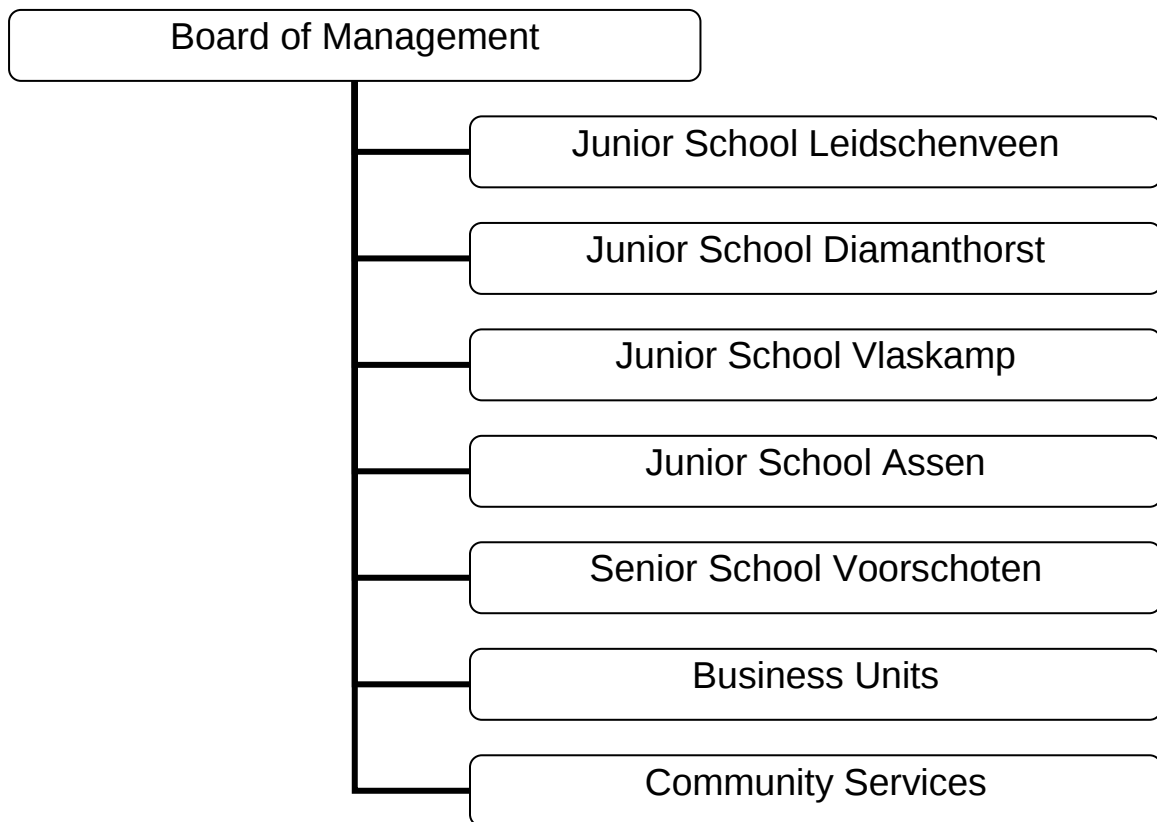


Bijlagen

Bijlage 1 Organigram BSN	1
Bijlage 2 Vragenlijst FME-model	2
Bijlage 3 Facilitair assortiment.....	3
Bijlage 4 Huidige situatie FME-model.....	4
Bijlage 5 Huidige situatie JSL.....	5
Bijlage 6 Huidige situatie JSD	6
Bijlage 7 Huidige situatie JSV	7
Bijlage 8 Huidige situatie SSV	8
Bijlage 9 Uitwerking interview The International School of The Hague	9
Bijlage 10 Uitwerking interview IS Departement.....	15
Bijlage 11 Uitwerking interview Afdeling 'Gebouw en Beheer'	19
Bijlage 12 Uitwerking interview Stichting Het Rijnlands Lyceum	21
Bijlage 13 Gewenste situatie FME-model.....	27
Bijlage 14 Matrices FME-model	28
Bijlage 15 Taakomschrijving onafhankelijke facility manager	30

Bijlage 1 Organigram BSN



Bijlage 2 Vragenlijst FME-model

Bijlage 3 Facilitair assortiment

Huisvesting

- Klein onderhoud/reparaties
- Gebouwonderhoud
- Onderhoud installaties (klein)
- Onderhoud installaties (groot)
- Huisvestingsbeheer
- Klimaatbeheer
- Terreinonderhoud (speelplaatsen)
- Verbouwingen
- Verzekeringen, heffingen, belastingen
- Elektriciteit, gas
- Verwarming/Verlichting
- Water

Diensten en Middelen

- Bewaking en beveiliging
- Bewegwijzering
- Archivering (School)
- Archivering (Business Units)
- Groenvoorziening (binnen)
- Bestellen en uitgeven van onderwijsmaterialen
- Bestellen en uitgeven van etenswaren voor leerlingen en docenten
- Kleding en bewassing
- Kunst
- Interne post
- Externe post
- Receptiediensten
- Bezoekersregistratie
- Keukenvoorzieningen
- Reststoffenverwerking/Vuilafvoer
- Reprografie
- Schoonmaak
- Glasbewassing
- Gevelreiniging
- Ongediertebestrijding
- Parkeervoorziening
- Sanitaire voorzieningen
- Sleutelbeheer
- Vergaderruimtebeheer
- Catering vergaderingen
- Interne verhuiskerkzaamheden
- Externe verhuiskerkzaamheden
- Transportdiensten (leerlingen)
- Werkplekbeheer (meubilair)

ICT

- Datacommunicatie
- Telecommunicatie

Facility Management

- Administratie
- Beleidsvorming
- BHV en medische voorzieningen
- Contractmanagement
- Inkoopbeheer (contact leveranciers)
- Kwaliteitsmanagement
- Kostenbeheer
- Arbo

Bijlage 4 Huidige situatie FME-model

Het FME-model evalueert de organisatie op 33 succesfactoren.

Aandachtsgebied	Succesfactor	Huidige situatie			
		JSL	JSD	JSV	SSV
Positie & rol	Financiële resultaatverantwoordelijkheid	1	1	1	1
	Marktpositie	2	2	2	2
	Klanttype	1	1	1	1
	Beleidsbepaling	1	1	1	1
	Positie t.o.v. de moederorganisatie	1	1	1	1
	Rol facility manager	1	1	1	1
	Gemiddeld ontwikkelstadium	1.2	1.2	1.2	1.2
Management & Organisatie	Organisatiestructuur	1	1	1	1
	Organisatieontwikkeling	1	1	1	1
	Gebruik van informatiesystemen	1	1	1	1
	Leiderschapstijl	2	2	2	2
	Gemiddeld ontwikkelstadium	1.3	1.3	1.3	1.3
Financiën	Budgetteringsmethodiek	1	2	1	1
	Budgethouderschap	1	1	1	1
	Kostendoorbelasting	1	1	1	1
	Gemiddeld ontwikkelstadium	1	1.3	1	1
Personeel	Opleidingsbeleid	1	1	1	1
	Personeelsbeleid	1	2	2	2
	Arbeidsvoorwaarden en beloning	1	1	1	1
	Competenties van medewerkers	1	1	1	1
	Medewerkerstevredenheid	1	1	1	1
	Gemiddeld ontwikkelstadium	1	1.2	1.2	1.2
Processen	Besturen en beheersen	1	1	2	1
	Prestatiesturing	1	1	2	1
	Verbeteren en vernieuwen	1	1	1	1
	Procesverantwoordelijkheid	1	1	1	1
	Gemiddeld ontwikkelstadium	1	1	1.5	1
Klanten	Klantrelatie	1	1	1	1
	Klantcontact	1	1	1	1
	Klantbenadering	1	1	1	1
	Producten-/dienstenassortiment	1	1	1	1
	Interne of externe gerichtheid	1	1	1	1
	Marketing	1	1	1	1
	Klanttevredenheid	1	1	1	1
	Gemiddeld ontwikkelstadium	1	1	1	1
Leveranciers	Leveranciersrelaties	1	1	1	1
	Leveranciersbestand/inkoopassortiment	1	1	2	1
	Leverancierscontrol/prestatie meting	2	1	2	2
	Uitbestedingsbeleid	2	2	2	2
	Gemiddeld ontwikkelstadium	1.5	1.3	1.8	1.5
	Totaal gemiddeld ontwikkelstadium	1.1	1.2	1.3	1.2

Bijlage 5 Huidige situatie JSL

Bijlage 6 Huidige situatie JSD

Bijlage 7 Huidige situatie JSV

Bijlage 8 Huidige situatie SSV

Bijlage 9 Uitwerking interview The International School of The Hague

- Hoe is de organisatie van The International School opgebouwd?

De directie bestaat uit drie mensen. De principal 'Primary School' en principal van 'Secondary School' zijn verantwoordelijk voor het onderwijzend personeel en inhoud van het onderwijs. De Director of Operations is verantwoordelijk voor alles wat niet met onderwijs te maken heeft: facilitaire afdeling, ICT, administratie en Financiën. De stafafdeling bestaat uit Building manager, twee office manager, finance manager en ICT manager.

ISH is onderdeel van Stichting Rijnlands Lyceum. Deze bestaat uit vier scholen: Wassenaar, Oegstgeest, Sassenheim en Kijkduin. Financiën en Human Resources zijn centraal georganiseerd. Op locatie werkt een klein gedeelte van Financiën en Human Resources, maar het grootste gedeelte wordt centraal geregeld.

The Director of Operations is verantwoordelijk voor het OOP personeel. Dit is het ondersteunend personeel.

- De facilitaire afdeling is dus per school apart georganiseerd?

Nee, wij hebben twee aparte scholen in het gebouw. De Director of Operations is verantwoordelijk voor het hele gebouw. Dus voor zowel de Primary als Secondary School ben ik verantwoordelijk.

- Dit is dus voor de internationale school?

Ja. Voordat we de nieuwbouw hier hadden, zat de Primary ergens anders dan de Secondary. Ze hadden hun eigen spullen. Omdat ze nu in een gebouw gekomen zijn, zou het onzin zijn dat ik een aparte conciërge voor de Primary heb en een aparte voor de Secondary. We hebben het zo georganiseerd dat een aantal diensten gelden voor het gehele gebouw: ICT en de bibliotheek bijvoorbeeld. We hebben een Library Resource Centre in de Secondary School en een bibliotheek in de Primary. Deze waren apart georganiseerd. De een draait op vrijwilligers en de andere op professionele personeelsleden. Wij wilden deze samenvoegen om 1 centrum te hebben. Deze hebben we een aantal maanden bij elkaar gevoegd en het personeel bij elkaar: Cross Training. De systemen werden op elkaar afgestemd. De medewerkers lopen een dag met de andere bibliotheek mee om kennis met elkaar te maken.

- U bent alleen verantwoordelijk voor dit gebouw?

Ja.

- Uit hoeveel personen bestaat het facilitaire bedrijf?

Dat bestaat uit 35 mensen.

- Welke onderdelen zijn dat?

In de Offices voor Primary en Secondary werken zes mensen. Ik heb zes conciërges. Een hoofd conciërge met daarboven een Building manager. Er werken mensen bij de receptie, een beveiliging, ICT mensen, Audiovisuele afdeling, Financiën en Personeelszaken. En een aantal parttimers.

Het lijkt veel, maar als je het over de hele dag verspreid, want er vinden ook 'After school activities' plaats. Dus er gebeurt na school ook nog veel. Het gebouw is dus open tot acht of negen uur 's avonds. Dus je bent veertien tot achttien uur open en in het weekend ook nog. Dus dat betekent dat je veel personeel nodig hebt om het allemaal te regelen. Vandaar dat we ook vijf conciërges hebben. Voor een gebouw als dit, kun je het met twee doen. Maar je hebt een ochtend en avond conciërge, omdat je meer te doen hebt. Ook is er nog een Building manager.

- Is de Building manager het lijnmanagement van de conciërges?

Ja. In lijnen sta ik bovenaan. Daaronder staat direct de Building Manager en daaronder de Hoofd conciërges en conciërges. Ik sta direct geschakeld aan de afdelingen met de managers onder mij. De managers hebben hun eigen personeel.

Er zijn zowel directe als indirecte schakels naar de afdelingen onder mij. Ik ben direct verantwoordelijk voor de medewerkers van de receptie.

- Hebben jullie een lange termijn beleid opgesteld met missie, visie en doelstellingen?

Tuurlijk, sowieso in de organisatie en de structuur. We zitten in een nieuw gebouw. We bestaan nu bijna drie jaar. Er moet wel iets mee gebeuren. Binnen Stichting Rijnlands Lyceum is er een Mission Statement opgesteld. Wat wil het Rijnlands Lyceum. Daar zijn wij een onderdeel van. Maar daarnaast hebben wij zelf ook, als school, een Mission Statement en een idee om te werken aan kwaliteitverbetering van onderwijs, groeien, wat betekent dit en daar moeten we natuurlijk ook op inspelen. Een ander gebied waar we ook een idee over hebben, wat we in het meerjarenplanning hebben opgesteld, is ICT. Wat wil je met ICT? Wil je het laten voor wat het is. In elk lokaal hangt een Smart Board. Dat vinden we belangrijk. Dat hebben alle scholen en alle lokalen. Daar werken ze ook mee. We kijken ook of we kunnen over gaan op een laptop project of willen we wireless worden. Zo hebben we eigenlijk, dat is natuurlijk een afgeleide van het centrale 'Mission Statement' van Stichting Rijnlands Lyceum hebben, voor onszelf dingen afgeleid die belangrijk zijn voor onze school, die je belangrijk vindt. Daar werken we ook weer in verder in meerjaren plannen, want anders is het ook wel heel kortzichtig. Je moet dat dan per maand of per jaar bedenken, dus het mooiste is als je daar een meerjaren planning voor hebt.

- Hoe lang werken jullie al met een concreet opgesteld beleid? Zijn jullie daar in de loop der jaren steeds concreter mee gaan werken?

Het huidige meerjarenplanning is voor 2010-2014. Vorig jaar zijn eigenlijk de nieuwe strategische doelen bepaald binnen Stichting Rijnlands Lyceum voor de komende vier jaar. Wat we nu aan het doen zijn, is die plannen vertalen binnen de school. Daarvoor, 2006-2010, waren er dus ook een Mission en strategisch plan. Alleen werkte ik hier toen nog niet en toen bestond de ISH nog niet als één school. Maar was er een aparte Primary en een aparte Secondary. Secondary is de oudste. Vanaf 2009-2010 is er een strategisch plan neergelegd vanuit de Stichting en daar werken we nu tot 2014 aan. De rectoren van de scholen hebben met de bestuurder van de Stichting Rijnlands Lyceum elf stellingen opgesteld. Die kunnen uitgewerkt worden in elke school afzonderlijk. Daar zit iets in voor het onderwijs, maar ook iets voor ICT, informatie, communicatie, samenwerking, centrale servicebureau. Dat doen Financiën en HR voor ons.

- Zijn er in het verleden veranderingen in de structuur aangebracht?

Drie jaar geleden natuurlijk. Dat is erg ingrijpend. Voor de rest zijn er geen verdere ontwikkelingen. In de toekomst wordt er wel gekeken naar mogelijkheid of een Europese school aan de ISH kan worden verbonden.

- Hoe zijn jullie toen te werk gegaan om de twee scholen samen te voegen?

Dat is voor mijn tijd hier. Dat gaat door ouders die kinderen op de Primary en Secondary School hebben en het heeft te maken met praktische dingen. De gebouwen waar ze in zaten bijvoorbeeld. De Primary zat toen in bij een andere school en ging groeien, dus moesten ze het gebouw uit. Er moest iets anders gezocht worden. En de Secondary zat in een vrij oud gebouw en daar was ook veel mee aan de hand. Dus die moest er ook uit en toen dacht men ineens dat ze samen konden. Het onderzoek voor de juiste locatie was een jarenlang onderzoek met de gemeente, die erin moest meestemmen, en ze hadden een aantal locaties in Den Haag waar ze eventueel nieuwbouw konden neerzetten. Uiteindelijk hebben ze deze plek gevonden na twee jaar. Daarvoor hebben ze de uitspraak gedaan dat de twee scholen wel in één gebouw wilden. Die onderhandelingen werken gevoerd en de gemeente ging akkoord.

- Wat is de positie van de facilitaire afdeling in de organisatie? Doet men meer het uitvoerende werk of pakken de medewerkers proactief werkzaamheden op?

Allebei, ze hebben te maken met de dagelijkse gang van zaken, maar daarnaast zijn we ook voortdurend bezig om het gebouw aan te passen en te verbeteren. Indien nodig zelfs te veranderen. Een voorbeeld is het lokalentekort. Om het tekort op te lossen, hebben we noodlokalen gehuurd en een paar lounge-ruimtes omgebouwd tot lokalen. Het gebouw was heel ruim bedacht en wij hebben er ook niet aangedacht, maar door de groei is ruimte nodig en daar hebben we nu noodlokalen gehuurd. Maar we hadden een probleem dat we hebben opgelost door een lokaal bij te bouwen. Wat je doet, is de vraag vanuit het onderwijs te faciliteren, zodat je het mogelijk maakt. Aan de andere kant vragen ze dat de ondersteunende processen verder kijken 'dan de neus lang is', dingen kunnen voorzien, kunnen plannen. Veiligheid is een belangrijk item. Je moet kijken in de toekomst wat nodig is en hoe je het op gaat lossen. In een mooi ruim gebouw is dat weer een risicofactor. Wat ga je doen en het oplossen. In die zin speel je met de dagelijkse gang van zaken en verder kijken dan je neus lang is.

- De conciërges zijn uitvoerend. Hoe proberen jullie hen proactiever te maken?

Ik heb overleg met de managers over de dagelijkse gang van zaken en daarnaast probeer ik hen te betrekken bij vragen vanuit het veld, de toekomst en beleid. Wat zullen we ermee doen en kunnen we dat? Hoe zetten we dit uit in tijd? Ik probeer ze te betrekken.

- Hiermee bedoelt u de conciërges?

De Support Staff. Ook heb ik overleg met de twee Principals van de scholen. Wij bespreken de dagelijkse gang van zaken over wat het onderwijs vraagt en hoe we dat kunnen oppakken en neer kunnen zetten. Zij vragen aan mij: is daar ruimte voor en over mogelijkheden voor de gevolgen voor veranderingen in het onderwijs. Over veranderingen voor docenten lossen zij op. Daar denk ik ook in mee, maar het kan ook gevolgen hebben voor mijn organisatie. Daar moet ik mensen op voorbereiden of op scholing sturen.

- Dus u hebt met de Principals overleg en de uitvoerenden voeren de dagelijkse taken uit. Probeert u hen dan ook proactiever naar de organisatie te laten kijken?

Liefst wel. Ja, natuurlijk heb ik het liefst dat ze meedenken. Dat is niet aan iedereen gegeven. Dat maakt niet uit. Maar ik ben blij als mensen zelf dingen oppakken. Dat kan ik niet alleen. Dat houdt op een gegeven moment op. Dat geldt voor iedereen hier die in het management zit. Je bent van elkaar afhankelijk. Het is niet alleen een top-down organisatie. Het is ook bottom-up. Er zitten een aantal lagen tussen. We proberen zo plat mogelijk te zijn.

- In hoeverre bent u in staat een eigen beleid op te stellen of gaat dat in overleg?

Ja, dat is onze kracht. In feite kan ik dingen zelf opstellen. Maar onze kracht is ons overleg. Het beleid heeft natuurlijk heel veel consequenties. Het is niet alleen mijn wil, maar het is dat binnen de organisatie iets moet veranderen. Het heeft financiële gevolgen en kan het onderwijs raken. Het plaatsen van de noodlokalen moeten gepland worden en mogen het onderwijs niet storen. Hier moeten afspraken over gemaakt worden. Ik vind het normaal om hier overleg over te hebben. Op operationeel niveau is het mogelijk zelf te beslissen. Maar op beleidsniveau wordt samen beslist en gepland.

- Hoe lang bestaat het meedenken op strategisch niveau van een persoon van het secundair proces?

Sinds ik er ben, omdat in de korte periode van het idee van een nieuw gebouw en het bouwen van de school er op managementniveau vier of vijf wisselingen hebben plaatsgevonden. De bestuurder was weg en er was een interim bestuurder. Bij de komst van een nieuwe bestuurder, nieuwe Principal Primary School en Director of Operations hebben we het zoals het nu is, opgezet. Door veranderingen in het management en negatieve ervaringen uit het verleden is er voor een nieuw management model gekozen.

- Waarom is voor deze opzet gekozen?

Dit is gedeeltelijk afgedwongen door de samenvoeging van twee scholen. Het was duidelijk dat sommige dingen door het gehele gebouw lopen en er dus iemand verantwoordelijk voor

het gehele gebouw moest zijn. Ik ben een intermediair tussen de Principals die hun eigen beslissingen kunnen nemen voor het onderwijs. Het is zo gegroeid.

- Was er geen onderzoek gedaan naar wat de beste opzet zou zijn?

Nee, niet zo concreet door een extern bedrijf naar binnen te halen. Het is gebaseerd op ervaringsgegevens en we hebben met zijn drieën dertig jaar werkervaring, weten hoe het in elkaar zit en hebben daar ideeën over. Je weet hoe het vroeger liep en weet ook hoe het niet moet. Er zijn veel theoretische modellen bruikbaar, maar het is op ervaring gebaseerd. Het liep zo en de puzzelstukjes vielen in elkaar. We zijn nog steeds bezig om te kijken hoe het nog beter kan.

- Kunt u daar voorbeelden van geven?

De ICT is uitbesteed voor een groot gedeelte. We hebben ideeën. Mijn voorgangers hebben dat bedacht. We komen er langzaam achter dat dit niet handig is. Als je het doet moet je verstand hebben wat outsourcing betekent en wat de andere partij voor je moet doen, kan doen en zal moeten doen. Daar zijn we onderzoek naar aan het doen binnen de Stichting hoe we het beter kunnen aanpakken en hoe we het vertalen naar je eigen school. Schoonmaak is uitbesteed en het contract loopt af. We moeten onderzoeken hoe we het aanpakken. Kunnen we het centraal organiseren of per school? Wie speelt een rol in dit proces. Op managementniveau ligt er niet meteen een plan of draaiboek klaar. Je leest dingen en tips bij anderen en soms overkomt het je.

- Hoe is de besluitvorming geregeld? Is dit op strategisch niveau?

Het strategisch niveau van de Stichting Rijnlands Lyceum is de bestuurder en de vier scholen. Binnen deze school is het de Senior Leadership Team en dat zijn wij drieën. Vervolgens krijg je de afgeleiden daarvan. Bijvoorbeeld de Principals hebben weer overleg met hun docenten over de inhoud van het onderwijs. Besluiten over het Gebouwbeheer worden genomen door mij, de Building Manager en de assistent Building Manager.

- Hebt u contact met de andere facility managers van de andere scholen?

Nee, weinig tot niet. Dit komt voornamelijk omdat wij de enige internationale school binnen de stichting zijn. De anderen zijn Nederlands wel tweetalig, maar dat is toch anders. Dat is historisch ook zo gegroeid. Wij stonden er een beetje buiten. Sinds vorig jaar is er op centraal niveau wel een hoofd Facilitair/Inkoop gekomen voor de voordelen van bulkinkoop en dat de scholen onderling een beetje moeilijk communiceren en om het omhoog te duwen. Het vervangt een beetje het overleg tussen de scholen.

Het verschil tussen de scholen zit ook dat de andere scholen geen Director of Operations hebben. Wij zijn de enige school die zowel een Primary als Secondary school hebben, waardoor er heel andere dingen nodig zijn.

- Wat is wel centraal geregeld?

Financiën, HR. We hebben ervoor gekozen, omdat het veel consequenties heeft en een specialistisch tak is. Daar hebben we er nog één aan toegevoegd: Facilitair/Inkoop (contractenbeheer).

- Hij is dus verantwoordelijk voor contracten?

Ja, hoofdzakelijk de contracten. Maar hij is verantwoordelijk om te onderzoeken hoe contracten gecombineerd kunnen worden voor bijvoorbeeld drie of meerdere scholen om kosten te dekken en leveranciers te bundelen.

- Welke contracten zijn er die in alle scholen worden gebruikt?

Papier, Energieleverancier, kopieermachines, schoonmaak en boeken.

De andere scholen stoppen hun hoofden bij elkaar om te zien of ze het toch op een slimme manier kunnen organiseren en toch ook goedkoper en beter bij één leverancier kunnen onderbrengen.

- Zijn er plannen om meer producten en diensten centraal te organiseren?

Het aanstellen van een inkoper is de eerste stap daarvoor geweest, maar voor de ISH is dat moeilijk. ISH is een andere organisatie en heeft een andere structuur. Dat komt doordat ISH een andere situatie heeft en door het type school dat wij zijn.

Klanten

- Hoe worden de klanten geïnformeerd over de producten en diensten? Is er een Producten en Diensten Catalogus?

Website, schoolgids en andere boekjes. De afdeling 'Admissions' heeft een veel grotere rol in de informatievoorziening (over het primair proces) naar de klanten toe dan voor de facilitaire afdeling.

- Is er een servicedesk voor klanten aanwezig?

ICT heeft een meldingssysteem. Verder is dat er niet. We zijn er mee bezig, maar problemen of vragen worden bij de Office of conciërges neergelegd. We zitten dicht op elkaar en weten elkaar te vinden, waardoor je elkaar snel aan kan spreken of e-mailen. Via de e-mail worden ook meldingen doorgegeven.

- Is er dan een vast persoon waar het naartoe wordt gestuurd of is het de persoon die je net tegenkomt.

De conciërges hebben een algemeen e-mailadres waar meldingen terechtkomen. Ook de office heeft een vast e-mailadres, die voor onder andere de ouders bestemd zijn.

- Hebben jullie een informatiesysteem of worden de conciërges aangesproken?

De conciërges worden aangesproken. We zijn op zoek naar een informatiesysteem. We hebben kleine vormen zoals een boekingssysteem voor een ruimte in het gebouw. Je moet wel uitkijken dat niet alles wordt geformaliseerd. Je moet een beetje vrijheid en creativiteit houden. De keerzijde daarvan is dat je iets kan vergeten. Maar je moet niet alles dichttimmeren. Maar ik ben wel aan het kijken of ik niet voor de conciërges een systeem kan gebruiken dat je ook kan terugkijken over een bepaalde periode.

- Proberen jullie dan de conciërges ook duidelijk te maken de docenten aan te sporen een mail te sturen?

Ja, in principe wel. De conciërges hebben eigen werkzaamheden en kunnen dan gestoord worden door een docent. Dit moet je proberen te veranderen in hun gedrag, maar dat is een lastig aspect.

Processen

- Hebben jullie processen in kaart gebracht?

Ja, een heleboel wel. We hebben een tijdje geleden geaccrediteerd door de Council of International Schools. De organisatie werd helemaal doorgelicht. Dit is een belangrijk aspect voor een internationale school. Daar werd gevraagd naar verschillende procedures. We zijn daardoor te weten gekomen dat we dingen weer moeten oppakken en oude procedures worden opnieuw bekeken.

- Wat zijn dat voor procedures?

Emergency plans, ontruimingsplannen en verhuur van zalen.

- Worden de prestaties van de conciërges gemeten?

Er zijn periodieke voortgangsgesprekken met alle medewerkers om de drie jaar. De gehele functie en huidige taken worden doorgenomen.

- Zijn er concrete rapporten over hoeveel meldingen er binnenkomen?

Ja, bij ICT. Dit komt omdat het uitbesteed is. Maar niet voor de andere producten en diensten. Er gebeurt zoveel in de dagelijkse gang van zaken dat ik iemand apart zou moeten aannemen om alles bij te houden. Je wordt vaak aangesproken en als je dat allemaal zou moeten registreren, is niet haalbaar.

Financiën

- Werkt de facilitaire afdeling met een eigen budget en hoe is dat bij de verschillende afdelingen opgezet?

Binnen de ISH is er een budget opgesteld voor beide scholen. De scholen worden gefinancierd door de overheid en door het schoolgeld vanuit de ouders. Het grootste gedeelte wordt besteed aan het onderwijs en docenten. Een deel van het budget wordt mijn budget. Zelf heb ik geen budget. Ik krijg van de Primary en Secondary een deelbudget. Het budget dat ik krijg, is voor een deel voor het gebouw, zoveel voor ICT enzovoorts. Het wordt in een meerjarenplanning weggezet wat je van plan bent. Met dat budget moet ik het mee

doen. En als ik grote dingen voorzie, moet ik dat op mijn investeringsbegroting neerzetten. Als ik dingen niet voorzie, hebben we of een probleem omdat het per se moet of ik moet het voor volgend jaar neerzetten en begroten en dan kan ik er volgend jaar wat mee.

- Kijkt u dan naar voorgaande jaren?

Ja, daar kijk je altijd wel even naar. In dit geval is het dan twee jaar, omdat we hier twee jaar zitten en er redelijk veel dingen nieuw zijn. Ook voor gebouwonderhoud, omdat in nieuwbouw veel mis kan gaan. Je zal de eerste paar jaren minder zien, omdat dan nog niet geschilderd hoeft te worden. Maar over twee of drie jaar moet er geschilderd worden. Dat kan ik nu al op de planning zetten, omdat ik dat al weet.

- De building manager stelt die plannen op?

Ja, dat doen wij samen.

- Is er een doorbelastingsstelsel? Werken jullie met standaardpakketten of als er extra wensen zijn?

Als er extra wensen zijn en het past niet in het budget, moet ik toch een Principal aanspreken en moeten we kijken waar ruimte ligt. Of is het eventueel voor een volgend jaar.

- Is er sprake van gedwongen winkelnering?

We zijn aan het kijken of we elke afdeling een eigen budget kunnen geven, waaruit extra's betaald worden. Dit doen we om ze verantwoordelijk te maken voor een aantal dingen. De grote kostenposten vallen onder mij.

- Is er inzicht in welke kosten onder facilitair vallen?

We hebben aparte dossiers en grootboekrekeningen, die onder ons worden geboekt.

Leveranciers

- Hoe zijn de relaties met de leveranciers gegroeid? Kijken jullie ook naar de contracten en afspraken?

Ja, allebei. Historisch gegroeide relaties. Enkele contracten kwamen voort uit de bouw. Je kijkt op een gegeven moment ook naar prijs kwaliteit verhoudingen. Wanneer je niet tevreden bent over een leverancier moet je een andere zoeken.

- De inkoper geeft advies over hoe punten anders kunnen. Dus hij staat los van de organisatie en meer op adviserend niveau?

Ja, en hij neemt ook zelf initiatief over het bundelen of afsluiten van contracten. De ene keer is het goed, maar je moet ook nadenken over wat je doet en je mensen raadplegen. Want zij weten wat er op de werkvloer afspeelt.

- Is er dan voor die drie scholen interesse bijvoorbeeld het gebouwbeheer centraler te gaan beheren?

Nee, want wat ik merk, is dat de drie scholen onafhankelijk mogen blijven. Ze hebben alle drie in zekere mate een eigen facilitaire staf.

Bijlage 10 Uitwerking interview IS Departement

Algemene beschrijving IS Departement

De IS Departement bestaat uit acht personen en is verantwoordelijk voor lijnactiviteiten en (onderhouds)projecten. Onder lijnactiviteiten worden de dagelijkse activiteiten bedoeld: het oplossen van meldingen of problemen met betrekking tot computers: hardware en software, telefoons, netwerk, internetverbinding, e-mail, printers, PDA's en Smart Boards.

Onderhoudsprojecten zijn werkzaamheden ten behoeve van vervanging, onderhoud of het vernieuwen van bijvoorbeeld computers of printers. De IS Departement wordt geleid door een IS manager. Hij heeft zeven medewerkers onder zich.

Strategie en beleid

De IS Departement heeft een beleid met missie, doelstellingen en strategie opgesteld die zijn afgeleid van de 'Mission Statement' van BSN. Hun missie is gericht om het onderwijs, de docenten en de business units zo goed mogelijk te ondersteunen zodat de leerlingen het best mogelijke onderwijs kunnen genieten en de medewerkers zo goed mogelijk kunnen werken. Het beleid wordt in samenspraak tussen de IS manager en de 'Board of Management', met name de 'Assistant Principal', bepaald. De 'Assistant Principal' staat in het lijnmanagement boven de Business Units. Samen bespreken ze de prioriteiten die eerst moeten worden uitgevoerd en vervolgens kan de IS manager zelf bepalen welke projecten wanneer zullen worden uitgevoerd. De reden van deze zelfinvulling is dat de 'Assistant Principal' geen kennis heeft van vakinhoudelijke onderwerpen (bijvoorbeeld onderhoud aan hardware). Er is bewust gekozen voor gedwongen winkelnering en standaardpakketten om eerder voorgekomen problemen in de toekomst te voorkomen. De standaardpakketten zijn wel verschillend voor de verschillende afdelingen, omdat de Business Units met heel andere systemen moeten werken dan de docenten. Wanneer een medewerker andere programma's wil, moet hij/zij dit zelf aanvragen.

Management en Organisatie

De IS Departement is als proef als centrale afdeling gestructureerd en levert haar producten en diensten aan de verschillende locaties van BSN. De rol van de afdeling kan gezien worden als regisseur ten opzichte van de moederorganisatie. De afdeling is verantwoordelijk voor haar eigen resultaten, mag zelf haar leveranciers kiezen en heeft veel autonomie. De besluitvorming wordt genomen door de 'Assistant Principal' en de IS Manager. De IS manager is verantwoordelijk voor de operationele medewerkers en heeft taken op tactisch en operationeel niveau: procesoptimalisatie, prestatiemetingen, genereren van managementrapporten en houdt toezicht op de competenties van de medewerkers. Via de helpdesk worden 'calls' in een informatiesysteem geregistreerd en afgehandeld. De IS manager heeft besloten geen problemen of vragen op te lossen zonder dat er een melding aanwezig is in het informatiesysteem. Door middel van dit informatiesysteem is het mogelijk managementrapporten op te stellen en structureel prestatiemetingen te doen. De 'Board of Management' wil dat op elke locatie dagelijks minstens één medewerker aanwezig is. Waarschijnlijk zal de afdeling weer gedeeltelijk gedecentraliseerd worden.

Klant

De bepaling van het IS assortiment is voor het grootste gedeelte in de loop van de tijd gegroeid, maar een deel is ook bewust gekozen door nieuwe technologische ontwikkelingen die het onderwijs beter konden ondersteunen zoals: Interactive White Boards.

De IS Helpdesk is het eerste contactpunt tussen de afdeling en het primaire proces. Via intranet kunnen problemen of vragen gemeld worden via een informatiesysteem. Op basis van verschillende categorieën en subcategorieën kan een melding ingevoerd worden, waardoor de meldingen gestructureerd in het systeem binnenkomen. Een handleiding is beschikbaar als ondersteuning bij het invoeren van een melding.

De afdeling is op dit moment nog niet klaar om klanttevredenheidsonderzoeken uit te voeren.

Processen

De afdeling heeft verschillende processen in kaart gebracht en procedures opgesteld om de werkzaamheden te standaardiseren. Deze worden periodiek geëvalueerd en eventueel aangepast.

De prestaties van de afdeling worden gemeten door middel van de afgehandelde calls. Uit het informatiesysteem kunnen verschillende rapportages gegenereerd worden.

De IS Departement probeert de dienstverlening continue zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de wensen en eisen van het primaire proces.

Leveranciers

De IS Departement werkt met bewust gekozen leveranciers. Indien hun prestaties niet voldoen, wordt er gezocht naar een andere leverancier. De prestaties worden aan de hand van de contracten gecontroleerd. Een gedeelte van de producten en diensten worden uitbesteed. De IS medewerkers lossen de binnengekomen meldingen eerst zelf op, indien dit niet mogelijk is, worden ze naar de externe partij doorgespeeld.

Financiën

Het budget wordt voor de Business Units opgesteld op basis van voorgaande jaren en een schatting. De kosten worden niet doorbelast aan het primaire proces, omdat de afdeling een vast assortiment levert die uit het budget wordt betaald. Indien een medewerker iets anders wil, wordt dat wel doorbelast.

Personeel

De IS manager heeft een overzicht opgesteld met de huidige en benodigde competenties van de medewerkers. Indien een medewerker een competentie te weinig beheerst, krijgt hij/zij een training of cursus. De IS manager heeft bepaalt hoeveel medewerkers een bepaalde competentie moeten beheersen. Er zijn geen concrete medewerkerstevredenheidsonderzoeken, maar door de informele cultuur is de IS manager op de hoogte van de tevredenheid onder de medewerkers.

Vragenlijst interview IS Departement

Algemene beschrijving

- 1) Kunt u kort vertellen wat de taken en verantwoordelijkheden van de afdeling zijn?
- 2) Uit hoeveel medewerkers bestaat de afdeling?
- 3) Hoe is de huidige structuur van de facilitaire afdeling tot stand gekomen?
- 4) Is dit historisch zo gegroeid of zijn daar bewuste keuzes in gemaakt?
 - a. Indien er bewuste keuzes zijn gemaakt, is hier een onderzoek naar gedaan en afwegingen gemaakt? Is er altijd een IS afdeling geweest?
- 5) Welke veranderingen heeft de afdeling in het verleden doorgemaakt?
 - a. Zijn er stappen gedaan om te professionaliseren?
- 6) Welke problemen zijn jullie bij de veranderingen tegen gekomen?

Strategie en beleid

- 7) Heeft de afdeling een eigen beleid en/of strategie opgesteld?
- 8) Hebben jullie ook een missie en doelstellingen opgesteld?
- 9) Door wie wordt het beleid bepaald en waar richt het beleid zich op dit moment op?
- 10) In hoeverre kunt u dit beleid zelf opstellen of invullen?
- 11) Is er bewust gekozen voor:
 - a. Aanbod- of klangericht werken
 - b. Standaard- en/of maatwerkpakketten

Management & Organisatie

- 12) De IS afdeling levert diensten aan alle locaties van BSN. Is dit altijd zo geweest?
- 13) Wat is de positie van de IS afdeling ten opzichte van de moederorganisatie: uitvoerder, beheerder, regisseur of partner?
- 14) Hoe is de besluitvorming geregeld?
- 15) Levert de afdeling uitsluitend producten en diensten (operationeel) of is er ook aandacht voor procesoptimalisatie, organisatieontwikkeling, prestatiemeting en het genereren van managementinformatie op tactisch niveau?
- 16) Welke managementrapportages worden er gegenereerd? Waarom?

Klant

- 17) Hoe is het huidige IT assortiment vastgesteld?
- 18) Hoe worden de klanten geïnformeerd over de beschikbare producten en diensten?
- 19) Hoe lang werkt de afdeling met een servicedesk?
- 20) Worden er benchmarks uitgevoerd?
- 21) Wordt periodiek de klanttevredenheid getoetst?

Processen

- 22) Zijn de processen in kaartgebracht?
- 23) Worden de prestaties van de IS afdeling gemeten?
- 24) Zijn er verbeter- en vernieuwingsplannen opgesteld?
- 25) Waar ligt de eindverantwoordelijkheid in de organisatie?

Leveranciers

- 26) Zijn de huidige leveranciersrelaties historisch gegroeid of worden de leveranciers bewust beoordeeld en gekozen?
- 27) Doet de IS afdeling aan single, second sourcing of mantelcontracten?
- 28) Hoeveel van de producten en diensten worden uitbesteed?
- 29) Worden de prestaties van de leveranciers gecontroleerd?

Financiën

- 30) Werkt de IS afdeling met een budget en worden kosten doorbelast?
- 31) Hoe wordt het budget vastgesteld?
- 32) Wie is eindverantwoordelijk voor de gemaakte kosten? Worden deze doorbelast?
- 33) Hebben de verschillende afdelingen van het primair proces een budget?

Personeel

- 34) Worden er trainingen aangeboden? In hoeverre hebben de medewerkers daar inspraak in?
- 35) Is er een beleid ten opzichte van de benodigde competenties?
- 36) Wordt de medewerkerstevredenheid gemeten?

Bijlage 11 Uitwerking interview Afdeling ‘Gebouw en Beheer’

Afdeling

De afdeling is verantwoordelijk voor de veiligheid van het gebouw, veilig werken, het voldoen aan wetgeving (bijvoorbeeld aanlijning) en een meerjaren onderhoudsplan. Men houdt zich naast deze punten bezig met energie zoals het verbruik en mogelijke besparingen. Hiervoor wordt gewerkt volgens het MJA3-plan (Meerjarenafspraken Energie Efficiencyplan). Op dit moment probeert de afdeling twee procent energie te besparen.

De afdeling bestaat uit zes medewerkers. Deze medewerkers (werkvoorbereiders) zetten activiteiten uit naar leveranciers of medewerkers die in het gebouw rondlopen.

De afdeling heeft zelf een Unit-plan opgesteld dat betrekking heeft op de missie en visie van de afdeling en men werkt met een financieel meerjaren onderhoudsplan.

Gebouwbeheer heeft betrekking op het gebouw en de terreinen, gebouwbeheerssystemen, gebouwssystemen (sprinklerinstallatie) en jaarlijks moeten er inspecties uitgevoerd worden waarvoor de afdeling certificaten kan behalen.

Recentelijk heeft de afdeling een Masterplan huisvesting opgesteld om de behoeftes van het primair proces te bepalen.

Positie en rol

De twee managers van de afdeling stellen het beleid op. Zij hebben een HBO opleiding gevolgd en de werkvoorbereiders een MBO opleiding. Ten opzichte van de organisatie hebben de managers een adviserende rol. Tijdens bouwprojecten geven zij advies over wetgeving en brandveiligheid of hebben ze de rol van projectleider en gebouwopzichter.

Management en Organisatie

De afdeling is bewust centraal georganiseerd waar twee managers het lijnmanagement vormen. De reden voor centralisatie was het waarborgen van veiligheid over bijvoorbeeld legionella. De voordelen van centralisatie zijn de uniformiteit tussen de verschillende locaties, de benodigde kennis hoeft niet aanwezig te zijn op elke locatie en één persoon wordt verantwoordelijk gesteld voor de verschillende locaties. Een nadeel kan de afstand zijn tussen de locaties, maar door duidelijke afspraken te maken kan dit opgelost worden.

Financiën

De kosten die gepaard gaan met gebouwbeheer worden opgenomen in het meerjaren onderhoudsplan. Voor de komende tien jaar zijn de kosten in een schema weggezet, zodat deze kosten in het budget opgenomen kunnen worden.

Klanten

Het contact met de klant is opgezet aan de hand van het B2B en B2C model. Met de ‘Business’ klant worden de wensen voor de komende periode besproken en de tevredenheid van de ‘Consumers’ wordt periodiek gemeten in de vorm van een klanttevredenheidsonderzoek.

Leveranciers

Alle uitvoerende werkzaamheden zijn uitbesteed aan verschillende leveranciers. De afdeling maakt ‘make or buy’ afwegingen om bewuste keuzes te maken met welke leverancier ze in zee gaan. Bij uitbesteding wordt gelet op korte responsetijden en de prijzen. Er zijn collectieve en preventieve contracten afgesloten. De afdeling is gericht op lage kosten.

Vragenlijst interview Afdeling 'Gebouw en Beheer'

Afdeling

- 1) Kunt u kort vertellen wat uw taken en verantwoordelijkheden zijn?
- 2) Uit hoeveel medewerkers bestaat de afdeling 'Gebouw en Beheer'?
- 3) Wat zijn uw belangrijkste taken en met welke vraagstukken houdt u zich bezig?
- 4) Welke plannen heeft de afdeling opgesteld? Lange Termijn Huisvestingsplan of onderhoudsplannen bijvoorbeeld?
- 5) Zijn deze plannen verschillend voor de locaties?
- 6) Waar bestaat gebouwbeheer nog meer uit?
- 7) Welke veranderingen heeft de afdeling in het verleden doorgemaakt?
- 8) Tegen welke problemen bent u tijdens deze veranderprocessen aangelopen?
- 9) Wat zijn recente ontwikkelingen op het gebied van gebouwbeheer?

Positie en rol

- 1) Stelt u een eigen beleid op?
- 2) Wie bepaalt het beleid van de afdeling?
- 3) Hoe is het tactische en strategisch niveau ingevuld?
- 4) Wat voor soort rol speelt u in de organisatie ten opzichte van het primair proces: uitvoerder, beheerder, regisseur of partner?
- 5) Speelt u een rol tijdens een bouwproces? Hoe?

Management en organisatie

- 1) Hoe is de huidige structuur tot stand gekomen?
- 2) Is er sprake van lijnmanagement?
- 3) Waarom is gekozen voor centraal gebouwbeheer? Welke afweging is hiervoor gemaakt?
- 4) Hoe is het centraal gebouwbeheer georganiseerd? Heeft u daarbij gebruik gemaakt van een model?
- 5) Wat zijn, volgens u, de voor- en nadelen van centraal gebouwbeheer tegenover decentraal?

Financiën

- 1) Welke kosten zijn verbonden aan gebouwbeheer?
- 2) Met welke kosten heeft u te maken en hoe worden deze bepaald?

Klanten

- 1) Hoe is uw contact met de klant georganiseerd?
- 2) Hoe wordt de klanttevredenheid gemeten?

Leveranciers

- 1) Welke producten en diensten zijn uitbesteed?
- 2) Hoe is uw contact met uw leveranciers georganiseerd?
- 3) Voor welke vorm van uitbesteding is gekozen? (bijv. regie, partiële, maincontracting)
- 4) Is voor elke product of dienst een 'make or buy' afweging gemaakt?
- 5) Worden de prestaties van de leveranciers gecontroleerd? En hoe?

Bijlage 12 Uitwerking interview Stichting Het Rijnlands Lyceum

Afdeling

1) Kunt u kort vertellen wat uw taken en verantwoordelijkheden zijn? Zowel korte als lange termijn taken.

Ik ben verantwoordelijk voor het facilitair gebeuren. Het is een ruim begrip, maar het houdt in contractbeheer, documentbeheer, overleg met de locaties wat betreft meerjaren onderhoudsplanningen, overleg over dagelijkse gang van zaken die de plaatselijke locaties overstijgen. Ik val onder de Controller en de bestuurder. Daar heb ik één keer in de week, in de veertien dagen, net zoals het uitkomt, overleg mee over de lopende zaken over Europees aanbesteding als die nodig zijn. Het controleren van de stukken, het controleren van de contracten en met name de algemene voorwaarden. Ik ben het laatste half jaar bezig geweest, omdat dat er niet is, een contractbeheersysteem verder op te zetten met de achterliggende gedachte dat de originele stukken op het servicebureau en dat de locaties een kopie van het stuk heeft. En de volgende stap is dat we nu aan het praten zijn om te kijken of er een digitaal documentbeheersysteem kan komen, waardoor dus alle documenten en contracten ingescand worden, dat je op de locatie die mensen die daarvoor geautoriseerd zijn, toestemming krijgen om in het document-, contractenbeheer te kijken betreffende het gedeelte van hun school. Waardoor je de papierstroom terugdringt en ook steeds beter inzicht krijgt wat met name onderhoudscontracten, bij voorbaat je jaarlijkse kosten zijn. Als je ervan uitgaat, dat een beetje meerjaren onderhoudsplanning toch wel richting de ton gaat per jaar of er overheen, wil je heel graag de voorbereiding op komende jaren dat het heel duidelijk is voor de controle.

2) Wat zijn uw taken voor de lange termijn? Over hoeveel jaar loopt dit?

Dat is dus wat we nu aan het opzetten zijn, omdat het er niet is. Verder heb je de dagelijkse en wekelijkse zaken. Er komen contracten binnen die moeten getekend en geparafeerd worden. Allerlei rekeningen, betreffende zaken die facilitair zijn of gebouw wat over de tienduizend euro gaat, dat komt hier binnen ter controle aan de bestuurder. Die moet ik ook in de gaten houden. Aan de andere kant is het zo dat de vier locaties zeker een bepaalde mate van zelfstandigheid hebben. Dat houdt in dat de rector tot tienduizend euro een contract mag afsluiten. Daarboven moet het voorgelegd worden en de dagelijkse gang van zaken gebeurd op de locaties. En eens in de zoveel tijd bezoek ik de locaties met vragen: Zijn er ontwikkelingen? Bestekken controleren voor als de schoonmaak Europees moet worden aanbesteed. Heb je grote verbouwingen, moet je eerst kijken of die niet boven vijvenhalve miljoen uitkomt, want dan moet je die ook Europees aanbesteden. We hebben meegedaan in het collectief voor energie. Dan praat je ook over heel grote bedragen. Dat loopt allemaal via mij. De gratis schoolboeken moeten aanbesteed worden. Dat gaan de locaties samendoen en mij is gevraagd om daarin de coördinator te zijn, die het gesprek moet voeren met het adviesbureau die de aanbesteding in de markt moet zetten maar ook vooral op papier goed moet formuleren. En daarbij zorg ik dat de communicatie verloopt via de conrectoren op de scholen wat de wensen zijn. Op die manier probeer je dus schooloverstijgende zaken in goede banen te leiden. En de functie van een facility manager op het servicebureau bestaat sinds 1 maart vorig jaar. Daarvoor was het hier nooit. Dat heeft voor wat voeten in de aarde gezorgd. En daarnaast loopt dat de afdeling financiën ook nu bezig is met een digitaal factureringssysteem. Daar zitten nog kinderziekten in, die moeten eruit. Mensen moeten leren dat ze het papier niet meer krijgen op de locatie maar dat het secundair budgethouder op de locatie, die moet bepalen of bestellingen zijn geleverd. De rector is de primaire budgethouder. Die moet zeggen dat bestellingen zijn geleverd en dan komt het hier binnen en wordt het betaald. Het voordeel is dat alle facturen straks op dit bureau binnenkomen en niet meer per locatie, dus als het zoek geraakt is. Dan is dat hier gebeurd. Het gaat sneller en je voorkomt problemen. Dat heeft wel tijd en mankracht nodig om het daar te krijgen want het moet allemaal gescand worden.

3) Dus u bent vooral bezig met contractbeheer, gebouwbeheer en energie?

Er lopen ook een heleboel dingen tussendoor waarvan je op de hoogte moet blijven: ontwikkelingen in de aanbestedingen. Niet dat ik daar verantwoordelijk voor ben, maar je moet weten waar je over praat. Dus je bent geregeld bezig om kennis te vergaren. Verder vraagbaar voor de locaties als er dingen voorkomen. We hebben verbouwingen gehad, waar ik in de bouwcommissie zat. Dan hebben we bouwvergaderingen en directievergaderingen. In Oegstgeest gaan we nu verbouwen om bouwtekeningen door te nemen en mee te praten met de directie. Eigenlijk alles wat facilitair en schooloverstijgend is komt in principe hier terecht en daar zijn we nu mee bezig om dat vorm te geven.

4) Hebt u medewerkers onder u staan?

Nee. Ik heb zelf geen medewerkers onder mij staan. Ik kan van medewerkers van andere afdelingen gebruik maken als ik die nodig heb: Financiën of personeelszaken. Ik heb dus vooral contact met de vier pionnen, waar ik er één van ben, van de vier locaties. Waar ik mee overleg over de dagelijkse gang van zaken, schoonmaak en verbouwingen enzovoorts.

5) Met welke vraagstukken houdt u zich bezig?

Met een eventueel nieuw document- contractbeheersysteem dat bij onderhoudscontracten, zij in het maken van een begroting eigenlijk al met één druk op de knop kunnen zien wat de onderhoudskosten per locatie zijn. Daarnaast heb je inkoop. Daarbij geldt hoe groter het volume hoe goedkoper de prijzen. We hebben het inkoopcontract voor de afvalverwerking opgebroken en een nieuw contract gemaakt. Dat is via mij gegaan. We hebben het hele papier voor de vier locaties gebonden en daar is een nieuw contract voor. Net voor mij was een nieuw contract gesloten voor de kopieermachines. Maar met de betrokkenen is dat helemaal opgeschoond in ons contractensysteem, want we zijn door de jaren heen nog wel eens veranderd van leverancier. We willen duidelijkheid. Welk contract loopt er nu wel en welke niet. We zijn met de mobiele telefonie bezig, met de vaste telefonie. Er rijden nog wat bussen voor de verschillende scholen. De scholen doen dat op dit moment zelf, maar het is natuurlijk erg interessant om straks te kijken van wat is het totaal op jaar basis dat aan bussen wordt ingehuurd. Kunnen we niet vier busondernemingen op basis van een bestek offreren wat zo een contract op jaarbasis gaat kosten en waar zit mijn winst. En dan heb je de afweging om de winst te pakken of laat ik die vrijheid bij de scholen dat zij met hun eigen contract met de busonderneming één op één als ze een bus nodig hebben dat oproepen. Dat zijn dus volgende afwegingen die je met elkaar moet maken.

6) Als ik het goed begrepen had, is uw functie recent opgesteld. Wat was hier de reden voor? Heeft de school een onderzoek gedaan naar de meest optimale opzet en taken en bevoegdheden voor uw functie? Waarom is voor inkoop gekozen?

Daar is toen een sollicitatie voor geweest. Ik werk al 31 jaar bij Stichting Het Rijnlands Lyceum. Ik heb hier drieënhalve dag voor in feite en één dag voor de locatie Oegstgeest als gebouwbeheerder en nog wat aansturing.

7) Wat waren de eerste vraagstukken waar u zich op richtte? (gebouwbeheer, inkoop, schoonmaak, contracten, personeel omscholen?)

Als eerste op je laten inwerken wat is er wel en wat is er niet. Er lag een dringend verzoek van de bestuurder om vooral ook dat contract- en documentbeheer mee bezig te houden. Verder de begeleiding van de aanbestedingen en gewoon puur wat is hier aan informatie aanwezig in het pand en waar behoefte aan is. Naar de locaties toe om te praten en laten zien dat er iemand komt die probeert mee te denken om het werk op de locatie mogelijk wat uit handen te nemen en dat men daar tijd en mankracht bespaart en dat men op den duur op papier en het contract dat de locaties minder geld kwijt zijn. Want die weten dat van elkaar niet. Nu we inzicht krijgen in het hele contractensysteem weet je wie je leveranciers zijn en nu is het de bedoeling als we het kunnen uitdraaien om te kijken wie zijn de grootste leveranciers. De winst is niet te halen bij de kleine leveranciers maar bij de grote leveranciers op jaarbasis. Daar zullen dan mogelijke gesprekken met leveranciers komen, omdat elke locatie daar zijn eigen contract mee heeft.

8) Welke veranderingen hebben er nog meer plaatsgevonden ten tijde van uw aanstelling?

Niet heel veel. Er is eigenlijk een laagje tussengekomen dat de rectoren en de bestuurders wekelijks met elkaar een rectorenoverleg hebben op bestuursniveau. De bestuurder krijgt van mij op een aantal zaken informatie op vraag of toegeleverd waarvan ik denk dat het goed is dat hij dat weet. Onder de bestuurder is iemand bij gekomen die de bestuurder adviseert. Je hebt de bestuurder met daaronder de rectoren en de scholen en ik zweef daar een beetje naast als een extra laagje zonder dat ik deelneem aan het rectorenoverleg, maar voorzie wel informatie. De rectoren kunnen ongevraagd of gevraagd om informatie verzoeken en omgekeerd als ik ergens tegen aanloop dan zal ik ook contact met die locatie opnemen.

9) U hebt dus meer de adviserende rol?

Ja.

10) Tegen welke problemen bent u tijdens deze veranderprocessen aangelopen? Hoe bent u in de organisatie geïntegreerd? Welke stappen bent u doorlopen?

Door de mensen op de locaties te bezoeken en dat ik al 31 jaar vanuit Oegstgeest werk, ken ik de mensen. Dus dat maakt het iets makkelijker en de collega's op de locatie het gevoel te geven dat ik niet kom om hun werk over te doen of om je met werk op te zadelen. Ik kom hier om mee te denken en daar waar het handig is je wat werk uit handen te nemen door bijvoorbeeld onderzoek te doen en daardoor de taak te verlichten. Uiteindelijk blijven ze zelf verantwoordelijk onder de rector en elke conrector is verantwoordelijkheid verschuldigd aan de rector en kunnen met mijn adviezen doen wat ze willen. Ik geef adviezen en geef duidelijke argumentatie.

11) Waarom is er niet voor gekozen om één facility manager verantwoordelijk te maken voor alle conciërges in het lijnmanagement?

Dan zit je op de locaties. Bij ISH is dhr. Wijsman, de Director of Operations, verantwoordelijk voor alles wat op de locaties gebeurt. Dat deed ik ook op Oegstgeest. Ik stond boven de conciërges en je meldde je aan de rectoren. Maar wij zijn vier scholen, dus dat gaat niet. Je kunt niet vanuit hier de mensen op de locaties gaan aansturen. Daar moet iemand zitten die daar een stukje verantwoordelijkheid voor draagt. Daar is niet in geknipt. Mijn facilitaire taken in Oegstgeest zijn overgegaan naar de conrector Beheer. Gebouw is nog in mijn portefeuille gebleven en de technische dienst, omdat ik in Oegstgeest nog een kantoor heb. Waar ik regelmatig ben. Als je er niet bent, werkt dat niet. Het bestuur heeft gezegd dat schooloverstijgende zaken waar financieel voordeel uit te halen is, een uitgangspunt is en een tweede is om een centraal punt te hebben waar je alle contracten hebt liggen die van belang zijn voor verschillende afdelingen. Een derde punt is dat er veel schooloverstijgende zaken zijn, dat ik van alle locatie informatie kan opvragen en dat ik alle zaken kan bijhouden en een contactpersoon ben. Een lijnmanager werkt alleen als je een facilitair directeur hebt die op locatie een facilitair manager heeft die hij direct kan aansturen. Maar daar is hier niet voor gekozen dat ik ga zeggen wat ze per locatie moeten doen. Het is puur alleen om te zeggen dat alle scholen een eigen identiteit hebben, die werken op een bepaalde manier en wordt het primair proces ondersteund. Allerlei schooloverstijgende punten dat komt dus hier waar ik naar moet kijken: schoolboeken, aanbesteding, verbouwingen enzovoorts. Bij verbouwingen kan de rector om een onafhankelijk advies wensen over de te volgen richting. Het is belangrijk dat het management weet wat er op de werkvloer gebeurt. Ze lopen constant rond en voeren constant allerlei verschillende werkzaamheden uit.

12) Per locatie zijn er dus conciërges die de dagelijkse werkzaamheden uitvoeren?

Ja. Dat zijn een hoofd conciërges en enkele conciërges. In Oegstgeest is er ook een technisch dienst.

13) Vullen uw taken een hele werkweek?

Dat is moeilijk te zeggen. Er komt veel tussendoor. Het verschilt ook per periode en zaken die er aan de gang zijn. Het is in ieder geval een baan voor vier dagen in de week. Wanneer er verbouwingen lopen, heb ik tijd tekort. Wanneer tijd je over hebt, duik je weer in dingen die weer zijn blijven liggen.

Positie en rol

1) Stelt u een eigen beleid op met een missie, visie en doelstellingen?

Nou, we hebben vanuit de Stichting een missie en visie maar die is ook weer op het onderwijs gericht. Wat men aan het doen is, is de organisatie op een dusdanige manier in te richten dat je het maximaal rendement eruit haalt. Met het instellen van deze functie heeft men daar een stap gezet. Aan het eind van dit jaar moet er gekeken worden wat zijn de pluspunten en waar lopen we tegenaan. Wat je kunt zeggen is dat de locaties goed moeten wennen aan het feit dat ze ook vanuit hun eigen denken bepaalde dingen moeten afmelden en dat is een moeilijk proces. Het is meer dat ik de contacten opneem met de locaties over dingen die nog open staan dan dat de locaties mij bellen of ik langs kan komen. Dat is een gewenningsproces. Dat is niet in tijd uit te drukken en alleen in geld in dit soort contracten. Maar wat je dus tussendoor aan werkzaamheden voor ze doet, is moeilijk in geld om te zetten. Dat ga je ook niet elke dag en per minuut bijhouden. Het is een stukje vertrouwen dat men weet wat er gebeurt en dat het goed gebeurt en zoals ik zei over het documentenbeheer. Dat is een hele inhaalslag. Een gevolg is dus wel dat op de locaties iemand de opdracht moet krijgen om elk contract dat de locaties zelf kan tekenen dat het origineel hier naar toekomt. Dan moeten wij hiervoor zorgen dat het goed in het bestand komt en dan kan men per locatie er digitaal inkijken en op tijd een contract opzeggen. Dat wordt nog wel eens vergeten in het onderwijs.

2) Door wie wordt het beleid bepaald en waar richt zich dat op dit moment op?

Het beleid wordt bepaald door de bestuurder. Dat is gericht op contractbeheer, een gehele sturing te krijgen om geld te besparen, een goed beheer van de contracten en inzicht in waar contracten gebundeld kunnen worden. En meedenken op locaties en waar nodig wat remmend optreden om ervoor te zorgen dat men niet in het enthousiasme dingen besluit die eigenlijk nog eens kritisch bekeken moeten worden. Dat zijn een drietal peilers waarom deze functie gecreëerd is.

Management en organisatie

1) Wat zijn, volgens u, de voor- en nadelen van centraal facility management en inkoop tegenover decentraal?

De grote voordelen zijn dat je weet wie je leveranciers zijn en dat je met die leveranciers onderhandelt over betere prijzen en afspraken en dat je weet waar je aan toe bent. Nadelen zijn er in zoverre niet als je maar goede afspraken maakt. Niet alleen over het kwalitatieve gedeelte van de ondersteuning, service, responsetijden maar ook over je prijzen. Dan heb je daar voordelen van. Alleen je moet kritisch dat mensen hun werk blijven doen. Soms is het na verloop van tijd de moeite waard om contact op te nemen met een andere partij om te kijken of je huidige partij nog scherp is.

2) Maakt u gebruik van een informatiesysteem? Welke modules?

We hebben geen FMIS systeem, zoals Planon. Daar zijn we wat te klein voor als je kijkt naar de kosten. Waar we wel mee bezig zijn, is het contract- documentsysteem om daar in te zien wie leveren er allemaal tegen welke kosten, om inzichten te krijgen van de inkoop. Wat we wel hebben zijn gebouwbeheerssystemen met algemene functies.

3) Welke managementinformatie en –rapporten stelt u op?

Op dit moment nog niet veel, omdat we nu vooral nog bezig zijn om met elkaar te bespreken wat we van elkaar willen en hoe samen kunnen werken binnen deze organisatie. Aan het einde van het jaar ga ik om de tafel zitten met de bestuurder en de controller om te kijken welke kant we echt met de inkoop en aansturing van de ondersteunende gedachte op de locaties op willen. Daar kan uit blijken dat we naar de locaties iets strenger moeten zijn en dat zij zich strenger aan protocollen moet gaan houden. Maar dat wordt dan een hele bewuste keuze, omdat de locaties nu een zekere mate van autonomie hebben.

4) U bedoelt dat u meer procedures en procesbeschrijvingen moet gaan opstellen?

Ja.

5) Welke kengetallen stelt u op voor bijvoorbeeld schoonmaak of inkoop?

Voor schoonmaak is het vrij simpel dat alle scholen hun bestek controleren en kijken wat ze erin missen voor als de contracten verlopen en ze opnieuw moeten aanbesteden. Dan geef ik hen organisaties aan waar mee ze in overleg kunnen treden of dat ze zeggen dat ik dat doe. Ik bespreek op de locaties de gegevens en dat neem ik dat mee naar een adviesbureau die de aanbesteding op de markt gaat zetten.

Kengetallen zijn in de contracten opgenomen, maar ik vind het bestek en de afspraken belangrijker, bijvoorbeeld dat op afroep de schoonmaak een extra keer langskomt.

Financiën

1) Hebt u een budget toegewezen gekregen?

Nee, ik heb geen eigen budget. Dat is in zoverre ook niet nodig, omdat de locaties zelfstandig zijn en zij hebben onder andere een eigen schoonmaak en energiebudget, Zij hebben een eigen meerjaren onderhoudsplanung en -contracten. Het is aan de controller om dat toe te delen. Wel is dat de scholen op het gebied van inkoop en onderhoud voor de meerjaren planning moeten aangeven wat het verwachtingspatroon is voor het volgende jaar. Ze hebben verschillende wensen. De controller bespreekt dit weer met mij of er bij mij hetzelfde was uitgekomen. Elke school heeft een meerjaren onderhoudsplanung. Dus je kunt tien jaar vooruitkijken wat de kosten zijn de komende jaren. Daar kun je wat in schuiven, maar dat is je leidraad om je gebouw op orde te houden. Dat is door externe bedrijven gemaakt die kennis van zaken hebben, want anders is dat voor mij niet te doen. Je moet kunnen delegeren en weten waar je goed in bent en je moet weten waar anderen beter in zijn en die laat je bepaalde onderdelen maken. Maar je moet ze zo laten maken dat je ze wel zelf kunt lezen en daar met de mensen op de locaties kunt bespreken wat er gaat gebeuren.

Klanten

1) Hoe is uw contact met de klant en gebruikers vorm gegeven?

Ik ken ze alle vier en in het begin liep het allemaal. In de loop van de tijd kom je een paar dingen tegen waar je in betrokken raakt of waar je het initiatief voor neemt in het overleg. Door onderling te bespreken kun je beslissingen nemen. De locaties bepaalt waar ze naartoe willen. Ik ben de tussenpersoon die achtergrond informatie zoekt en adviezen geeft.

2) Hebt u dan ook een rol in het bouwproces en verbouwingen?

Ja, dan zal ik er vooral op toezien dat de school haar wensen en eisen heel goed op papier zet en daarvoor zit ik dan ook bij het bouwoverleg. Bij verbouwingen moet je in de kijken of werkzaamheden in de vakanties kunnen worden uitgevoerd. De mensen op de locaties zelf hebben ook goede ideeën. En dan met een extra kritische blik kun je elkaar alleen maar steunen.

3) Hoe worden klachten doorgegeven?

Op locatie kunnen docenten hun klachten doorgeven aan het hoofd Conciërge of anders bij hun conrector. Grotere klachten moeten via de rectoren of conrectoren lopen. Zij vragen mij dan om dingen uit te zoeken. Het doel was dus om hun werk uit handen te nemen. Mijn taak is vooral om niet meteen mee te gaan.

Leveranciers

1) Welke producten en diensten zijn uitbesteed?

Schoonmaak, een gedeelte van de catering, stuk onderhoud (we hebben vier onderhoudscontracten), in principe de inkoop van de boeken die we bij een groot boekhuis hebben lopen, energie. Dat zijn de grote dingen.

2) Is er een aparte ICT afdeling?

De ICT is ook helemaal uitbesteed.

3) Hoe houdt u rekening met het afbreukrisico?

Wat je uitbesteed moet je dichttimmeren. Bij energie kun je niet veel doen. Maar bij schoonmaak kun je goed onderhandelen. Je moet je bestek goed opstellen, zodat je

leverancier geen kant op kan. Daar waar je de regie kunt voeren moet je ervoor zorgen dat je niets aan het toeval overlaat.

4) Hebt u voor uzelf bepaald wat voor u het belangrijkste is?

Je moet een bepaalde flexibiliteit hebben en contracten waar je sterker staat moet je ervoor zorgen dat je eigen baas bent. De bedrijven waar je mee in zee gaat, dat je hen laat weten wat van ze verwacht wordt. Zo niet, dan moet je zorgen dat je van zo een bedrijf afkomt.

5) Voor welke vorm van uitbesteding is gekozen? (bijvoorbeeld regie, partiële, maincontracting)

We hebben voor de kopieermachines een soort mantelovereenkomst, maar de andere contracten zijn niet zo groot van omvang. Dat zijn afspraken met leveranciers, waar het gaat om het inhuren van personeel. Je hebt te maken met een uitzendbureau. Daar heb je een contract mee waarin algemene voorwaarden zijn afgesproken, die voor de gehele contractperiode gelden. Bij energie moet je gewoon je handtekening zetten, want je kunt toch geen kant op.

6) Worden de prestaties van de leveranciers gecontroleerd? En hoe?

Zo gauw er klachten komen van de locaties duiken we erin en daar waar ik hoor dat er verkeerde facturen binnenkomen dan is het als eerste aan de locatie om de factuur te controleren. Wanneer de locatie niet verder komt met de leverancier, wordt het mijn taak om met de leverancier te gaan onderhandelen. Bij problemen moet je alle informatie inzichtelijk hebben en de gemaakte afspraken.

Processen

1) Zijn de processen in kaart gebracht?

Nog niet. De achterliggende gedachte was eerst grip te krijgen op de inkoop en aanwezige contracten. Welke contracten zijn verlopen en moeten eruit? Zodat je alert bent wanneer een contract eindigt en de opzegtermijnen. Het is van belang dat men inziet dat er op facilitair gebied ideeën zijn om het voor de mensen makkelijker te maken. Dat je op termijn kunt zeggen dat een aantal processen in kaart zijn gebracht dan kan leiden dat mensen tijd krijgen voor hun eigen taken. Dit zorgt voor tijdwinst, overzichtelijkheid en minder fouten maken.

Personeel

1) Kijkt u naar de competenties die de conciërges per locatie nodig hebben?

Nee, dat vind ik een taak voor de locaties. Daar kijken de correctors naar. Zij moeten kijken naar de vaardigheden die ze nodig hebben en de ontwikkelingen per locatie. Ze moeten hier nascholing over krijgen. Een conciërge moet verstand hebben van alle werkzaamheden waar hij verantwoordelijk voor is.

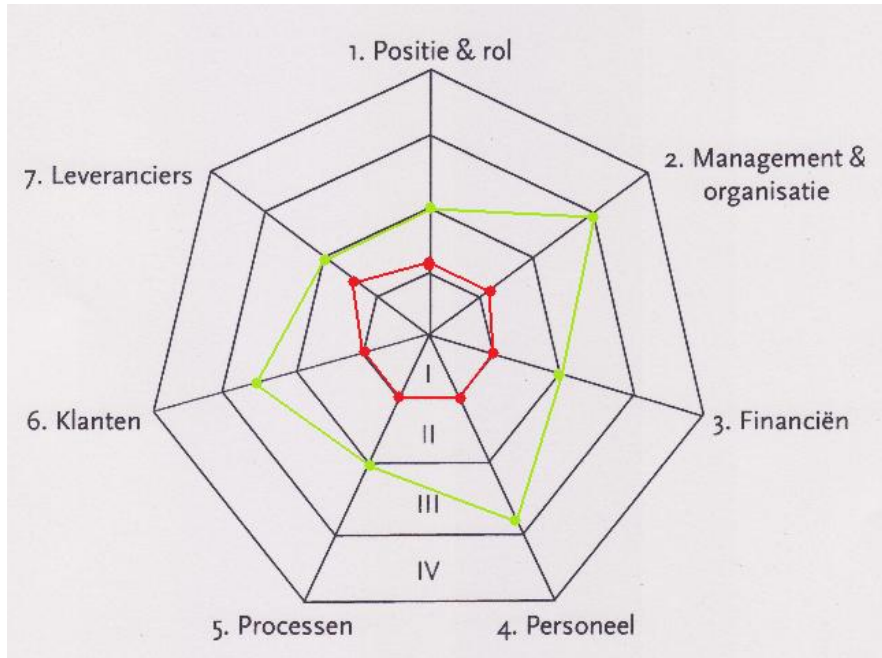
Bijlage 13 Gewenste situatie FME-model

Aandachts- gebied	Succesfactor	Huidige situatie				Gewenst
		JSL	JSD	JSV	SSV	
Positie & rol	Financiële resultaatverantwoordelijkheid	1	1	1	1	1
	Marktpositie	2	2	2	2	2
	Klanttype	1	1	1	1	1
	Beleidsbepaling	1	1	1	1	2
	Positie t.o.v. de moederorganisatie	1	1	1	1	2
	Rol facility manager	1	1	1	1	4
	Gemiddeld ontwikkelstadium	1.2	1.2	1.2	1.2	2
Management & Organisatie	Organisatiestructuur	1	1	1	1	4
	Organisatieontwikkeling	1	1	1	1	4
	Gebruik van informatiesystemen	1	1	1	1	2
	Leiderschapstijl	2	2	2	2	2
	Gemiddeld ontwikkelstadium	1.3	1.3	1.3	1.3	3
Financiën	Budgetteringsmethodiek	1	2	1	1	2
	Budgethouderschap	1	1	1	1	3
	Kostendoorbelasting	1	1	1	1	1
	Gemiddeld ontwikkelstadium	1	1.3	1	1	2
Personeel	Opleidingsbeleid	1	1	1	1	3
	Personeelsbeleid	2	2	2	2	2
	Arbeidsvoorwaarden en beloning	1	1	1	1	1
	Competenties van medewerkers	1	1	1	1	4
	Medewerkerstevredenheid	1	1	1	1	4
	Gemiddeld ontwikkelstadium	1.2	1.2	1.2	1.2	2.8
Processen	Besturen en beheersen	1	1	2	1	2
	Prestatiesturing	1	1	2	1	2
	Verbeteren en vernieuwen	1	1	1	1	3
	Procesverantwoordelijkheid	1	1	1	1	1
	Gemiddeld ontwikkelstadium	1	1	1.5	1	2
Klanten	Klantrelatie	1	1	1	1	2
	Klantcontact	1	1	1	1	3
	Klantbenadering	1	1	1	1	4
	Producten-/dienstenassortiment	1	1	1	1	2
	Interne of externe gerichtheid	1	1	1	1	1
	Marketing	1	1	1	1	2
	Klanttevredenheid	1	1	1	1	4
	Gemiddeld ontwikkelstadium	1	1	1	1	2.6
Leveranciers	Leveranciersrelaties	1	1	1	1	2
	Leveranciersbestand/ inkoopassortiment	1	1	2	1	1
	Leverancierscontrol/ prestatie meting	2	1	2	2	2
	Uitbestedingsbeleid	2	2	2	2	3
	Gemiddeld ontwikkelstadium	1.5	1.3	1.8	1.5	2
	Totaal gemiddeld ontwikkelstadium	1.2	1.2	1.3	1.2	2.4

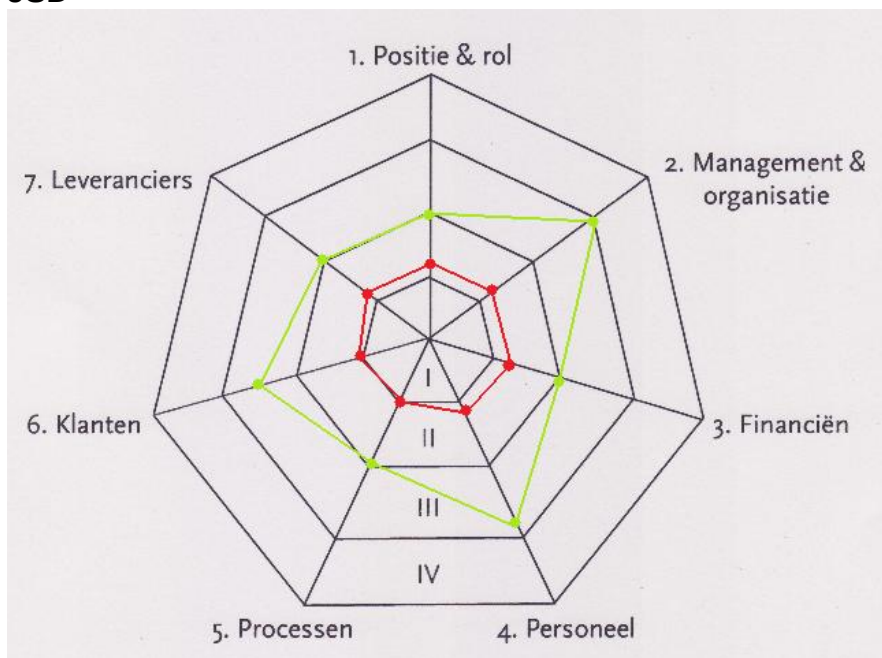
Bijlage 14 Matrices FME-model

Schematische weergave van de huidige en gewenste situatie per locatie.

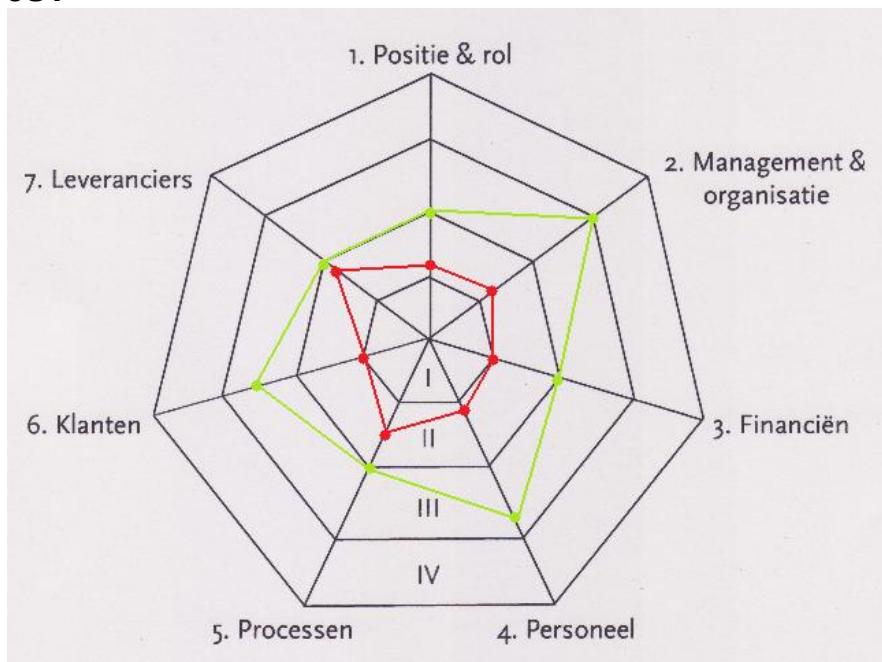
JSL



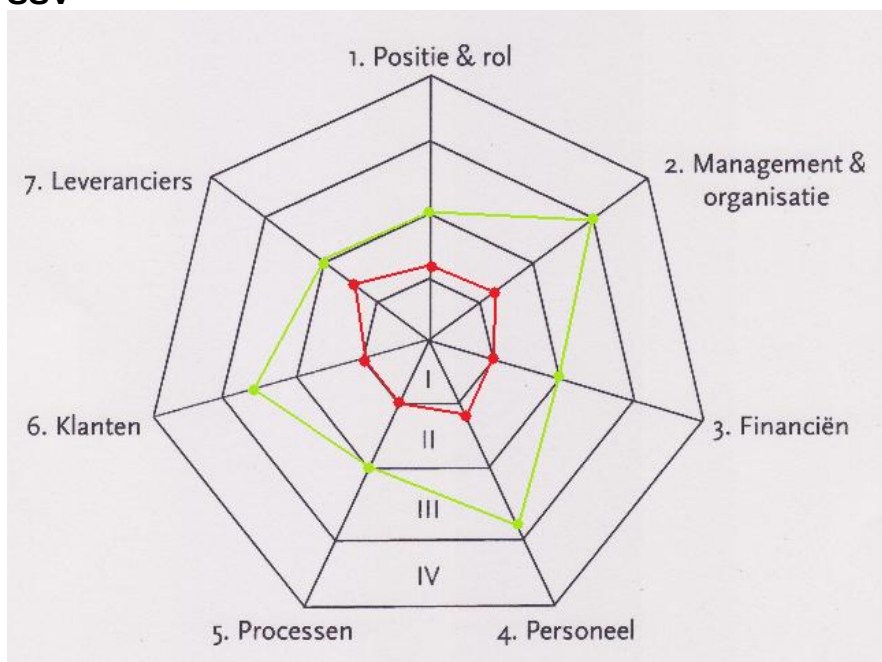
JSD



JSV



SSV



Bijlage 15 Taakomschrijving onafhankelijke facility manager

De verantwoordelijkheden van de facility manager zijn opgedeeld in aandachtspunten voor de korte en lange termijn.

Aandachtspunten voor de korte termijn zijn:

1. Facility management
 1. Onafhankelijke adviesrol naar 'Board of Management'.
 2. Opstellen van een facilitair beleid.
 3. Kennis en ervaringen uitwisselen tussen de vier schoollocaties.
2. Contractmanagement
 4. Centrale contracten voor generieke producten zoals: energie en water, papier, onderhoud installaties en vuilafvoer.
 5. Beheerder van een actief en bewust uitbestedingbeleid: 'make or buy' afwegingen maken om decentrale contracten bij één leverancier onder te brengen (met name schoonmaak en terreinonderhoud van de speelplaatsen).
 6. Strategische kaders opstellen voor decentrale contracten en ondersteunen van decentraal beheer van de contracten.
3. Facilitair kostenbeheer
 7. Vaststellen van centrale en decentrale facilitaire budgetten op basis van voorgaande jaren en inschattingen.
 8. Budgetbeheer van facilitaire kosten.
4. Huisvestingsbeheer
 9. Opstellen van meerjaren onderhoudsplanning voor de vier scholen (onderhoudsactiviteiten, kosten en investeringen).
 10. In het vervolg ondersteuning bieden aan de schoollocaties in bijsturing en evaluatie van de meerjaren onderhoudsplanning.
 11. Lange termijn analyseren van het gebruik van gebouwen om de toekomstige behoeftes van het primair proces te ondersteunen.
5. Adviseur van 'Board of Management' op het gebied van:
 12. BHV (deelname in Health & Safety Community).
 13. Het bijhouden van wetgeving met betrekking tot gebouwen, brandveiligheid, BHV, Arbo, bedrijfsveiligheid en werkplekinrichting.
 14. Risico management.
 15. Adviesrol tijdens (nieuwe) bouwprojecten.
6. Klanten
 16. Periodiek overleg met de 'Board of Management' om de facilitaire ondersteuning te evalueren
 17. Periodieke inventarisatie van de wensen, eisen en gewenste kwaliteitsniveaus bij klantgroepen.
7. Processen
 18. Procesbeschrijvingen en procedures opstellen om meer duidelijkheid in de organisatie te creëren.

Aandachtspunten op lange termijn:

8. Het opstellen van een product- en diensten catalogus.
9. Een managementinstrument inzetten om de scholen te vergelijken.
10. Onderzoek naar de toegevoegde waarde van een informatiesysteem.