichte producten en diensten zo optimaal mogelijk faciliteren door zo de gastvrijheid van de school te stimuleren en een positief 'visitekaartje' achter te laten naar externe partijen, waarbij minimaal 75% van deze externe partijen positief te spreken is over de gastvrijheid van de school.

Activiteiten:

<i>Middelen</i>	• Onderzoeken met welke producten en diensten van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie een externe bezoeker in aanraking kan komen. • Houden van het bezoekerstevredenheidsonderzoek gebaseerd op deze producten en diensten en aan de hand van de resultaten werken aan een hogere bezoekerstevredenheid.
-----------------	---

Kosten en baten:

Door bovenstaande activiteiten uit te voeren wordt er gewerkt aan de doelstellingen en de invulling van deze beleidsprioriteit. Met het uitvoeren van deze activiteiten ontstaan hierbij de onderstaande kosten en baten.

<i>Kosten</i>	
<u>Eenmalige kosten</u>	
Personeelskosten benodigde tijd	
Inventariseren bezoekersgerichte producten en diensten	
40 uur à € 28,70 per uur	€ 1.148,-
Totale eenmalige kosten:	€ 1.148,-
<u>Jaarlijkse kosten</u>	
Personeelskosten benodigde tijd	
Bezoekerstevredenheidsonderzoek	
80 uur à € 28,70 per uur	€ 2.296,-
Totale jaarlijkse kosten:	€ 2.296,-

<u>Variabele kosten</u> Bezoekertevredenheidsonderzoek Kosten voor maatregelen die voortkomen uit dit tevredenheidsonderzoek. Deze kosten zijn niet te begroten, omdat de uitslag van het onderzoek vooraf niet bekend is.	
<i>Baten</i>	
De baten zijn vaak lastig in geld uit te drukken. Om die reden worden de baten hier voornamelijk beschreven en daar waar mogelijk worden enkele baten in geld uitgedrukt. Door invulling te geven aan deze beleidsprioriteit kan er gewerkt worden aan een hogere bezoekertevredenheid. Dit kan gedaan worden doordat de bezoekersgerichte producten en diensten in kaart zijn gebracht, zodat deze op een zo optimaal mogelijke manier kunnen worden gefaciliteerd. Hierdoor wordt het imago van de school bevorderd, wat onder andere kan leiden tot een waarborging of toename van het aantal aanmeldingen. Voor elke leerling ontvangt de school rond de € 5.500,-, waaruit het belang van een goed imago van de school blijkt.	

Bijlage 11: Verantwoording kosten-batenanalyses

Hieronder volgt een overzicht waarmee de verschillende kosten en baten vanuit de kosten-batenanalyses worden verantwoord. Deze cijfers zijn over het algemeen verkregen vanuit een gesprek met de beleidsondersteunend medewerker Financiën. Indien er andere bronnen zijn geraadpleegd, zijn er voetnoten toegevoegd. Daarnaast staat er steeds aangegeven of het jaarlijkse (constante), eenmalige of variabele kosten / baten betreffen.

Kosten

Personeelskosten benodigde tijd

Gemiddelde personeelskosten OOP per jaar: € 45.000,-
1fte = 1568 uur per jaar

Eenmalig: Personeelskosten per uur: € 45.000,- / 1568 uur = € 28,70

Personeelskosten wijziging functies

Verhoging van de functieschaal is niet direct van invloed op het salaris.
Mocht er toch een salarisverhoging volgen dan komt dit neer op € 900,- per jaar.

Jaarlijks: € 900,-

Facilitair informatiesysteem

Kosten zijn gebaseerd op de offerte van Ultimo.

Aanschaf: € 8.500,-

Implementatie: € 6.250,-

Training: € 1.450,-

Jaarlijks: € 1.500,-

Eenmalig: Aanschaf + Implementatie + Training = € 16.200,-

Jaarlijks: Onderhoud: € 1.500,-

Faciliteren servicedesk

Kosten van faciliteren werkplek per jaar⁵⁶: € 10.434,-

Jaarlijks: € 10.434,-

Facilitair informatieboek

Module Ultimo⁵⁷: € 1.500,-

Eenmalig: € 1.500,-

Verbetering huisvesting

Schatting kosten van aanpassen huisvesting: € 15.000,-

Variabel: € 15.000,-

⁵⁶ <http://www.nfcindex.nl/index.php>

⁵⁷ <http://www.ultimo.net/nl/producten/facility-management-software/functionele-mogelijkheden/self-service>

Verbetering aanbod werkplekken

Kosten van faciliteren werkplek per jaar: € 10.434,-

Jaarlijks: € 10.434,-

Meerprijs duurzame producten en diensten

Als vuistregel geldt dat de eventuele directe meerkosten van duurzaam inkopen gecompenseerd worden door de indirecte besparingen. De 'winst' zit hem dan in de vaak minder goed meetbare voordelen voor mens en milieu⁵⁸.

Inzicht in landelijke kengetallen

Lidmaatschap NFC index⁵⁹: € 1.950,-

Jaarlijks: € 1.950,-

Baten

Tevredenheidsonderzoeken

Kosten als dit door een extern bedrijf wordt gedaan: € 20.500,-

3 onderzoeken: 3 * € 20.500,- = € 61.500,-

Jaarlijks: € 61.500,-

Hogere productiviteit en efficiëntere tijdsbesteding

Er wordt meer werkt verricht in minder tijd. Hierdoor kan met hetzelfde aantal werknemers de groei van de school opgevangen worden. Dit zorgt er dus voor dat er met de groei van de school geen extra OOP in dienst genomen hoeft te worden, tegen gemiddelde personeelskosten van € 45.000,- per jaar.

Jaarlijks: € 45.000,-

Afname ziekteverzuim⁶⁰

Kosten van ziekteverzuim per jaar in de huidige situatie: € 763.131,-

Besparing bij afname ziekteverzuim met 1%: € 137.604,-

Variabel: Per procent: € 137.604,-

Wegnemen werkdruk interne klant

Toename productiviteit en efficiency

Kostenbesparing d.m.v. SLA

Toename productiviteit en efficiency

Maximale hoeveelheden afspreken, kostenbesparing door beperking mogelijke afname

Tevredenheid huisvesting / werkplekken

Afname ziekteverzuim / toename productiviteit en efficiency

⁵⁸ http://www.sinternovem.nl/duurzaaminkopen/veelgestelde_vragen/factsheet_kosten.asp

⁵⁹ http://www.nfcindex.nl/view.php?Pagina_Id=17

⁶⁰ Bijlage 5: Verzuimkosten

Efficiëntere inzet huisvesting en inventaris

Ruimtes kunnen anders gebruikt worden of er hoeft geen nieuwe inventaris aangeschaft te worden

Exploitatiekosten per gebouwdeel

Kosten verminderen door gebouwen te vergelijken en verschillen te onderzoeken

Levensduur en investeringskosten huisvesting en inventaris

Meer planmatig afschrijven met een meerjarig onderhoudsplan

Inkoopvoordeel van 5%

Inkoopkosten in 2009 inventaris: € 370.000,-

Inkoopvoordeel: € 18.500,-

Jaarlijks: € 18.500,-

Toename structuur inkoop

Meer routine en daardoor productiviteit en efficiency

Doorbelasten kosten

Valt onder eigen budget, waardoor men er bewuster mee omgaat

Zicht op inkomsten en uitgaven

Beter prioriteiten stellen en daarmee budgetten beter verdelen

Waarborging of toename veiligheid

Wordt het niet gedaan, dan leidt dit tot slechte publiciteit en minder aanmelding

Minder aanmeldingen: € 5.500,- per leerling

Variabel: € 5.500,-

Continue en gelijkwaardige bezetting

Productiviteit en efficiency

Toename imago school

€ 5.500,- per leerling

Variabel: € 5.500,-

Bijlage 12: Verzuimkosten

Om een indicatie te kunnen geven van wat er mogelijk bespaard kan worden met een afname van het ziekteverzuim, is er gebruik gemaakt van een rekenmodel van TNO⁶¹. In dit model is uitgegaan van de meest recente gegevens vanuit de Onderwijs Service Groep (OSG). Dit is de instantie die de verzuimgegevens van de school registreert en aan de hand van deze gegevens verzuimkengetallen opstelt, waaronder ook de kengetallen voor het ziekteverzuim. De meest recente gegevens zijn de kengetallen van het jaar 2009⁶² en deze gegevens zijn dus als uitgangspunt genomen voor deze berekening. Hieronder volgt de uitkomst van dit rekenmodel, waarbij de volgende gegevens van de school voer het jaar 2009 zijn gebruikt:

- Aantal medewerkers: 222
- Aantal voltijdbanen (FTE): 185,29
- Totale loonsom: € 11.465.000,-
- Verzuimpercentage: 5,32%

Berekening verzuimkosten



U ziet de verzuimkosten van uw eigen bedrijf afgezet tegen die van de branche. Als een werknemer ziek wordt leidt dit tot productieverlies. Door vervanging zal de werkgever proberen dit zoveel mogelijk te beperken. Vervanging en omzetverlies vormen de belangrijkste kosten van verzuim. Door een nieuwe invoer kunt u de effecten van hoger dan wel lager verzuim zichtbaar maken.

Branche	onderwijs en wetenschap
	Uw situatie Branche
Verzuimpercentage eerste ziektejaar	5,3 % 6,6 % ⓘ
Uw verzuimcijfers betreffen	Alleen 1e ziektejaar ⓘ
Loonsom	€ 11.465.000 € 11.465.000 ⓘ
Kosten vervanging	€ 581.015 € 726.053 ⓘ
Productieverlies	€ 132.738 € 165.873 ⓘ
Kosten arbodienstverlening	€ 31.080 € 31.080 ⓘ
Verzuimbegeleiding	€ 18.298 € 22.866 ⓘ
Aftrek niet betaald loon	€ 0 € 0 ⓘ
Totaal verzuimkosten	€ 763.131 € 945.872 ⓘ

De kosten van verzuim zijn uitgesplitst in belangrijke kostenposten. U kunt de gegevens vergelijken met de gemiddelde gegevens van uw bedrijfstak.

[Terug](#) [Geavanceerd](#) [Lang verzuim](#) [Doelstelling](#) [WIA](#) [REA](#)

Powered by Intelligent Objects

⁶¹ <http://www.verzuimkosten.nl/TNO/Welkom.htm>

⁶² Onderwijs Service Groep: Verzuimkengetallen 2006 – 2009.

Volgens dit rekenmodel liggen de verzuimkosten van de school in deze huidige situatie dus op een totaal van € 763.131,-. Zoals te zien, liggen deze kosten nog fors lager dan het gemiddelde binnen de branche. Toch blijven de verzuimkosten een grote kostenpost en daarom is het altijd interessant om de baten van een verlaging van het ziekteverzuim in kaart te brengen.

Daarom is er vanuit dit rekenmodel berekend wat de school met een verlaging van het ziekteverzuim met 1% kan besparen. Hieronder is de uitkomst van deze berekening weergegeven.

Rendement doelstelling Verzuim en WIA

Disclaimer

Op basis van de door u ingevulde doelstelling verzuim, WGA en REA worden de kosten opnieuw berekend. Het verschil tussen uw huidige kosten en de doelstelling schetst het rendement van de door u gekozen doelstelling voor uw bedrijf.

	Uw situatie	Doelstelling	Vershil
Verzuim nu en in het volgend jaar	5,3 %	4,3 %	1,0 %
Totaal verzuimkosten	€ 763.131	€ 625.527	€ 137.604
Verzuimkosten in werkdagen	2.492	2.023	468
Verzuimkosten in fte	11,5	9,4	2,2
Uw doelstelling vermindering WGA gevallen		0 fte	
Vermindering AO-premie			€ 0
Uw doelstelling reïntegratie arbeidsgehandicapten		0 fte	€ 0
Totale rendement doelstelling verzuim, wao en rea			€ 137.604
Totale baten doelstelling			€ 825.621

De verzuimkosten zijn berekend op basis van vervangingskosten en productieverlies. De WGA kosten hebben betrekking op een hogere premie, die u betaalt indien WGA-uitkeringen naar uw onderneming worden toegerekend. Voor reïntegratie gelden subsidies en fiscale kortingen die verschillen bij plaatsing en herplaatsing.

Terug
Lang verzuim
WIA
REA

Powered by Intelligent Objects

Zoals in deze uitkomst te zien is, kan een verlaging van het ziekteverzuim met 1% de school een bedrag besparen van € 137.604,-. Daarnaast staat in dit overzicht ook weergegeven op hoeveel verloren werkdagen het huidige ziekteverzuim neerkomt en hoeveel werkdagen een verlaging van het ziekteverzuim kan opleveren. Hiermee worden de verzuimkosten nog eens gevisualiseerd.

Bijlage 13: Facilitair Beleidsplan

Hieronder volgt het facilitair beleidsplan, zoals deze is opgesteld voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie.

Facilitair Beleidsplan

RSG 't Rijks

Facilitair Beheer & Organisatie

September 2010 – Augustus 2014

26 april 2010
Versie 1.0

1. Inleiding

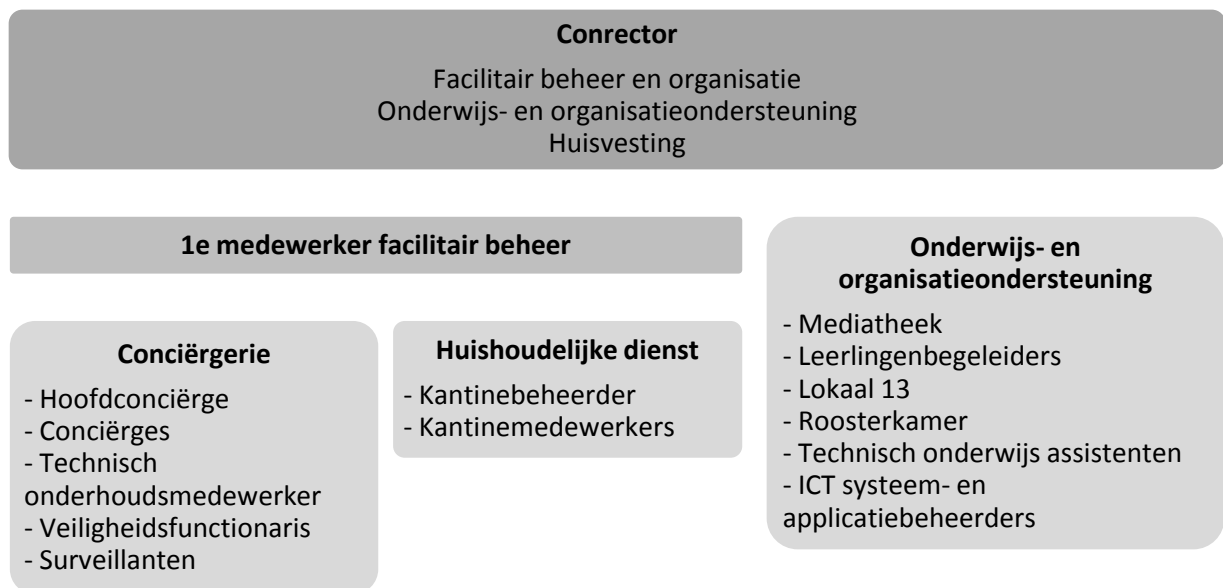
Dit is het facilitair beleidsplan voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie binnen de Regionale Scholengemeenschap 't Rijks te Bergen op Zoom. Het beleidsplan heeft betrekking op de periode van september 2010 tot en met augustus 2014. Omdat het een schoolorganisatie betreft, is er gekozen voor een tijdpad op basis van de schooljaren. Het doel van dit beleidsplan is een facilitaire afdeling die zich continu kan blijven verbeteren en mee kan groeien met de ontwikkelingen van de school.

Dit beleidsplan is in eerste instantie bedoeld voor de medewerkers van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie. Aan de hand van dit beleidsplan kan gezien worden in welke richting zij met de afdeling de komende jaren zullen gaan, wat er van hun verwacht wordt en wat zij zelf mogen verwachten. Het geeft deze medewerkers een beeld van de verwachte toekomst, waar met z'n allen naartoe gewerkt wordt. Daarnaast kan dit beleidsplan ook gericht zijn aan de schoolleiding en de overige medewerkers binnen de organisatie. Voor de schoolleiding kan het dienen als middel voor het verkrijgen van toestemming en van middelen voor toekomstige activiteiten. Daarnaast kan het dienen als toetsinstrument aan de hand waarvan vorderingen van het bereiken van doelstellingen kunnen worden vastgesteld en verantwoord. Naar de overige medewerkers binnen de organisatie kan het dienen als communicatiemiddel over wat men van de afdeling mag verwachten in de komende vier jaar. Daarnaast kan een beleidsplan dienen ter profilering van de afdeling. Door een goed beleidsplan op te stellen, waarvan de resultaten binnen de gehele organisatie gemerkt worden, kan de afdeling zichzelf op de kaart zetten.

Het beleidsplan is als volgt ingedeeld. Eerst wordt de huidige situatie van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie beschreven. In deze huidige situatie liggen verschillende knelpunten, welke in het daarop volgende hoofdstuk worden besproken. Hiermee wordt het nulpunt van dit facilitair beleidsplan in kaart gebracht en van daaruit kan er gewerkt worden naar de nieuwe situatie in 2014. Deze nieuwe, gewenste situatie wordt vervolgens beschreven gevolgd door de beleidsprioriteiten die volgen uit het verschil tussen de gewenste en de huidige situatie. Deze beleidsprioriteiten vormen de uitgestippelde weg voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie voor de komende vier jaar. In de bijlagen worden deze beleidsprioriteiten verder toegelicht en gespecificeerd, gevolgd door een implementatieplan voor deze beleidsprioriteiten en de consequenties die hieruit volgen. Verder komt er nog verschillende achtergrondinformatie aan de orde in deze bijlagen.

2. Beschrijving huidige situatie Facilitair Beheer & Organisatie

Aan het begin van dit beleidsplan wordt hier eerst de huidige situatie van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie beschreven. Deze huidige situatie kan gevisualiseerd worden aan de hand van het organogram van de afdeling. Dit organogram ziet er op dit moment als volgt uit:



De opmerking dient hierbij gemaakt te worden, dat vanaf september 2010 naar alle waarschijnlijkheid ook de administratie onderdeel uit gaat maken van de afdeling en dus van dit organogram.

Huisvesting

Kijkend naar de huisvesting bestaat 't Rijks op dit moment uit de volgende gebouwen:

- *Hoofdgebouw*
- *Kerkgebouw aan de Faurestraat*
- *Kunst & Cultuur gebouw*
- *Dependance*
- *Lokaal 13*

Het beleid met betrekking tot deze huisvesting kan opgedeeld worden in het volumebeleid, onderwijskundig huisvestingsbeleid en veiligheid en onderhoud. Met betrekking tot het volumebeleid dient er zorg gedragen te worden voor voldoende capaciteit. Sinds 2006 ligt deze verantwoordelijkheid bij de school zelf en op basis van de prognoses van het aantal leerlingen voor de komende jaren wordt een voldoende capaciteit gewaarborgd. Bij een nodige uitbreiding kan hierbij gekeken worden of deze tijdelijk of permanent moet zijn. Het beleid op onderwijskundig gebied is niet op basis van volume, maar op basis van vraag. Dit betekent dat er met betrekking tot de huisvesting niet zozeer wordt gekeken naar het aantal leerlingen, maar naar de behoeften van dit aantal. Daarnaast is er het beleid wat de veiligheid en het onderhoud van de gebouwen waarborgt. Hiertoe is het opstellen van een meerjarig onderhoudsplan uitbesteed en wordt door de externe partij middels een conditiemeting de conditie van de gebouwen bepaald. Ook is er vanuit dit beleid voor gezorgd dat er meer overzicht heerst bij de entree en de mediatheek, ter bevordering van de veiligheid.

Inkoop en uitbestede diensten

Als we kijken naar de inkoop, kan gesteld worden dat deze verspreid ligt over afdeling. Verschillende medewerkers zijn bevoegd tot het bestellen van benodigdheden, alleen moeten deze bestellingen wel goedgekeurd en ondertekend worden door de conrector, 1^e medewerker facilitair beheer of de hoofdconciërge. Daarnaast worden er verschillende diensten ingekocht bij externe partijen, de uitbestede diensten. Hieronder volgt hiervan een overzicht.

<i>Schoonmaak</i>	CSU Cleaning Service
<i>Technisch onderhoud</i>	Imtech
<i>Groenvoorziening</i>	Van Rijswijk
<i>Boekenfonds</i>	Van Dijk Educatie
<i>Afval</i>	Van Gansewinkel
<i>Multifunctionals</i>	Ricoh
<i>Kantoorartikelen</i>	DSN

Afnemersgroepen

De afnemersgroepen van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie worden voornamelijk gevormd door de docenten, leerlingen en ouders. Aan docenten en leerlingen worden de verschillende ruimtes en benodigdheden gefaciliteerd, zodat het onderwijsproces zo goed mogelijk uitgevoerd kan worden. Zij kunnen gezien worden als de interne klant van de afdeling. Aan ouders wordt er in verschillende hoedanigheden informatie aangeleverd over de leerling en de school.

Aan de hiervoor genoemde interne klant worden verschillende producten en diensten aangeboden vanuit de afdeling. Het aanleveren en verzorgen van deze producten en diensten wordt ingevuld door de verschillende disciplines binnen de afdeling. Hieronder een overzicht.

<i>Schoonmaak en onderhoud</i>	Incidentele schoonmaak / Opruimen grof vuil Klein en groot onderhoud in eigen beheer
<i>Repro en post</i>	Verwerken printopdrachten Ontvangst en distributie van goederen en post
<i>Kantoor- en schoolartikelen</i>	Uitgifte van kantoor- en schoolartikelen uit voorraad
<i>Kantine- en cateringdiensten</i>	Dagelijks verse soep en automaten catering Koffie, thee en broodjes bij vergaderingen e.d.
<i>Vergader- en lesvoorzieningen</i>	Benodigdheden voor lessen en vergaderingen gereed zetten
<i>Leerling-benodigdheden</i>	Uitgifte van gymkleding, schoolpasjes, kluissleutels, liftpasjes, laptops en rolstoelen
<i>Roosterwijzigingen</i>	Aangevraagde roosterwijzigingen verwerken
<i>Klachten en meldingen</i>	Verhelpen van klachten en meldingen, mede vanuit het facilitair meldpunt
<i>Helpdesk ICT</i>	Verhelpen van ICT gerelateerde meldingen
<i>Mediatheek</i>	Beschikbaarheid computers, werkplekken, boeken en ander studiemateriaal Reserveren van computers
<i>Receptie</i>	Bezoekersontvangst
<i>Lokaal 13</i>	Time-out voorziening
<i>BHV en EHBO</i>	Verlening van BHV en EHBO
<i>Evenementen en activiteiten</i>	Op- en afbouw Faciliteren van catering en ondersteuning

Kwaliteit

Binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie worden er verschillende richtlijnen gevolgd om zorg te dragen voor de geleverde kwaliteit van de afdeling. Een onderdeel hiervan zijn de verschillende informatiesystemen die gebruikt worden door de afdeling en beschikbaar gesteld worden binnen de school. Hieronder vallen onder andere het facilitair meldpunt en het administratiepakket @VO. Verder zijn de volgende richtlijnen van belang voor het waarborgen van de kwaliteit binnen en vanuit de afdeling.

- Onderwijs ondersteunend personeel moet professioneel zijn;
- Duidelijke afspraken naar de organisatie middels service level agreements;
- Waarborgen van nieuw staat huisvesting, zorgen voor een goede uitstraling;
- Goede en zuinige omgang met inventaris;
- Waarborgen van actualiteit lesmiddelen, meegaan met ontwikkelingen;
- Het in eigen huis hebben van deskundigheid;
- Bieden van carrièreperspectief aan onderwijs ondersteunend personeel;
- Dynamisch contractbeheer, doorlopen van en inspelen op contracten;
- Flexibele en soepele omgang met onderwijs ondersteunend personeel;
- Lidmaatschap overlegorganen, volgen van ontwikkelingen binnen de branche.

Personeel

Binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie werken in totaal 42 medewerkers, wat neerkomt op een werktijdfactor van 31,55 FTE, inclusief de administratie. Binnen dit personeelsaantal is er ook gekeken naar het ziekteverzuim. Hieronder volgt hiervan een overzicht van de afgelopen vier jaar, van 2006 tot en met 2009. Hierin komt naast het ziekteverzuim ook de gemiddelde verzuimduur in werkdagen naar voren. Deze cijfers gelden alleen voor het onderwijsondersteunende personeel, dus de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie.

	2006	2007	2008	2009
Verzuimpercentage	2,88 %	3,20 %	5,68 %	5,04 %
Gem. Verzuimduur	7,26	6,50	8,12	5,96

Financiën

Op het gebied van financiën zijn er twee hoofdlijnen te onderscheiden, die beide worden bekostigd door het ministerie van OC&W, namelijk personeel en materieel. Hierbij worden de financiën voor het volgende kalenderjaar gebaseerd op het aantal leerlingen per 1 oktober. Personeel wordt hierbij opgedeeld in directie, onderwijzend personeel en onderwijs ondersteunend personeel. Materieel wordt opgedeeld in instandhouding gebouwen, schoonmaak en exploitatie. Sinds 't Rijks in 2006 gedecentraliseerd is van de gemeente, komt er ook een bekostiging van de gemeente binnen. Deze is gebaseerd op een gemiddeld leerlingenaantal voor vijf jaar. Alle kosten gemaakt door 't Rijks, en dus ook de kosten van de afdeling, dienen te passen binnen de hier behandelde bekostiging.

3. Knelpunten in de huidige situatie

Binnen deze huidige situatie zijn er, mede vanuit de beleving van de betrokken medewerkers, verschillende knelpunten naar voren gekomen. Deze knelpunten worden hier globaal beschreven en vanuit dit beleidplan wordt geprobeerd om een deel van deze knelpunten weg te nemen.

Communicatie

Op het gebied van communicatie komen er een verscheidenheid aan knelpunten naar voren. Vele van deze knelpunten vormen de basis voor de andere knelpunten die hier behandeld worden. Er zijn echter ook knelpunten die direct te maken hebben met communicatie. Zo is er te weinig werkoverleg, zowel per discipline als afdelingsbreed, waardoor er te weinig knelpunten en lopende zaken algemeen worden besproken. Daarnaast wordt er te weinig gedaan met problemen die spelen binnen de afdeling, de initiatieven die getoond worden en de aanwezige kennis en ervaring.

Beleidsbepaling

Op het gebied van beleidsbepaling wordt de adviserende rol van de medewerkers binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie te weinig gebruikt. Daarnaast ontbreekt het aan terugkoppeling op plannen die worden opgesteld vanuit de verschillende disciplines van deze afdeling.

Kostenbewustzijn en financieel inzicht

Er heerst onder de personeelsleden van 't Rijks te weinig kostenbewustzijn en financieel inzicht. Hierdoor wordt er niet altijd op een verantwoorde manier omgegaan met kostenveroorzakende activiteiten en processen. Dit wordt mede veroorzaakt doordat docenten niet gewend zijn om op deze manier te werken.

Doorbelasten kosten

Het ontbreekt binnen de school aan een stukje doorbelasting van kosten. Hierdoor wordt er vaak niet nagedacht bij het maken van kosten, omdat de gevolgen hiervan niet ervaren worden. De gevolgen komen terecht bij de partij die voor de kosten opdraait, maar niet bij degene die verantwoordelijk zijn voor het maken van deze kosten.

Afdelingsorganisatie

Binnen de organisatie van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie liggen verschillende knelpunten. Ten eerste is er weinig sprake van eenheid en betrokkenheid. Daarnaast schiet de indeling van de afdeling op sommige gebieden tekort en moeten taken duidelijker omschreven en beter gestructureerd worden. Er worden te weinig verantwoordelijkheden laag in de organisatie geplaatst en bij een aantal functies is er sprake van taakoverschrijding.

Bezetting

Er liggen een aantal knelpunten in de bezetting van het onderwijs ondersteunend personeel. Ten eerste zijn een aantal medewerkers individueel verantwoordelijk voor bepaalde delen binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie. Dit zorgt ervoor dat werkzaamheden niet altijd optimaal uitgevoerd kunnen worden of dat er bij uitval van een dergelijke medewerker geen directe opvang beschikbaar is. Daarnaast wordt niet op alle dagen een voldoende bezetting gewaarborgd, waardoor dan niet alle werkzaamheden uitgevoerd kunnen worden.

Huisvesting

Bij de disciplines Lokaal 13 en de leerlingenbegeleiders schiet de huisvesting tekort. Deze disciplines binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie zijn onvoldoende gefaciliteerd voor de werkzaamheden die zij uit dienen te voeren en hierdoor kunnen deze werkzaamheden niet optimaal uitgevoerd worden.

Werkplekken

Er zijn onvoldoende werkplekken gecreëerd voor alle medewerkers binnen 't Rijks. Dit zorgt ervoor dat er regelmatig gebruik wordt gemaakt van andermans werkplek of dat er vaak niet rustig gewerkt kan worden. Er ligt echter geen mogelijkheid om het aantal werkplekken uit te breiden.

Facilitair meldpunt

Op dit moment levert het facilitair meldpunt niet het gewenste resultaat. Het huidige systeem levert te weinig mogelijkheden tot aansturing, terugkoppeling en beheer. Daarnaast moet er een balans gevonden worden tussen meldingen die ad hoc uitgevoerd worden en meldingen die aangestuurd worden vanuit het meldpunt. Dit dient ook duidelijk gecommuniceerd te worden naar de organisatie.

Digitaliseren

Binnen een aantal disciplines is er sprake van een grote omvang van de papierstromen. Het verdient de aandacht om te onderzoeken of digitalisering bij deze disciplines een uitkomst kan bieden.

Kennis

Op het gebied van verschillende informatiesystemen is er een tekort aan kennis onder het personeel, wat vaak zorgt voor extra werk voor het onderwijsondersteunend personeel.

Veiligheid en beveiliging

Op het gebied van veiligheid en beveiliging zijn er een aantal punten die aandacht verdienen. Zo zijn er bepaalde gebouwdelen die niet volledig aan de normen van brandveiligheid voldoen en daarnaast zijn leslokalen overdag vrij toegankelijk, waardoor inventaris in deze lokalen onbeheerd achter blijft.

Continuïteit

Op verschillende gebieden binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie bestaat het risico dat de continuïteit niet gewaarborgd kan worden. Oorzaken hiervan zijn dat de benodigde kennis te veel bij bepaalde medewerkers liggen en dat de faciliteiten tekort schieten.

Inkoop

Er is binnen 't Rijks geen sprake van een gecentraliseerde inkoop. De inkoop ligt verspreid over de verschillende disciplines en hierdoor is er op het gebied van inkoop weinig overzicht. Ook worden er ad hoc bestellingen geplaatst en hierbij is er soms weinig sprake van structuur.

Vraag en aanbod

Het is voor de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie onduidelijk wat de vraag is vanuit de organisatie, waardoor hier ook niet op ingespeeld kan worden. Van de andere kant weet de organisatie niet wat zij van de facilitaire afdeling mag verwachten en wat de mogelijkheden zijn. Het ontbreekt hierbij aan duidelijke communicatie vanuit de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie, waardoor er geen duidelijk beeld heerst van de vraag en het aanbod. Ook is er geen duidelijke informatie naar de organisatie toe over wie waarvoor verantwoordelijk is en wat men tegen welke afspraken mag verwachten.

Bezoekersregistratie

Om verschillende redenen dienen bezoekers aangemeld en geregistreerd te worden. Vaak wordt dit echter niet gedaan en dit komt mede door een tekortkoming in de bewegwijzering. Het is onvoldoende duidelijk waar bezoekers zich moeten melden en dit zorgt voor een slechte indruk.

Werkdruk

Binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie is er sprake van pieken en dalen in de werkdruk. Het ene moment is het zo druk dat er bij bepaalde disciplines eigenlijk een man extra nodig is, terwijl het op een ander moment zo rustig is dat er een tekort is aan continuerend werk.

4. Toekomstvisie Facilitair Beheer & Organisatie

Een belangrijk deel van een beleidsplan is de visie, waar willen we naartoe? Hiertoe wordt hier de toekomstvisie van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie beschreven.

De ambitie van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie is een situatie waarbij men open staat voor de vraag van de klant, goed naar de klant luistert en de afdeling intern gewaardeerd wordt om haar professionaliteit. Hiertoe wordt dan een vast aanbod producten en diensten aangeboden, het gemeenschappelijke deel, en staat men open voor een vraaggestuurd deel vanuit de klant, zodat een deel van het aanbod gebaseerd kan worden op de wensen vanuit de organisatie. Het vaste aanbod geldt dan voor iedereen en wordt betaald en bepaald door de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie. Het vraaggestuurde deel wordt bepaald door de interne klant en om de reden dat de klant hier dus invloed op kan uitoefenen, worden deze kosten dan doorbelast naar de interne klant. Hiermee streeft men naar een hoger en uiteindelijk optimaal kostenbewustzijn van de interne klant. Doorbelasting maakt de kosten van de afdeling FB&O namelijk inzichtelijk voor de klant en deze inzichtelijkheid bevordert het kostenbewustzijn. De aangeboden producten en diensten dienen marktconform te zijn, zowel op het gebied van kwaliteit als op het gebied van kosten. Verder streeft men naar volledige resultaatverantwoordelijkheid, waardoor men een zelfstandigere rol krijgt en de afdeling zelf kan bepalen op welke wijze er het best ondersteuning geboden kan worden aan het onderwijsproces. Op basis van een interne analyse, in samenwerking met de klant en de schoolleiding, wordt dan een meerjarenbeleid opgesteld en worden de service level agreements met de interne klant verder ontwikkeld en uitgebreid, waarin kwaliteit en kwantiteit worden vastgelegd. De service level agreements kunnen dan samen met het aanbod van producten en diensten vastgelegd worden en op deze manier gecommuniceerd worden binnen de organisatie. Ook streeft men naar de komst van een centraal servicepunt, ter bevordering van het klantcontact. Naast de producten- en dienstencatalogus heeft de klant dan ook een persoonlijk loket waar men terecht kan voor bestellingen, wensen, problemen en klachten. Om zelfstandigheid te stimuleren worden verantwoordelijkheden lager in de afdeling gelegd en worden er als het ware facilitaire teams gevormd. Teamontwikkeling is namelijk een instrument dat een positieve bijdrage kan leveren aan de motivatie, het veranderend vermogen en de ontwikkeling van de medewerkers binnen de afdeling. Verder dient de afdeling budgethouder te zijn van haar eigen budget. Hiertoe kan jaarlijks een begroting worden opgesteld, gebaseerd op het afgelopen jaar en de verwachte afzet, aan de hand waarvan dit budget kan worden bepaald.

Doelstellingen

Naar aanleiding van de volgende punten kunnen hier doelstellingen opgesteld worden die de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie naar het jaar 2014 wenst te volbrengen:

- Ambitie van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie;
- Mogelijkheden vanuit de concurrentie;
- Knelpunten;
- Eisen en wensen;
- Ontwikkelingen en trends.

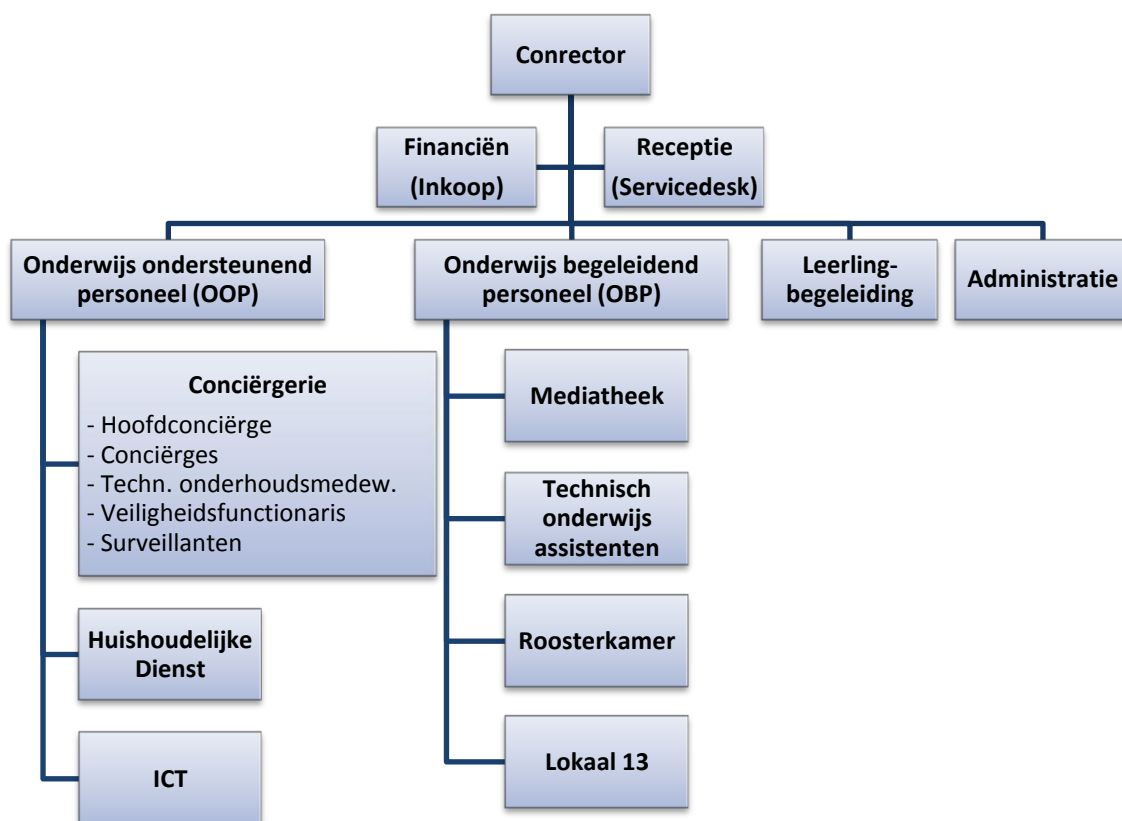
Vanuit deze vijf punten zijn de volgende doelstellingen voor de afdeling opgesteld, welke het uitgangspunten vormen voor de beleidsprioriteiten. In de beleidsprioriteiten worden deze doelstellingen en het bereiken ervan nader uitgewerkt.

- Professionaliseren van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie met de nadruk op meer structuur, zelfstandigheid en onderlinge betrokkenheid.
- Verbeteren van het interne klantcontact door het inventariseren en communiceren van de vraag, het aanbod en de afspraken m.b.t. de producten en diensten vanuit de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie, waarbij de afdeling zich aanbodgericht opstelt en open staat voor en inspeelt op de vraag van de interne klant.

- Beheersen en optimaliseren van huisvesting, werkplekken en inventaris.
- Realiseren van een gecentraliseerd en gestructureerd inkoopbeleid met de nadruk op duurzaam inkopen.
- Op een bewuste en verantwoorde wijze omgaan met belastinggelden en dit inzicht ook creëren bij de interne klant.
- Waarborgen van de continuïteit van de processen, bezetting, kwaliteit en veiligheid binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie en de school.
- Verbeteren van het 'visitekaartje' van de school door bezoekersgerichte producten en diensten optimaal te faciliteren.

Toekomstige organisatiestructuur afdeling Facilitair Beheer & Organisatie

Door bovenstaande doelstellingen en de daaruit volgende beleidsprioriteiten te bereiken en uit te voeren, zal de afdeling te maken krijgen met een aantal veranderingen. Deze veranderingen leiden onder andere tot een nieuwe organisatiestructuur van de afdeling. Om hier alvast een globaal beeld te schetsen van hoe de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie in 2014 georganiseerd zal zijn, volgt hieronder de toekomstige organisatiestructuur.



5. Beleidsprioriteiten 2010 – 2014

Zoals gezegd vormen de hiervoor behandelde zeven doelstellingen het uitgangspunt voor de beleidsprioriteiten van het facilitair beleidsplan, wat dus inhoudt dat er ook zeven beleidsprioriteiten zijn. In deze beleidsprioriteiten worden de zeven doelstellingen verder gespecificeerd. In eerste instantie wordt de beleidsprioriteit nader toegelicht om deze vervolgens concreter te maken met meer specifieke doelstellingen. Daarna zijn er activiteiten opgesteld die zorg moeten dragen voor het kunnen behalen van de daarvoor genoemde doelstellingen. De overeenkomende opsommingtekens geven aan onder welke doelstellingen de activiteiten behoren. Als laatste wordt er per beleidsprioriteit een kosten-batenanalyse uitgevoerd. Hierbij worden eerst de eenmalige kosten behandeld, dus de kosten die slechts ontstaan bij het uitvoeren van de beleidsprioriteiten. Deze worden gevolgd door de jaarlijkse kosten. Dit zijn de kosten die door invulling te geven aan de beleidsprioriteiten jaarlijks terug komen en dus ook na het uitvoeren van de beleidsprioriteiten blijven bestaan, de constante kosten. Als laatste volgen de variabele kosten. Dit zijn de kosten waarover vooraf nog weinig te zeggen is, omdat deze afhankelijk zijn van bijvoorbeeld de uitkomst van een onderzoek of toekomstige ontwikkelingen. Wel worden de kosten per eenheid waar mogelijk benoemd. Per beleidsprioriteit worden deze kosten weer opgevolgd door de baten. De baten zijn vaak lastig in geld uit te drukken en om die reden worden deze voornamelijk beschreven. Daar waar mogelijk worden enkele baten in deze beschrijving in geld uitgedrukt. Deze beleidsprioriteiten schetsen in grote lijnen de ontwikkelingen die de afdeling in de komende vier jaar gaat doormaken. In de bijlagen zijn ook een implementatieplan en een overzicht van de consequenties opgenomen, welke het verloop van deze ontwikkelingen weergeven. Hieronder volgt een beschrijving van de zeven beleidsprioriteiten, welke ook weer in de bijlagen nader worden toegelicht en gespecificeerd.

1. Professionaliseren van de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie met de nadruk op meer structuur, zelfstandigheid en onderlinge betrokkenheid.

Deze beleidsprioriteit heeft ten doel om meer structuur en een betere aansturing binnen de afdeling te stimuleren. Ook kan de onderlinge betrokkenheid en de communicatie verbeterd worden en worden de tekortkomingen van het facilitair meldpunt aan de tand gevoeld. Er worden onder andere facilitaire teams binnen de afdeling gevormd en zo kan er meer toegevoegde waarde gerealiseerd worden en kan er beter ingespeeld worden op de snel veranderende omgeving.

2. Verbeteren van het interne klantcontact door het inventariseren en communiceren van de vraag, het aanbod en de afspraken m.b.t. de producten en diensten vanuit de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie, waarbij de afdeling zich aanbodgericht opstelt en open staat voor en inspeelt op de vraag van de interne klant.

Middels deze beleidsprioriteit wordt de communicatie met de interne klant, de docent, gestimuleerd. Ook de adviserende rol van de afdeling wordt hiermee beter benut en ook met deze prioriteit kan er meer toegevoegde waarde gecreëerd worden. Met deze stappen wordt er invulling gegeven aan de toenemende belevingseconomie.

3. Beheersen en optimaliseren van huisvesting, werkplekken en inventaris.

Aan de hand van deze derde beleidsprioriteit worden ten eerste de tekortkomingen op het gebied van huisvesting en het aanbod van werkplekken in kaart gebracht en verbeterd. Ook worden de huisvesting en inventaris in kaart gebracht, waardoor deze efficiënter en wellicht anders ingezet kunnen worden. Ook worden vanuit dit overzicht de investeringskosten en exploitatiekosten beter beheersbaar. Ook met deze beleidsprioriteit wordt invulling gegeven aan de belevingseconomie en bovendien kan er beter voldaan worden aan de informatiebehoefte van de onderwijsinspectie.

4. Realiseren van een gecentraliseerd en gestructureerd inkoopbeleid met de nadruk op duurzaam inkopen.

Het doel van deze beleidsprioriteit is eigenlijk gelijk duidelijk: een meer gecentraliseerde en gestructureerde inkoop. Hiermee kan inkoopvoordeel gerealiseerd worden en bovendien wordt er vanuit deze gecentraliseerde inkoop meer aandacht besteed aan duurzaam inkopen. Ook dit wordt een steeds belangrijker aspect voor de omgeving en bovendien kan aan de hand van deze prioriteit beter ingespeeld worden op de onzekere economie.

5. Op een bewuste en verantwoorde wijze omgaan met belastinggelden en dit inzicht ook creëren bij de interne klant.

Aan de hand van deze beleidsprioriteit wordt het kostenbewustzijn van de interne klant, de docent, gestimuleerd. Dit wordt onder andere gedaan door het doorbelasten van kosten en deze bewuste omgang met belastinggelden kan bovendien besparingen opleveren. Ook heeft deze prioriteit het doel om de facilitaire kosten beter in kaart te brengen aan de hand van kengetallen en deze te vergelijken met het landelijk gemiddelde binnen het onderwijs, waardoor er ingespeeld kan worden op grote verschillen. Ook hiermee kan er beter ingespeeld worden op de onzekere economie en de informatiebehoefte van de onderwijsinspectie.

6. Waarborgen van de continuïteit van de processen, bezetting, kwaliteit en veiligheid binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie en de school.

Met deze beleidsprioriteit kan de continuïteit van de processen, bezetting, kwaliteit en veiligheid binnen de afdeling en de school gewaarborgd worden. Hiertoe wordt kwaliteitsonderzoek gestimuleerd en worden processen en de bezetting zo goed mogelijk verdeeld.

7. Verbeteren van het 'visitekaartje' van de school door bezoekersgerichte producten en diensten optimaal te faciliteren.

Middels deze beleidsprioriteit wordt er gewerkt aan een toename van het imago van de school, door meer aandacht te besteden aan bezoekers. Hiertoe wordt de 'gastvrijheid' van de school gestimuleerd door bezoekersgerichte producten en diensten optimaal te faciliteren. Ook hiermee wordt er ingespeeld op de toenemende belevingseconomie.

Bijlagen

De bijlagen van het facilitair beleidsplan zijn hier niet opgenomen, omdat deze bijlagen die opgenomen zijn in het beleidsplan overeenkomen met de desbetreffende bijlagen van dit adviesrapport. De volgende bijlagen zijn opgenomen in dit facilitair beleidsplan:

Bijlage 1: Uitwerking beleidsprioriteiten

Bijlage 2: Implementatieplan

Bijlage 3: Consequenties

Bijlage 4: Ontwikkelingen en trends

Bijlage 5: Eisen en wensen

Bijlage 14: Verantwoording jaarlijkse kostenberekening

Hieronder volgt een overzicht van de kostenberekening, waarbij de kosten-batenanalyses op het implementatieplan zijn gelegd. Aan de hand van deze berekeningen zijn dus de jaarlijkse kosten berekent, zoals deze zijn opgenomen onder de consequenties in het adviesrapport. De eenmalige kosten zijn dik gedrukt en de constante kosten cursief.

2010 – 2011	Personeel	Materieel
Inventariseren huisvesting en inventaris	€ 3.444,-	
Inventariseren exploitatiekosten		
Inventariseren levensduur en investeringskosten		
Inventariseren facilitaire kosten	€ 2.296,-	
Opstellen facilitaire kengetallen		
Inventariseren bezoekersgerichte producten en diensten	€ 1.148,-	
Opstellen medewerkertevredenheidsonderzoek	€ 2.296,-	
Opstellen klanttevredenheidsonderzoek		
Opstellen bezoekertevredenheidsonderzoek		
Realiseren centrale inkoopfunctie	€ 1.148,-	
Gedetailleerd vastleggen inkomsten en uitgaven	€ 2.296,-	
Benchmarken met kengetallen	€ 2.296,-	€ 1.950,-
Opstellen verbeterpunten	€ 2.296,-	
Formuleren functieonafhankelijke projecten	€ 1.148,-	
<i>Totaal personeel / materieel:</i>	€ 18.368,-	€ 1.950,-
<i>Totaal eenmalig:</i>		€ 10.332,-
<i>Totaal constant:</i>		€ 9.986,-
<i>Totaal:</i>		€ 20.318,-

2011 – 2012	Personeel	Materieel
Realiseren centrale inkoopfunctie	€ 1.148,-	
	€ 900,-	
Inventariseren leveranciers en beperken	€ 5.740,-	
Leveranciers selecteren duurzaam		
Leveranciers selecteren integraal		
Afspraken leveranciers	€ 2.296,-	
Duurzaam inkopen invoeren	€ 3.444,-	
Realiseren clusters en stafclusters	€ 1.148,-	
Medewerkertevredenheidsonderzoek	€ 2.296,-	
Klanttevredenheidsonderzoek	€ 2.296,-	
Bezoekertevredenheidsonderzoek	€ 2.296,-	
Gedetailleerd vastleggen inkomsten en uitgaven	€ 2.296,-	
Benchmarken met kengetallen	€ 2.296,-	€ 1.950,-
Opstellen verbeterpunten	€ 2.296,-	
Formuleren functieonafhankelijke projecten	€ 1.148,-	
<i>Totaal personeel / materieel:</i>	€ 29.600,-	€ 1.950,-
<i>Totaal eenmalig:</i>		€ 13.776,-
<i>Totaal constant:</i>		€ 17.774,-
<i>Totaal:</i>		€ 31.550,-

2012 – 2013	Personeel	Materieel
Realiseren clusters	€ 1.148,- € 900,-	€ 10.434,-
Realiseren servicedesk	€ 2.296,-	
Verdelen werkdruk	€ 1.148,-	
Opstellen werkrooster		
Communiceren taakomschrijvingen	€ 2.296,-	€ 1.950,-
Opstellen financiële maandoverzichten	€ 1.148,-	
Doorbelasten kosten invoeren	€ 5.740,-	
Medewerkertevredenheidsonderzoek	€ 2.296,-	
Klanttevredenheidsonderzoek	€ 2.296,-	
Bezoekertevredenheidsonderzoek	€ 2.296,-	
Afdeling- en Clusteroverleg	€ 16.072,-	
Gedetailleerd vastleggen inkomsten en uitgaven	€ 2.296,-	
Benchmarken met kengetallen	€ 2.296,-	
Aanleveren financiële maandoverzichten	€ 1.148,-	
Opstellen verbeterpunten	€ 2.296,-	
Formuleren functieonafhankelijke projecten	€ 1.148,-	
Centrale inkoopfunctie	€ 900,-	
<i>Totaal personeel / materieel:</i>	€ 47.720,-	€ 12.384,-
<i>Totaal eenmalig:</i>		€ 13.776,-
<i>Totaal constant:</i>		€ 46.328,-
<i>Totaal:</i>		€ 60.104,-

2013 – 2014	Personeel	Materieel
Doorbelasten kosten invoeren	€ 1.148,-	€ 16.200,- € 1.500,-
Facilitair informatiesysteem	€ 5.740,-	
Ontwikkelen SLA	€ 3.444,-	€ 1.500,-
Opstellen facilitair informatieboek	€ 3.444,-	
Medewerkertevredenheidsonderzoek	€ 2.296,-	€ 1.950,-
Klanttevredenheidsonderzoek	€ 2.296,-	
Bezoekertevredenheidsonderzoek	€ 2.296,-	
Cluster- en afdelingsoverleg	€ 16.072,-	
Gedetailleerd vastleggen inkomsten en uitgaven	€ 2.296,-	
Benchmarken met kengetallen	€ 2.296,-	
Aanleveren financiële maandoverzichten	€ 1.148,-	
Opstellen verbeterpunten	€ 2.296,-	
Formuleren functieonafhankelijke projecten	€ 1.148,-	
Aansturing clusters + Centrale inkoopfunctie	€ 1.800,-	
Servicedesk		€ 10.434,-
<i>Totaal personeel / materieel:</i>	€ 47.720,-	€ 31.584,-
<i>Totaal eenmalig:</i>		€ 31.476,-
<i>Totaal constant:</i>		€ 47.828,-
<i>Totaal:</i>		€ 79.304,-

Na augustus 2014	Personeel	materieel
Medewerkertevredenheidsonderzoek	€ 2.296,-	
Klanttevredenheidsonderzoek	€ 2.296,-	
Bezoekertevredenheidsonderzoek	€ 2.296,-	
Cluster- en afdelingsoverleg	€ 16.072,-	
Gedetailleerd vastleggen inkomsten en uitgaven	€ 2.296,-	
Benchmarken met kengetallen	€ 2.296,-	€ 1.950,-
Aanleveren financiële maandoverzichten	€ 1.148,-	
Opstellen verbeterpunten	€ 2.296,-	
Formuleren functieonafhankelijke projecten	€ 1.148,-	
Aansturing clusters + Centrale inkoopfunctie	€ 1.800,-	
Servicedesk		€ 10.434,-
Facilitair informatiesysteem		€ 1.500,-
<i>Totaal personeel / materieel:</i>	€ 33.944,-	€ 13.884,-
<i>Totaal constant:</i>		€ 47.828,-

Bijlage 15: Interviews afdeling Facilitair Beheer & Organisatie

Hieronder volgen de uitwerkingen van de verschillende interviews die zijn afgenomen bij de medewerkers binnen de afdeling Facilitair Beheer & Organisatie. Deze uitwerkingen zijn geordend per discipline en bestaan dus soms ook uit een samenvoeging van meerdere interviews. In sommige gevallen is er middels een horizontale lijn een onderscheid gemaakt binnen deze samenvoeging.

1^e medewerker facilitair beheer

De 1^e medewerker facilitair beheer is ten eerste de beheerder van het facilitair meldpunt. Alle meldingen komen bij deze medewerker binnen en worden vervolgens doorgespeeld naar de uitvoerende medewerkers. Ook geeft deze medewerker invulling aan een stukje gebouwbeheer, met name in coördinerende zin. Zo is de 1^e medewerker facilitair beheer een aanspreekpunt voor de schoonmaak en het onderhoud met betrekking tot het meerjarig onderhoudsplan. Hierbij wordt er altijd nagestreefd om het onderwijsleerproces zo min mogelijk tot last te zijn. Verder voert deze medewerker ook een aantal uitvoerende taken zelf uit en is hij beheerder van het boekenfonds.

Het is de bedoeling dat de 1^e medewerker facilitair beheer steeds meer een coördinerende rol gaat vervullen en zich meer gaat richten op het aansturen van de werkvloer. Hierbij horen ook periodieke voortgangsgesprekken, maar geen beoordelingsgesprekken. Taken als het beheer van het boekenfonds zullen dus in de toekomst bij iemand anders komen te liggen. De 1^e medewerker facilitair beheer woont bovendien op het terrein van 't Rijks zelf en daardoor is hij vaak ook het eerste aanspreekpunt bij calamiteiten, hij is namelijk altijd als eerste ter plekke.

Als beheerder van het facilitair meldpunt is de 1^e medewerker facilitair beheer voorstander van het in gebruik nemen van een facilitair informatiesysteem (FMIS). Hiermee kan namelijk meer bereikt worden dan het huidige systeem (een apart e-mailadres). Met een dergelijk programma kunnen er bijvoorbeeld overzichten uitgedraaid worden zodat gezien kan worden of bepaalde meldingen vaak terug komen. Op basis van deze overzichten kan dan het een en ander aangestuurd worden. Ook kan in een dergelijk systeem de status van de meldingen aangegeven worden, waardoor er een stukje terugkoppeling gerealiseerd kan worden. Op dit moment is de terugkoppeling namelijk niet altijd optimaal. Dit facilitair informatiesysteem kan dus zorgen voor een effectievere en efficiëntere werkwijze. Ook zou het prettig zijn als er met een dergelijk systeem bijvoorbeeld week- en dagoverzichten uitgedraaid kunnen worden, waarin schoolbreed gezien staat wat er allemaal gebeurt.

Een ander verbeterpunt ligt in de organisatie van de afdeling. Op dit moment wordt er namelijk in sommige gevallen te veel langs elkaar heen gewerkt. Dit komt door een slechte communicatie, men weet niet van elkaar wat er gedaan wordt. Dit komt echter doordat eigenlijk de front- en backoffice te ver van elkaar gescheiden zijn. Misschien was het beter geweest als deze gezamenlijk zouden zitten, zodat de samenwerking beter verloopt. Men is namelijk vaak alleen bezig met de eigen werkzaamheden, terwijl de verschillende werkzaamheden over het algemeen redelijk interdependent zijn. Er moet geprobeerd worden om er meer één club van te maken dan afzonderlijke delen.

Verder is het wellicht makkelijk om een soort facilitair informatieboek op te stellen voor de organisatie. Hierin kan dan aangegeven worden wie binnen de afdeling FB&O wat doet en wat de organisatie van de afdeling kan verwachten. Welke producten en diensten worden er geleverd tegen welke afspraken en wie is waarvoor verantwoordelijk en voert wat uit. Hiermee kan ook gerealiseerd worden dat men weet wie bepaalde taken uitvoert en bij directe vragen rechtstreeks naar deze persoon kan gaan. Hierdoor blijven de lijnen erg kort en wordt duidelijk het een en ander met betrekking tot de afdeling FB&O naar de organisatie gecommuniceerd.

Administratie

De medewerker financiën binnen de administratie is verantwoordelijke voor het financiële deel binnen de administratie. Hieronder valt ten eerste het beheer van de facturen en zorgen dat deze betaald worden. Daarnaast stelt deze medewerker elke jaar een jaarrekening en een jaarbegroting voor de organisatie op. Verder wordt er maandelijks een financieel overzicht gemaakt en draagt deze medewerker zorg voor een liquiditeitsoverzicht van de school. Simpel gezegd vallen alle financiële zaken binnen de administratie onder de verantwoordelijkheid van deze medewerker, waaronder dus ook de registratie en administratie met betrekking tot de salarissen. Als er hierin een wijziging plaats vindt, wordt dat dus door deze medewerker verwerkt.

Verder zit deze medewerker elke week bij het beheeroverleg en worden hiervan de notulen opgesteld. Daarnaast draagt deze medewerker zorg voor het contractbeheer en wordt er een formatieplan opgesteld. In dit formatieplan worden de normjaartaken bijgehouden. Dit houdt in dat elke medewerker aan een bepaald aantal uur moet komen in een jaar en dit wordt hierin bijgehouden. In het formatieplan wordt hier invulling aan gegeven, om te kijken hoe elke medewerker aan het aantal uren kan komen.

Een eerste verbeterpunt is de aandacht met betrekking de begrotingdiscipline. Er is op dit moment weinig sprake van kostenbewustzijn en zeker in zo'n grote school is dit toch erg belangrijk. Er worden wel stappen genomen om dit kostenbewustzijn te verbeteren en richting het doorbelasten van kosten. Dit kan echter nog verder verbeterd worden, om zo de planning & control binnen de school te kunnen verbeteren.

Een ander verbeterpunt heeft betrekking op de inkoop. Op dit moment wordt er namelijk door de school heen door verschillende disciplines zelf ingekocht en bestellingen gedaan. Dit ligt dus erg verspreid binnen de organisatie en doordat er niet centraal ingekocht wordt, is dit niet altijd overzichtelijk. De inkoop zou dus beter gestructureerd en gecentraliseerd moeten worden.

Verder is de administratie hoofdzakelijk verantwoordelijk voor de leerlingenadministratie. Hiervoor worden met betrekking tot de leerlingen alle gegevens bijgehouden. Ook als er brieven verstuurd moeten worden naar de leerlingen of de ouders van de leerlingen gaat dit via de administratie. Deze brieven worden hier opgesteld en aangeleverd bij de repro, zodat ze daar uitgeprint en opgestuurd kunnen worden. Met betrekking tot de leerlingen worden verder de rapporten en cijferoverzichten verzorgd. De docenten kunnen zelf de cijfers invoeren in het administratiesysteem.

Daarnaast is de administratie ook verantwoordelijk voor het kantinefonds en schoolfonds. Met betrekking tot het schoolfonds wordt er gecontroleerd of alle betalingen binnen zijn, ook met betrekking tot bijvoorbeeld de buitenlandse excursies. Daarnaast verzorgt men de examenadministratie en wordt er uitvoerend werk verricht met betrekking tot de salarisadministratie.

Verder komen hier de ziekmeldingen van het personeel binnen. Deze worden dan verwerkt en indien nodig gemeld aan bijvoorbeeld de roosterkamer, als het van invloed is op het basisrooster.

Een aandachtspunt naar de toekomst is dat er meer gedigitaliseerd kan worden, om zo de papierstromen te verminderen. Uiteraard kunnen de papierstromen niet volledig verdwijnen, maar er zijn wellicht punten waarop digitalisering een uitkomst zou kunnen bieden.

Conciërge

Simpel gezegd is de conciërge en manusje van alles. Er worden verschillende taken uitgevoerd op het gebied van schoonmaak, onderhoud, kopieerwerk, toezicht houden en kantinediensten. Wat er moet gebeuren, dat wordt gedaan. Soms wordt er werk verdeeld vanuit de binnen gekomen meldingen, maar als de conciërge zelf werk ziet, dan wordt dit vaak gelijk gedaan. Ook vervult de conciërge een soort back-up rol, als er ergens iemand weg valt of er is hulp nodig, dan springt de conciërge vaak als eerste bij. Het voordeel hiervan is dat de conciërges vaak van veel dingen wat af weten. Uiteraard is de conciërge ook vaak een aanspreekpunt voor de leerlingen, bijvoorbeeld met problemen of vragen.

De bovengenoemde meldingen komen binnen op het facilitair meldpunt. Vanuit hier worden ze verder toebedeeld naar onder andere de conciërges. Aan de ene kant werkt dit erg prettig, alles komt namelijk op een centraal punt binnen, maar aan de andere kant moet dit ook niet te statisch worden. Collegialiteit is ook belangrijk en als een collega op de gang iets simpels vraagt, moet het niet altijd nodig zijn dat dit op facilitair meldpunt gemeld wordt.

Dit is een eerste aandachtspunt, het facilitair meldpunt moet niet te statisch in gebruik worden. Andere verbeterpunten zijn ten eerste de communicatie. Het is namelijk niet altijd duidelijk wat er door de docenten en schoolleiding verwacht wordt van de ondersteunende diensten. Aan de andere kant weten deze partijen ook weer niet wat zij van de facilitaire afdeling mogen verwachten. Hierdoor komen bijvoorbeeld kopieerwerken vaak op het laatste moment binnen. Hier kan dus meer aandacht aan besteed worden, bijvoorbeeld door hier duidelijk afspraken over te maken en deze te communiceren. Nog een punt binnen de communicatie is het aanmelden van bezoekers. Er komen regelmatig bezoekers naar 't Rijks voor de schoolleiding of docenten. Er wordt echter niet altijd aangegeven dat er bezoekers komen, waardoor dit voor de receptie soms een verrassing is. Als laatste kan de onderlinge communicatie ook verbeterd worden, bijvoorbeeld door elkaar beter op de hoogte te houden van lopende en afgeronde zaken. Zo weet iedereen wat er al gebeurd is en wat er nog gedaan moet worden en dit voorkomt dat er dubbel werk wordt gedaan en andere dingen juist lang blijven liggen. Dit kan al heel simpel middels een briefje of een mailtje, maar kan ook verwerkt worden in een facilitair informatiesysteem.

Conciërge 2

Deze conciërge houdt zich voornamelijk bezig met het onderhoud en de groenvoorziening buiten, ook op de dependance. Hierbij horen ook de daken. Vroeger liet men dit doen, maar omdat haast hierbij soms nodig is, is besloten om dit in eigen beheer te doen. Daarnaast worden er door deze conciërge ook binnen klussen gedaan, zoals het repareren van stoelen en sloten en ander voorkomend onderhoud. Verder hoort surveilleren tot een van de taken en deze conciërge surveilleert dan vooral buiten. Als laatste worden collega's geholpen als dit nodig is en deze conciërge ondersteunt daarnaast ook de beveiliging. Dit laatste omdat deze conciërge tijdens het surveilleren buiten alles goed in de gaten kan houden.

Twee belangrijke verbeterpunten zijn de onderlinge communicatie en samenwerking. Ten eerste de communicatie. Deze is onderling niet optimaal, waardoor er veel langs elkaar heen gewerkt wordt. Iedereen doet eigenlijk een beetje zijn of haar eigen ding en voelt zich weinig betrokken bij de rest. Als iemand bijvoorbeeld klaar is met het werk, dan wordt er niet altijd gekeken of iemand anders nog geholpen kan worden met ander werk. Men blijft veel hangen bij de eigen taken en het komt dus ook voor dat iemands hulp gevraagd wordt, maar dat men te horen krijgt dat dit niet tot het takenpakket hoort. De collega wordt dan niet geholpen, ondanks dat men toch als een groep hoort te werken. Op dit moment lijken het echter soms meer afzonderlijke partijen en wordt er te weinig naar elkaar omgekeken. Dit komt ook doordat het teamgevoel binnen de groep erg laag is. Teambuilding zou dus wel iets meer aandacht mogen verdienen binnen de afdeling.

Met betrekking tot de samenwerking zou het allemaal wat efficiënter kunnen. Zo kan het werk bijvoorbeeld meer verdeeld worden en kan er meer structuur aangebracht worden in de manier van werken. Het is dan eigenlijk een kwestie van slimmer werken, door bijvoorbeeld verschillende taken te combineren. Als er bijvoorbeeld een conciërge moet surveilleren op de dependance, en er liggen nog meldingen dat daar een lamp vervangen moet worden en dat er een deurklink kapot is, dan is het efficiënter als deze conciërge gelijk de spullen meeneemt om deze meldingen te verhelpen. Door verschillende taken op deze manier te combineren, kan er meer gedaan worden in een kortere tijd. Er gaat dan bijvoorbeeld minder tijd verloren aan het heen en weer lopen, omdat er slechts een melding tegelijk wordt bekeken. Bovendien vermindert hierdoor ook de kans dat er een conciërge op de dependance bezig is en er een volgende conciërge komt om de andere melding op te lossen. De eerste conciërge kan dan net zo goed alle meldingen afwerken, zodat de andere conciërge dit weer ergens anders kan doen.

Deze verbetering van de efficiëntie kan ook doorgetrokken worden naar de bezetting. Je werkt nu eenmaal met mensen en de een werkt liever aan het begin van de dag en de ander liever aan het eind. Hier kan op ingespeeld worden door bijvoorbeeld met een rooster te werken. Een deel werkt dan van 's ochtends tot half in de middag en de ander begint wat later, maar die werkt dan tot het eind van de dag. Hierdoor wordt ten eerste gerealiseerd dat er altijd voldoende bezetting is en ook dat iedereen even lange dagen maakt. Dit is namelijk op dit moment niet altijd het geval. Een ander punt met betrekking tot de bezetting is dat er veel medewerkers van de afdeling op woensdag vrij zijn. Dit is gedaan omdat dit over het algemeen een rustige dag is, maar dit zorgt er vervolgens wel voor dat op die dag de bezetting eigenlijk veel te laag is. Het is dus wellicht beter om hier een andere verdeling in aan te brengen, zodat er de hele week een voldoende bezetting gewaarborgd kan blijven.

Als laatste zijn er nog een drietal andere verbeterpunten. De eerste heeft eigenlijk weer betrekking op de onderlinge communicatie. Het moet namelijk mogelijk zijn om elkaar binnen de afdeling feedback te kunnen geven. Op dit moment is het zo dat niet iedereen daar voor open staat of dat het verkeerd, als kritiek, begrepen wordt. Wellicht kan ook dit verbeterd worden met een stukje teambuilding, waardoor men elkaar beter leert kennen.

De andere twee verbeterpunten liggen in de wat algemenere zin. Zo is er eigenlijk weinig kostenbesef binnen de organisatie. Dit komt doordat dit normaal gesproken ook niet echt nodig is binnen een school, maar 't Rijks is inmiddels zo in omvang toegenomen dat dit hier wel van belang kan zijn. Daarnaast wordt er niet altijd adequaat ingespeeld op verschillende problemen, waaronder bijvoorbeeld de onderlinge communicatie. Doordat hier dan niks aan gedaan wordt ontstaat het volgende probleem, namelijk dat het alleen maar doorescaleert. Het wordt dus alleen maar erger, waardoor het ook alleen maar moeilijker wordt om het probleem aan te pakken. De oorzaak hiervan ligt wellicht in het punt dat het OOP, onderwijs ondersteunend personeel, vaak gezien wordt als een ondergeschoven kindje. Men wordt niet altijd serieus genomen en dus ook de problemen worden niet altijd serieus genomen. Dit zorgt er dus echter wel voor dat het binnen de facilitaire afdeling niet altijd even soepel verloopt en daarom is ook dit toch wel een belangrijk aandachtspunt.

Conciërge Dependance

De dependance is een decentraal gelegen deel van 't Rijks, op een aantal honderd meters van het hoofdgebouw. Hier liggen de sportvelden, grote gymzalen en een aantal leslokalen, met daarbij een aula et cetera. De dependance kan eigenlijk gezien worden als een school binnen een school en opereert dan ook zo veel mogelijk zelfstandig. Op de dependance zitten leerlingen uit de tweede klas.

De conciërge op de dependance zit daar samen met de conrector van de klassen in de dependance. De conciërge draagt binnen de dependance zorg voor alle ondersteunende werkzaamheden. Allereerst betreft dit het onderhoud en de schoonmaak van het gebouw, dus ook van de daken en de gymzalen. Ook vervult de conciërge de rol van surveillant tijdens de pauzes en draagt deze werknemer zorg voor de registratie van absentie, ziekte en te laat komen. Ook rode kaarten worden op de dependance zelf afgehandeld en de leerlingen worden dan ook niet altijd naar Lokaal 13 op het hoofdgebouw gestuurd, maar blijven op de dependance zelf. Daarnaast vervult de conciërge zo veel mogelijk de rol van EHBO'er, maar mocht het te ernstig worden dan kan er iemand van het hoofdgebouw ingeschakeld worden. De inkoop van onder andere de consumptiegoederen en kantoorartikelen wordt wel centraal gedaan. De conciërge komt dan zelf naar het hoofdgebouw om de benodigdheden voor de dependance op te halen.

Omdat de conciërge hier over het algemeen als enige onderwijsondersteunende medewerker aanwezig is, is deze medewerker vaak het eerste aanspreekpunt en informatiepunt voor de leerlingen op de dependance. De zaken die er spelen op de dependance worden zo veel mogelijk zelfstandig afgehandeld, indien dit mogelijk is. Mocht dit niet mogelijk zijn, dan blijft de conciërge het aanspreekpunt, maar wordt het door de conciërge doorgespeeld naar de verantwoordelijke persoon.

Een verbeterpunt die betrekking heeft op de dependance is de bezetting binnen de afdeling FB&O. De conciërge op de dependance zit hier namelijk over het algemeen alleen. Mocht de conciërge om welke reden dan ook van zijn plek moeten, dan betekent dit dus dat er geen aanspreekpunt meer is voor de leerlingen. Ook als er zich een incident voordoet is er voor de conciërge geen back-up. Daarnaast is het ook zo dat er op de woensdag veel medewerkers vrij zijn, ook binnen de afdeling FB&O. Dit is niet altijd even handig, omdat de conciërge op de dependance dan moeilijk een collega kan bereiken of inschakelen. De bezetting is hier dan te laag voor.

Een ander verbeterpunt is de communicatie binnen de afdeling FB&O, en dan met name de communicatie onderling. Zo wordt er niet altijd gereageerd op e-mail, terwijl dit toch een gangbaar communicatiemiddel dient te zijn. Een mogelijkheid om de communicatie te verbeteren is om meer zaken algemeen te bespreken, bijvoorbeeld tijdens een afdelingsoverleg.

Conciërge Kerkgebouw

De conciërge in het kerkgebouw is speciaal aangenomen voor dit gebouw en kan dus gezien worden als een soort afdelingsconciërge. Deze kerk is omgebouwd tot een bruikbaar gebouw voor de school, met verschillende lokalen en ook een overblijfruimte voor de leerlingen die hier les hebben. De conciërge in het kerkgebouw draagt de verantwoordelijkheid voor het toezicht, onderhoud en voor een deel de schoonmaak in dit gebouwdeel. Eigenlijk komt het er gewoonweg op neer dat deze medewerker alle conciërgetaken uitvoert binnen het kerkgebouw.

Vanuit de lessen die gegeven worden in het kerkgebouw kunnen er ook verzoeken komen voor bijvoorbeeld het klaar zetten van dingen voor de les. Dit komt regelmatig voor omdat hier onder andere de lessen drama en fotografie worden gegeven, waar dus regelmatig attributen voor nodig zijn. Deze verzoeken worden dan ingediend bij deze conciërge en die zorgt er dan voor dat dit voor elkaar komt. Ook vind er regelmatig overleg plaats in ruimtes in het kerkgebouw. Hiervoor moet dan het lokaal in een bepaalde opstelling gezet worden en moet er bijvoorbeeld koffie, thee en broodjes bij geregeld worden. Ook het gereed zetten van deze vergaderingen valt onder de verantwoordelijkheid van de conciërge in het kerkgebouw.

Daarnaast bestaan de werkzaamheden van deze conciërge ook uit het bijspringen bij collega's als dit nodig is en als het binnen het kerkgebouw rustig is. Dit wordt gedaan door of te vragen aan de collega's of er geholpen kan worden of door in de blauwe bak te kijken in de conciërgeloge. Hier worden namelijk alle meldingen vanuit het facilitair meldpunt bestemd voor de conciërges gelegd. De conciërges kunnen dan in deze bak kijken wat er nog gedaan moet worden. Verder is het net als bij de andere conciërges, dat als deze medewerker werk ziet, het als dit mogelijk is gelijk doet.

Aandachtspunten zijn de veiligheid en het facilitair meldpunt. Meldingen bestemd voor de facilitaire afdeling worden namelijk nog niet altijd gemeld via het facilitair meldpunt. Nog te vaak worden deze meldingen op de gang even door gegeven. Voor de simpelere meldingen hoeft dit geen probleem te zijn, deze kunnen vaak gelijk verholpen worden. Met betrekking tot de meldingen waar wat meer bij komt kijken is het echter makkelijker als deze gemeld worden op het facilitair meldpunt. Er kan dan namelijk gekeken worden wie hier het best mee aan de slag kan gaan, zodat deze melding beter behandeld kan worden.

Het aandachtspunt veiligheid heeft betrekking op de brandveiligheid van het kerkgebouw. Deze is namelijk nog steeds niet geheel brandveilig volgens de normen, terwijl de conciërge men hier al een aantal keer op heeft gewezen. Het is dan natuurlijk wachten op problemen, terwijl de veiligheid binnen de school toch hoog op de agenda staat.

Conciërge Loge

De conciërge die in de loge bij de ingang zit, is verantwoordelijk voor het in de gaten houden van de ingang, wat komt er binnen en wat gaat eruit. Ook is deze conciërge het eerste aanspreekpunt voor meldingen met betrekking tot de leerlingen over zaken als absentie, ziekte en te laat komen. Deze meldingen worden geregistreerd in @VO, een programma waarin alle leerlingen staan en alle meldingen bijgehouden kunnen worden. Op het moment dat een leerling zich in een korte periode meerdere malen ziek of absent meldt, wordt de waarheid hiervan gecontroleerd. In de meeste gevallen wordt dit gedaan door de mentor van de leerling. Ook als een leerling meerdere malen te laat komt, wordt de leerling hier op aangesproken.

Op het moment dat een leerling zelf de melding geeft, moet deze later nog een briefje met de handtekening van de ouders inleveren. Tot die tijd blijft de melding open staan. De conciërge geeft ook aan een leerling aan als hij of zij nog een melding open heeft staan. Als het aantal open meldingen echter oploopt neemt Lokaal 13 het over.

Leerlingen van de bovenbouw die zich ziek willen melden, moeten hiervoor eerst naar hun eigen conector om een briefje met handtekening te halen. Als zij dit vervolgens inleveren bij de conciërge mogen zij ziek naar huis. Dit is om te voorkomen dat er leerlingen naar huis gaan die niet echt ziek zijn, maar die bijvoorbeeld een toets hebben die ze niet willen maken. De stap naar hun eigen conector is dan iets groter.

Een zieke leerling wordt opgevangen in Lokaal 13. Van daaruit wordt er naar huis gebeld om te controleren of de leerling naar huis kan. Als dit niet zo is, blijft de leerling in Lokaal 13. Hierdoor gaat er nooit een leerling ongecontroleerd naar huis en dit is weer een stukje veiligheid.

Het roosterprogramma binnen de school, GP Units, wordt ook veelvuldig gebruikt door de conciërge in de loge. Hierin kan namelijk altijd gezien worden waar een bepaalde leerling, klas of docent zich bevindt. Zo kunnen leerlingen geholpen worden die niet weten waar ze les hebben of kunnen bijvoorbeeld ouders geholpen worden die hun kind op komen halen. Op het moment dat een kind opgehaald moet worden wegens een ernstige situatie, wordt de conector ingeschakeld.

Op het moment dat een leerling een rode kaart krijgt, moet hij of zij zich melden in Lokaal 13 en er volgt dan standaard een uur corvee. Hiervoor dient een afspraak gemaakt te worden bij de conciërge in de loge en deze draagt ook zorg voor een goede verdeling van deze corveediensten. De conector kijkt vervolgens verder waarvoor de leerling een rode kaart heeft gekregen en of er wellicht meer corvee moet volgen.

Tussen de loge en de receptie bevindt zich de EHBO ruimte. De conciërge in de loge is het eerste aanspreekpunt met betrekking tot EHBO. Verder is deze conciërge ook verantwoordelijk voor het ontvangen van goederen en post en de distributie hiervan binnen de school. Ook liggen er verschillende schoolartikelen, zoals proefwerkvellen en stiften, welke vanuit de conciërgeloge worden uitgegeven aan docenten. Als laatste zorgt deze conciërge voor de opvang van zowel leerlingen als ouders die overstuur zijn. Ook wordt de collega in de loge, de veiligheidsfunctionaris, waar nodig ondersteund.

Een aantal punten die naar de toekomst toe aandacht verdienen zijn ten eerste de EHBO. Het is van belang om dit, samen met de BHV, verder te professionaliseren. Op dit moment is alleen de conciërge in de loge goed getraind op het gebied van EHBO. Verder kan de structuur binnen de afdeling duidelijker en kunnen taken duidelijker afgebakend worden. Bepaalde functies worden te veel onder een noemer geplaatst, bijvoorbeeld onder de noemer van conciërge. Als laatste is het voor de bezoekers niet duidelijk dat zij zich moeten melden bij de receptie.

Conciërge Repro

De medewerker repro valt onder de conciërgerie, maar draagt volledig zorg voor de verschillende reproducties. Hieronder vallen ten eerste het verwerken van de verschillende printopdrachten vanuit de school en de docenten. Daarnaast wordt er zorg gedragen voor de interne post, deze worden gesorteerd en rondgebracht binnen de organisatie. Ook de uitgaande post valt onder de verantwoordelijkheid van de reproductiewerker en dus worden er ook brieven gereed gemaakt om te versturen en draagt men zorg voor de partijpost. Verder worden sommige printopdrachten ingebonden, als de docent hierom heeft gevraagd.

Printopdracht worden direct aangeleverd in de reproductie. De aanvragen dient dan een origineel aan te leveren met daarbij een formulier waarop staat aangegeven wat er met het origineel moet gebeuren, de printopdracht. Hierop kan bijvoorbeeld aangegeven worden hoe vaak het geprint moet worden, of het ingebonden of geniet moet worden et cetera. De afspraak is dat de printopdrachten drie dagen van tevoren aangeleverd moeten worden. Dit gebeurt echter niet altijd, waardoor het ook voorkomt dat iemand een printopdracht voor dezelfde dag aanlevert. Als het rustig is, is dit geen probleem. Is het echter druk of ligt de printer in storing, dan had men zich maar aan de afspraak moeten houden en kan de printopdracht niet die dag voltooid worden.

Buiten de reproducties om, surveilleert de reproductiewerker ook in de overblijfruimte van de eerstejaars en wordt er hier soep geschonken. Dit zorgt er over het algemeen wel voor dat deze medewerker de hele dag werk heeft. Er zijn echter ook rustige periodes, waarin er weinig printopdrachten zijn. Het is dan voor de reproductiewerker lastig om werk te vinden, waardoor een dag soms erg lang kan duren. Het is dus een aandachtspunt om voor deze medewerker te zorgen voor meer continuërend werk, waardoor er ook in rustige tijden wat te doen is.

Een ander aandachtspunt is werkkleding. Omdat er toch met inkt en tijdens het surveilleren met soep gewerkt wordt, is het niet altijd prettig dat men eigen kleding moet dragen. Hierdoor worden deze snel smerig en ook door de andere werkzaamheden slijt de kleding sneller. Werkkleding kan hier een uitkomst voor bieden. Bovendien zorgt dit voor een stukje herkenbaarheid van de afdeling naar buiten toe.

Hoofdconciërge

Het hoofd van de conciërgerie, de hoofdconciërge, is verantwoordelijk voor de aansturing van de conciërgerie. Ook draagt deze medewerker zorg voor een goede bezetting van de conciërgerie. Dit houdt in dat het personeel ingedeeld wordt en dat ook bij overwerk de bezetting goed verdeeld is. Ook in het geval van ziekte bij de conciërgerie dient de hoofdconciërge voor vervanging te zorgen. Het indelen van vakanties en vrije dagen doet de hoofdconciërge in samenwerking met de conrector.

De repro valt ook onder de verantwoordelijkheid van de hoofdconciërge. Hier worden alle opdrachten ontvangen en verwerkt. Ook houdt de hoofdconciërge de bestellingen bij, dus wat er besteld dient te worden. Hiervan wordt dan een deel zelf besteld (ingekocht) en een deel wordt doorgespeeld naar bijvoorbeeld de administratie.

Als hoofdconciërge worden er ook klachten vanuit de medewerkers ontvangen, zowel van de docenten als van de onderwijsondersteunende medewerkers. Als het mogelijk is worden deze klachten zo veel mogelijk zelf afgehandeld en anders worden ze doorgespeeld naar bijvoorbeeld de conrector.

Als er een melding binnen komt, dan probeert de hoofdconciërge of een van de andere conciërges deze eerst zelf af te handelen. Is dit niet mogelijk, dan wordt de specifiek daarvoor verantwoordelijke medewerker ingeschakeld en als ook deze medewerker het probleem niet kan oplossen, dan wordt er een specialistisch bedrijf ingeschakeld. Als er dus bijvoorbeeld een lekkage is, dan proberen de conciërges dit probleem eerst zelf op te lossen. Lukt dit niet, dan wordt de onderhoudsmedewerker van de conciërgerie ingeschakeld. Als ook deze medewerker de lekkage niet kan verhelpen, dan wordt er een loodgieter ingeschakeld.

Verder verricht de hoofdconciërge verschillende handenspandiensten, net als de conciërges zelf. Wat dat betreft zorgt de hoofdconciërge dus wel voor de aansturing van de conciërgerie, maar worden ook verschillende conciërgetaken uitgevoerd. De organisatie van de conciërgerie is dus heel plat.

Kantine

De medewerkers in de kantine zijn verantwoordelijk voor de kantine en de cateringdiensten binnen de school. Dit komt ten eerste neer op het schoon houden van de keuken en de overblijfruimte. Verder wordt er dagelijks verse soep gemaakt voor tijdens de pauze en worden de koffieautomaten schoongemaakt en gevuld.

Tijdens de pauzes houden de medewerkers in de kantine toezicht op de overblijfruimte en wordt er soep verkocht. Naderhand wordt de afwas gedaan en wordt de overblijfruimte opgeruimd. Als dit gedaan wordt door een groep met corvee, dan wordt er gesurveilleerd tijdens dit corvee.

Verder wordt de koffie en thee et cetera tijdens vergadering verzorgd en klaar gezet. Hiervoor hangt er in de kantine een bord, waarop iedereen kan noteren wanneer er een vergadering is en wat daarbij verzorgd moet worden. Ook komt het nog voor dat dit op de gang gemeld wordt, maar in principe moet dit gedaan worden via dit bord.

De inkopen met betrekking tot de kantinewerkzaamheden worden door deze medewerkers zelf gedaan. Hiervoor kan dan een pasje gehaald worden bij de administratie.

Verder moet de medewerkers in de kantine als ondersteunende medewerkers beschikken over een diploma BHV en EHBO.

Op dit moment bestaat de kantine slechts uit het serveren van soep en het verzorgen van koffie en thee tijdens vergaderingen. De medewerkers in de kantine denken echter niet dat het groter moet, bijvoorbeeld een voltallige catering met broodjes en dergelijke, omdat dan de werkdruk te groot zou worden. Bovendien ligt de school dicht bij de stad, waar de leerlingen vaak naartoe gaan om andere dingen te halen. Daardoor is een uitgebreidere kantine ook niet nodig.

Een eerste verbeterpunt is de communicatie binnen de afdeling. Zo is bijvoorbeeld de aansturing niet altijd duidelijk. De 1^e medewerker facilitair beheer stuurt namelijk de conciërgerie aan, maar deze wordt ook aangestuurd door de hoofdconciërge. Het is hierdoor niet altijd duidelijk wie de aansturing verzorgd en naar wie er dus geluisterd moet worden. Als beide personen dan iets anders zeggen, kan dit voor problemen zorgen.

Daarnaast lijkt de afdeling uit een aantal aparte groepen te bestaan, die daardoor weinig met elkaar betrokken zijn. Men weet niet van elkaar wat men doet en 'een andere groep' wordt vaak niet geholpen als deze het erg druk heeft. Er heerst weinig saamhorigheid binnen de afdeling, waardoor deze aparte groepen ontstaan.

Ook hier komt terug dat er soms onduidelijke taakomschrijvingen zijn. Men weet niet precies wat er verwacht wordt en daardoor worden er soms dingen gedaan, die men eigenlijk niet hoeft te doen of andersom.

Twee laatste verbeterpunten zijn dat er vanuit de leiding soms meer los gelaten kan worden en dat er meer gedaan moet worden met eigen initiatieven vanuit de medewerkers. Als bijvoorbeeld een snoepautomaat geen geld terug geeft, moeten de leerlingen hiervoor naar de conrector. Deze kan niet beoordelen of dit werkelijk zo is, terwijl de medewerkers in de kantine hierop zitten te kijken. Het kan dus makkelijker zijn om de verantwoordelijkheid hiervoor bij deze medewerkers te leggen. Daarnaast wordt er met initiatieven vanuit medewerkers weinig gedaan. Zo worden verschillende ideeën vanuit de werkvloer veelal verworpen, waardoor men deze ideeën steeds vaker voor zich houdt. Er wordt toch niks mee gedaan. Toch kunnen hier soms goede initiatieven tussen zitten, waardoor het jammer is als hier niks mee gedaan wordt.

Leerlingenbegeleider

De leerlingenbegeleider is verantwoordelijk voor het begeleiden van leerlingen met sociaal-emotionele problemen. Deze problemen lopen heel erg uiteen, van privé problemen als een scheiding tot het gepest worden op school. De nadruk ligt hierbij juist op het begeleiden, omdat de leerlingen ook een stukje zelfstandigheid moeten leren en zelf moeten leren om met het probleem om te gaan. Met betrekking tot deze begeleiding wordt er vooral veel gepraat met de leerling en wordt er geprobeerd om hem of haar de goede kant op te sturen. Hierbij ligt de nadruk wel op de schoolsituatie en dus wordt de leerling begeleid in het om kunnen gaan met het probleem om er zo voor te zorgen dat het beter gaat op school.

Om deze begeleiding te kunnen ondersteunen, onderhoudt de leerlingenbegeleider contacten met verschillende instanties. Voorbeelden hiervan zijn de GGD en de kinderbescherming en de leerlingenbegeleiders dragen met betrekking tot deze instanties zorg voor de bemiddeling tussen de leerling en deze instanties.

De problemen van leerlingen zijn natuurlijk per situatie erg verschillend. In principe geldt dat de leerling met een probleem eerst naar de mentor moet gaan. Als de mentor het probleem vervolgens te moeilijk vindt, gaat de leerling naar de leerlingenbegeleider. Het komt echter ook voor dat een leerling zich direct meldt bij de leerlingenbegeleider, omdat deze bijvoorbeeld niet goed overweg kan met de mentor. Vandaar dat dus elke situatie weer uniek is.

Een aandachtspunt is de hoge werkdruk onder de leerlingenbegeleiders. Er zitten natuurlijk vijftienghonderd leerlingen op 't Rijks en deze brengen ook veel verschillende problemen met zich mee. Aangezien er slechts twee leerlingenbegeleiders zijn voor al deze leerlingen, ligt deze werkdruk dus erg hoog.

Wat ook een belangrijk punt is voor de leerlingenbegeleiders, is dat zij redelijk vrij gelaten moeten worden in hun manier van werken. Zoals gezegd is elke situatie met betrekking tot het probleem van een leerling uniek en dus is het ook niet te doen om hier volgens een protocol te werken. Elke situatie vereist een eigen aanpak en dit moet ook mogelijk zijn. Deze vrijheid en eigen verantwoordelijkheid zijn dus een erg belangrijk aspect voor de leerlingenbegeleiders.

Twee andere aandachtspunten zijn ten eerste dat de hulpverlening richting de school gewaarborgd moet blijven. De leerling moet op die manier begeleidt blijven, zodat de nadruk blijft liggen op het verbeteren van de situatie binnen de school. Alles wat daar buiten valt is in principe niet de verantwoordelijkheid van de leerlingenbegeleiders. Het laatste aandachtspunt is dat er gekeken moet worden wanneer een leerling nou precies naar de mentor en vanaf wanneer naar de leerlingenbegeleider moet gaan. Dit is echter zeer moeilijk vast te leggen, opnieuw omdat elke situatie verschillend is en daarnaast draait het er vooral om dat de leerling zich er prettig bij moet voelen. In het ene geval is dit bij de mentor en in het andere geval bij de leerlingenbegeleider.

Een verbeterpunt is de privacy. Leerlingen komen namelijk met allerlei problemen bij een leerlingenbegeleider en willen deze in een vertrouwelijke omgeving bespreken. De twee leerlingenbegeleiders zitten echter samen op een kamer en er is geen aparte spreekkamer beschikbaar. Het komt dus regelmatig voor dat de leerlingenbegeleider ergens in de school een leeg lokaal moet gaan zoeken, om zo rustig met een leerling te kunnen praten. Het zou dus prettig zijn als de leerlingenbegeleiders beschikken over eigen spreekkamers, om zo de privacy van de leerlingen te kunnen garanderen. Ook de overige faciliteiten kunnen wellicht verbeterd worden. De leerlingenbegeleiders ontvangen namelijk regelmatig externe partijen en het is dan een goed visitekaartje als de leerlingenbegeleiders voldoende gefaciliteerd zijn voor dergelijke ontvangsten.

Lokaal 13

In lokaal 13 werken in totaal vijf medewerkers. Deze medewerkers zijn allemaal verantwoordelijk voor hun eigen afdeling, zoals de brugklas. Met betrekking tot deze afdeling houden ze de absentie bij en wordt er gecontroleerd of er met betrekking tot de absentie nog briefjes ingeleverd moeten worden. Deze briefjes worden ook allemaal bewaard in een map, om zo bijvoorbeeld te controleren of de handschriften overeen komen. Zo kan er terug gekeken worden of men de briefjes niet zelf heeft geschreven.

Ook als een leerling de klas uit wordt gestuurd en dus een rode kaart krijgt, moeten zij zich melden in lokaal 13. Dit wordt dan geregistreerd en de leerling blijft gedurende dat lesuur in lokaal 13. Vervolgens wordt er een sanctie bepaald, wat standaard vaak inhoudt dat de leerling een uur corvee moet afspreken bij de conciërgeloge. De rode kaart moet door de leerling worden ingevuld en deze kaart gaat vervolgens terug naar de docent en die meldt dit vervolgens ook nog aan de conrector. Een leerling die intern geschorst is, moet de hele dag in lokaal 13 blijven.

Als een leerling te laat op school is moet die zich eerst melden bij lokaal 13. Er volgt dan automatisch de sanctie dat de leerling zich de volgende ochtend om acht uur moet melden. Uiteraard wordt dit geregistreerd en de volgende ochtend gecontroleerd. Ook als een leerling overdag te laat in de les is wordt dit geregistreerd in lokaal 13 en ook hiervoor volgen er sancties.

Leerlingen die de sanctie hebben gehad dat ze moeten nablijven, doen dit in lokaal 13. Ook dit staat weer allemaal geregistreerd, zodat de medewerkers in lokaal 13 kunnen controleren of iedereen die moest nablijven is geweest. Is een leerling niet geweest, dan wordt dit gemeld bij de mentor.

Als een leerling ziek is en om deze reden naar huis wil, moet hij of zij zich eerst melden in lokaal 13. Vanuit hier wordt er dan naar huis gebeld, om te controleren of de leerling naar huis kan. Er wordt nooit een leerling ongecontroleerd naar huis gestuurd.

Naast al deze zaken met betrekking tot de leerlingen, zorgen de medewerkers van lokaal 13 voor surveillanten tijdens de toetsen. Dit wordt of zelf gedaan of er moeten surveillanten geregeld worden. Deze toetsen worden dan afgenomen in de daarvoor bestemde toetsruimte. Toetsen worden door de docenten aangeleverd en deze worden in lokaal 13 in de kluis gelegd. Voor de toets worden deze vervolgens opgehaald en meegenomen naar de toetsruimte en als de toets gemaakt is, worden ze weer terug in de kluis gelegd. Als een leerling afwezig is bij een toets, wordt dit weer geregistreerd en gemeld bij de conrector. Vervolgens wordt er dan een mogelijkheid aangeboden om de toets te herkansen en dit moet door de medewerkers van lokaal 13 ingepland worden.

Wat ook door de medewerkers van lokaal 13 moet worden ingepland, zijn de terugkomdagen voor de examenklassen. Voor de examens kunnen de leerlingen uit deze klassen zich namelijk inschrijven voor deze dagen, waarop dan extra uitleg wordt gegeven over bepaalde vakken. Vanuit de administratie worden er brieven gestuurd naar de leerlingen, met daarbij een briefje waarop ingevuld kan worden welke uitleg men wil volgen. Deze briefjes komen dan terug bij lokaal 13 en dan worden de leerlingen ingeroosterd.

Opvallende zaken, zoals een leerling die vaak ziek is, worden gemeld bij de conrector. Daarnaast onderhoudt lokaal 13 ook het contact met de leerplichtambtenaar en worden er ouders te woord gestaan die bellen omdat ze in @VO gezien hebben dat hun kind afwezig was in een les. Ouders kunnen dit namelijk thuis zien en er wordt dan aan de ouders verteld wat er aan de hand is.

Als laatste worden er ook enkele administratieve taken uitgevoerd en worden er vanuit lokaal 13 rolstoelen en liftpasjes uitgegeven. Met betrekking tot de administratieve taken komen in lokaal 13 bijvoorbeeld de brieven binnen van ouders met een verzoek voor extra verlofdagen voor een leerling. Intern wordt er dan gekeken of dit mogelijk is en vanuit lokaal 13 wordt er dan een brief terug gestuurd. Daarnaast worden de ouders ook ingelicht over bijvoorbeeld een schorsing of als een leerling bijles gaat krijgen.

Een eerste verbeterpunt is het systeem met betrekking tot het te laat melden. Ten eerste gaat dit over te veel schijven, namelijk lokaal 13 én de conciërgeloge. Daarnaast wordt de sanctie voor de leerlinge te gewoon. Veel leerlingen vinden het namelijk niet erg om zich een keer om acht uur 's ochtends te moeten melden. Het kan daarom nodig zijn om dit op een andere manier te doen.

Een ander en erg belangrijk verbeterpunt is de indeling van lokaal 13. Deze is namelijk niet optimaal, omdat deze ruimte eigenlijk te snel is ingericht. Het principe van lokaal 13 is waarschijnlijk onderschat, waardoor er te weinig aandacht aan besteed is. Het ziet er nu allemaal een beetje slordig uit, wat ook naar ouders toe geen goed beeld geeft. Daarnaast zorgt deze indeling er ook voor dat lokaal 13 eigenlijk te open is en dat er weinig privacy is. Leerlingen melden zich en staan dan ineens naast het bureau van de medewerkers, terwijl het vaak voor komt dat er vertrouwelijke spullen op het bureau liggen of op het computerscherm zichtbaar zijn. Doordat het verder ook een hele open ruimte is, kunnen de leerlingen hier alles horen en zien, terwijl ook dit vertrouwelijk kan zijn. Zeker de leerlingen die intern geschorst zijn en er dus de hele dag zitten vormen dit probleem. Het zou een oplossing kunnen zijn om hiervoor een aparte opvang te realiseren. De indeling van lokaal 13 kan dus al met al een stuk efficiënter benut worden.

Mediatheek

In de mediatheek staan 41 computers en er zijn 64 werkplekken voor leerlingen om huiswerk te maken. Verder heeft 't Rijks een collectie Nederlandse literatuur, jeugdboeken, Engelse / Franse / Duitse leesboeken en studieboeken voor elk leerjaar. Ook lopen er verschillende abonnementen op kranten en tijdschriften.

De medewerker mediatheek is ten eerste verantwoordelijk voor de in- en uitgave van computers aan de leerlingen. Een leerling levert zijn schoolpasje in en krijgt er een kaart voor terug waarop staat achter welke computer hij moet gaan zitten.

In de mediatheek kunnen docenten ook maximaal veertien computers reserveren voor de les. Dit dient gedaan te worden bij de medewerker mediatheek zelf en deze zorgt er dan voor dat deze niet bezet zijn tijdens die les. Doordat er maximaal veertien computers gereserveerd kunnen worden, zijn er ook nog computers beschikbaar voor andere leerlingen.

Als er een probleem is met een computer, dan melden de leerlingen dit bij de medewerker in de mediatheek. Deze medewerker kijkt dan eerst zelf of het probleem opgelost kan worden. Als dit niet mogelijk blijkt te zijn, dan wordt er contact opgenomen met de ICT zodat zij het probleem op kunnen lossen.

Verder is de medewerker mediatheek verantwoordelijk voor de in- en uitgave van de verschillende boeken in de mediatheek. Sommige boeken mogen alleen gebruikt worden in de mediatheek zelf, andere worden wel uitgeleend met een uitleenperiode van drie weken. Deze uitleenperiode kan wel verlengd worden. Als een boek niet op tijd is ingeleverd, wordt de mentor hier de eerste drie weken elke week over geïnformeerd en die neemt dan contact op met de leerling. Als het boek dan nog niet is ingeleverd, wordt er de vierde week een brief naar de ouders gestuurd. Mocht het boek dan na twee weken alsnog niet zijn ingeleverd, dan wordt er een rekening naar de ouders gestuurd voor een nieuw boek. Om het verlies van boeken te beperken, kan een leerling slechts één roman per taal en twee studieboeken lenen. De boeken worden zowel uitgeleend aan leerlingen als aan de docenten. Ook de aanschaf van de leesboeken valt onder de verantwoordelijkheid van de medewerker mediatheek. Er wordt zorg gedragen voor een continu aantal boeken. Worden er nieuwe boeken aangeschaft, dan gaan de wat oudere boeken de deur uit. De aanschaf van nieuwe boeken, abonnementen, dvd's et cetera gaat in overleg met de afdelingsconrectoren.

Van de Nederlandse boeken in de mediatheek die verfilmd zijn, zijn ook de dvd's beschikbaar. Deze kunnen samen met deze Nederlandse boeken geleend worden, als dit voor een huiswerkopdracht nodig is. Daarnaast zijn er voor leerlingen met dyslexie luisterboeken beschikbaar. Alleen leerlingen met dyslexie mogen deze boeken lenen en dit kan in een programma gezien worden.

Van verschillende kranten en tijdschriften zijn er abonnementen afgesloten. Deze worden dan vier weken bewaard en leerlingen kunnen deze dan in de mediatheek gebruiken voor huiswerk. De kranten en tijdschriften mogen niet mee genomen worden, maar er mag wel uit gekopieerd worden. Vakspecifieke tijdschriften worden bij deze vakken zelf neergelegd, zodat de leerlingen ze daar altijd bij de hand hebben. De medewerker mediatheek is verantwoordelijk voor het afsluiten en bijhouden van deze abonnementen.

Uiteraard valt ook het toezicht in de mediatheek onder de verantwoordelijkheid van deze medewerker. Er wordt in de gaten gehouden of de leerlingen wel echt voor school bezig zijn en niet met zaken waarvoor de mediatheek niet bedoeld is. Een van de huisregels in de mediatheek is dat een bovenbouwleerling voorrang heeft op een onderbouwleerling. Deze hebben namelijk vaker een computer nodig voor opdrachten en ook hierop houdt de medewerker mediatheek dus toezicht.

Ook de in- en uitgave van gymkleding, schoolpasjes en kluissleutels is de verantwoordelijkheid van de medewerker mediatheek. Is een leerling een van deze zaken kwijt, dan moeten ze dus naar de mediatheek om een nieuwe aan te vragen. De medewerker mediatheek houdt met betrekking tot deze zaken ook een soort boekhouding en administratie bij. Ook als een leerling zijn of haar wachtwoord kwijt is, dienen ze dit te melden bij de mediatheek. De medewerker mediatheek reset deze wachtwoorden dan, zodat de leerling een nieuw wachtwoord kan instellen. Ook als een leerling zijn of haar schoolpasje kwijt is dient er een nieuw pasje aangevraagd te worden in de mediatheek. Het leerlingnummer van de leerling wordt dan genoteerd, zodat de leerling door zijn leerlingnummer te geven wel een computer of boek kan gebruiken. Dit geldt ook voor leerlingen waarvan het schoolpasje is ingenomen. Aan het begin van het schooljaar zijn er introductielessen voor de brugklassen. Hier leren zij dan werken met de verschillende zaken in de mediatheek en moeten ze een wachtwoord aanmaken. Dit wordt onder andere gedaan om te voorkomen dat veel leerlingen hun wachtwoord vergeten.

De medewerker mediatheek werkt voornamelijk met de programma's @VO, Aura en een eigen programma voor het computerbeheer. Met dit laatste programma wordt geregistreerd welke leerling er wanneer en hoelang op een computer heeft gezeten. Dit wordt voor een aantal weken bewaard en aan de hand hiervan kan er als een leerling bijvoorbeeld een USB stick in een computer heeft laten zitten terug gekeken worden welke leerlingen aan die computer hebben gezeten, om er zo achter te komen van wie deze USB stick zou kunnen zijn. Aura is een programma voor de uitleenadministratie. Hierin wordt dus geregistreerd wie welke boeken heeft geleend et cetera.

Verder is het invoeren van nieuwe leerlingen in het administratieprogramma @VO ook een verantwoordelijkheid van de medewerker mediatheek en wordt er aan het eind van elk jaar een balans opgemaakt, met daarin een overzicht van wat er allemaal kwijt is geraakt. Ook komt de medewerker mediatheek een aantal keer per jaar samen met de lokale bibliotheek en de bibliothecarissen van andere scholen in de buurt. Er wordt dan gekeken hoe iedereen het doet en wat er bij iedereen speelt, om zo van elkaar te leren of elkaar te helpen. Ook wordt er contact opgenomen met deze bibliotheken als er een bepaald boek niet in de mediatheek op 't Rijks aanwezig is. De leerling kan dan bij de andere bibliotheek gratis dit boek ophalen om te lenen.

Een probleem wat speelt binnen de mediatheek heeft betrekking op de bezetting. De medewerker mediatheek zit namelijk vooral alleen en als deze medewerker dan even weg moet is er vaak geen vervanging. Dan is of de mediatheek niet bemand, of de medewerker mediatheek is veel tijd kwijt met het zoeken naar iemand die even die plaats in kan nemen. Een nadeel van steeds andere vervangers is daarnaast dat er elke keer uitgelegd moet worden hoe alles werkt. Het zou de voorkeur genieten als er een vaste bezetting gerealiseerd kan worden, waarbij er altijd een extra persoon aanwezig is. Deze zou dan gewoon eigen werkzaamheden kunnen doen, maar dan in de mediatheek zodat deze persoon bij kan springen als dit nodig is.

Receptie

De receptie is ten eerste verantwoordelijk voor het ontvangen van bezoekers. Deze bezoekers betreffen voornamelijk bedrijven en ouders van leerlingen. De bezoekers worden dan geregistreerd in een bezoekersboek en zij krijgen een bezoekersbadge, zodat het ook voor de beveiliging duidelijk is dat die persoon bevoegd is om in het gebouw rond te lopen. Daarnaast zorgt de registratie van bezoekers ervoor dat het bekend is wie er naast de eigen medewerkers en leerlingen in het gebouw zijn. Dit kan bijvoorbeeld van belang zijn bij een ontruiming.

Verder is de receptie ook de telefooncentrale van de school, het centrale telefoonnummer van 't Rijks komt hier binnen. Dit komt er op neer dat over het algemeen alle externe telefoontjes hier binnen komen. Dit betreffen bijvoorbeeld telefoontjes over het ziekmelden van een leerling of ouders/bedrijven die vragen hebben. Deze vragen worden indien mogelijk zelf beantwoord of anders wordt men doorverbonden. Als er onlangs bepaalde brieven zijn verstuurd naar bijvoorbeeld de ouders, dan kan men verwachten dat er meer gebeld gaat worden naar de receptie over deze brieven. Men zorgt er dan ook altijd voor dat er kopieën van onlangs verzonden brieven et cetera bij de receptie liggen, zodat zij altijd kunnen zien waar het over gaat.

Als er naar aanleiding van een telefoontje een mededeling is voor een docent, dan wordt deze mededeling naar deze docent gemaild. Zo worden er bijvoorbeeld regelmatig mailtjes gestuurd dat een bepaalde docent een ouder terug moet bellen.

Ziekmeldingen en absentie van de leerlingen die door de ouders gemeld worden aan de receptie, worden in het administratieprogramma @VO geregistreerd. Op het moment dat de leerling dan weer op school is, moet deze een briefje inleveren bij de conciërgeloge. De receptie kan deze meldingen namelijk niet afhandelen, dit moet gedaan worden bij de conciërgeloge of in lokaal 13. Als er bij de receptie een boodschap van een ouder aan een leerling binnen komt, dan geeft de receptie dit door aan een conciërge, zodat deze dit aan de leerling kan doorgeven.

De medewerkers bij de receptie vallen onder de administratie. Op het moment dat het met betrekking tot de bovengenoemde taken van de receptie niet druk is, voert de receptie dus ook administratieve taken uit. Omdat deze echter meestal tussendoor gedaan worden, moeten dit wel taken zijn die gecombineerd kunnen worden met het werk dat hoort bij de receptie. Er kan dus geen werk gedaan worden waarbij men niet gestoord dient te worden, omdat de receptie continu telefoontjes en bezoekers kan ontvangen.

De programma's waar de receptie veel mee werkt zijn @VO, GP Units en Outlook. @VO wordt gebruikt voor de registratie van meldingen met betrekking tot leerlingen. GP Units is het roosterprogramma en wordt gebruikt om te kijken waar docenten of leerlingen zich bevinden. Als laatste wordt, naast de e-mailfunctie, veel de agendafunctie van Outlook gebruikt. Aan de hand hiervan kan de receptie namelijk zien of een docent op zijn of haar plek zit of dat deze les c.q. een vergadering heeft.

Verbeterpunten zijn ten eerste de bewegwijzering. Het is nu namelijk voor de bezoekers niet altijd duidelijk waar ze zich moeten melden. Als ze niet weten dat ze zich dienen te melden, wordt dit dan vaak niet gedaan. Ook wordt het door medewerkers niet altijd doorgegeven dat ze bezoek krijgen. Dit dient namelijk gemeld te worden, zodat de receptie hiervan op de hoogte is. Dit gebeurt echter niet altijd en dan komt het wel eens voor dat er onverwacht een bezoeker bij de receptie staat en dat de receptie dus niet weet wat hier de bedoeling van is. Natuurlijk weet de bezoeker meestal zelf wel waar hij of zij voor komt, maar het komt wel beter over als dit al bekend is bij de receptie.

Roosterkamer

Vanzelfsprekend worden er op de roosterkamer al de verschillende roosters voor 't Rijks opgesteld. Dit begint in eerste instantie met het jaarrooster, waarbij er voor het komende jaar al de roosters voor de klassen en docenten worden gemaakt. Dit vormt het basisrooster voor het komende jaar. Vervolgens kan het voorkomen dat periodewijzigingen of kortdurende wijzigingen doorgevoerd moeten worden. Periodewijzigingen hebben betrekking op wijzigingen waarbij het basisrooster aangepast moet worden, omdat bijvoorbeeld een docent voor een langere periode niet beschikbaar is. Bij kortdurende wijzigingen hoeft het basisrooster niet aangepast te worden, maar dit is bijvoorbeeld het geval bij een ziekmelding van een docent, waardoor er dus tijdelijk vervanging gezocht moet worden om het rooster weer ingevuld te krijgen. Tijdens het jaar door zijn er verschillende periodes gedurende waarin er uitzonderingen gelden op het basisrooster. Dit geldt bijvoorbeeld voor de weken waarin excursies georganiseerd worden of gedurende de examens. Omdat veel klassen dan niet aanwezig zijn op school of andere verplichtingen hebben, worden er voor deze periodes speciale roosters opgesteld. Naast deze excursie- en examenroosters worden er verder ook nog roosters opgesteld voor het surveilleren tijdens toetsen en voor de verschillende spreekavonden.

Naast deze roosterwerkzaamheden zijn de medewerkers op de roosterkamer ook verantwoordelijk voor het applicatiebeheer van het administratieve pakket. Dit pakket omvat @VO, het personeelsweb en het ouderweb. Met betrekking tot dit pakket wordt er ook uitleg gegeven aan bijvoorbeeld nieuwe docenten, zodat zij ook weten hoe hier mee gewerkt wordt. Daarnaast worden er vanuit dit pakket rapportages met gegevens opgesteld, voornamelijk voor de schoolleiding. Aan de hand hiervan wordt er dus ook managementinformatie aangeleverd vanuit de roosterkamer.

Verder wordt er door de roosterkamer ook een stukje service geleverd, in de zin van het helpen van docenten en leerlingen met vragen over het rooster. Daarnaast wordt er soms ook ondersteuning geboden bij het verwerken van de cijfers van leerlingen. Ook worden de verschillende profielkeuzes van de leerlingen verwerkt door de roosterkamer. Als laatste komen er vanuit de docenten soms aanvragen voor roosterwijzigingen, omdat ze voor een bepaalde les dan liever een ander lokaal gebruiken. Deze aanvragen worden direct gedaan bij de roosterkamer, via de mail of door even de kamer binnen te lopen. Deze werkwijze bevalt goed.

Verbeterpunten zijn ten eerste dat er op dit moment nog administratief werk ligt bij de roosterkamer. De wens is om dit werk weer terug te brengen naar de administratie zelf, behalve dat administratieve werk wat rechtstreeks de roosterkamer raakt. Daarnaast is de bezetting in de roosterkamer niet optimaal. Het nodige werk kan wel uitgevoerd worden, maar hiervoor worden wel meer uren gemaakt. Dit is echter niet het grootste probleem van de bezetting, dat ligt namelijk bij het gegeven dat er geen back-up beschikbaar is. Op dit moment is er namelijk slechts één werknemer in de roosterkamer die een jaarrooster kan maken. Valt deze werknemer weg, dan komt er ook geen jaarrooster. Het opstellen van dit jaarrooster ligt dus te veel bij één persoon, wat natuurlijk voor problemen zorgt als deze persoon weg valt. Een ander verbeterpunt is dat er meer workshops gegeven zouden kunnen worden op het gebied van @VO. Er zijn veel docenten die niet goed weten hoe dit programma werkt, waardoor men hiervoor nog vaak naar de roosterkamer komt. Dit zorgt natuurlijk voor veel extra werk voor de roosterkamer en dit kan voorkomen worden door middel van bijvoorbeeld een opfriscursus op het gebied van @VO. Zo is het voor iedereen weer helder hoe dit programma werkt en kunnen de docenten hier zelf mee werken.

Een laatste aandachtspunt heeft te maken met het nieuwe organogram wat eraan zit te komen. Hierin komt de roosterkamer namelijk direct onder de rector te liggen. Vanuit de roosterkamer is aangegeven dat zij dit zelf niet logisch vinden en dat zij het veel handiger vinden als zij gewoon onder de facilitaire afdeling blijven vallen.

Surveillant

De vastgelegde taak van de surveillant is het surveilleren tijdens de pauzes in de aula, kluisjesruimte en de gangen. Ook tussen de lessen door wordt er voor de leerlingen met tussenuren gesurveilleerd. Daarnaast dient er ook nog buiten gesurveilleerd te worden. Het rondlopen tijdens deze periodes werkt ook preventief, als leerlingen de surveillanten aan zien komen weten ze hoe ze zich moeten gedragen. Als surveillant worden leerlingen aangesproken op gedrag wat buiten het schoolreglement valt.

De surveillant in het K&C gebouw is verantwoordelijk voor het toezicht op de leerlingen in de overblijfruimte van dit gebouw. In dit overblijflokaal mogen alleen de brugklassers komen, dus ook het 'weg houden' van ouderejaars behoort tot de verantwoordelijkheden. Daarnaast heeft deze overblijfruimte een eigen kantine en ook de bemanning van deze kantine valt onder de taken van deze surveillant. Verder behoort ook het schoonhouden van de overblijfruimte tot de verantwoordelijkheden en dit wordt meestal samen gedaan met een groep brugklassers die corvee hebben.

In het K&C gebouw worden verschillende evenementen georganiseerd zoals schoolfeesten, concerten en open avonden. In sommige gevallen moet het een en ander voor deze evenementen klaar gezet worden of dient er koffie en thee bij aangeboden te worden. Ook moet naderhand alles weer schoon en in de originele staat opgeleverd worden. Soms wordt dit zelf gedaan door degene die het evenement organiseren, maar anders dient deze surveillant dit uit te voeren.

Naast deze surveillancetaken verricht de surveillant echter vaak nog andere taken. Veel taken van de conciërges worden overgenomen of er wordt bijgesprongen als de conciërges hulp nodig hebben. Deze taken lopen van het repareren van stoelen en het bijhouden van de werkplaats tot het uitvoeren van onderhoud. Het verschil tussen een surveillant en een conciërge is hierdoor erg klein geworden.

Er wordt dus door de surveillant vaak meer gedaan dan dat er gedaan zou moeten worden. Hier is de functie echter niet op gebaseerd en daarmee ook het bijbehorende salaris niet. Vaak is het echter wel noodzakelijk dat de surveillanten de conciërges helpen met hun werkzaamheden, omdat er anders te veel werk blijft liggen.

Een oorzaak hiervan zou kunnen zijn dat de verdeling van de conciërges niet helemaal goed is. Op dit moment is het namelijk zo dat elke conciërge iets anders doet. De een houdt de ingang in de gaten, de ander werkt veel alleen in een deel van de school en weer een ander werkt bijna alleen buiten. Zo doet iedereen aparte dingen en ook vaak alleen zijn eigen ding. Hierdoor zijn de conciërges niet echt allround, maar heeft iedereen zijn eigen werkzaamheden.

Een oplossing hiervoor zou kunnen zijn om te streven naar één groep conciërges, waaronder dus ook de surveillanten. Binnen deze groep moeten dan de verschillende taken duidelijk zijn en moet iedereen deze taken uit kunnen voeren. Dit kan gerealiseerd worden door middel van het doorwisselen binnen deze groep. Zo kan bijvoorbeeld iedereen per dag of per week een andere taak doen, en dit zorgt ervoor dat men meer allround wordt en men ook beter bij elkaar kan bijspringen. Hiervoor moet er dus een duidelijk taakomschrijving opgesteld worden, iets wat er nu nog niet is of in ieder geval niet bekend is bij deze medewerkers.

Ook dient er nagestreefd te worden om met betrekking tot de bezetting er voor te zorgen dat elke 'plek' altijd ingevuld is. Op plekken als de loge moet namelijk altijd iemand aanwezig zijn als aanspreekpunt voor de leerlingen. Ook dit kan gerealiseerd worden door binnen de groep conciërges de taken duidelijk te verdelen, bijvoorbeeld aan de hand van een rooster.

Een laatste aandachtspunt is meer verantwoordelijkheid en vrijheid binnen de afdeling. Dit kan bewerkstelligd worden door de eerder genoemde duidelijke taakomschrijvingen. Als iedereen namelijk precies weet wat er verwacht wordt en waar men op afgerekend wordt, dan kan men hier vaak heel goed zelf invulling aan geven. Op deze manier kan er in sommige gevallen zelfs meer bereikt worden.

Een ander verbeterpunt is dat er vaker werkoverleg moet zijn. Dit gebeurt op dit moment erg weinig en het verdient de voorkeur om dit meer structureel terug te laten komen, bijvoorbeeld elke twee weken. Tijdens dit werkoverleg kunnen dan knelpunten en verschillende lopende zaken besproken worden. Dit kan dan het beste per discipline gedaan worden, omdat bijvoorbeeld de administratie weinig van doen heeft met het reilen en zeilen van de conciërgerie. Vervolgens kunnen dan ook de hoofden van deze disciplines weer bij elkaar komen, om zo ook afdelingsbreed het een en ander te bespreken.

Daarnaast is het wellicht een verbeterpunt om bij verschillende activiteiten, zoals de open avonden, een duidelijke briefing te houden vanuit de leiding naar de medewerkers. Zo weet iedereen binnen de afdeling wat er tijdens een dergelijke activiteit van men verwacht wordt en wat de taken zijn. Hier schort het op dit moment nogal eens aan, waardoor dit niet altijd even duidelijk is.

Systeem- en applicatiebeheerder

De systeem- en applicatiebeheerder vervult de rol van ICT helpdesk voor alle medewerkers binnen 't Rijks en in sommige gevallen ook voor leerlingen. Verder draagt deze medewerker zorg voor het onderhoud en reparatie van ICT gerelateerde producten, waaronder de pc's en beamers. Ook draagt deze persoon zorg voor de telefonie binnen de school en het onderhoud hiervan, en wordt als systeembeheerder het netwerk en server binnen de school beheert.

Naar de leerlingen toe speelt de systeem- en applicatiebeheerder voornamelijk een rol bij de uitleen van laptops. Leerlingen die bijvoorbeeld hun arm gebroken hebben en dus niet goed meer kunnen schrijven, krijgen tijdelijk een laptop vanuit de ICT. Naar de schoolleiding toe vervult de ICT een adviserende rol, bijvoorbeeld bij de aankoop van een nieuw softwareprogramma of bij het aanleggen van een netwerk door een aannemer.

Daarnaast zijn er geregeld projecten op het gebied van ICT. Deze projecten worden niet door de schoolleiding bepaald, maar dit doet de systeem- en applicatiebeheerder zelf. Deze medewerker bepaalt of er op een bepaald gebied binnen de ICT vernieuwing nodig is en start hiervoor een project. Dit is echter niet geheel wenselijk vanuit de ICT zelf. Zij starten namelijk projecten met betrekking tot zaken waarvan zij verwachten dat deze gewenst zijn. Zij weten echter niet wat de docenten eigenlijk willen en de docenten weten van de andere kant ook niet wat er allemaal mogelijk is. In principe is echter in zekere mate alles te realiseren, alleen moet de ICT wel weten wat de docenten wensen en nodig hebben. Er is dus meer vraag gewenst en dit kan wellicht meer gestimuleerd worden vanuit de schoolleiding.

De belangrijkste softwareprogramma's waar men mee werkt binnen de school zijn @VO, Outlook en het personeelsweb, al is deze laatste uiteraard geen software. @VO is een administratieprogramma waarin alle informatie staat geregistreerd over medewerkers, leerlingen en ouders. Dit programma wordt dan ook door iedereen binnen de school gebruikt voor verschillende doeleinden, bijvoorbeeld voor registratie van absentie of de administratie met betrekking tot medewerkers. E-mail is een gangbaar communicatiemiddel binnen 't Rijks en daarom is ook Outlook een belangrijk programma. Ook wordt dit programma veelvuldig gebruikt als digitale agenda. Als laatste wordt het personeelsweb gebruikt om belangrijke informatie voor de gehele organisatie te communiceren.

Meldingen op het gebied van ICT, zoals storingen en defecten, komen nog te vaak mondeling binnen, er wordt op de gang verteld wat er aan de hand is. Op zich is er niks mis met deze persoonlijke manier van melden, maar het gevaar is dat de systeem- en applicatiebeheerder het onderweg naar zijn kamer vergeet. Meldingen moeten dus zo veel mogelijk op de mail gezet worden en het liefst nog gemeld worden via het facilitaire meldpunt.

Een aantal verbeterpunten op het gebied van ICT zijn hiervoor al even aan het licht gekomen. Ten eerste is het gewenst dat er meer vraag komt vanuit de docenten, zodat de ICT hier beter op kan inspelen. Daarnaast werkt het prettiger als meldingen binnen komen via het facilitaire meldpunt. Het liefst nog als dit kan middels een facilitair informatiesysteem. Aan de hand hiervan kunnen er namelijk ook overzichten uitgedraaid worden, welke gebruikt kunnen worden voor sturing binnen de ICT. Als laatste wil de ICT een project starten om een soort blackboard in te voeren binnen de school. Aan de hand hiervan kunnen docenten namelijk makkelijker communiceren met hun leerlingen en makkelijk documenten uitwisselen, ook onderling. Ook bij bijvoorbeeld ziekte hoeven leerlingen hierdoor minder van de les te missen, doordat ze het een en ander thuis kunnen bekijken.

Vanuit de ICT zijn de volgende verbeterpunten aan de orde gekomen. Ten eerste de komst van een facilitair meldpunt. Aan de hand van een dergelijk systeem kan er namelijk meer planmatig gewerkt worden en kunnen ook beter prioriteiten gesteld worden. Dit draagt dan bij aan een stukje beheer en niet alleen op het gebied van ICT.

Daarnaast vormt de communicatie op verschillende gebieden een verbeterpunt. Ten eerste de communicatie met de docenten. Docenten van bepaalde secties schaffen namelijk soms zelf leermethodes aan, waarbij ook een stukje software meegeleverd wordt. Hierover wordt vaak niet overlegd met de ICT, waardoor het kan gebeuren dat deze software niet gebruikt kan worden binnen 't Rijks. Door de ICT hier niet bij te betrekken, komt men hier dus te laat achter. Het verdient dus aandacht om deze samenwerking te verbeteren en deze aspecten meer centraal te organiseren.

Een ander verbeterpunt op het gebied van communicatie ligt op beleidsmatig gebied. Zo worden er onder andere door de ICT verschillende plannen ingeleverd over wat er de komende tijd moet gebeuren. Vervolgens worden deze plannen in de schoolleiding besproken, maar de terugkoppeling ontbreekt hierbij regelmatig. Hierdoor weet de ICT niet welke plannen een vervolg gaan krijgen en daardoor kunnen bijvoorbeeld ook de docenten hier niet over ingelicht worden. Dit heeft dus ook gevolgen voor de communicatie naar de docenten. Er kunnen geen duidelijk afspraken gecommuniceerd worden naar de docenten, zodat ook zij weten wat ze kunnen verwachten.

Door verschillende medewerkers wordt er regelmatig initiatief getoond in de vorm van verbeter- of aandachtspunten. Hier wordt echter te weinig mee gedaan. Zo kunnen er bijvoorbeeld ook verschillende verantwoordelijke partijen betrokken worden bij een besluitvorming. De verschillende facilitaire disciplines binnen de school hebben namelijk ook een adviserende rol naar de schoolleiding en hier moet wel gebruik van worden gemaakt. Zo kan de ICT wel adviseren over het leggen van kabels bij nieuwbouw, maar als hier vervolgens niks mee gedaan wordt, levert dit ook weinig waardering vanuit de ICT op.

Een ander verbeterpunt is dat de ICT, en waarschijnlijk ook de gehele facilitaire afdeling, geen duidelijk beeld heeft van de gewenste service van de docenten. De vraag vanuit de docenten is niet duidelijk in kaart gebracht, waardoor hier dus ook niet op ingespeeld kan worden. Dit is een punt wat vanuit de schoolleiding aangestuurd en gestimuleerd moet worden.

Een laatste aandachtspunt heeft ook betrekking op een stukje beveiliging. Zo komt het namelijk voor dat er bijvoorbeeld computers uit leslokalen gestolen worden, als hier niemand in de buurt is. Deze lokalen zijn namelijk overdag wel gewoon open. Het verdient wellicht de aandacht om hierbij een beleid te voeren waarbij het lokaal altijd dicht moet zijn als hier geen les is, indien de inventaris in dat lokaal boven een bepaald bedrag ligt. Bij dergelijke punten moet er echter altijd afgewogen worden of de kosten van de te nemen maatregelen in verhouding liggen met de kosten van de aanschaf van nieuwe inventaris. In sommige gevallen kan namelijk beter het risico genomen worden op diefstal, dan dat er voorzorgsmaatregelen genomen worden die uiteindelijk veel duurder uitkomen.

Technisch onderhoudsmedewerker

De technisch onderhoudsmedewerker binnen de conciërgerie is ten eerste verantwoordelijk voor het beheer van alle technische installaties. Daarnaast worden alle onderhoudscontracten beheerd, waarbij deze medewerker zowel betrokken wordt bij de contractbesprekingen als het toezicht op de uitvoering van het contract. Ook de inkoop van materialen, apparatuur en gereedschap met betrekking tot het onderhoud valt onder de verantwoordelijkheid van deze medewerker. Verder wordt uiteraard het onderhoud zelf uitgevoerd, wat verschilt van kleine klusjes tot grote projecten. Ook heeft dit onderhoud niet alleen betrekking op technische zaken, maar op al het onderhoud binnen de school.

Met betrekking tot legionella houdt de technisch onderhoudsmedewerker een logboek bij. Met betrekking tot uitbestede onderhoudszaken, bijvoorbeeld de technische installaties, draagt de externe partij zorg voor de hierbij van toepassing zijnde logboeken. De technisch onderhoudsmedewerker krijgt deze logboeken vervolgens wel en ziet er op toe of deze logboeken goed zijn.

Meldingen met betrekking tot onderhoud komen in de meeste gevallen binnen op het facilitair meldpunt. Deze meldingen worden dan doorgespeeld naar de technisch onderhoudsmedewerker en deze handelt deze meldingen vervolgens af. Hierbij bepaald de technisch onderhoudsmedewerker zelf de prioriteit van de verschillende meldingen.

De technisch onderhoudsmedewerker heeft contact met zowel de docenten als de leerlingen. Kapotte kluisjes van de leerlingen worden gerepareerd en zelfs als een leerling bijvoorbeeld een kapotte zool heeft kan dit verholpen worden door de technisch onderhoudsmedewerker. De docenten komen natuurlijk zaken tegen die onderhoud nodig hebben en dit wordt dan gemeld aan deze medewerker. Over het algemeen dient dit gemeld te worden via het facilitair meldpunt, maar vaak wordt dit nog direct aan de technisch onderhoudsmedewerker gemeld. Dit kan mondeling of via de mail en ook dit wordt vaak nog als prettig ervaren. Hierdoor blijf je direct contact houden en blijven de lijnen kort.

Technisch onderwijsassistent

In grote lijnen is de technisch onderwijsassistent verantwoordelijk voor het beheer van de practicumruimtes binnen 't Rijks. Hieronder valt ten eerste het klaarzetten van de verschillende practica, waarbij de apparatuur, materialen en chemicaliën et cetera gereed gezet moeten worden. Daarnaast houdt de technisch onderwijsassistent tijdens het practicum toezicht en worden de leerlingen begeleid bij de proefjes, door bijvoorbeeld vragen te beantwoorden. Ook is de technisch onderwijsassistent een ondersteuning voor de docenten, waarbij zij bijvoorbeeld de rol van vraagbaak innemen, de demoproef verzorgen of bij ziekte zelfs de docent vervangen.

Verder draagt deze medewerker zorg voor het beheer van de apparatuur, het glaswerk en de chemicaliën in het practicumruimtes. Dit komt neer op het onderhouden en schoonmaken van het glaswerk en de apparatuur. Met betrekking tot de chemicaliën komt dit neer op het bestellen en klaar maken ervan tot bruikbare stoffen.

Met betrekking tot de apparatuur is de technisch onderwijsassistent zelf bevoegd om op het moment dat dit nodig is nieuwe apparatuur aan te schaffen. Er wordt dan zelf uitgezocht welke mogelijkheden er zijn en wat de beste mogelijkheid is voor de practicumruimtes op 't Rijks.

Om de verschillende proefjes die worden uitgevoerd tijdens de practica interessant te houden, wordt er regelmatig gekeken naar nieuwe proefjes. Ook dit is de verantwoordelijkheid van de technisch onderwijsassistent en komt er op neer dat er nieuwe proefjes gezocht worden, dat er wordt gekeken of dit uitvoerbaar is op 't Rijks en dat men zich er in verdiept, om zo alles van dit nieuwe proefje af te weten. Op deze manier weet de technisch onderwijsassistent altijd de nodige zaken over de verschillende proefjes.

Verder draagt de technisch onderwijsassistent zorg voor het opruimen van een practicum als deze is afgelopen. Ook kunnen leerlingen een gemist practicum inhalen bij deze medewerker en hiervoor moet dan een afspraak gemaakt worden met de technisch onderwijsassistent. Verder moeten leerlingen soms toetsen inhalen bij deze medewerker en is de medewerker gewoon een aanspreekpunt voor de leerlingen met betrekking tot de verschillende practica en vakken die daarmee te maken hebben. Ook ondersteunt de technisch onderwijsassistent leerlingen met de profielwerkstukken. Hiervoor wordt dan bijvoorbeeld geholpen met het uitvoeren van een bijbehorend practicum en wordt er gezorgd dat de benodigde materialen en stoffen et cetera hiervoor aanwezig zijn.

Uiteraard is veiligheid ook in de practicumruimtes erg belangrijk en dus draagt ook hiervoor de technisch onderwijsassistent de zorg. Dit gaat onder andere over de veiligheid met betrekking tot de verschillende chemicaliën en andere materialen en stoffen die gebruikt worden tijdens de verschillende practica. Dit moet allemaal volgens de veiligheidsnormen van de arbo. Daarnaast stelt de technisch onderwijsassistent zelf voorschriften op met betrekking tot de veiligheid en hoe er omgegaan dient te worden met verschillende apparatuur, chemicaliën et cetera. Ook worden deze voorschriften indien nodig bijgewerkt.

Als laatste heeft de technisch onderwijsassistent ook een adviserende rol naar de schoolleiding, bijvoorbeeld bij een verbouwing. Er wordt dan advies gegeven met betrekking tot welke apparatuur en materialen nodig zijn en hoe de ruimtes ingedeeld kunnen worden. Ook wordt de technisch onderwijsassistent ingezet voor verschillende OOP taken.

Een eerste aandachtspunt is een betere afstemming met de docenten. Zo worden door de docenten niet altijd dezelfde regels gehanteerd als de technisch onderwijsassistent, waardoor deze regels weinig nut hebben. Ook is er soms een betere afstemming gewenst met betrekking tot de planning. Het ene moment is het namelijk zo druk dat er te weinig ruimte is, terwijl er het volgende moment bijna niks te doen is.

Een ander aandachtspunt is dat het voor de technisch onderwijsassistent niet altijd mogelijk is om rustig te werken. Men zit namelijk vaak in een open ruimte, waar dus ook veel mensen zo in en uit kunnen lopen. Hierdoor wordt de technisch onderwijsassistent vaak gestoord en komt het zelfs voor dat de eigen computer bezet is door een collega.

Een laatste aandachtspunt is dat de practicumlokalen soms nog verkeerd gebruikt worden, bijvoorbeeld als theorielokaal. Hier zijn de practicumlokalen uiteraard niet voor bedoeld, omdat het niet wenselijk is dat leerlingen hier met al hun tassen, boeken en andere spullen zitten. Dit zorgt er namelijk voor dat er veel rotzooi ontstaat en dat de leerlingen met de verschillende spullen in het practicumlokaal gaan spelen, terwijl dit natuurlijk niet de bedoeling is.

Een positief punt met betrekking tot de technisch onderwijsassistent is dat deze medewerker grotendeels zelf de tijd kan indelen en zo redelijk vrij is en het doen en laten van de verschillende werkzaamheden. Hierdoor heeft deze medewerker veel vrijheid en wordt de verantwoordelijkheid ook grotendeels zelf gedragen.

Wat een aandachtspunt is, is dat men over het algemeen niet goed weet wat een technisch onderwijsassistent allemaal doet. Dit geldt eigenlijk voor het gehele OOP, onderling maar ook organisatiebreed is men er niet altijd goed van op de hoogte wat iedereen doet en wat er van iedereen verwacht mag worden. Dit is erg onhandig, omdat men dan regelmatig het idee heeft dat het OOP niet zo druk is en hierdoor wordt er veel extra werk aangeleverd, wat dus gewoon bovenop het eigen werk komt.

Wat ook een aandachtspunt is met betrekking tot de technisch onderwijsassistent, is dat deze medewerker eigenlijk tussen het OP en het OOP in ligt. Dit komt bijvoorbeeld terug bij de vakanties. Een technisch onderwijsassistent moet aanwezig zijn tijdens de practica, dus mag alleen vakantiedagen opnemen tijdens de echte vakanties. Dit is dus net zoals het OP, het verschil is alleen dat het OP dan de gehele vakantie vrij is, terwijl de technisch onderwijsassistent slechts het aantal dagen vrij mag nemen waar het OOP recht op heeft. Er moet dus nog gewoon gewerkt worden tijdens de vakanties. Er wordt hier dus geen rechte en duidelijke lijn getrokken binnen het OOP, aangezien het overige OOP wel gewoon buiten de vakanties om dagen mag opnemen. Het verdient de voorkeur om voor de gehele OOP, en dus voor alle disciplines die hier onder vallen, eenzelfde regeling te treffen. Nu hebben verschillende disciplines binnen het OOP allemaal een eigen regeling.

Een ander verbeterpunt binnen de facilitaire afdeling is het toekomstperspectief wat geboden wordt. Een toekomstperspectief wordt namelijk vaak niet geboden. Er zijn namelijk zeker medewerkers met de ambitie om een bepaalde opleiding te volgen, maar hier wordt vaak geen gehoor aan gegeven vanuit de leiding. Hierdoor heeft men over het algemeen niet iets waar naartoe gewerkt kan worden en hierdoor ontbreekt het vaak toch aan een stukje stimulans en motivatie onder de medewerkers. Een verbeterpunt wat hier ook weer uit naar voren komt, is dat beloftes niet altijd worden nagekomen. Zo is er namelijk wel een toekomstperspectief beloofd, maar hier komt nu weinig van terecht. Dit komt echter ook op andere gebieden voor en dit zorgt ook voor een stukje frictie en een wat mindere sfeer binnen de afdeling.

Naast de groep mensen die graag een opleiding wil volgen, is er uiteraard ook een groep die hier geen ambitie voor heeft. Binnen deze groep medewerkers zit echter wel heel veel kennis en ervaring, waar nu te weinig gebruik van wordt gemaakt. Dit komt mede doordat men eigenlijk niet goed op de hoogte is van de aanwezigheid van deze kennis en ervaring. Hierdoor ontstaat het gevaar dat deze kennis verloren gaat, terwijl hier ook goede initiatieven uit voort kunnen vloeien voor de organisatie. Om te beginnen zou het daarom een idee zijn om iedereen eens te laten opschrijven wat men allemaal door de jaren heen gedaan heeft. Door dit in kaart te brengen, weet je wat je in huis hebt en daardoor ligt er de mogelijkheid om al deze kennis en ervaring te benutten.

Waar deze laatste verbeter- en aandachtspunten eigenlijk allemaal een beetje op neer komen, is dat er wellicht anders en flexibeler met mensen omgegaan moet worden binnen de afdeling. Door bijvoorbeeld meer waardering te uiten of de medewerkers meer mogelijkheden te bieden en open te staan voor de initiatieven vanuit alle kennis en ervaring onder de medewerkers, ontstaat er een meer motiverende situatie voor deze medewerkers. Dit kan dan uiteindelijk weer leiden tot een prettigere werkomgeving en betere resultaten.

Veiligheidsfunctionaris

Op het gebied van veiligheid is 't Rijks een pilot school in deze regio. De veiligheidsfunctionaris binnen de school onderhoudt mede hiervoor ook contacten met de gemeente en de politie. De pilot houdt in dat er op 't Rijks tot op dit moment nog geen zeer ernstige incidenten hebben voorgedaan, maar dat de veiligheid er al wel zo op is ingericht om dit ook in de toekomst te voorkomen. Preventie is dus een heel belangrijk aandachtspunt.

De werkzaamheden van de veiligheidsfunctionaris bestaan ten eerste uit het zorg dragen voor de persoonlijke veiligheid van de eigen medewerkers en de veiligheid van de leerlingen. Verder valt ook het sleutelbeheer en de BHV onder het takenpakket van deze medewerker. Met betrekking tot de BHV vervult de veiligheidsfunctionaris ook de rol van hoofd BHV. Er wordt nagestreefd om meer cursussen te gaan volgen op het gebied van BHV, maar ook zeker op het gebied van SHV, schoolhulpverlening. Als laatste draagt de veiligheidsfunctionaris ook zorg voor een verantwoorde verwerking van het chemisch afval binnen de school.

Er is bewust voor gekozen om de functie van veiligheidsfunctionaris in te vullen als een zelfstandige functie. Men had er ook voor kunnen kiezen om deze taken in het pakket van een docent of de conciërges te stoppen. Door dit niet te doen is het voor iedereen duidelijk waar het over gaat als de veiligheidsfunctionaris ergens bij betrokken is. Wel dragen alle onderwijsondersteunende medewerkers de verantwoordelijkheid om toe te zien op de veiligheid binnen de school en in te grijpen als er zich een incident voor doet. Is het incident echter van een te grote omvang, dan dient de veiligheidsfunctionaris hier zelf over ingelicht te worden. Ook op het moment dat er bijvoorbeeld een leerling uit de klas gehaald moet worden, wordt dit gedaan door de veiligheidsfunctionaris. Het is dan voor de leerling gelijk duidelijk dat er iets niet goed is.

Meldingen met betrekking tot de veiligheid binnen de school worden over het algemeen direct aan de veiligheidsfunctionaris gemeld. Ook is het voor leerlingen mogelijk om anoniem iets te melden. Het voordeel hiervan is dat de drempel erg laag is om iets met betrekking tot de veiligheid te melden. Het is ook zeker niet de bedoeling om deze werkwijze te veranderen.

Bovengenoemde meldingen worden altijd geregistreerd in een veiligheidslogboek op de computer, ook al wordt er verder nog niks mee gedaan. Op het moment dat er dan een serieuze melding wordt gedaan of de meldingen met betrekking tot een leerling stapelen zich op, dan kunnen eerdere meldingen terug gelezen worden en wordt er werk gemaakt van het incident. Alle incidenten worden vervolgens ook opgeslagen in een logboek, met daarbij alle bijbehorende documenten. Daarnaast hangen er op verschillende plekken binnen de school bewakingscamera's. Deze zijn voornamelijk preventief en de beelden worden slechts terug gekeken op het moment dat er zich een incident heeft voorgedaan.

Met betrekking tot de veiligheid wordt het positief ervaren dat de veiligheidsfunctionaris zelf de verantwoordelijkheid draagt op dit gebied. Bovendien is het een eigen medewerker, wat er voor zorgt dat de functie persoonlijk blijft. Een aandachtspunt voor de toekomst is de bezoekersregistratie, omdat de bezoekers zich op dit moment niet altijd melden.

Bijlage 16: Beoordelingsformulier AO

BEOORDELINGSFORMULIER AFSTUDEEROPDRACHT FM

STUDENT:

TITEL:

BEGELEIDER / MEDEBEOORDELAAR:

BIJ EEN CO-PRODUCTIE
NAAM VAN DE PARTNER:

criteria

EVALUATIE

honorering

INHOUD

1 probleemstelling

- * aanleiding/verantwoording 0 t v rv g u
- * interdisciplinair beleidsprobleem 0 t v rv g u
- * doel- en doelgroepgerichtheid 0 t v rv g u
- * relevantie: opleiding/opdrachtgever 0 t v rv g u
- * afbakening 0 t v rv g u
- * formulering 0 t v rv g u

2 aanpak probleemoplossing

- * actualiteit en kwaliteit van de literatuur en andere bronnen 0 t v rv g u
- * systematische probleemaanpak 0 t v rv g u
- * verantwoording probleemaanpak 0 t v rv g u
- * adequaatheid onderzoeksinstrumenten 0 t v rv g u
- * geldige argumentatie 0 t v rv g u
- * evenwichtige samenhang tussen theorie en praktijk 0 t v rv g u
- * onderbouwing eigen mening(en) 0 t v rv g u

3 resultaten probleemoplossing

- * zuiverheid van de conclusies 0 t v rv g u
- * adequate terugkoppeling op de probleemstelling 0 t v rv g u
- * bruikbaarheid adviezen 0 t v rv g u
- * acceptatie/draagvlak adviezen 0 t v rv g u
- * financiële onderbouwing (kosten-baten-analyse) 0 t v rv g u
- * bredere toepasbaarheid v.d. resultaten 0 t v rv g u
- * adequaat implementatieplan 0 t v rv g u

cijfer inhoud:

RAPPORTAGE

1 structuur

- * logische, stapsgewijze opbouw 0 t v rv g u
- * consistente indeling 0 t v rv g u

2 taalgebruik

- * spelling en interpunctie 0 t v rv g u
- * woordkeus 0 t v rv g u
- * zinsbouw 0 t v rv g u
- * alinea-opbouw en -indeling 0 t v rv g u
- * stijl 0 t v rv g u
- * afstemming doelgroep 0 t v rv g u

criteria (vervolg)

honorering

3 indeling: aanwezigheid, volgorde, correctheid van:

* omslag	o t v rv g u
* titelpagina	o t v rv g u
* auteursreferaat	o t v rv g u
* samenvatting	o t v rv g u
* voorwoord (of nawoord)	o t v rv g u
* inhoudsopgave	o t v rv g u
* inleiding	o t v rv g u
* hoofdstukken, paragrafen, subparagrafen.....	o t v rv g u
* conclusies en adviezen	o t v rv g u
* noten (bronvermeldingen)	o t v rv g u
* literatuuropgave.....	o t v rv g u
* bijlagen	o t v rv g u
(evaluatieverslag separaat o/v)	

4 lay-out

* indeling bladspiegel.....	o t v rv g u
* opmaak tabellen, grafieken, schema's	o t v rv g u
* omslag	o t v rv g u
* algehele verzorging	o t v rv g u

cijfer rapportage:

Verklaring van de afkortingen:

o = onvoldoende
t = twijfelachtig
v = voldoende
rv = ruim voldoende
g = goed
u = uitmuntend

Berekening oordeel in een cijfer:

cijfer **inhoud** x 2⁶³ =
cijfer **rapportage** = ____ +
totaal

Het totaal delen door 3 = cijfer:

⁶³ Het cijfer voor de inhoud moet tenminste een 6.0 zijn.

Nadat de docent-begeleider en de medebeoordelaar (onafhankelijk van elkaar) een cijfer hebben ingevuld, dient in onderling overleg het eindcijfer te worden vastgesteld en ondertekend. Het eindcijfer moet op een half punt (0.5) nauwkeurig worden vastgesteld.

EINDCIJFER:

Beoordeling evaluatieverslag: voldoende/ onvoldoende⁶⁴

N.B.: Om toegelaten te kunnen worden tot het mondelinge examen dient de student hiervoor een voldoende te hebben behaald.

Handtekening

Docent-begeleider:

Medebeoordelaar:

⁶⁴ Doorhalen wat niet van toepassing is.