

*“Multifunctionaliteit faciliteren,
doet ROC kansen keren”*

*De consequenties van een Multifunctioneel Schoolgebouw
op de facilitaire organisatie.*

Mei 2010

Auteur: Bart Visser

VERSTROUWELIJK

“Multifunctionaliteit faciliteren, doet ROC kansen keren”

De consequenties van een Multifunctioneel schoolgebouw
op de facilitaire organisatie.

Mei 2010

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

Auteur: Bart Visser
Studentnummer: 07057407
Afstudeerprofiel: FM & Innovatie

Docent-begeleidster: Drs. Y.M. Burg
Medebeoordelaar: Dhr. H. van Bruggen

Opdrachtgever: Humanagement
Papsouwselaan 119 N1
Postbus 535
2600 AM Delft

Bedrijfsbegeleider: Dhr. H.E.J.H. Boltjes

Afstudeerperiode: februari – juni 2010

DIT RAPPORT DIENT VERTROUWELIJK BEHANDELD TE WORDEN

Auteursreferaat

Deze **scriptie** is het resultaat van het onderzoek naar de **consequenties** van een **multifunctioneel schoolgebouw** op de **facilitaire organisatie** en het **facilitair aanbod** van een **ROC**. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van **Humanagement** en heeft plaatsgevonden bij **MBO onderwijsinstellingen**. De belangrijkste conclusie is dat de **eilandjescultuur** binnen de **ROC overbrugd** moet worden om de samenwerking in een multifunctioneel schoolgebouw te stimuleren. Uit onderzoek blijkt dat de **professionele organisatiestructuur** de oorsprong is van de eilandjescultuur. De facilitaire organisatie kan deze cultuur overbruggen d.m.v. de **leiderschapsstijl: overleggen** van Herschey en Blanchard, de **contingentiebenadering** van Lawrence en Lorsch, de **wederzijdse afhankelijkheid** van Mastenbroek en **Klantgestuurd FM** van van Krimpen te hanteren. Om de eilandjescultuur te **overbruggen** is er op basis van het onderzoek een **model** ontwikkeld: **De samenwerkingsbrug**.

Indexreferaat:

Facilitaire organisatie, facilitair aanbod, FM, FO, Multifunctionele Schoolgebouwen, MFSG, onderwijs, ROC, MBO, eilandjescultuur, professionele organisatie, overleggen, Klantgestuurd FM, contingentiebenadering, wederzijdse afhankelijkheid, overbruggen, model, samenwerkingsbrug.

Managementsamenvatting

In het onderwijs zijn verschillende trends waar te nemen: *de doorlopende leerlijn, het CGO, E-learning, arbeidsparticipatie en loopbaanontwikkeling*. Onderwijsinstellingen spelen in op deze trends met o.a. nieuwe huisvestingsvormen zoals het Multifunctioneel Schoolgebouw (hierna MFSG). Facilitaire organisaties (hierna FO's) binnen onderwijsinstellingen krijgen in een MFSG te maken met nieuwe situaties. Humanagement wil hierop inspelen door hiernaar onderzoek te laten doen. De probleemstelling van het onderzoek luidt: *“Wat zijn de consequenties van een multifunctioneel schoolgebouw op de facilitaire organisatie en het facilitair aanbod van een ROC onderwijsinstelling, en hoe kan Humanagement de facilitaire organisatie hierin adviseren?”*

Om te komen tot een antwoord hebben er interviews plaatsgevonden met Facilitair- en Huisvestingsmanagers van ROC's. De uitkomsten van interviews zijn vergeleken met theorieën van Mintzberg, Mastenbroek, Lawrence & Lorsch, van Dam en Marcus, Hershey en Blanchard en van Krimpen.

Uit het onderzoek is gebleken dat wanneer een ROC zich huisvest in een MFSG, niet alleen de organisatie van het ROC zelf dient te veranderen, maar dat ook de FO mee verandert. De belangrijkste reden hiervoor is dat de FO te maken krijgt met meerdere gebruikers/doelgroepen in één schoolgebouw, die allen andere wensen en eisen hebben aan de facilitaire dienstverlening. Uit het onderzoek blijkt dat de FO's voornamelijk behoefte hebben aan kennis over de 'zachte' randvoorwaarden van een MFSG. FO's geven aan dat de 'eilandjescultuur' van een ROC vaak de grootste belemmerende factor is, om het MFSG optimaal te kunnen benutten. Met deze cultuur wordt bedoeld dat opleidingen nauwelijks bereid zijn om te veranderen en vasthouden aan oude situaties, opgebouwde rechten en gewoontes. Door deze cultuur is samenwerking tussen de opleidingen onderling en de FO moeizaam. De FO kan op de volgende manieren de eilandjes overbruggen.

- Overleg initiëren en kennis met elkaar delen om onderlinge verbanden te versterken.
- Door het serviceconcept via 'Klantgestuurd FM' aan te passen kan aan de wensen van de verschillende gebruikers voldaan worden.
- Door een eenduidige uitstraling en werkwijze (gastheerschap) te hanteren kan de FO zich meer profileren ten opzichte van de opleidingen.
- Door het opzetten van een servicedesk kan de FO de gebruikers van het MFSG bereiken en van hieruit service verlenen.
- Door een gedifferentieerde kwaliteit van de dienstverlening en deze vast te leggen in een SLA, kunnen verschillen tussen de gewenste kwaliteit opgevangen worden.
- Door diensten uit handen te nemen is efficiënt gebruik van het MFSG mogelijk.

Het advies aan Humanagement hoe zij in kunnen spelen op het MFSG, is het hanteren van het ontwikkelde model. In het model wordt weergegeven welke stappen er genomen moeten worden door de FO en het ROC, om de eilanden te overbruggen. Het model is nog een concept en zal voor ingebruikname nog verder ontwikkeld moeten worden.

Voorwoord

Met groot genoegen presenteer ik bij deze het resultaat van mijn afstudeeronderzoek; de scriptie "Multifunctionaliteit faciliteren, doet ROC kansen keren". Het afstudeeronderzoek is uitgevoerd ter afronding van de studie Facility Management aan de Haagse Hogeschool in opdracht van Humanagement.

Ik heb met veel plezier aan mijn afstudeer onderzoek gewerkt. Door het onderzoek heb ik een interessante branche; het onderwijs, leren kennen. Voor het eerst in mijn carrière heb ik een scriptie geschreven van dit formaat en deze kwaliteit. De weg om tot dit resultaat te komen heeft mij op verschillende manieren uitgedaagd. Ik kijk om die reden dan ook terug op een zeer leerzame periode.

Via deze weg zou ik graag alle facilitair- en huisvestingsmanagers van de onderzochte onderwijsinstellingen willen bedanken voor hun deelname aan het onderzoek. De redactie van Schoolfacilities wil ik graag bedanken voor het publiceren van mijn eerste artikel over het afstudeeronderzoek.

Tijdens het afstuderen ben ik door verschillende personen begeleid. Hier ben ik iedereen meer dan dankbaar voor. Ik wil graag het hele team van Humanagement bedanken voor de aanwijzingen en ondersteuning tijdens mijn afstudeerperiode aldaar. Vanuit Humanagement ben ik begeleid door dhr. Boltjes. Zonder zijn hulp en de tijd die hij heeft gestoken in de ondersteuning van het onderzoek en om te komen tot een afgeronde scriptie, was het behaalde resultaat niet mogelijk geweest. Mijn dank voor zijn hulp is zeer groot. Vanuit de Haagse Hogeschool ben ik begeleid door mw. Burg. Ik ben haar zeer dankbaar voor de tijd die zij in de begeleiding heeft gestoken en voor het geven van belangrijke aanwijzingen.

De samenwerking met mw. Burg en dhr. Boltjes heb ik als zeer prettig ervaren.

Bart Visser

Voorburg, mei 2010

Inhoudsopgave

Inleiding	1
Doelgroep.....	3
Leeswijzer	3
1 Onderzoeksverantwoording	4
1.1 Onderzoektypering	5
2 Trends in het onderwijs.....	7
2.1 Arbeidsparticipatie en loopbaanontwikkeling	9
2.2 Doorlopende leerlijn	11
2.3 E-learning.....	13
2.4 Competentie Gericht Onderwijs.....	14
2.5 Conclusie	16
3 Het Multifunctioneel Schoolgebouw	17
3.1 Multifunctioneel Gebouw	17
3.2 Definiëring Multifunctioneel Schoolgebouw	20
3.3 ROC's kiezen voor een MFSG	21
3.4 ROC's kiezen niet voor een MFSG.....	24
3.5 Randvoorwaarden voor een MFSG	25
3.6 Conclusie	26
4 De facilitaire organisatie in een MFSG	27
4.1 Organisatie FO van een ROC.....	27
4.2 Effecten van een MFSG op de Facilitaire Organisatie	30
4.3 De cultuur binnen een ROC	35
4.4 'Eilandjescultuur'	36
4.5 Conclusie	37
5 Succes- en faalfactoren voor de FO in een MFSG	38
5.1 Conclusie	40
Conclusie	41
Het MFSG	41
De 'eilandjescultuur' overbruggen	42
Invulling facilitaire dienstverlening	42
Het facilitair dienstenaanbod	43
Eindconclusie	43
Aanbevelingen	44
Nog te ondernemen stappen	47
Bijlage.....	48
Bijlage 1 Werkplan	49
Bijlage 2 Definiëring van de probleemstelling.....	54
Bijlage 3 Onderzochte onderwijsinstellingen	57
Bijlage 4 Analyse interviews.....	58
Bijlage 5 Onderwijs in Nederland	80
Bijlage 6 Belangrijkste trends binnen ROC's.....	84
Bijlage 7 Lumpsumregeling	85
Bijlage 8 Organisatiestructuren van Mintzberg	86
Bijlage 9 Oorsprong van de 'eilandjescultuur'.....	89
Bijlage 10 Succes & Faal factoren	97
Bijlage 11 Functie van een Gebouw.....	102
Bijlage 12 Lijn-staforganisatiestructuur.....	104
Bijlage 13 Woordenlijst	105
Bijlage 14 Literatuurlijst	106

Inleiding

Ter afsluiting van de vierjarige opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool, heb ik een afstudeeronderzoek gedaan in opdracht van Humanagement. Dit rapport is de uitkomst van dat onderzoek, uitgevoerd in de periode februari t/m mei 2010.

Humanagement is een onafhankelijk managementbureau dat gespecialiseerd is in Facility Management. Met een professioneel team van 10 medewerkers verzorgen zij interim- en projectmanagementopdrachten en adviseren en ondersteunen zij organisaties bij het managen en optimaliseren van facilitaire bedrijfsprocessen. Humanagement werkt voor toonaangevende opdrachtgevers uit de zorgsector, het bedrijfsleven, de overheid en het onderwijs. Daarnaast levert Humanagement een bijdrage aan de professionalisering van het vakgebied door het verzorgen van gastcolleges, presentaties en publicaties.

Het motto van Humanagement is: "Management by Motivation" en onderscheidt zich door kwaliteit, betrokkenheid, enthousiasme, en creativiteit.

Humanagement wil inspelen op de nieuwste ontwikkelingen binnen de facilitaire branche om een volwaardige gesprekspartner te zijn voor mogelijk toekomstige opdrachtgevers. Vanuit dit oogpunt heeft Humanagement elk jaar een jaarthema waarbinnen een actueel onderwerp in een specifieke branche centraal staat. Dit jaar is het jaarthema 'Onderwijs' met het onderwerp Multifunctionele Schoolgebouwen. Om in te kunnen spelen op de branche "Onderwijs" heeft Humanagement behoefte aan een nader onderzoek naar de consequenties van een multifunctioneel schoolgebouw op de facilitaire organisatie van een ROC.

Het onderwijs is in de laatste aantal jaren veel in de belangstelling geweest en is dat nog steeds. Dit blijkt uit de aandacht van de media voor o.a. de doorlopende leerlijn¹ en de lijst met zwakke MBO scholen². Daarnaast is het stimuleren en verbeteren van de Nederlandse kenniseconomie voor veel politieke partijen een belangrijk onderdeel van het verkiezingsprogramma³.

Het onderwijs is een grote branche in Nederland waar op veel verschillende manieren onderwijs wordt aangeboden. Onderwijs is te verdelen over de volgende vormen:

1. Primair onderwijs (basisscholen, PO)
2. Speciaal onderwijs
3. Voortgezet onderwijs (middelbare scholen, VO)
4. Middelbaar Beroeps onderwijs (MBO)
5. Hoger onderwijs (Hoger Beroeps Onderwijs en Wetenschappelijk onderwijs)

Zie bijlage 5 voor een toelichting op de vormen van het onderwijs.

¹ Artikel spits: MBO'ers moeten doorleren, 19 april 2010

² <http://nos.nl/artikel/133363-inspectie-publiceert-lijst-met-zwakke-mboopleidingen.html>

³ Verkiezingsprogramma VVD: <http://www.vvd.nl/actueel/853/orde-op-zaken-vvd-verkiezingsprogramma>

Het onderwijs is echter niet meer alleen het aanbieden van lessen. Door trends in het onderwijs zoals het Competentie Gericht Onderwijs en de doorlopende leerlijn. Zal een onderwijsinstelling de lessen steeds efficiënter en doelgerichter aanbieden om te kunnen anticiperen op deze trends. Daarnaast worden onderwijsinstellingen steeds groter en vinden er veel samenwerkingsverbanden plaats binnen een onderwijstype. Denk hierbij aan stichtingen waar meerdere basisscholen zich bij aansluiten, bijvoorbeeld de Lucas stichting⁴.

Omdat er in Nederland veel onderwijstypen zijn, is op basis van het vooronderzoek dat door Humanagement is uitgevoerd, besloten om het onderzoek te richten op het MBO. Tijdens de initiatiefase van het onderzoek is meegenomen dat, wanneer met goede argumenten deze richting is te bediscussiëren deze bijgesteld kan worden. Hier is tijdens het onderzoek geen aanleiding voor geweest.

Binnen het MBO zijn de grootste aanbieders van onderwijs ROC's. ROC staat voor Regionaal Opleidingscentrum⁵. Een ROC biedt MBO opleidingen aan voor een hele regio. Om te zorgen dat het ROC voldoende studenten krijgt en goed bereikbaar is, bestaat een ROC meestal uit meerdere vestigingen. Dit kan variëren tot een aantal locaties in en rond een grote stad tot meer dan 30 locaties verdeeld over een regio.

Het MBO groeit en onderwijsinstellingen zijn van individuele scholen uitgegroeid tot grote professionele instellingen⁶ die steeds meer bedrijfsmatig aangestuurd worden. Op facilitair gebied worden ROC's zich steeds meer bewust dat kosten die bespaard kunnen worden, door efficiënt en effectief de ondersteunende diensten te organiseren, vrijkomen voor het primair proces⁷. Hierin speelt de huisvesting een belangrijke rol.

Één van de mogelijkheden is het huisvesten van het ROC in een multifunctioneel schoolgebouw.⁸ Wat een multifunctioneel schoolgebouw is en wat de gevolgen hiervan zijn op de facilitaire organisatie en het facilitair aanbod, wordt in dit onderzoek onderzocht. De volgende probleemstelling is daarvoor geformuleerd:

“Wat zijn de consequenties van een multifunctioneel schoolgebouw op de facilitaire organisatie en het facilitair aanbod van een ROC onderwijsinstelling, en hoe kan Humanagement de facilitaire organisatie hierin adviseren?”

⁴ Lucas Stichting: <http://www.lucasonderwijs.nl/bestuur/cgi-oic/pagedb.exe/show?no=743>

⁵ ROC: <http://www.mboraad.nl/?category/9091/Onderwijsinstellingen.aspx>

⁶ Jaarverslag ROC v Amsterdam: <http://www.rocva.nl/bladeren/jaarverslag2008/flash.html#/11/>

⁷ Harpe, A.B.: LTHP binnen het middelbaar beroepsonderwijs. In: *Facility Management Magazine*. Jrg. 2002, editie 10, 12 december.

⁸ Nieuwbouwproject ROC Leiden: <http://www.nieuwbouwrocleiden.nl/Desktopdefault.aspx?panelid=57&tabid=101>

De uitkomst van het onderzoek zal leiden tot een stappenplan waarmee Humanagement, ROC instellingen en facilitaire organisaties kan adviseren op welke manier een multifunctioneel schoolgebouw optimaal benut kan worden en wat daarvan de gevolgen zijn voor het facilitaire aanbod.

Doelgroep

De doelgroep van het advies is Humanagement. Aan de hand van het advies heeft Humanagement als doelgroep de facilitaire organisaties van ROC's. Humanagement heeft zoals eerder beschreven is veel kennis over facilitaire dienstverlening en heeft al vooronderzoek gedaan binnen het onderwijs. Om die reden worden in het rapport enkel de belangrijkste begrippen toegelicht en zijn in de bijlage uitgebreidere beschrijvingen terug te vinden.

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk van dit rapport is de onderzoekopzet toegelicht. Het onderzoek is opgesplitst in een theoretisch deel (desk research) en een empirisch (field research) bij ROC instellingen. In het tweede hoofdstuk zijn de herkende trends beschreven, hier komen de oorzaken van de trends en de gevolgen die deze hebben voor de Facilitaire Organisatie (hierna FO) aan de orde. Hierna wordt in het derde hoofdstuk de definiëring van het Multifunctioneel Schoolgebouw (hierna MFSG) gegeven. Na deze definitie worden de keuzes van een ROC voor de bouw van een MFSG kort beschreven en komen de randvoorwaarden van aan MFSG aan de orde. De FO van een ROC is in het vierde hoofdstuk beschreven, hier komt eerst kort de organisatie en de organisatiecultuur van een ROC aan bod, waarna de bevindingen uit hoofdstuk drie verbonden worden aan de FO. Op deze manier wordt inzichtelijk wat de gevolgen zijn voor de FO wanneer een ROC gehuisvest is in een MFSG. Het vijfde hoofdstuk geeft inzicht in de belangrijkste succes- en faalfactoren voor het benutten van een MFSG. Na deze hoofdstukken is het mogelijk om een conclusie te vormen en aanbevelingen te doen. In het hoofdstuk Aanbevelingen wordt het ontwikkelde model toegelicht waarmee Humanagement de FO's van ROC's kan adviseren bij het optimaal benutten van een MFSG.

1 Onderzoeksverantwoording

Een onderzoeksaanpak is te verdelen in vier fases: de oriëntatiefase, de onderzoeksfase, de oplossingsfase en de implementatiefase. Dit is de leidraad geweest tijdens het onderzoek.

Fase	Eindproduct
Oriëntatiefase	
Vorbereidingsfase	Werkplan (zie bijlage 1)
Onderzoeksfase	
Inventarisatie fase	Beschrijving relevante informatie
Analyse	Concept resultaten
Oplossingsfase	
Toetsingsfase	Definitieve resultaten
Implementatiefase.	
Adviesfase	Scriptie
Evaluatiefase	Evaluatie verslag
Afrondingsfase	Mondeling examen

De probleemstelling die is geformuleerd luidt:

“Wat zijn de consequenties van een multifunctioneel schoolgebouw op de facilitaire organisatie en het facilitair aanbod van een ROC onderwijsinstelling, en hoe kan Humanagement de facilitaire organisatie hierin adviseren?”

Om antwoord hierop te krijgen zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd:

1. Worden de ontwikkelingen die worden omschreven in de aanleiding⁹ herkend door de ROC onderwijsinstellingen?
2. Wat is een multifunctioneel schoolgebouw en in welke vorm komen deze voor?
3. Met welk doel bouwen ROC's multifunctionele schoolgebouwen? Wat willen ze bereiken?
4. Hoe zorgt de facilitaire organisatie van een ROC ervoor dat het multifunctioneel schoolgebouw functioneert?
5. Hoe ziet de facilitaire organisatie er uit en wat is het facilitaire aanbod binnen een multifunctioneel schoolgebouw?

⁹ Zie bijlage 1: Werkplan

1.1 Onderzoektypering

Dit onderzoek kan getypeerd worden als een exploratief onderzoek. Om een antwoord op de probleemstelling te krijgen is alleen een onderzoek in het veld te weinig, er zal ook een literatuurstudie nodig zijn. Wat zijn de ontwikkelingen, is er al iets over geschreven, zijn er verbanden met elkaar te trekken?

Om een advies voor Humanagement te formuleren, zijn er twee onderzoeksmethoden gehanteerd namelijk theoretisch en empirisch onderzoek ofwel desk- en fieldresearch.

1.1.1 Deskresearch

Voor de deskresearch zijn de volgende soorten bronnen gehanteerd: boeken, rapporten, vakbladen, kranten, jaarverslagen van ROC's en relevante internetsites. In de literatuurlijst staan alle gebruikte bronnen beschreven. In het rapport is met voetnoten aangegeven welke bron waar is gehanteerd. Om een theoretisch onderzoek te doen is het belangrijk te weten wat onderzocht gaat worden. Om die reden is als eerste de probleemstelling gedefinieerd. Hier zijn alle begrippen onderzocht en kort beschreven in bijlage 2.

Om een antwoord te vinden op de bevindingen tijdens de interviews zijn er verschillende theorieën gebruikt. Hieronder een opsomming van de theorieën en het doel hiervan:

Theorie	Van:	Doel:
Organisatiestructuren	Henry Mintzberg	ROC organisatiestructuur verantwoorden.
Leiderschapsstijlen	Hershey en Blanchard	De professionele uitvoerder beïnvloeden.
Lijn- en functionele staforganisatie	van Dam en Marcus	Kenmerken van een stafafdeling inzichtelijk maken.
Dubbelkarakter van een organisatie	Mastenbroek	Wederzijdse afhankelijkheid stimuleren.
Contingentiebenadering	Lawrence en Lorsch	Invloed omgeving op FO.
Klantgestuurd FM	van Krimpen	Afbreuk wederzijds afhankelijkheid verminderen.

1.1.2 Fieldresearch

Aan de hand van de bevindingen uit de deskresearch zijn interviewvragen opgesteld die bij verschillende ROC's in Nederland zijn gebruikt tijdens het interview met Facilitair – en Huisvestingsmanagers. Om te zorgen dat de uitkomst van het onderzoek breed gedragen kan worden, zijn er negen ROC's bezocht en twee Hogescholen bezocht. (zie bijlage 3)

De volgende onderwerpen zijn bij de interviews aan de orde gekomen:

- Ontwikkelingen in het onderwijs. Worden ze herkend en wat is de invloed hiervan op de FO
- Het multifunctionele schoolgebouw. Op basis van vooraf opgestelde definities van een multifunctioneel gebouw (tijdens het deskresearch) is onderzocht wat ROC's onder een multifunctioneel schoolgebouw verstaan, welke kenmerken zij belangrijk achten bij een schoolgebouw en waarom men een multifunctioneel schoolgebouw bouwt.
- De facilitaire organisatie van een ROC. Wat zijn hier de kenmerken van en wat is het dienstenaanbod.

Onderzoekobjecten:

Onder de ROC's en één van de Hogescholen zijn ontwikkelingen in het onderwijs, de inrichting van de facilitaire organisatie en de kenmerken van een schoolgebouw (multifunctioneel of niet) onderzocht. Bij de tweede Hogeschool zijn voornamelijk de ontwikkelingen in het onderwijs besproken.

De onderzoeksubjecten zijn onder te verdelen in drie groepen:

- Groep 1: ROC's waar men in de voorbereidings- of ontwikkelingsfase zit voor het bouwen van een Multifunctioneel Schoolgebouw (hierna MFSG). Deze ROC's zijn onderzocht om te achterhalen waarom een ROC een MFSG bouwt en hoe de facilitaire organisatie is ingericht of gaat inrichten. Hieronder vallen: ROC van Amsterdam, ROC Mondriaan, ROC Leiden en ROC Zadkine.
- Groep 2: ROC's waar men de huisvestingsplannen onder de loep neemt en kijkt waar verbeteringen mogelijk zijn. Hier is onderzoek gedaan naar de hiervoor benoemde onderwerpen, maar ook of een MFSG tot de mogelijkheden behoort voor verbeteringen. Hieronder vallen: ROC A12 en ROC Landstede.
- Groep 3: Deze laatste groep bestaat uit ROC's waar op dit moment het vernieuwen van huisvestingsplannen niet aan de orde is en uit Hogescholen waar onderzoek is gedaan naar ontwikkelingen in het onderwijs en het bouwen van een Campus. De ROC die onder deze groep vallen zijn het ID-college en de Amarantis scholengroep. Uiteraard zijn ook in deze groep de hierboven beschreven onderwerpen onderzocht. Het onderzoek bij de Haagse Hogeschool en de Hogeschool van Amsterdam hebben als doel gehad om de beeldvorming over de mogelijkheden van een MFSG te vormen.

Na de interviews zijn de gegevens in een tabel verwerkt en heeft er een analyse plaatsgevonden, zie bijlage 4. Deze analyse is gebruikt ter onderbouwing van enkele uitspraken in dit rapport.

2 Trends in het onderwijs

In dit hoofdstuk worden trends in het onderwijs beschreven die verbonden kunnen worden aan de probleemstelling. Een aantal landelijke ontwikkelingen zullen een steeds grotere en belangrijkere rol spelen bij de strategische keuzen die onderwijsinstellingen maken. De ontwikkelingen hebben tot gevolg dat er trends binnen onderwijsinstellingen zijn gevormd waarmee de ontwikkelingen opvangen kunnen worden.

De trends die zijn waargenomen:

1. Arbeidsparticipatie en loopbaanontwikkeling
2. Doorlopende leerlijn
3. E-learning
4. Competentie Gericht Onderwijs

In onderstaand tabel wordt inzichtelijk gemaakt welke oorzaken ten grondslag liggen bij de trends. Waarna de oorzaken kort worden beschreven.

Oorzaken	Trends			
	1	2	3	4
Demografische ontwikkelingen	√	√		
Economische crisis	√	√		
Digitalisering			√	
Ontwikkelingen in het onderwijs				√
Veranderende visie in het onderwijs		√		

Figuur 1

A. Demografische ontwikkelingen

In Nederland is een krimpende beroepsbevolking (vergrijzing) een feit. Daarnaast zal het landelijke leerlingenaantal met circa 3¹⁰ dalen.

B. Economische crisis

Om de economische crisis zo goed mogelijk op te vangen heeft de overheid het motto 'Samen werken samen leren' / 'leven lang leren'.¹¹ Door de huidige economische crisis is er veel vraag naar werkgelegenheid. Doordat er veel vraag is naar banen is het voor afgestudeerde studenten moeilijk om een baan te vinden. Steeds meer studenten kiezen daardoor vaker om door te studeren dan het zoeken naar een baan. Een ander gevolg van de crisis is dat ROC's genooddaakt zijn om te bezuinigen. Hierbij wordt wel aangegeven dat door de huidige politieke situatie, het niet zeker is hoeveel en voor wanneer. Verschillende ROC's geven aan dat voornamelijk het gebruik van m² efficiënter ingericht kan worden om kosten te besparen.

¹⁰ <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2009/05/29/bijlage-a-maatschappelijke-innovatie-agenda-onderwijs-mia%5B2%5D.html> (pdf file pag 7.)

¹¹ <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/vragen-en-antwoorden/hoe-kan-ik-leren-naast-mijn-werk.html#leven-lang-leren>

C. Digitalisering

Door de groeiende invloed van digitalisering zal de fysieke aanwezigheid van studenten afnemen. Een reden hiervoor is de komst van E-learning (studeren via internet). Hierdoor kunnen studenten thuisblijven om de lessen te volgen.

D. Ontwikkelingen in het onderwijs

Om afgestudeerde studenten een betere kans te laten maken op de arbeidsmarkt, is het belangrijk dat de kennis van de studenten aansluit bij de eisen vanuit de arbeidsmarkt. Binnen het onderwijs is om die reden het Competentie Gericht Onderwijs (CGO) ontwikkeld. Zie voor een toelichting van het CGO bijlage 5.

E. Veranderende visie in het onderwijs

Een doelstelling van de overheid is om het onderwijs zo goed mogelijk op elkaar aan te laten sluiten. Hiervoor is de visie de doorlopende leerlijn ontwikkeld. Deze visie is bedoeld om de stap voor studenten om te kiezen voor een vervolgopleiding te verkleinen, waardoor het uitvalpercentage van studenten verlaagd wordt. Hierdoor zal het aantal geschoolde werknemers toenemen en is het mogelijk om de demografische ontwikkelingen op te vangen.

In de volgende paragrafen worden de trends die zijn waargenomen nader beschreven met daarop aansluitend hoe de ROC's op de trends anticiperen en wat hiervan de gevolgen zijn op de FO.

Een eerste opvallende constatering die gemaakt kan worden is dat een aantal FO's van ROC's zich niet direct bezig houden met de trends binnen het onderwijs. Het ID-college geeft aan dat het onderwijs leidend is omdat dit het primaire proces is. Als het onderwijs wat wil veranderen voert de FO dat uit en zorgt dat de dienstverlening zich aanpast aan de nieuwe situatie.

Binnen het ROC Mondriaan is de gedachte dat de FO niet direct de trends van het onderwijs volgt, maar omdat de FO de beste ondersteuning wil bieden aan het primair proces kijkt men automatisch vooruit en past de dienstverlening aan op de toekomst (zie bijlage 4).

2.1 Arbeidsparticipatie en loopbaanontwikkeling

Arbeidsparticipatie

Een voorbeeld waarmee de overheid de arbeidsparticipatie wil vergroten is dat het voor ouders mogelijk is om meer te kunnen werken door de kinderen naar de buitenschoolse opvang te brengen. De kinderen kunnen vroeg in de ochtend naar de voor-schoolseopvang en na schooltijd naar de naschoolseopvang. Zo kunnen ouders op een dag langer werken en wordt er aandacht besteed aan de educatie van kinderen en huiswerkbegeleiding. Binnen het primair onderwijs is op de arbeidsparticipatie ingespeeld door de komst van brede scholen¹².

Loopbaanontwikkeling

Steeds meer werkgevers zien het belang in van het behouden van de werknemers om het gat van de vergrijzing op te vullen. Daarnaast is het door de economische crisis moeilijk om goed gediplomeerd personeel binnen de organisatie te behouden of te vinden. Om die reden stellen werkgevers hun werknemers in staat te werken aan hun loopbaanontwikkeling¹³ d.m.v. het volgen van een vervolgstudie of omscholing.

2.1.1 ROC & arbeidsparticipatie en loopbaanontwikkeling

Door de arbeidsparticipatie en de loopbaanontwikkeling neemt de vraag naar avondopleidingen of volwassenenonderwijs¹⁴ toe. De geïnterviewde ROC's herkennen deze trends, maar zijn wel sceptisch over het volwassenenonderwijs (zie bijlage 4). ROC's zien de vergrijzing ook terug in de leeftijd van de studenten. Van de acht ROC's hebben er vijf aangegeven dat het volwassenenonderwijs geen groot toekomstperspectief heeft.

Dit heeft volgens een aantal geïnterviewde ROC's de volgende redenen:

- Door de liberalisering van het volwassenenonderwijs is er in deze markt veel concurrentie bij gekomen. Steeds meer bedrijven gaan volwassenenonderwijs op verschillende niveaus aanbieden. Denk hierbij aan de Leidse Onderwijsinstellingen¹⁵ (LOI) en het EVC Centrum Nederland¹⁶ dat persoonlijke praktijkervaringen beoordeelt en certificeert. Door de komst van deze bedrijven is de vraag naar avondstudies of volwassenenonderwijs binnen ROC's kleiner geworden.
- ROC's geven ook aan dat door de liberalisering de subsidies voor het avond- en volwassenenonderwijs zijn geschrapt en zijn meegenomen in de lumpsumregeling. In bijlage 7 wordt de lumpsumregeling toegelicht.

¹² <http://www.bredeschool.nl/bibliotheek/definitie-brede-school.html>

¹³ http://www.regering.nl/Actueel/Pers_en_nieuwsberichten/2008/juni/16/Commissie_snel_meer_mensen_aan_het_werk (februari 2010)

¹⁴ Volwassenenonderwijs: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/volwassenenonderwijs/aanbod-volwassenenonderwijs>

¹⁵ <https://www.loi.nl/>

¹⁶ <http://www.evc-centrum-nederland.nl/>

Om het aanbod van volwassenenonderwijs uit te breiden, zullen ROC's hiervoor grote investeringen doen, terwijl het effect op de bezetting van de lokalen klein is. Met avond- en volwassenenonderwijs is de leegstand die ontstaat na 15.00 uur niet op te vangen.

Enkele ROC's focussen zich echter wel op dit type onderwijs. ROC Landstede, ROC A12 en de Amarantis onderwijsgroep hebben een commerciële tak die zich concentreert op het verhuren of aanbieden van cursussen aan bedrijven. Deze cursussen kunnen gegeven worden door de eigen docenten op momenten dat het reguliere onderwijs geen les heeft. Door de commerciële tak hoopt men meer aandacht te krijgen van het bedrijfsleven bij het kiezen van een onderwijsinstelling voor cursussen/opleidingen voor hun medewerkers.

Daling aantal studenten

Een ontwikkeling die niet tot weinig wordt ervaren is de terugloop van studenten¹⁷. In sommige regio's als de stad Amsterdam stagneert de aanwas van nieuwe studenten wel, maar daalt deze niet. Daarnaast neemt het leerlingen aantal in Flevoland toe. Ook in de overige onderzochte regio's (Zuid-Holland, Noord-Holland, Overijssel en Gelderland) blijkt uit onderzoek dat de ROC's geen terugloop constateren.

2.1.2 De gevolgen voor de huisvesting en de FO

Enkele voorbeelden van gevolgen voor de huisvesting en de FO zijn:

Huisvesting:

- Langere openstelling van het schoolgebouw:
Volwassenenonderwijs wordt vaak in de avond aangeboden.

FO:

- Aanpassen van serviceconcept:
Bijvoorbeeld door:
 - De catering aan te passen op de verschillende wensen van studenten ('s middags) en volwassenen ('s avonds): 's Middags is er bijvoorbeeld vraag naar belegde broodjes en 's avonds naar een warme maaltijd.
 - Schoonmaakfrequentie aanpassen op het gebruik: De lokalen worden na het reguliere onderwijs schoongemaakt maar ook na het avondonderwijs.

¹⁷ <http://www.minocw.nl/actueel/nieuwsbrief/artikel/683/Bekostiging-in-relatie-tot-demografische-ontwikkelingen.html>
<http://www.minocw.nl/documenten/128216b.pdf> pag. 7 e.v.

2.2 Doorlopende leerlijn

Om de kenniseconomie te stimuleren focust de overheid zich in het beroepsonderwijs op het voorkomen van uitval van studenten¹⁸. Een voorbeeld hiervan is het vestigen van het VMBO en MBO in één pand waardoor er een betere samenwerking tussen de onderwijsinstellingen ontstaat, de doorstroom van leerlingen naar het MBO verbetert en het uitvallen van studenten zonder diploma zoveel mogelijk voorkomen wordt. De Amarantis onderwijsgroep is hiervan een goed voorbeeld, zie bijlage 4. Naast het voorkomen van uitval na het VMBO stimuleert de doorlopende leerlijn ook het doorstuderen binnen het MBO of HBO. Hierbij speelt de economische crisis ook een rol. Vanwege de ruime arbeidsmarkt is de kans klein dat afgestudeerde studenten direct een baan kunnen vinden. Een vervolgstudie stelt die keuze/zoektocht uit en verrijkt de kennis van de student.

2.2.1 ROC's & Doorlopende leerlijn

De doorlopende leerlijn wordt door alle onderzochte ROC's herkend. Zie hiervoor bijlage 4. ROC's focussen zich steeds meer op samenwerking met Voortgezet Onderwijsinstellingen (VO instellingen). De samenwerking met HBO instellingen wordt in sommige gevallen ook aangegeven, maar de ervaringen van de ROC's zijn dat de stap van MBO naar HBO voor studenten kleiner is. De doorlopende leerlijn heeft tot gevolg dat het leerlingenaantal toeneemt en dat de studenten ouder worden. Door de samenwerking tussen VO en MBO onderwijsinstellingen komen de leerlingen van het VO vaker in contact met een MBO opleiding doordat ze samen in één gebouw zitten of dezelfde faciliteiten gebruiken. Deze faciliteiten kunnen de kantine en entree zijn maar ook praktijklokalen. Een praktijklokaal is een dedicated ruimte. Hiermee wordt bedoeld dat de ruimte/het lokaal alleen gebruikt kan worden waarvoor deze is ingericht.

Door kleine aanpassingen te doen in dedicated lokalen is het mogelijk om de ruimte flexibeler te gebruiken. Hiermee wordt niet bedoeld dat het doel van de ruimte (bijv. een laboratorium voor onderzoek) verandert, maar dat door aanpassingen het lokaal voor grotere of kleinere klassen is te gebruiken of dat de opstelling veranderd kan worden.

Dit voorbeeld wordt gebruikt binnen de Amarantis onderwijsgroep waar een laboratorium d.m.v. flexibele water- en gasleidingen, die uit het plafond naar beneden komen, geschikt is voor zowel grote als kleine klassen.

Het gezamenlijk gebruik maken van dezelfde ruimte of faciliteiten kan de keuze van de vervolgstudie die leerlingen van het VO gaan maken vergemakkelijken.

Een aantal onderzochte ROC's (waaronder ROC Landstede) vindt dat het combineren van VO en MBO in één pand niet mogelijk is vanwege de verschillen tussen de doelgroepen.

¹⁸ http://www.minocw.nl/documenten/187117%20_2_.pdf

Door de leeftijdsverschillen zijn er grote sociale verschillen tussen de brugklassers (12 jaar) en de derde/vierdejaars studenten (19 jaar), dit verschil kan leiden tot botsingen tussen de twee “groepen” studenten.

Door de combinatie VO en MBO in één gebouw krijgen leerlingen in het VO de kans om met de middelen die de MBO instelling ter beschikking heeft te werken. Dit heeft de volgende voordelen:

- De machines worden intensiever gebruikt.
- De aanschafkosten en afschrijvingen kunnen worden verdeeld over het VO en MBO.

2.2.2 De gevolgen voor de huisvesting en de FO

Enkele voorbeelden van gevolgen voor de huisvesting en de FO zijn:

Huisvesting:

Gevolgen van de doorlopende leerlijn voor de huisvesting zijn:

- Meerdere doelgroepen (VO+MBO) verbinden zich met het schoolgebouw die elk totaal andere verwachtingen hebben van o.a. het gebouw en de inrichting.
- Er blijven en komen meer studenten op school. Hierdoor nemen de capaciteitseisen aan het schoolgebouw toe.
- Wanneer meerdere onderwijsinstellingen zich vestigen in één schoolgebouw dan betekent dit dat de faciliteiten gedeeld worden. Bijvoorbeeld de entree, kantine, eventueel theater/aula. De inrichting van deze ruimten is van belang. Studenten willen zich kunnen herkennen in het schoolgebouw en de capaciteit moet voldoende zijn.
- Uit het onderzoek blijken sommige ROC's vestigingen te hebben waar de faciliteiten niet gedeeld worden, maar dat men wel in één gebouw gehuisvest is. Hierdoor zijn er voor beide scholen aparte faciliteiten nodig.

FO:

Gevolgen van de doorlopende leerlijn op de FO zijn:

- Wanneer meer doelgroepen zich verbinden met het schoolgebouw is het belangrijk dat de dienstverlening hierop anticipeert. Ook hier is de catering een goed voorbeeld. Een brugklasser zal andere wensen hebben dan een 4^{de} jaarstudent. Het aanbod aan eten en drinken zal zich hierop aan moeten passen. Bijvoorbeeld met de te hanteren verkoopprijzen. Een vierdejaarsstudent zal meer willen en kunnen uitgeven dan een brugklasser.

2.3 E-learning

E-learning¹⁹ is een manier van onderwijs waarbij gebruik wordt gemaakt van ICT-voorzieningen, met name internet. Door de lessen aan te bieden via internet kunnen studenten vanuit huis leren en hoeven zij niet naar school te komen.

2.3.1 ROC & Digitalisering

Alle onderzochte ROC's herkennen de Digitalisering. E-learning is echter voor de meeste ROC's nog een stap te ver. Dit blijkt uit de analyse in bijlage 4 en heeft de volgende redenen:

- Drie van de acht ROC's geven aan de trend wel te herkennen maar anticiperen hier weinig tot matig op.
- Het huidige onderwijs en de internetfaciliteiten zijn hier nog niet goed op voorbereid.
- De studenten in het MBO hebben in de meeste gevallen behoefte aan individuele sturing van docenten.

Alle onderzochte ROC's bieden een draadloos netwerken aan, waarop met een laptop ingelogd kan worden. Daarnaast beschikken alle ROC's over een 'Portal', 'SharePoint' of een ander netwerk waar studenten en docenten kunnen communiceren over tentamens of huiswerkopdrachten. Binnen een aantal ROC's geldt een laptopbeleid. Dit houdt in dat van studenten en docenten verwacht wordt dat men met laptops werkt. Het voordeel hiervan is dat er minder vaste pc's nodig zijn, wat een positieve werking heeft op de flexibiliteit.

De onderzochte ROC's geven echter wel aan dat het gebruik van ICTvoorzieningen in de toekomst beter benut kan worden wanneer de organisatie en het onderwijs daarvoor klaar zijn. Dit kan betekenen dat in de toekomst E-learning wel tot de mogelijkheden behoort om het onderwijs te verbeteren.

2.3.2 De gevolgen voor de huisvesting en de FO

Enkele voorbeelden van gevolgen voor de huisvesting en de FO zijn:

Huisvesting:

- Studenten en docenten worden in staat gesteld door het hele gebouw te kunnen werken. Hiervoor zullen werkplekken / studieruimten voor moeten worden ingericht.
- Het aantal lokalen voor vaste pc's neemt af.
- Volledige internetdekking binnen het gebouw.

FO:

Wanneer iedereen een laptop heeft zal men hiervoor faciliteiten nodig hebben als:

- Speciale lockers om laptops veilig in op te bergen.
- Een helpdesk waar studenten en docenten terecht kunnen met ICT problemen en vragen.
- Voldoende elektrische oplaadpunten.

¹⁹ <http://www.e-learning.nl/subpage.aspx?l1=4&l2=29>

De toekomst:

Wanneer E-learning een plaats in gaat nemen binnen ROC's, zal de vraag naar lokalen verminderen. De studenten volgen thuis de lessen en hebben dus geen schoolbank nodig. Dit heeft het volgende tot gevolg:

- De studenten zijn niet meer verplicht om naar school te komen. Omdat het toch gewenst is dat de studenten contact houden met docenten en elkaar (bijvoorbeeld voor groepswork). Is het belangrijk dat studenten gestimuleerd worden om naar school te komen. Dit kan bereikt worden door bijvoorbeeld een uitdagende en herkenbare inrichting van studieruimte. Naar school gaan moet leuk worden en iets extra's toevoegen dan thuis met elkaar te communiceren.

2.4 Competentie Gericht Onderwijs

In het MBO is het CGO een vorm van onderwijs waarbij extra aandacht wordt besteed aan de beroepshouding van de studenten. Tijdens de opleiding leren de studenten naast de reguliere kennis en vaardigheden ook hoe ze met elkaar communiceren en samenwerken. Deze praktijkgerichte werkwijze heet 'competentiegerichte kwalificatiestructuur' en is vanaf het schooljaar 2011-2012 verplicht in het MBO. Het competentiegerichte onderwijs is een initiatief van de overheid, de mbo-opleidingen en de arbeidsmarkt met als doel de kennis van afgestudeerde studenten beter aan te laten sluiten bij de eisen uit het bedrijfsleven. Meer informatie over het CGO is terug te vinden in bijlage 5.

2.4.1 ROC's & CGO

De ROC's hebben tijdens de interviews aangegeven dat het CGO een grote rol speelt binnen het onderwijs. Het CGO kenmerkt zich door het individueel en in groepsverband samenwerken aan opdrachten en vraagt om maatwerk en individuele trajecten. De onderzochte ROC geven aan dat het CGO is gericht dat studenten op een zelfstandige manier gaan leren. De studenten dragen zelf de leerstoffen aan en de docent begeleidt ze hierbij. Binnen het MBO is er veel te doen over de contacturen (850 uur per schooljaar) tussen docenten en de studenten (zie bijlage 4). Omdat het CGO het groepswork stimuleert is juist dit contact in de praktijk bijna onmogelijk. Wanneer studenten vrijgelaten worden tijdens de lessen (om te werken aan hun opdrachten) gaan de meeste, afhankelijk van het niveau, gewoon naar huis of wat anders doen.

Door de uiteenlopende niveaus van MBO-studenten, het verschil tussen passie voor het CGO van de beleidsmakers en de docenten komt het CGO niet altijd van de grond. De beleidsmakers zijn verplicht om het CGO in 2012 in te voeren, terwijl de docenten op de vertrouwde manier willen blijven werken omdat ze dan wel controle hebben over wat de studenten leren.

De niveaus binnen het MBO.

Binnen het MBO zijn er vier niveaus te onderscheiden. Niveau 1, ROC is meer sociale opvang, tot niveau 4, studenten die graag willen leren en anders in de samenleving staan. Zie bijlage 5 voor een nadere toelichting op de niveaus van het MBO. Voor alle niveaus zal een ROC invulling moeten geven. Studenten in niveau 1 hebben veel meer begeleiding nodig dan de studenten in niveau 4. Om die reden zal E-learning en het CGO niet voor alle studenten een ideale leeromgeving zijn omdat ze dit nog niet aan kunnen. Daarvoor zijn het nog te veel 'leerlingen'.

Op politiek en beleidsmakend gebied wordt hier volgens de geïnterviewde personen veel te gemakkelijk over gedacht.

2.4.2 De gevolgen voor de huisvesting en de FO

Enkele voorbeelden van gevolgen voor de huisvesting en de FO zijn:

Huisvesting: Het CGO is meer toegespitst op het werken in groepen waardoor de vraag naar studieruimten verandert. Om het onderwijs goed te faciliteren zal het schoolgebouw in staat moeten zijn om deze wensen te vervullen.

- Er zal een meer gedifferentieerd aanbod van lokalen nodig zijn. Bijvoorbeeld meer groepsworkplekken, minder klassikale lokalen en meer ruimte om praktijkgericht onderwijs te krijgen.
- De school wordt een ontmoetingsplek voor werk- en overleggroepen en studenten worden vrijer gelaten in de keuze om naar school te komen. Hierdoor zal het schoolgebouw een aantrekkingskracht moeten hebben voor de studenten om naar school te komen in plaats van thuis te werken.

FO:

Wanneer een schoolgebouw een grotere diversiteit heeft aan soorten lokalen betekent dit het volgende voor de FO:

- Verandering/vernieuwing van werkzaamheden. Bijvoorbeeld de schoonmaak: een klassikaal lokaal is groot maar heeft een standaardinrichting, hier kan routinematig schoongemaakt worden. Een groepsworkruimte is kleiner, maar kan door studie/studentengroepen verschillend gebruikt worden. Hierdoor zullen de schoonmaakwerkzaamheden bij iedere ruimte aangepast worden om de kwaliteit te waarborgen. Dit kan tot gevolgen hebben dat de kosten van schoonmaak toenemen, doordat er meer middelen nodig zijn en de schoonmaak meer tijd kost dan in een klassikaal lokaal.
- Verschuifbare wanden kan een oplossing zijn om grote lokalen te splitsen. Door het beheren van deze ruimte door de FO kan voorkomen worden dat muren onnodig worden verplaatst of beschadigt.
- Waken voor efficiënt gebruik. Om te voorkomen dat een groot lokaal door een kleine groep wordt gebruikt en er veel m² niet gebruikt worden. Kan de FO, door hierop in te spelen, zorgen voor efficiënt gebruik van de m². Doet men dit niet, dan zal de vraag naar meer m² toenemen terwijl in werkelijkheid de m² er wel zijn, maar niet benut worden.

2.5 Conclusie

Alle onderzochte ROC's herkennen de trends en spelen hier verschillend op in. In bijlage 6 is een beschreven welke trends de grootste invloed hebben op ROC's. Hieronder volgt een korte samenvatting van de gevolgen van de trends op de huisvesting en de FO:

- Langere openstelling van het schoolgebouw wanneer er avondonderwijs wordt gegeven.
- Meerdere doelgroepen (VO+MBO+volwassenenonderwijs) verbinden zich met het schoolgebouw die elk totaal andere verwachtingen hebben.
- Aanpassen van serviceconcept op deze verwachtingen van bijvoorbeeld:
 - Catering: anticiperen op de wensen van dag- en avondstudenten en het verschil tussen de VO-leerlingen en MBO-studenten.
 - Schoonmaak: frequentie en planning aanpassen op het gebruik van ruimtes.
- Capaciteitseisen aan het schoolgebouw neemt toe doordat meerdere doelgroepen zich verbinden met het onderwijs.
 - Dit betekent dat de faciliteiten gedeeld worden of dat er gescheiden faciliteiten zijn. Bijvoorbeeld de entree, kantine, eventueel theater/aula. Daarnaast willen studenten zich kunnen herkennen in de inrichting en uitstraling van het gebouw.
- Door de digitalisering zijn er voor studenten en docenten meer werkplekken/studieruimten nodig waar volledig toegang is tot internet. Hierdoor neemt het aantal lokalen met vaste pc's af.
 - Het gebouw moet hierdoor beschikken over voldoende ICT voorzieningen als volledige toegang tot draadloos internet, elektrische oplaadpunten en speciale lockers voor de opslag van laptops. De FO zal door het aanbieden van een helpdesk de gebruikers van het pand op ICT gebied kunnen ondersteunen.
- Door het CGO is er meer vraag naar gedifferentieerde studieruimten voor werkgroepen en klassikale lessen.
 - Om te voorkomen dat de flexibel in te richten lokalen onnodig worden veranderd en om schade aan de muren te voorkomen, zal het ruimtebeheer toenemen en veranderen. Daarnaast kan door het centraal beheren voorkomen worden dat een groot lokaal door en kleine groep wordt gebruikt en er m² niet gebruikt worden.

3 Het Multifunctioneel Schoolgebouw

In de praktijk verstaat iedereen wat anders onder de term “multifunctioneel schoolgebouw”.

Daarom zal in dit hoofdstuk eerst een multifunctioneel gebouw gedefinieerd worden en daarna een definitie van een multifunctioneel schoolgebouw.

3.1 Multifunctioneel Gebouw

Het woord multifunctioneel betekent volgens het woordenboek van Dale:

“geschikt om op verschillende manieren gebruikt te worden. Maar wat zijn die verschillende manieren en wat is dan een Multifunctioneel gebouw (hierna MFG)?

Voor dit onderzoek zijn drie soorten gebouwen nader bekeken: een multitenant gebouw, een evenementengebouw en een brede school.

Multitenant gebouw

Het kenmerk van een MFG kan zijn dat deze flexibel is in te richten qua ruimten. Het gebouw is tot meer in staat dan de eerste gebruikseisen. Ruimten kunnen opnieuw worden vorm gegeven d.m.v. het gebruik maken van verschuifbare wanden of systeemwanden. Hierdoor is een flexibel gebouw in staat om op lange termijn de strategische veranderingen van bedrijven op te vangen. Bijvoorbeeld groei of krimp van de organisatie.

Een voorbeeld van flexibel gebouw is een multitenant gebouw.

Dit is een verzamelgebouw waarin kantoorruimten beschikbaar zijn voor willekeurige bedrijven. Het doel van een multitenant gebouw is dat een bedrijf een aantal m² huurt en gebruik maakt van de gezamenlijke faciliteiten als een parkeergarage, klimaatsysteem e.d. De eigenaar van het multitenant gebouw (de verhuurder) is verantwoordelijk voor de FO. De huurders kunnen zich aansluiten op contracten die de verhuurder heeft met facilitaire dienstverleners. Op deze manier kunnen huurders profiteren van het schaalvoordeel wat door gezamenlijk inkopen gegenereerd wordt. Een ander kenmerk is dat de huurders vaak voor een lange duur kantoorruimte huren.

Een voorbeeld van een multitenant gebouw is het gebouw waarin Humanagement zich gevestigd heeft. De binnenmuren van het gebouw kunnen gemakkelijk verplaats worden. Het voordeel hiervan is dat huurders bij uitbreiding van de organisatie extra ruimte kunnen huren en bij een krimp ruimten af kunnen staan.



Figuur 2

Evenementengebouw

Een tweede voorbeeld van een MFG is een gebouw dat zich volledig aanpast aan de gebruiker. Ongeacht wat de wensen van de gebruikers zijn, kan het gebouw aan deze wensen voldoen. Een voorbeeld van een gebouw dat zich aanpast aan de wensen van de gebruikers is een evenementengebouw. Dit gebouw is instaat om op korte termijn aan tactische en dagelijkse operationele veranderingen te voldoen. De ene dag vindt er een internationale topvergadering plaats



Figuur 3

en de dag erna wordt er een rockconcert gegeven. De inrichting van het gebouw maakt het mogelijk om in beide gevallen precies te voldoen aan de eisen en wensen van de gebruikers.



Figuur 4

Op basis van de twee hiervoor beschreven voorbeeld van een MFG kan de volgende definitie worden gegeven:

Definitie 1:

Een MFG is een gebouw dat in staat is om te veranderen in omvang en/of inrichting welke eisen de gebruiker ook heeft.

Deze definitie kijkt echter alleen naar de bruikbaarheid van het gebouw. Maar een gebouw is meer dan alleen een plaats waar men veilig en beschut aan het werk kan of genieten van een concert. In het woord 'multifunctioneel' zit ook het woord 'functie'. Hierdoor is de definitie ook te beschrijven gericht op de functie van een gebouw.

Verschillende architecten en hoogleraren in de bouwkunde hebben over de functie van het gebouw in het algemeen verschillende omschrijvingen gemaakt, zie hiervoor bijlage 11. Om die reden is de bovenstaande definitie niet compleet.

Een brede school

Een brede school²⁰ is een verzameling van instellingen die een gezamenlijk doel (kunnen) hebben. Naast een basisschool is er in een brede school ruimte voor bijvoorbeeld naschoolse opvang, een dokterspost, een wijkcentrum of een bibliotheek. Hierdoor krijgt het schoolgebouw naast de functie van het onderwijs ook een wijkfunctie. Het belangrijkste kenmerk voor een brede school is dat het een openbaar karakter heeft. Daarnaast worden ouders in staat gesteld om de kinderen de hele dag onder te brengen bij de school/ kinderopvang, waardoor zij de hele dag kunnen werken.



Figuur 5

Op basis van deze beschrijving van een MFG kan de volgende definitie worden gegeven:

Definitie 2:

Een MFG is een gebouw dat meerdere functies huisvest ten behoeve van de omgeving.

²⁰ <http://www.bredeschool.nl/bibliotheek/definitie-brede-school.html>

3.1.1 Verschillen tussen de multifunctionele gebouwen

Ter verduidelijking worden hier de verschillen tussen de definities beschreven. Hieronder wordt in figuur 6 een aantal verschillen weergegeven. Daarbij is het volgende van belang:

Het verschil tussen de definities komt voort uit het doel dat men heeft met het gebouw. Als het gebouw bijvoorbeeld tot doel heeft dat de gebruiker efficiënt kan werken, dan zal men er voor zorgen dat de gebruiker alleen dat gebruikt wat hij nodig heeft (multitenant). Maar heeft het gebouw het doel om de omgeving te beïnvloeden dan zal gekozen worden voor een openbaar gebouw, met meerdere functies.

Eigenschap Gebouw	Één functie	Meerdere functies	Flexibel in te delen	Veranderende functies	Één doelgroep	Meerdere doelgroepen
Multitenant	✓		✓		✓	
Evenemen- ten gebouw		✓	✓	✓		✓
Openbaar		✓				✓

Figuur 6

3.1.2 Definitie van een Multifunctioneel Gebouw

Door de twee definities te combineren, is gekomen tot één definitie die in de volgende paragraaf vertaald wordt naar een schoolgebouw. De definitie van een Multifunctioneel Gebouw luidt:

Definitie Multifunctioneel Gebouw:

Een MFG is een gebouw dat in staat is om te veranderen in omvang en/of inrichting welke eisen de gebruiker ook heeft en bezit meerdere functies ten behoeve van de maatschappelijke omgeving.

3.2 Definiëring Multifunctioneel Schoolgebouw

Op basis van de in de vorige paragraaf beschreven definities is onderzocht wat een definitie is voor een MFSG. Van de onderzochte ROC's geven de meeste aan dat een MFSG een gebouw is waar meerdere opleidingen bij elkaar in één pand zijn gevestigd en samen gebruik maken van de faciliteiten en de dienstverlening. Daarnaast kan een MFSG nog enkele faciliteiten hebben voor externe bezoekers. Een aantal ROC's als het Mondriaan, Landstede en Amarantis hebben dergelijke faciliteiten. Dit zijn bijvoorbeeld restaurants, kapsalons en hotels in de vorm van leerbedrijven waar studenten al werkend leren (praktijkgericht leren). In feite betekent dit dat binnen het onderwijs een MFSG een combinatie is van de in § 3.1 beschreven voorbeelden:

ROC als Multitenant gebouw

Een MFSG is een gebouw waarin verschillende opleidingen gehuisvest zijn met gezamenlijke faciliteiten. Dit verwijst in feite naar het Multitenant gebouw. De gebruikers zijn onderwijs gerelateerd en opleidingen kunnen binnen het gebouw krimpen en groeien.

ROC als Evenementengebouw

Met de komst van het CGO is de vraag naar praktijkruimtes en groepsruimtes gegroeid. Een MFSG beschikt in dit geval over ruimtes waarin praktijkgericht onderwijs gegeven kan worden. Daarnaast beschikt het ook over lokalen die door verschillende doelgroepen met verschillende wensen te gebruiken zijn. Denk hierbij aan de indeelbare lokalen voor groepsworkplekken. Dit refereert naar de definitie van een evenementengebouw. Het gebouw kan zich aanpassen aan de wensen van de verschillende gebruikers.

ROC als Brede School

Als een MFSG beschikt over leerbedrijven waar externe bezoekers gebruik van kunnen maken, bijvoorbeeld een restaurant of kapsalon, dan is het doel van het gebouw: Het aantrekken van bezoekers uit de omgeving om gebruik te maken van de faciliteiten. Deze eigenschap is in feite een samenvatting van de definitie die is gegeven aan een brede school (PO). Alleen zijn het hier naast de verschillende instellingen (bijvoorbeeld winkels) ook de opleidingen die ervoor zorgen dat het gebouw een wijkfunctie heeft.

Definitie MFSG

Op basis van de in dit hoofdstuk beschreven definities, zal met de term Multifunctioneel Schoolgebouw het volgende bedoeld worden:

Een MFSG is een schoolgebouw dat gebruikt wordt door meerdere opleidingen, waarin het gebruik van m² flexibel is en het gebouw beschikt over meerdere faciliteiten voor meerdere doelgroepen.

3.3 ROC's kiezen voor een MFSG

Waarom kiest een ROC voor een MFSG? Om op deze vraag een eenduidig antwoord te geven, is moeilijk. Iedere ROC is anders en heeft zijn andere omgevingsfactoren die van invloed zijn op de organisatie. Toch worden op basis van de analyse (zie bijlage 4) hieronder de meest voorkomende doelen beschreven. De cijfers tussen haakjes geven weer hoeveel ROC dit als doel hebben aangegeven:

Het optimaal ondersteunen van het onderwijs is voor alle onderzochte ROC het belangrijkste doel.

- A. Maatschappelijke rol verbeteren (6 van de 8).
ROC's concentreren zich op het bevorderen van de contacten tussen buurt/maatschappij rondom het schoolgebouw.
- B. Het genereren van stageplaatsen voor studenten (3 van de 8).
Voor het MBO is het noodzakelijk dat de studenten tijdens de opleiding praktijkervaring op kunnen doen bij stages en leerbedrijven.
- C. Efficiënt gebruik van m² (6 van de 8).
Een veel terugkerend probleem is de bezetting van de klaslokalen, terwijl na 15.00 uur de meeste lokalen leegstaan. Hierdoor verliest men veel ongebruikte m².
- D. Doorlopende leerlijn bevorderen (3 van de 8)
Samenwerking met VO scholen in een MFSG is mogelijk wanneer men het schoolgebouw en/of faciliteiten met elkaar deelt.
- E. Een extra geldstroom opzetten (2 van de 8)
Door de verhuur van ruimte aan derden kunnen extra geldstromen opgezet worden.

3.3.1 De doelen van een MFSG

A. Maatschappelijke rol verbeteren:

Uit het onderzoek blijkt dat ROC's de integratie met de directe omgeving wil verbeteren.

In de huidige situatie worden bij de meeste ROC's de studenten eerder gezien als een last dan een lust voor de omgeving en buurtbewoners. Een MFSG kan de brug zijn om de omgeving te bereiken en te laten zien dat de MBO student/school een toegevoegde waarde kan zijn voor de omgeving.

Een mogelijkheid van een MFSG is de samenwerking met commerciële bedrijven die passen bij de vraag van de school en de omgeving.

Voorwaarden die ROC's hierbij stellen zijn:

- Voor het ROC/de student is het noodzakelijk dat het mogelijk is om praktijkervaring op te doen. Het ROC kan als eis stellen aan de bedrijven dat zij een minimaal aantal studenten in dienst zal nemen voor stages en praktijkervaring.
- Voor de commerciële bedrijven betekent dit dat ze een belangrijke rol in het opleiden van de studenten vervullen.
- Om de omgeving te betrekken zullen de bedrijven ook voor de omwonenden een toegevoegde waarde hebben. Bijvoorbeeld kledingwinkels waar studenten van de modeopleiding stage kunnen lopen en omwonende kleren kunnen kopen.

Een tweede invulling van deze doelstelling is het schoolgebouw en haar faciliteiten openstellen voor gebruik door de omwonenden en andere externe gebruikers.

Een MFSG kan bijvoorbeeld sportfaciliteiten hebben die tijdens schooltijd gebruikt wordt door de eigen opleidingen, eventueel in samenwerking met andere scholen in de buurt (doorlopende leerlijn). Na schooltijd kan het door sportverenigingen of wijkcentra worden gebruikt.

Een derde mogelijkheid is een leuk en aantrekkelijk schoolgebouw te realiseren. Hierdoor krijgen studenten een eigen plek waar ze trots op kunnen zijn. De overlast in de buurt zal hierdoor verminderen omdat de studenten liever op een leuk schoolplein blijven hangen in plaats van dat ze door de straten in de omgeving rondhangen.

B. Genereren van stageplaatsen:

Enkele van de onderzochte ROC's, waaronder het ROC van Amsterdam, krijgen in het MFSG enkele commerciële bedrijven in de plint van het gebouw (de begane grond). De school begint in de gebouwen op 1^{ste} etage. Hierdoor ontstaat er op de begane grond een openbaar gebied waar buurtbewoners toegang hebben tot de commerciële bedrijven en winkels. De gebouwen van het ROC van Amsterdam worden in samenwerking met een investeerder gebouwd.²¹ Het ROC huurt de ruimte die zij nodig heeft voor het onderwijs van de investeerder. De winkelplint blijft in eigendom van de investeerder en hij is hier geheel voor verantwoordelijk. Omdat het ROC van Amsterdam de grootste huurder is en ook bij de bouw van de projecten is betrokken, heeft het ROC een invloed op de keuze welke winkels zich mogen vestigen in het MFSG. Voor het ROC is het belangrijk dat er samengewerkt wordt met de commerciële bedrijven in de plint om studenten in contact te laten komen met het beroep wat zij leren. Om te zorgen dat de studenten hier de mogelijkheid toe krijgen, heeft het ROC als eis gesteld dat de bedrijven die zich willen vestigen in de plint verplicht zijn om een aantal studenten aan te nemen voor stages. Bij de maatschappelijke rol zijn hiervan de voordelen voor de student, het bedrijf en de omgeving al beschreven.

C. Efficiënt gebruik van m²:

Een normale schooldag binnen het onderwijs is van 10.00 uur – 15.00 uur. In die periode zijn de meeste lokalen goed bezet. Maar na 15.00 uur staan de meeste lokalen leeg en gaan er veel m² verloren. Door het CGO worden de studenten in staat gesteld om zelf te leren en te werken. Hierdoor neemt de vraag naar groepsruimtes en werkruimtes om geconcentreerd te kunnen werken toe. Door een MFSG waar lokalen zijn te splitsen kan aan deze wens worden voldaan. Daarnaast kan door het stimuleren van externe partijen om gebruik te maken van de faciliteiten, het m² gebruik geïntensiveerd worden

²¹ Zie bijlage 4: Analyse interviews

D. Doorlopende leerlijn bevorderen:

Naast het CGO is de doorlopende leerlijn binnen het onderwijs een trend die gestimuleerd wordt door de overheid. Het kenmerk van de doorlopende leerlijn is dat de stap van VO naar BO wordt vergemakkelijkt. Wanneer een MFSG zowel een middelbare school als een ROC kan huisvesten, kunnen de scholen optimaal samenwerken en faciliteiten gezamenlijk gebruikt waardoor het gebouw/faciliteiten efficiënt worden benut. Daarnaast zullen er meer doelgroepen zijn die zich verbinden aan het schoolgebouw. Jongere leerlingen en hun ouders zullen zich verbinden aan het gebouw.

E. Een extra geldstroom opzetten:

Dit doel is voor de meeste ROC's niet het primaire doel, maar wel een gunstige bijkomstigheid. Hierin is men pas geïnteresseerd wanneer de samenwerking binnen het MFSG goed is georganiseerd.

ROC Mondriaan is echter al aan het denken hoe men een derde geldstroom op gang kan zetten, omdat zij tijdens de bouw al rekening hebben gehouden met flexibel ruimtegebruik van de lokalen. Na een geslaagde verandering van de organisatie om deze ruimte goed te gebruiken, kan men zich concentreren op een derde geldstroom.

Uit het onderzoek blijkt dat ieder ROC op een andere manier de huisvesting gebruikt om te komen tot de doelstellingen. De doelstelling is in de meeste gevallen toegespitst op de omgevingsfactoren die bij de betreffende ROC een grote rol spelen. Desondanks zijn er overeenkomsten terug te vinden die ROC's willen bereiken met een MFSG.

3.4 ROC's kiezen niet voor een MFSG

Niet alle ROC's ervaren de voordelen van een MFSG uit het vorige hoofdstuk. Uit het onderzoek blijkt dat hier twee belangrijke redenen aan ten grondslag liggen.

1. De organisatiecultuur

Hiermee wordt de 'eilandjescultuur' bedoeld. Uit de analyse (bijlage 4) blijkt dat zes van de acht ROC's aangeven dat de invloed van het onderwijs op besluiten inzake de FO in sommige gevallen te groot is. Een betere conclusie kan zijn dat de FO zich niet meer profileert als de ondersteunende afdeling die Mintzberg omschrijft (zie bijlage 8).

De docenten en opleidingen houden te veel vast aan de vertrouwde situatie en verworven rechten. Daardoor zijn zij huiverig voor veranderingen. Wanneer deze doelgroep niet mee verandert is de kans op succes klein.

2. Veiligheid

Een ROC heeft als verantwoordelijkheid het creëren van een veilige leeromgeving. Zoals het MFSG in dit rapport wordt beschreven is één van de kenmerken dat het gebouw een openbaar karakter heeft. De school biedt faciliteiten aan voor externe gebruikers. Hierdoor neemt de kans op ongewenste bezoekers toe. Daarnaast neemt het ook delen van het schoolgebouw met andere opleidingen risico's met zich mee. Tussen de opleidingen zijn veel cultuurverschillen. Wanneer deze samenkomen, neemt de kans op botsingen tussen de opleidingen of individuen toe. Voor sommige ROC's is dit een te grote risicofactor, waardoor men niet helemaal een MFSG wil of kan realiseren. Let wel, het aspect veiligheid hoeft niet te betekenen dat er geen enkel voordeel te behalen valt uit een MFSG. Door bijvoorbeeld de juiste opleidingen te combineren zou dit wel mogelijk kunnen zijn.

Een derde reden van enkele geïnterviewde ROC's is dat een school zich niet in moet zetten voor andere doelstellingen. Dit argument kan worden tegengesproken wanneer men kijkt naar de voordelen die het onderwijs uit een MFSG kan halen.

Tijden veranderen, hiervoor kan gerefereerd worden aan het PO waar sinds een aantal jaren de brede school is geïntroduceerd. Deze trend is inmiddels ingeburgerd en nieuwe PO scholen worden standaard gebouwd als brede school. Hierbij wordt niet geopperd dat alle ROC's in de toekomst multifunctioneel moeten zijn, maar het geeft wel aan dat het onderwijs verandert en dat kijken naar de toekomst noodzakelijk is.

3.5 Randvoorwaarden voor een MFSG

Voor een gebouw gelden er 'harde' en 'zachte' randvoorwaarden. Met 'harde' randvoorwaarden worden de bouwkundige voorwaarden bedoeld. Bijvoorbeeld een aparte ingang voor commerciële bedrijven die deel uit maken van het gebouw of een draadloos netwerk zodat bij het verschuiven van een muur niet alle aansluitingen aangepast hoeven te worden.

De zachte randvoorwaarden zijn gericht op de organisatorische kant: hoe zorgt men dat de faciliteiten ook gefaciliteerd kunnen worden en hoe kunnen de gebruikers hiermee omgaan zonder dat het doel verloren gaat. Kortom wat is de invloed van 'de mens' op het schoolgebouw.

Beiden randvoorwaarden voor een MFSG worden gewaarborgd door de FO. Uit het onderzoek is duidelijk geworden dat de meeste facilitaire organisaties goed op de hoogte zijn van gevolgen die een MFSG met zich mee brengt (zie bijlage 4). Facilitaire organisaties hebben een gedegen beeld over de harde randvoorwaarden. De zachte randvoorwaarden worden wel herkend, maar een invulling hiervan is voor veel FO's een doorn in het oog. Het probleem waar de meeste managers tegenaan lopen en waar men nog geen oplossing voor heeft gevonden, is de organisatiecultuur van een ROC en de FO zelf, kortom de zachte randvoorwaarden.

Om die reden zijn in dit rapport de randvoorwaarden voornamelijk toegespitst op de 'zachte' kant van de organisatie. De 'zachte' randvoorwaarden voor een MFSG zijn:

- Samenwerking tussen de afdelingen en opleidingen van de gehele organisatie is noodzakelijk.
- De onderwijsdomeinen zijn bereid om te veranderen.
- De facilitaire organisatie ondersteunt en begeleidt alle gebruikers van het MFSG bij de nieuwe processen op een klantgerichte manier. Deze manier van ondersteunen wordt in hoofdstuk vier nader beschreven.

In de vorige paragraaf is naar voren gekomen dat het grootste probleem waar men tegen aan loopt de 'eilandjescultuur' van de organisatie is. Een ROC kan een pand hebben met verschillende gebruikers of kan flexibel gaan roosteren om het gebruik van m² te intensiveren. Maar waar de FO tegenaan loopt is dat de docenten en medewerkers (ook binnen de FO) niet in staat zijn hiermee om te gaan. De cultuur binnen het onderwijs is dat de dag 's middags om vier uur eindigt.²² Alle afdelingen leven op een eigen eilandje en kijken niet naar de andere afdelingen. In hoofdstuk vier zal deze cultuur nader worden toegelicht.

²² Facility Management Magazine, "De verbindende schakel tussen de bolwerken", december 2009 p 24.

3.6 Conclusie

Tijdens de definiëring van een MFSG is duidelijk geworden dat het begrip multifunctioneel veel verschillende definities kent. De definitie die voor het onderzoek wordt gehanteerd:

Een MFSG is een schoolgebouw dat gebruikt wordt door meerdere opleidingen, waarin het gebruik van m² flexibel is en het gebouw beschikt over meerdere faciliteiten voor meerdere doelgroepen.

De doelstellingen van de meeste ROC's waar het MFSG een rol in kan spelen zijn:

- Het contact bevorderen met de maatschappij.
- De bezetting van de lokalen verbeteren.
- De doorlopende leerlijn bevorderen.
- Het genereren van stageplaatsen voor de studenten.

Een MFSG kan hier invulling aangeven door:

- In het gebouw ruimte beschikbaar te stellen voor aantrekkelijke commerciële bedrijven voor omwonenden en studenten om stage te lopen.
- Faciliteiten te bieden voor de omgeving zoals een sporthal, een ruimte voor de wijkvereniging en openbare bibliotheek.
- In staat zijn om lokalen te kunnen aanpassen aan de vraag vanuit het onderwijs.
- Het huisvesten van een VO instelling en een ROC waarbij samenwerking gestimuleerd wordt en gezamenlijk onderwijs- en vrijetijdsfaciliteiten gebruikt worden.

Ondanks deze mogelijkheden zijn er ook redenen waarom sommige ROC's sceptisch zijn ten aanzien van het MFSG.

- Opleidingen/docenten hebben veel macht en invloed op besluiten die gemaakt worden door de FO (de 'eilandjescultuur').
- Het openbaar karakter brengt de veilige leeromgeving in gevaar wanneer iedereen naar binnen kan en gebruik maken van faciliteiten.
- Een ROC's moet zich concentreren op het onderwijs en niet op functies t.b.v. andere doelgroepen. Hierdoor kan de focus op het primair proces afnemen, wat kan leiden tot kwaliteitsverlies van het onderwijs.

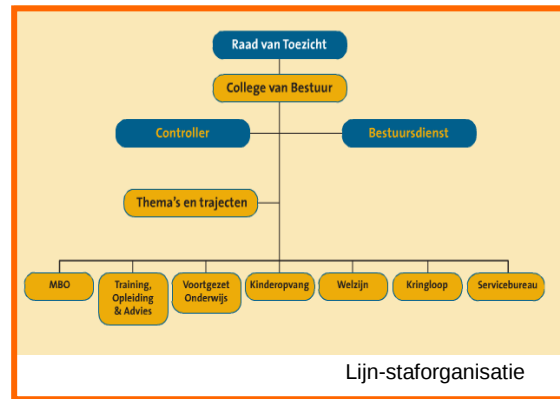
Voor het slagen van een MFSG zijn er bepaalde 'harde' (de bouwkundige) en 'zachte' (de organisatorische) randvoorwaarden. De focus tijdens het onderzoek ligt op de 'zachte' randvoorwaarden, omdat het voldoen hieraan voor de FO's een grote uitdaging is, waarop nog geen antwoord is gevonden. Deze randvoorwaarden zijn:

- Samenwerking tussen de afdelingen en opleidingen van de ROC's is noodzakelijk.
- Bereidheid van onderwijsdomeinen tot veranderen stimuleren.
- De facilitaire organisatie ondersteunt en begeleidt alle gebruikers van het MFSG op een klantgerichte manier.

4 De facilitaire organisatie in een MFSG

Uit de analyse van de interviews blijkt dat ROC's bestaan uit een verzameling vestigingen waar opleidingen aangeboden worden. Het aantal vestigingen kan fluctueren tussen de 10 en 72 locaties. ROC's bieden MBO studies en in de meeste gevallen ook volwassenenonderwijs. Twee ROC's bieden ook voortgezet onderwijs aan.

Een veel voorkomende organisatiestructuur binnen ROC's is de lijn-staforganisatie. Het kenmerk van een lijn-staforganisatie is volgens van Dam en Marcus²³, dat de leidinggevende ondersteund wordt door afdelingen met specialistische kennis, de stafafdeling. Deze afdelingen hebben als taak om gevraagd en ongevraagd te adviseren en informeren. In bijlage 12 wordt de Lijn-staforganisatiestructuur nader toegelicht. Bij alle onderzochte ROC is de FO een stafafdeling die centraal georganiseerd is en waar de diensten decentraal worden uitgevoerd (zie analyse interviews bijlage 4)



Figuur 7

4.1 Organisatie FO van een ROC

De ROC's zijn zich er van bewust, dat (door de grote van de organisaties) het ontbreken van goed georganiseerde, ondersteunende diensten, betekent dat een ROC niet professioneel kan functioneren (zie bijlage 4).

Om een beter beeld te geven over de orde van grootte en het belang van goede, ondersteunende afdelingen, geeft figuur 8 een vereenvoudigd overzicht van het CBS²⁴: Baten & Lasten onderwijsinstellingen (2008 laatst bijgewerkt op februari 2010)

In het overzicht zijn de lasten van onderwijsinstellingen verdeeld over verschillende kostenposten (personeels-, huisvestingslasten, afschrijvingen en overige lasten). Hieruit valt af te leiden dat de personeelslasten voor een MBO instelling het grootst zijn. Van de totale lasten is dit 72%. De kostenpost die hierna het grootste is, zijn de huisvestingslasten (7%).

Onder de huisvestingslasten vallen de kosten voor huur, verzekeringen, onderhoud, energie, schoonmaak, heffingen en overige huisvestingslasten.

²³ Van Dam en Marcus, een praktijkgerichte benadering van organisatie en management. Pag. 417

²⁴ CBS: Bron: CBS cijfers Baten & Lasten onderwijsinstellingen (17 februari 2010)
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=70903NED&D1=0-1,7,13,20,26,33-35,39,43-44,50,58,65-71,76&D2=0-1,3-4,6-7&D3=I&HDR=G2,G1&STB=T&CHARTTYPE=2&VW=T>

Onderwerpen				Perioden	2008*
				Onderwijssectoren	Middelbaar beroepsonderwijs
Staat van Baten en lasten	Baten	Rijkbijdragen	Totaal rijkbijdragen	mln euro	3 364,1
		Overige overheidsbijdragen en -subsidies	Totaal overige overheidsbijdragen		295,2
		College-, cursus-, les- en examengelden	Totaal college-, cursus-, en examengeld		47,7
		Baten werk in opdracht van derden	Totaal baten werk in opdracht van derden		212,3
		Overige baten	Totaal overige baten		299,7
		Totaal lasten			4 428,4
	Lasten	Personeelslasten	Totaal personeelslasten		3 195,2
		Lonen en salarissen	Totaal Lonen en salarissen		2 750,7
		Overige personele lasten	Totaal overige personele lasten		457,5
		Uitkeringen (-/-)			-13,0
		Afschrijvingen	Totaal afschrijvingen		262,4
		Huisvestingslasten	Totaal huisvestingslasten		319,1
		Overige lasten	Totaal overige lasten		651,6
	Saldo baten en lasten (1)				-9,4
	Saldo financiële baten en lasten (2)	Totaal saldo financiële baten en lasten			-19,7
		Rentebaten			31,1
		Waardeveranderingen fin. vaste activa			0,0
		Overige opbrengsten fin. vaste activa			1,1
		Rentelasten			-52,0
	Bijzondere posten (3)	Totaal Bijzondere posten			2,5
	Totaal resultaat (1)+(2)+(3)				-26,5

© Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag/Heerlen 20-5-2010

Wanneer een FO zich inzet om efficiënter en effectiever de huisvesting te benutten en te onderhouden en daarbij weloverwogen beslissingen neemt over de genoemde kostenposten, zijn besparingen op de huisvestingslasten waarschijnlijk mogelijk. Figuur 8

Uit de analyse blijkt dat een aantal ROC's hebben aangegeven dat het beperkte budget een kenmerk van de FO in een ROC. Efficiënt de facilitaire diensten aanbieden is om die reden nog belangrijker. Verder blijken alle onderzochte ROC's een centrale aansturing op het gebied van contractmanagement, inkoop en grote projecten te hebben. Per locatie/regio is binnen de meeste ROC's een Hoofd FD, die de dagelijkse gang van zaken organiseert en de medewerkers op de locaties aanstuurt. Roostering is een bijzonder onderdeel van het onderwijs. Sommige ROC's hebben een centraal roosterprogramma (Centraal), andere hebben per opleiding een apart roosterprogramma (Decentraal).

Over de ROC's waar de FO een stafafdeling is, kan het volgende geconstateerd worden:

- ROC Mondriaan heeft een vestiging die men bestempeld als een MSFG omdat er meerdere opleidingen bij elkaar zijn die samen faciliteiten delen. Deze vestiging is tevens een pilot voor de andere nieuwbouwprojecten.
- ROC Landstede is bezig met het maken van nieuwbouwplannen waarin een samenwerking is met een woningbouwcoöperatie. Dit gebouw voorziet ook ruimte voor commerciële bedrijfsruimte waar studenten stages kunnen lopen.
- ROC A12 heeft opdracht gegeven aan een adviesbureau om een integraal huisvestingsplan te maken waarop eventuele verbouwingen worden gebaseerd.
- ROC van Amsterdam en ROC Zadkine, zijn beide gestart met het ontwikkelen en realiseren van nieuwbouwprojecten.
- Bij het ID-college waar de FO ook een staf afdeling is maar in de laagste organisatorische onderdelen staat, is men van mening dat het onderwijs leidend is en FO volgend.

Binnen de Amarantis onderwijsgroep is de FO een stafafdeling alleen staat zij in dezelfde lijn met de onderwijsdirecties per regio. De FO wordt hier aangestuurd door de afdeling huisvesting. Amarantis huurt panden maar heeft ook panden in eigendom. Het voordeel van een pand in eigendom hebben is dat de eigenaar er mee mag doen wat hij wil. Dus eventueel ook weer verhuren aan andere partijen. De Amarantis onderwijsgroep stelt hierbij dat dit niet altijd wenselijk is omdat het onderwijs het primaire proces blijft.

4.1.1 FO als stafafdeling

In deze paragraaf zal een inzicht worden gegeven wat de gevolgen zijn voor de FO wanneer men een stafafdeling is binnen een ROC.

Bij alle onderzochte ROC's zijn de facilitaire diensten centraal georganiseerd. Bijvoorbeeld: inkoop, schoonmaak, huisvesting en contractmanagement. Dit kan echter verschillend zijn per ROC.

Doorgaans worden de diensten die hetzelfde bij alle opleidingen verleend kunnen worden centraal georganiseerd. Door deze dienstverlening gezamenlijk te organiseren kan er geprofiteerd worden van schaalgrootte.

Ter illustratie volgt een voorbeeld:

Het schoonmaakcontract van een ROC werd in de oude situatie per vestiging apart afgesloten waardoor de schoonmaak per vestiging precies op maat was. Omdat iedere vestiging zijn eigen contract heeft, betekent dit wel dat er per vestiging contractbeheer nodig is en dat iedere vestiging de volledige pond betaalt.

Wanneer de schoonmaak centraal wordt georganiseerd, worden alle contracten van de schoonmaak per vestiging gebundeld en beheerd door één centrale afdeling, bijvoorbeeld de afdeling Inkoop. Doordat het nieuwe contract veel groter is dan in de oude situatie en er tegelijk veel meer aanbesteed wordt, kan het ROC profiteren van schaalvoordelen. Daarnaast worden er binnen het ROC kosten bespaard omdat in plaats van dat tien managers een contract afsluiten en beheren, één manager dat doet.

Door diensten centraal aan te besteden (centraal in te kopen) kan naast de bovenstaande voordelen ook gebruik gemaakt worden van de kennis van de centrale stafafdeling. De stafafdeling zal de best mogelijke invulling geven aan de dienstverlening en deze voorleggen aan de beslissers en/of gebruikers. Op die manier blijft de beslissingsbevoegdheid bij de juiste persoon/afdeling.

Het gevaar/nadeel van het onderverdelen van diensten in stafafdelingen is dat de stafafdeling te weinig kennis van primair proces heeft, waardoor de dienstverlening verkeert aangeboden wordt. De kans dat dit voorkomt, wordt beperkt wanneer men de diensten standaardiseert voor alle afdelingen/opleidingen en die uit te breiden zijn met specifieke Service Level Agreements (hierna SLA's) die per afdeling/opleiding kan worden opgesteld.

Om te voorkomen dat het primair proces te veel beïnvloed wordt door de stafafdelingen is het belangrijk dat de adviserende en informerende rol (zoals die door van Dam wordt beschreven) gehandhaafd blijft.

FO's van ROC's zijn zich bewust dat ze een adviserende rol hebben maar daarnaast ook dat ze zichzelf in sommige gevallen, meer moet profileren ten opzichte van de opleidingen. Bijvoorbeeld bij het veranderen van facilitaire processen om een efficiëncyslag te kunnen behalen. Hierbij heeft de FO echter wel rekening te houden met het volgende: Wanneer de FO een te grote invloed uitoefent neemt de bereidheid van de opleidingen tot samenwerking af. Daarnaast denken opleidingen vaak beter te weten wat er op facilitair gebied moet veranderen, dan de FO zelf (zie bijlage 4). Om te voorkomen dat de opleidingen teveel invloed uitoefenen, kan een FO (wanneer zij een stafafdeling is), via de leidinggevende (College van Bestuur) meer druk leggen bij de opleidingen.

Wanneer een FO een stafafdeling is, maar in lijn staat met de onderwijsdirecties van verschillende regio's, heeft dit het volgende voordeel: de FO staat dicht bij het primair proces en de lijnen tussen de onderwijsdirecties en de FO kort zijn. Samenwerking is in dit opzicht makkelijker. Dit is tegelijkertijd ook het nadeel. De FO zal in mindere mate in staat zijn om de opleidingen optimaal te adviseren, omdat men zelf te dicht bij het primair proces staat. Daarnaast zal de besluitvorming ook door de opleidingsdirecties beïnvloed worden, omdat er eerst met hen overlegd dient te worden, voordat het advies/voorstel naar het CvB kan voor goedkeuring.

4.2 Effecten van een MFSG op de Facilitaire Organisatie

Veel ROC's bestaan uit kleine vestigingen verspreid over een regio. De FO heeft in de meeste gevallen de verantwoordelijkheid om zorg te dragen voor een optimale ondersteuning van het primair proces in alle vestigingen. Deze situatie zal hierna de 'oude' situatie genoemd worden. Hier konden de wensen per vestiging verschillen. Iedere vestiging had zijn eigen facilitaire medewerkers met een Facilitair Manager die verantwoordelijk was voor meerdere vestigingen (regiomanager). Omdat de vestigingen als het ware een kleine FO hadden, kon er goed en gemakkelijk ingespeeld worden op alle wensen van de opleiding in die vestiging.

In de toekomstige situatie wanneer een ROC is gehuisvest in een MFSG. Heeft de FO te maken met de volgende situaties:

- | | |
|---|--|
| B. Intensivering m2 | F. Toename externe klanten |
| C. Flexibel ruimtegebruik | G. Afspraken met externe klanten |
| D. Toename extra lokalen | H. Verantwoording van de kosten |
| E. Gezamenlijk gebruik van faciliteiten | I. Werkdruk |
| F. Centrale aansturing FO | J. Waarborgen van veilige leeromgeving |

Hieronder zal inzicht gegeven worden in de situaties en welke effecten dat heeft voor de FO. De effecten die voortvloeien uit een situatie kunnen zowel een positief als een negatief effect hebben op de FO. Uitspraken of constatering die gedaan worden zijn gebaseerd op de analyse van de interviews in bijlage 4.

A. Intensivering m²

Door het samenvoegen van de opleidingen in één gebouw worden de m² intensiever gebruikt. Dit geldt voor zowel de normale klaslokalen als de dedicated lokalen. In plaats dat alle opleidingen een eigen locatie hebben met eigen lokalen worden de lokalen gedeeld met andere opleidingen. Door de intensivering van het gebruik van lokalen / m² zijn er minder lokalen nodig. Hierdoor kunnen bijvoorbeeld huur- of bouwkosten bespaard worden.

Effect op FO

Wanneer m² intensiever worden gebruikt, betekent dat de onderhoudswerkzaamheden toenemen. Dit zal leiden tot een verhoging van de werkdruk door extra werkzaamheden als bijvoorbeeld schoonmaak. Naast het regelmatig schoonmaken van de lokalen, zal ook het aanwezige materiaal intensiever worden gebruikt en geldt hiervoor hetzelfde dat ook reparaties zullen toenemen.

B. Flexibel ruimtegebruik

Een kenmerk van een MFSG is de flexibiliteit. Door gebruik van systeemwanden / verschuifbare wanden is een MFSG in staat lokalen te vergroten of verkleinen. De vraag naar m² van opleidingen kan op maat worden beantwoord. Per schooljaar kunnen de ruimten die een opleiding nodig heeft gebaseerd worden op basis van het aantal studenten dat men in dat schooljaar heeft. Een opleiding kan lokalen afstoten of toevoegen. Door de veranderende vraag van grote lokalen naar kleinere groepsruimtes t.b.v. het CGO, zijn door gebruik te maken van verschuifbare wanden de lokalen gemakkelijk te veranderen. Op die manier kan een groot lokaal ook voldoen aan de wensen van een



Figuur 9 Verschuifbare wanden

werkgroep. Het nadeel van het CGO is echter dat in het begin van een semester er veel vraag is naar klassikale lessen en naarmate het semester vordert neemt de vraag naar groepsruimte toe. De werkdruk zal hierdoor in een bepaald periode erg hoog zijn omdat er veel vraag is naar het veranderen van de lokalen.



Figuur 10 systeemwanden

Effect op FO

Wanneer de lokalen aangepast worden op de vraag van opleidingen of studenten zal aansturing van de FO nodig zijn. Wanneer iedereen zich lokalen toe-eigent of verandert qua formaat, ontstaan er een onwerkbaar situatie. Er is bijvoorbeeld geen controle op hoe lokalen worden achtergelaten of waar men gebruik van maakt. Door verkeerd gebruik van middelen neemt de kans op schade toe. De FO zou hier op kunnen inspelen door vaste peildata te hanteren waarop de opleidingen ruimtes kunnen afstoten of toevoegen.

Om te voorkomen dat lokalen onnodig worden gesplitst, is een centraal roosterprogramma een manier om dit te reguleren. Wanneer de FO de roostering overneemt van de opleidingen is het gebruik van beschikbare ruimtes goed in kaart te brengen en te beheren. Een gevolg voor de ruimte zelf is dat wanneer een lokaal gesplitst is, er in beide lokalen basisonderdelen van een lokaal aanwezig zijn (bijvoorbeeld: stroompunten, ramen en deuren e.d.).

C. Toename extra lokalen

Naast dat het kleiner maken van lokalen groepsruimte faciliteert, heeft de deling van een lokaal nog een ander voordeel. Door het lokaal te kunnen splitsen ontstaan er op het zelfde aantal m² twee lokalen, die beide gelijktijdig gebruikt kunnen worden. Hierdoor worden m² intensiever gebruikt.

Effect op FO

Bij deze extra lokalen geldt hetzelfde als bij het flexibel ruimtegebruik. Hieraan wordt echter toegevoegd dat wanneer er gekozen wordt dat beide lokalen gelijktijdig gebruikt kunnen worden voor lessen, ze ook beide beschikken over onderwijsfaciliteiten (schoolbord e.d.) en dat de wanden goed geluidsisolierend zijn.

D. Gezamenlijk gebruik van faciliteiten

Wanneer men samen dezelfde faciliteiten gebruikt, bijvoorbeeld de kantine, parkeerplaatsen, bibliotheek en conciërges, kan men de kosten hiervan delen. Op deze manier worden kosten bespaard. Een tweede voordeel is dat de faciliteiten uitgebreider of groter kunnen worden omdat men de krachten en kennis met elkaar verbindt. In de bibliotheek staan bijvoorbeeld niet alleen Horeca boeken en vakliteratuur maar ook boeken over andere opleidingen.

Effect op FO

Wanneer faciliteiten gedeeld worden, heeft dit voornamelijk effect op het serviceconcept. Wanneer bijvoorbeeld de kantine meer soorten gebruikers ontvangt, zal de diversiteit aan wensen ook toenemen. Hierop zal de FO in kunnen spelen door het aanbod in de kantine te vergroten (uiteraard geldt dit ook voor de overige faciliteiten). Naast het serviceconcept geldt net als bij de faciliteiten dat: wanneer deze gedeeld worden goed roosteren van groot belang is. Wie kan wanneer gebruik maken van de faciliteit.

E. Centrale aansturing FO

Centrale aansturing is binnen de meeste ROC organisaties in een ver gevorderd stadium. (Zie hiervoor §4.1.1). Door de centrale aansturing wordt de dienstverlening min of meer (afhankelijk van de situatie van de vestiging) op dezelfde manier uitgevoerd. Maar als men een schoolgebouw deelt en er is één FB, dan is deze aansturing veel gemakkelijker en directer uit te voeren. Zo ontstaat er een eenheid in de dienstverlening voor alle onderwijsdomeinen en een constante kwaliteit.

Effect op FO

Wanneer opleidingen zich vestigen in een MFSG verhuist ook de FO van de oude locatie. De FO in een MFSG zal in dit geval groter worden (zie hiervoor interview ROC Mondriaan), doordat de facilitaire bedrijven worden samengebracht in één afdeling.

Vanuit deze afdeling zal de FO alle opleidingen/gebruikers in het MFSG ondersteunen. Een facilitair medewerker is in de oude situatie gewend dat hij/zij één opleiding ondersteunt, maar in een MFSG zal hij/zij meerdere opleidingen ondersteunen. Het zijn dus niet alleen de opleidingen die veranderen, maar ook de FO zelf. Het is belangrijk dat de bewustwording ook wordt gerealiseerd bij de medewerkers.

F. Toename externe gasten

Wanneer een MFSG een aantrekkingskracht heeft op buurtbewoners neemt het aantal gebruikers toe. Doordat de omwonenden in contact komen met het ROC kan dit een positieve invloed hebben op het onderwijs en op de studenten. De toestroom naar leerbedrijven kan toenemen en wanneer studenten zich inzetten en profileren in de omgeving, worden de studenten zich bewust van de samenleving waarin zij leren/wonen. De buurtbewoners worden zich op haar beurt ervan bewust dat de studenten niet altijd overlast bezorgen.

Effect op FO

De externe gasten zijn onbekend bij de organisatie en zijn zelf ook niet bekend in het schoolgebouw. Om de externe gasten aan te trekken zal ook hier de FO op in kunnen spelen door middel van een passend serviceconcept. Bij de ingang is het belangrijk dat het voor een externe gast meteen duidelijk is waar men terecht kan voor vragen of bepaalde faciliteiten. Hierop zal de inrichting een rol spelen, maar ook de manier waarop de facilitair medewerkers reageren op een externe gast. Een gast verwacht bijvoorbeeld een hele andere bejegening dan een student. Het onderscheid tussen een student en een externe klant is moeilijk te maken. Om te voorkomen dat iemand verkeerd wordt aangesproken, zal de facilitair medewerker de rol als gastheer aannemen voor alle klanten van het ROC. Alle gebruikers kunnen door het gastheerschap verleid worden om zich te binden aan het schoolgebouw. Ook op het gebied van veiligheid kunnen de facilitair medewerkers een rol spelen, door toezicht te houden op wie het gebouw binnenkomt en verlaat.

G. Afspraken met externe bedrijven

Om het schoolgebouw aantrekkelijk te maken voor de bewoners kan er samengewerkt worden met commerciële bedrijven. Door deze bedrijven zijn de m² die beschikbaar zijn voor de commerciële bedrijven exploiteerbaar. Het bedrijf is zelf verantwoordelijk voor de exploitatie, maar men is gevestigd in een gebouw waar veel bedrijvigheid is en wat een aantrekkingskracht heeft op jonge mensen en op buurtbewoners.

Effect op FO

Over het beheer van de commerciële ruimten zullen duidelijke afspraken gemaakt moeten worden om te voorkomen dat men naar elkaar wijst als verantwoordelijke. Hoe een FO hierop zal kunnen anticiperen is per situatie anders. Een FO kan een raamcontract aanbieden, waarbij commerciële bedrijven zich kunnen aansluiten. Ook kan worden besloten om de commerciële m² te scheiden (fysiek als in beheer) van de m² t.b.v. het onderwijs. Op die manier hebben commerciële instellingen meer autonomie en hoeft niet het hele schoolgebouw open te zijn.

H. Verantwoording van de kosten

Als een MFSG optimaal benut wordt dan betekent dit, dat de bezetting van de m^2 optimaal is. Gedurende de hele dag zijn er meer functies die door de buurtbewoners of externe partijen gebruikt kunnen worden en is er veel samenwerking tussen de gebruikers. Hieruit vloeit echter het volgende probleem: Voor iedere instelling in de publieke en private sector zijn kosten van investeringen het grootste nadeel. Voor ROC's geldt een financieringsregeling volgens de lumpsumregeling. Dit betekent dat een ROC een budget krijgt waarvan alle kosten moeten worden betaald. Het lumpsumbedrag is gebaseerd op het aantal leerlingen van een ROC en is gescheiden in een onderwijsdeel en een huisvestingsdeel. In bijlage 7 wordt de lumpsumregeling toegelicht. ROC's zullen bij het uitgeven van geld weloverwogen beslissingen nemen en niet het geld wat is bedoeld voor het primair proces besteden aan kosten voor de ondersteuning van het onderwijs. Een kanttekening die gemaakt kan worden is dat deze constructie een tegenstrijdigheid heeft voor de huisvesting. Wanneer een ROC er voor kiest om het studentenaantal te laten toenemen om extra geld te ontvangen, dan heeft dit tot gevolg dat al deze studenten ook lessen kunnen volgen. Een gebouw zal dus in staat zijn om mee groeien.

Effect op FO

Wanneer een MFSG optimaal benut wordt zal de vraag naar beheer en onderhoud toenemen. In de oude situatie werden bijvoorbeeld lokalen maar tot 15.00 uur gebruikt en konden ze daarna schoon-gemaakt worden voor de volgende dag. Maar wanneer de lokalen intensiever worden gebruikt, worden ze ook viezer en zal er vaker onderhoud nodig zijn. Hierdoor nemen de onderhoudskosten toe en komt het budget verder onder druk te staan. Een goede budgetbewaking is hiervoor noodzakelijk.

I. Werkdruk

Wanneer een MFSG optimaal functioneert, zal de vraag naar beheer en onderhoud toenemen. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Het veranderen van de grote van lokalen.
Systeemwanden zijn niet zoals een verschuifbare wand gemakkelijk te verplaatsen. Dit is zeer specifiek werk wat alleen door het FB uitgevoerd kan worden. Daarnaast zal controle op de verschuifbare wanden noodzakelijk zijn ter voorkoming van verkeerd en onnodig verplaatsen van muren.
- Onderhouden openbare ruimten
De openbare ruimten hebben als doel de externe gasten aan te trekken. Een representatieve ruimte is daarom een vereiste. Deze ruimtes zullen vaker onderhouden worden. Een vieze entree is niet representatief.

- Aanpassen van de dienstverlening:

De FO zal de dienstverlening moeten aanpassen omdat:

- Een facilitair medewerker de rol als gastheer op zich zal nemen.
- Er meer gebruikers tegelijkertijd in het gebouw aanwezig zijn, die allemaal iets anders wensen van de FO.
- Het gebouw groter is en in sommige gevallen meer functies heeft.

Effect op FO

Op basis van bovenstaande voorbeelden wordt er meer gevraagd van de FO. Om zorg te dragen dat deze vraag niet tot gevolg heeft dat de medewerkers van de FO een te hoge werkdruk krijgen, is het in kaart brengen van de facilitaire processen in een MFSG en daarop het aanpassen van de organisatie van belang. Door het opstellen van een Product Diensten Catalogus (PDC) is hieraan invulling te geven. De FO zal ook bereid gevonden moeten worden om te willen veranderen om zo de vraag naar dienstverlening te kunnen beantwoorden.

J. Waarborgen van veilige leeromgeving

Wanneer het gebouw publieke functies krijgt betekent dit dat het voor de externe gasten vrij toegankelijk is. Het openstellen van het gebouw brengt risico's met zich mee. Het kan zijn dat er bepaalde groepen mensen niet welkom zijn in een ROC. Hierbij is wel de volgende opmerking op zijn plaats. Veiligheid is zeer afhankelijk van de locatie van het ROC. Als men bijvoorbeeld vlakbij een groot treinstation is gelegen dan kunnen daar overlast brengende personen zoals zwervers rondlopen. Om de veiligheid te kunnen waarborgen is het onwenselijk om deze personen in of rond het gebouw te hebben. Andere groepen kunnen bijvoorbeeld geschorste studenten zijn, of mensen met kwade bedoelingen.

Het beveiligen van een openbaar pand is zeer complex: niet iedereen heeft dezelfde bedoelingen. Wanneer men ongestoord het gehele gebouw in kan lopen heeft dit tot gevolg, dat studenten afgeleid worden van de lessen en de kans op diefstal toeneemt.

Effect op FO

De FO heeft als taak om ervoor te zorgen dat het risico op onveilige situaties afneemt. Een oplossing hiervoor kan zijn het inhuren van een extern bedrijf en preventieve maatregelen te treffen in de inrichting van het gebouw. Het kan ook zijn dat de medewerkers van de FO hier een rol in kunnen spelen.

4.3 De cultuur binnen een ROC

Uit hoofdstuk drie is gebleken dat de opleidingen en docenten een sleutelrol hebben in de organisatiecultuur van een ROC (de 'eilandjescultuur'). Voor het succesvol benutten van de mogelijkheden van een MFSG is de samenwerking van deze groep mensen noodzakelijk. De interne relatie tussen de opleidingsdomeinen onderling en de FO van een ROC zijn van grote invloed op de samenwerking. De opleidingsdomeinen komen in een MFSG met elkaar in contact en zullen elkaar en de FO daardoor ook de ruimte moeten bieden om werkzaamheden uit te voeren. Tijdens het

onderzoek vergelijkt één ROC de organisatie met een archipel. De eilandjes hebben hier allemaal eigen rechten en culturen, maar men heeft allemaal dezelfde problemen. Doordat geen van de eilanden gedeeltelijk of helemaal afstand wil doen van de gewoontes en de rechten die men heeft, is het komen tot samenwerking en tot een oplossing onmogelijk.

Veel facilitair managers lopen tegen dit probleem aan wanneer zij implementaties of veranderingen door willen voeren in hun eigen organisatie (zie analyse interviews, bijlage 4). Een voorbeeld hiervan is efficiënter gebruik maken van m^2 .

Door het reserveren van lokalen te verplichten, is het mogelijk om de vraag naar lokalen goed te faciliteren. Echter door de gewoonte dat de docenten zelf een lokaal betrekken of langer dan nodig reserveren, is het behalen van efficiënt m^2 gebruik een grote uitdaging. Het kost in dit geval de FO veel moeite om te zorgen dat docenten de gewenste procedures volgen.

Om te achterhalen hoe de FO dit probleem kan aanpakken, wordt onder andere de theorie van Mintzberg gebruikt om te komen tot heldere conclusie waarom ROC's kampen met dit probleem/deze cultuur (zie bijlage 8).

4.4 'Eilandjescultuur'

Wanneer iedere opleiding zijn eigen locatie heeft met eigen facilitaire medewerkers dan is de 'eilandjescultuur' geen probleem. Maar wanneer de opleidingen de huisvesting met elkaar delen dan kan dit wel leiden tot problemen. Doordat men gewend is geraakt aan de eigen ondersteunende diensten gaan de opleidingsdomeinen ervan uit dat dit ook in de nieuwe situatie hetzelfde blijft. Alle geïnterviewde ROC's herkennen de 'eilandjescultuur' en willen deze doorbreken. Alleen weet men niet altijd hoe dat is te realiseren. Bij sommige onderzochte ROC's steunen de opleidingsmanagers adviezen of besluiten van de FO. Het lijkt dan logisch dat de docenten zich automatisch hierbij aansluiten, maar door de opgebouwde rechten en privileges is dit lang niet altijd het geval.

Ter verduidelijking volgt hieronder een voorbeeld van een gevolg van de 'eilandjescultuur':

Een willekeurig ROC gaat verschillende opleidingen samen in één gebouw huisvesten. Dit gebouw beschikt over flexibele muren en is in staat een stijging of daling van het leerlingenaantal op te vangen. Iedere opleiding heeft bij de start een aantal m^2 toebedeeld gekregen. Wanneer blijkt dat het volgende schooljaar een opleiding meer studenten krijgt en een andere opleiding minder studenten, dan zal er geschoven moeten worden met de ruimtes. Omdat de opleidingen echter gewend zijn aan de eerder verworven ruimte willen ze die niet afstaan. Ook al is de ruimte niet noodzakelijk voor het primaire proces. De opleidingen willen niets toegeven van hun eilandje.

De oorsprong van de 'eilandjescultuur' en hoe de FO op deze cultuur kan anticiperen is onderzocht op basis van de theorieën van Hershey en Blanchard, Mastenbroek en van Krimpen. In bijlage 9 worden deze nader beschreven.

4.5 Conclusie

Binnen de onderzochte ROC's is de FO een stafafdeling die een adviserende en informerende rol heeft. Bij één van de ROC's staat de FO in dezelfde lijn met de onderwijsdirecties per regio. In de gevallen waar de FO een aparte stafafdeling is, kan er druk via het CvB worden uitgeoefend op de opleidingen om veranderingen te implementeren. Wanneer de FO in lijn staat met de onderwijsdirecties zal eerst een besluit via de onderwijsdirecties naar het CvB gaan, waardoor besluiten van de FO door de opleidingen worden beïnvloed.

In de huidige situatie hebben bij de meeste ROC's de opleidingen nog een eigen locatie met eigen facilitaire medewerkers. Alle FO's zijn centrale georganiseerd en hebben een decentrale uitvoering van de facilitaire diensten.

Door een MFSG ontstaan er nieuwe situaties waarop het anticiperen van de FO noodzakelijk is.

Dit zal de volgende effecten hebben op de FO:

- Een toename van de werkdruk door intensief en flexibel gebruik van lokalen.
- Taakverruiming door het aanbieden van nieuwe diensten, zoals het centraal roosteren.
- Verandering van serviceconcept op de wensen van de verschillende/nieuwe doelgroepen.
- Uitbreiding eigen organisatie door samenbrengen van FO uit verschillende locaties.
- Afspraken met externe bedrijven over verantwoordelijkheid van onderhoud bedrijfsruimte.
- Budgetbewaking om te waarborgen dat het juiste budget gebruikt wordt.

Cultuur van een ROC

Naast de effecten van het schoolgebouw krijgt de FO ook te maken met de 'eilandjescultuur' (zie bijlage 8 en 9) binnen ROC's. Hierdoor zijn de opleidingen en docenten terughoudend ten opzichte van veranderingen. Volgens Hershey en Blanchard, Mastenbroek, Lawrence en Lorsch en van Krimpen kan de FO op de volgende manieren deze cultuur beïnvloeden (zie bijlage 9):

Hershey en Blanchard

- Opleidingen en docenten tijdens overleg op een relatiegerichte manier benaderen en bij de uitvoering van werkzaamheden loslaten.

Mastenbroek

- Hiërarchische bemoeienis beperken door kosten doorbelasting.
- Onderlinge verbanden versterken door kennis te delen.
- Behouden van eigen identiteit.
- Het zorgen voor een 'wij-gevoel'

Lawrence en Lorsch

- Door de dienstverlening aan te passen aan de omgeving (het gebouw en de gebruikers) kan de FO voldoen aan de eisen en wensen van de gebruikers.

Van Krimpen

- Op een servicegerichte werkwijze de facilitaire diensten aanbieden. (Klantgestuurd FM)

5 Succes- en faalfactoren voor de FO in een MFSG

De succes- & faalfactoren voor de FO zijn gebaseerd op de bevindingen uit de interviews (zie bijlage 4) en de hiervoor beschreven hoofdstukken. Een aantal van de factoren vloeien voort uit andere factoren uit de lijst. Uiteraard weegt iedere factor anders en kan dit verschillend zijn per situatie. Om die reden worden in dit hoofdstuk niet alle factoren toegelicht, maar wordt dit beperkt tot de belangrijkste succes- en faalfactoren. Het overzicht en toelichting van alle succes- en faalfactoren is terug te vinden in bijlage 10.

Net als bij de randvoorwaarden worden de succes- en faalfactoren voornamelijk toegespitst op de 'zachte' aspecten. Hieronder volgt een opsomming van de belangrijkste succes- en faalfactoren.

Succesfactoren voor de FO

De succesfactoren die nodig zijn voor het optimaal benutten van een MFSG zijn:

1. *Bereidheid tot samenwerking tussen opleidingen onderling en FO.*

Een MFSG heeft als kenmerk dat het meerdere opleidingen huisvest. Om het gebouw en de faciliteiten optimaal te benutten is de bereidheid tot samenwerking tussen de opleiding onderling en de FO cruciaal.

2. *Communicatie en overleg tussen opleidingen en belanghebbenden.*

Door structureel overleg en goede communicatie is het mogelijk om samenwerking tussen de gebruikers en andere belanghebbenden van een MFSG te bevorderen. Hierdoor blijft men van elkaars processen en wensen op de hoogte, waardoor men rekening met elkaar kan houden.

3. *Behouden en verbeteren van eigen identiteit.*

Opleidingen en studenten van een ROC vinden het belangrijk dat zij zich kunnen identificeren met het schoolgebouw. De FO zal de gelegenheid moeten scheppen om de identiteit uit te stralen in bijvoorbeeld het toegewezen deel van het MFSG van een opleiding. Daarnaast kan de identiteit van het MFSG externe gebruikers verleiden om gebruik te maken van de faciliteiten.

4. *Van generalist naar specialist.*

Door de toename van het aantal gebruikers zal ook de vraag naar facilitaire dienstverlening toenemen. Om de kwaliteit hiervan te waarborgen, is het specialiseren van de functies van facilitaire medewerkers een mogelijk dit te bereiken.

5. *Standaard en maatwerk dienstverlening.*

De faciliteiten die door alle of meerdere gebruikers worden benut kunnen op een standaard werkwijze worden gefaciliteerd. Om de kwaliteit van de dienstverlening te garanderen t.b.v. specifieke ruimtes zal daarnaast het leveren van maatwerk noodzakelijk zijn.

6. *De externe gebruikers verleiden.*

De maatschappij is voor ROC zeer belangrijk²⁵ (zie analyse interviews bijlage 4). Hierdoor krijgt de FO te maken met nieuwe gebruikers. Door het serviceconcept van de FO aan te passen op de externe klant. Is het mogelijk de externe klant te stimuleren / te verleiden om gebruik te maken van het MFSG en haar faciliteiten.

Faalfactoren voor de FO

De faalfactoren die het optimaal benutten van het MFSG in gevaar brengen zijn:

1. *Ontbreken van draagvlak bij opleidingsdomeinen voor veranderingen*

Wanneer draagvlak voor verandering ontbreekt, zijn de opleidingen niet in staat om te veranderen.

2. *Cultuurverandering in plaats van beïnvloeding*

Om een cultuur helemaal te veranderen is er veel tijd nodig, daarnaast heeft het volledig veranderen van de 'eilandjescultuur' tot gevolg dat de onderscheidende factor van de opleidingen verloren gaat en docenten en studenten zich niet meer kunnen identificeren met een opleiding. Beïnvloeding van de eilandjescultuur is voldoende om samenwerking tot stand te brengen.

3. *Groot aantal dedicated lokalen*

Dedicated lokalen kunnen niet flexibel gebruikt worden. Hierdoor blijft er bij een overschot aan dedicated lokalen veel m² ongebruikt.

4. *Vaste indeling gebouw*

Een gebouw met veel vaste muren is niet in staat om m² (lokalen) flexibel in te richten. Het nadeel hiervan is dat de grote lokalen ook gebruikt worden door kleine groepen, waardoor efficiency verloren gaat.

5. *Te efficiënt indelen van gebouw*

Wanneer de efficiënte indeling van het gebouw maximaal is, waardoor de vraag naar lokalen precies beantwoord kan worden. Is het gevaar dat bij een groei van studenten de capaciteit van een schoolgebouw te weinig is omdat er geen beschikbare/geschikte lokalen zijn.

6. *Het behouden van facilitaire medewerkers per opleidingsdomein*

Wanneer iedere opleiding vasthoudt aan de gewoonte dat men eigen facilitaire medewerkers heeft, zijn de facilitair medewerkers niet in staat om andere gebruikers te kunnen ondersteunen.

²⁵ Missie & Visie ROC Mondriaan: <http://www.rocmondriaan.nl/mondriaan/Pages/MissieenVisie.aspx>

5.1 Conclusie

Voor het slagen van een MFSG is het belangrijk rekening te houden met de volgende succes- en faalfactoren.

Succesfactoren

1. Bereidheid tot samenwerking tussen opleidingen onderling en FO
2. Communicatie en overleg tussen opleidingen en belanghebbenden.
3. Behouden en verbeteren van eigen identiteit
4. Van generalist naar specialist.
5. Standaard en maatwerk dienstverlening.
6. De externe gebruikers verleiden.

Faalfactoren

1. Ontbreken van draagvlak bij opleidingsdomeinen voor veranderingen
2. Cultuurverandering in plaats van beïnvloeding
3. Groot aantal dedicated lokalen
4. Vaste indeling gebouw
5. Te efficiënt indelen van gebouw
6. Het behouden van facilitaire medewerkers per opleidingsdomein

Uit het de bovenstaande factoren blijkt dat samenwerking, communicatie en overleg en het veranderen van de facilitaire dienstverlening belangrijke factoren zijn. Uit het onderzoek blijkt dat door de 'eilandjescultuur' de opleidingen en de FO niet tot nauwelijks samenwerken. Om die reden is de meest cruciale factor bij het in gebruik nemen van een MFSG. Dat de opleidingen bereid gevonden moeten worden om van het vertrouwde eiland af te stappen, samen te werken en faciliteiten en lokalen te delen met andere gebruikers. Om dit te bereiken is het rekening houden met de bovenstaande factoren van groot belang.

Uit de succes- en faalfactoren is af te leiden dat niet alleen de opleidingen en docenten moeten veranderen maar, dat ook de FO zich zal moeten aanpassen aan de veranderende gebruikers en het gebouw. (contingentiebenadering, Lawrence en Lorsch).²⁶.

²⁶ Van Dam en Marcus, een praktijkgerichte benadering van organisatie en management. p 26

Conclusie

Op basis van de hiervoor beschreven hoofdstukken is het mogelijk om conclusies te trekken en antwoord te geven op de probleemstelling van dit onderzoek.

“Wat zijn de consequenties van een multifunctioneel schoolgebouw op de facilitaire organisatie en het facilitair aanbod van een ROC onderwijsinstelling, en hoe kan Humanagement de facilitaire organisatie hierin adviseren?”

De conclusie bestaat uit drie onderdelen. In het eerste deel zal het MFSG worden beschreven. In het tweede deel wordt aangegeven wat de belangrijkste stap is voor een ROC en de FO. In het derde deel worden de consequenties van een MFSG vertaald naar de facilitaire dienstenverlening en aanbod. In het hoofdstuk Aanbevelingen, zal antwoord gegeven worden hoe Humanagement de FO's van ROC kan adviseren.

Het MFSG

Een MFSG is een schoolgebouw dat gebruikt wordt door meerdere opleidingen, waarin het gebruik van m² flexibel is en het gebouw beschikt over meerdere faciliteiten voor meerdere doelgroepen.

Kenmerken van het MFSG zijn:

- Het gebouw is in staat om de doelstellingen van ROC's optimaal te ondersteunen.
- De m² / ruimten zijn flexibel in te richten om ontwikkelingen in het onderwijs goed op te vangen.
- Het gebouw beschikt over faciliteiten die door verschillende doelgroepen gebruikt kunnen worden.

Gevolgen van het MFSG op de FO zijn:

- Optimaal benutten van MFSG door: optimale samenwerking tussen FO en haar klanten, de gebouwgebruikers.
- Aanpassen van het serviceconcept door toename van verschillende gebruikers.
- Taakverruiming door het aanbieden van nieuwe diensten zoals roostering van lokalen.
- Toename van werkdruk van de FO door intensief en flexibel gebruik van ruimtes.
- Uitbreiding van de eigen organisatie door het samenbrengen van FO's uit verschillende locaties.

Uit de analyse van het onderzoek (zie bijlage 4) is gebleken dat de geïnterviewde facilitair- en huisvestingsmanagers beschikken over voldoende kennis over de 'harde' randvoorwaarden.

De 'zachte' randvoorwaarden daarentegen leiden tot problemen in het optimaal benutten van een MFSG. Met de 'zachte' randvoorwaarden wordt bedoeld: de organisatiecultuur binnen ROC's.

De 'eilandjescultuur' overbruggen

De belangrijkste stap die een ROC en de FO zal maken om een MFSG optimaal te kunnen benutten is het overbruggen van de 'eilandjescultuur'. Met de 'eilandjescultuur' wordt het volgende bedoeld: Opleidingen en afdelingen van een ROC zijn niet tot nauwelijks in staat om met elkaar samen te werken. Docenten zijn gewend geraakt aan de vertrouwde oude situaties, de opgebouwde rechten, en hun machtspositie binnen de organisatie. Deze cultuur komt voort uit de professionele organisatiestructuur van Mintzberg.

Uit het onderzoek blijkt dat de FO de 'eilandjescultuur' op de volgende manieren kan overbruggen.

- Op een klantgestuurde wijze de facilitaire dienstverlening aanbieden.
- Tijdens overleg tussen de opleidingen en de FO, op een relatiegerichte manier elkaar benaderen en onderlinge verbanden tussen de partijen versterken door kennis te delen.
- Hiërarchische bemoeienis beperken door het doorbelasten van kosten aan facilitaire dienstverlening.
- Waarborgen dat opleidingen hun eigen identiteit in een MFSG kunnen behouden.
- Zorgen voor een 'wij-gevoel'.

Er is binnen ROC's sprake van een wederzijdse afhankelijkheid. De facilitaire dienstverlening zal om die reden het initiatief nemen om de samenwerking tot stand te laten komen.

Invulling facilitaire dienstverlening

Uit het onderzoek blijkt dat wanneer de FO in een MFSG de volgende stappen onderneemt, de gebruikers in staat worden gesteld om te veranderen en het MFSG optimaal is te benutten:

- Door het serviceconcept aan te passen op de wensen van de klant en de omgeving, invulling geven aan een klantgericht facilitair aanbod,
- Door het opzetten van een servicedesk, waar gebruikers terecht kunnen voor vragen en problemen, is de FO toegankelijk voor klanten.
- Door het samenbrengen van de FO uit de verschillende locaties en te zorgen voor eenduidige uitstraling en werkwijze kan de FO het motto 'Één team één taak' (het wij-gevoel) uitstralen.
- Door facilitair medewerkers te trainen in een select aantal diensten worden zij specialisten in plaats van generalisten, waardoor de kwaliteit van de dienstverlening toeneemt.

Het facilitair dienstenaanbod

De diensten van de FO zullen aangepast moeten worden aan de nieuwe situatie. Hierbij is het niet alleen een kwestie van nieuwe technieken toepassen voor bijvoorbeeld schoonmaak, maar kunnen er ook diensten bij komen. De belangrijkste gevolgen hiervan op het aanbod aan diensten zijn:

- Door de verschillende wensen tussen de gebruikers zal de gevraagde kwaliteit ook verschillend zijn. Door het opstellen van SLA's is de variatie in kwaliteit op te vangen en te controleren.
- Door centraal diensten te organiseren, zoals roostering, kan efficiënt gebruik van m², faciliteiten en ruimtes bewaakt en beheert worden.
- Veiligheid waarborgen door de rol van de facilitair medewerkers hierin te versterken. Bijvoorbeeld d.m.v. de servicedesk en het serviceconcept.
- Om te voorkomen dat de werkdruk te hoog wordt. Is het in kaart brengen van de facilitaire processen en waarnodig de oude processen te vernieuwen en vast te leggen in een PDC een manier om de werkdruk te verlagen.
- Om optimale samenwerking te bereiken en verantwoordelijkheden te verdelen is het contact met commerciële bedrijven noodzakelijk om tegenstrijdigheden te voorkomen.

Eindconclusie

“Wat zijn de consequenties van een multifunctioneel schoolgebouw op de facilitaire organisatie en het facilitair aanbod van een ROC onderwijsinstelling,...”

Het antwoord op het eerste deel van de probleemstelling luidt:

De consequenties van een MFSG op de FO en haar dienstenaanbod zijn:

- Samenwerking tussen de gebruikers en de FO van een MFSG is noodzakelijk.
- De FO zal bruggen moeten slaan tussen de eilanden van de opleidingen.
- De FO zal het serviceconcept via 'Klantgestuurd FM' aan moeten passen op de wensen van de gebruikers van een MFSG.
- De FO moet een eenduidige uitstraling en werkwijze hanteren en onderling samenwerken met het motto 'Één team één taak'.
- Door het opzetten van een servicedesk kan de FO de gebruikers van het MFSG bereiken en van hieruit service verlenen.
- De kwaliteit van de dienstverlening moet gedifferentieerd aangeboden kunnen worden.
- Diensten zullen uit handen genomen moeten worden om MFSG optimaal te benutten.

Het antwoord op het tweede deel van de probleemstelling staat in het hoofdstuk Aanbevelingen.

Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op het tweede deel van de probleemstelling:

“...en hoe kan Humanagement de facilitaire organisatie hierin adviseren?”

Humanagement kan door middel van het model ‘de Samenwerkingsbrug’, de FO’s van ROC’s adviseren hoe de samenwerking tussen de opleidingsdomeinen onderling en de FO gestimuleerd kan worden, om het optimaal benutten van een MFSG mogelijk te maken.

Het model:

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek is er een model ontwikkeld. Het model is echter nog een concept en dient voor een volledige implementatie nog nader uitgewerkt te worden.

Het model is een stappenplan dat gehanteerd kan worden om de brug te slaan tussen de eilandjes van de opleidingen en de FO. Het model ziet er als volgt uit:

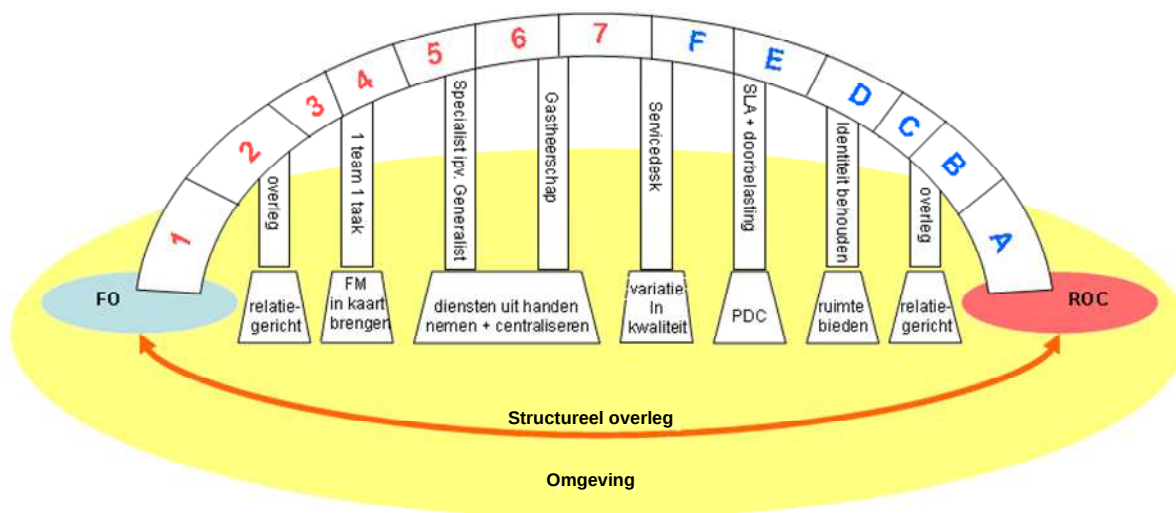
Handelingen FO

1. Luisteren naar wensen
2. Vertellen van randvoorwaarden
3. Opstellen PDC
4. Veranderen naar Klantgestuurd FM
5. Dienstverlening aanpassen
6. FM profileren
7. Service verlenen

De Samenwerkingsbrug

Handelingen ROC

- A. Vertellen van wensen
- B. Luisteren naar randvoorwaarden
- C. Opstellen PVE
- D. Bereidheid tot samenwerking
- E. Bewustwording van eigen handelen
- F. Service vragen



Toelichting op de Samenwerkingsbrug.

Het model geeft weer dat het slagen van een MFSG afhankelijk is van drie basisfactoren:

Het ROC, de FO en de Omgeving.

De brug zal (zoals het model weergeeft) van twee kanten gebouwd worden: de FO kant en de ROC kant. Hierbij valt direct op dat de FO meer onderdelen van de brug zal bouwen dan het ROC.

Hiermee wordt aangegeven dat de FO het ROC in staat stelt om de brug te bouwen en zal daardoor extra stappen nemen. In het model wordt d.m.v. kleuren aangegeven wie welke stap neemt / onderdeel bouwt. Hierbij is Blauw: de FO, Rood: het ROC.

De Funderingen

Het bouwen van een brug begint met de bouw van steunpilaren. In het model staan deze verankerd in de omgeving. Dit houdt in dat het niet alleen een kwestie is van het concentreren op de eigen organisatie, maar dat het anticiperen op de omgeving van groot belang is (de contingentie benadering²⁷). De fundering van de pilaar geeft aan wat de basis is om de pilaar te bouwen.

De steunpilaren

De steunpilaren vertegenwoordigen de voorwaarden waarop acties ondernomen kunnen worden om de FO en het ROC tot elkaar te laten komen.

De brugdelen

De brugdelen vertegenwoordigen acties van de FO ofwel het ROC. In het model is te zien dat de brugdelen verschillend van grote zijn. Dit vertegenwoordigt het belang van de actie.

Voor het bouwen van een brug is het noodzakelijk dat de brugdelen rusten op de pilaren.

In het model rust ieder deel op de pilaar waarvan het afhankelijk is.

Instortingsgevaar:

Voor het bouwen van de brugdelen is het noodzakelijk dat eerst de pilaren gebouwd worden voordat er een nieuw deel geplaatst wordt. Wanneer een pilaar ontbreekt, zal het brugdeel instorten.

Wanneer de brug is voltooid, is het noodzakelijk dat de brug goed onderhouden wordt. Gebeurt dit niet dan neemt de kans op het instorten van een pilaar toe en zullen er brugdelen mee vallen. Dit zelfde geldt voor het model. Het is dus van belang iedere fase goed uit te voeren, waarbij overleg de sleutel is tot succes.

²⁷ Lawrence en Lorsch

Structureel overleg:

De pijl onder de brug verwijst naar de noodzaak van structureel overleg. Tijdens de bouw van alle pilaren en stenen is het van belang dat de FO en het ROC in overleg blijven. Dit voorkomt tegenstrijdigheden en dat men langs elkaar heen de brug bouwt. Wanneer de brug gerealiseerd is zal het overleg nog steeds noodzakelijk zijn om de samenwerking in de toekomst te garanderen. Hierbij is het belangrijk dat de brug tweerichtingsverkeer mogelijk maakt.

Het bouwen van de brug zal als volgt te werk gaan:

Fase 1:

Aan beide kanten van de brug zal gelijktijdig begonnen worden met de bouw. Het ROC en de FO zullen beginnen met overleggen. Hierbij is het belangrijk dat dit op een relatiegerichte manier gebeurt. Er zal sprake zijn van wederzijds respect voor elkaars kennis en kunde. Wanneer deze pilaar staat, kunnen de eerste brugdelen geplaatst worden: Het luisteren naar elkaars wensen en deze uiteindelijk vertalen in een Plan van Eisen van het ROC en een Product Diensten Catalogus (PDC) van de FO. De totstandkoming van het PDC is ook afhankelijk van de volgende pilaar aan de FO kant (zie fase 2).

Fase 2:

De tweede pilaar is aan de ROC kant "het behouden van de identiteit". De fundering die hiervoor nodig is dat hier ook de ruimte voor geboden wordt door de FO.

De tweede pilaar vanaf de FO is het samenbrengen van de eigen organisatie. Hiervoor zullen de facilitaire processen in kaart gebracht worden en vertaald worden naar een PDC.

De brugdelen die hierdoor geplaatst kunnen worden zijn voor het ROC de bereidheid tot verandering. De identiteit is verankerd, men hoeft dus niet bang te zijn dat de identiteit verloren gaat. Voor de FO kan de steen 'Klantgericht FM' worden geplaatst. De FO heeft in kaart gebracht welke diensten er aangeboden gaan worden en kan hierin haar medewerkers eventueel gaan bijscholen.

Fase 3:

De derde pilaar voor het ROC heeft tot doel bewustwording te 'ondersteunen'. Door het PDC wat door de FO beschikbaar is gemaakt, kunnen opleidingen keuzes maken in de dienstverlening die men wil hebben en zal de FO de kwaliteit hiervan vastleggen in een SLA. De kosten die hieruit vloeien zullen doorbelast worden aan de uiteindelijke gebruiker. Hierdoor zal het plaatsen van het brugdeel "bewustwording eigen handelen" geplaatst kunnen worden.

De derde pilaar aan de FO kant is het specialiseren van de dienstverlening. Hiervoor zullen de diensten door de specialisten uit handen genomen worden van de klanten (opleidingen). Wanneer deze pilaar staat, is het mogelijk het brugdeel "aanpassen van dienstverlening" te plaatsen.

Fase 4:

Het hoogtepunt van de brug is bijna bereikt. Zoals te zien is heeft de FO nog twee brugdelen te leggen en het ROC één. Voordat het ROC het laatste brugdeel kan plaatsen is het van belang dat de FO eerst de twee pilaren bouwt.

De vierde pilaar is het gastheerschap. Hiermee kan de FO zich profileren tot een klantgerichte organisatie die benaderbaar is voor de opleidingen. Deze pilaar staat op dezelfde fundering als de derde pilaar.

Het ROC zal in deze fase nog geen brugdelen kunnen leggen omdat zij afhankelijk is van de laatste pilaar van de FO.

Fase 5:

De vijfde en laatste pilaar die de FO zal bouwen is het realiseren van de servicedesk. Door de servicedesk krijgt de FO een gezicht en kunnen de opleidingen hier terecht met vragen en problemen. Als fundering voor deze pilaar is communicatie met de eigen afdeling, maar ook met de opleidingen van belang.

De laatste brugdelen kunnen gelegd worden. De FO kan via de servicedesk haar klanten bereiken en service verlenen. Het ROC kan nadat de SLA's zijn afgesloten de service ook daadwerkelijk vragen.

Nog te ondernemen stappen

Voordat het model geïmplementeerd kan worden, is het noodzakelijk dat Humanagement het model verder ontwikkelt. Wanneer het model geconcretiseerd is kan Humanagement het gebruiken tijdens het adviseren van FO's van ROC's, of het model gebruiken als marketingtool om opdrachten binnen ROC's te genereren.

Nog te onderzoeken of te ontwikkelen stappen zijn:

- Het conceptmodel en de toelichting concretiseren.
- Onderzoeken hoe het model in de markt geplaatst kan worden.
- Onderzoeken hoe Humanagement het model kan benutten in haar adviezen.

Ter afronding van het afstudeeronderzoek zal er een rondetafel bijeenkomst plaatsvinden.

Tijdens deze bijeenkomst worden in aanwezigheid van de geïnterviewde Facilitair- en Huisvestingsmanagers en andere geïnteresseerde, de conclusies en het model gepresenteerd, waarna hierover gediscussieerd kan worden. Naast de uitgenodigde managers zullen er ook medewerkers van het vakblad Schoolfacilities aanwezig zijn die een artikel zullen plaatsen over de rondetafel bijeenkomst. De uitkomsten van de rondetafel bijeenkomst kunnen van toegevoegde waarde zijn op de huidige conclusies en aanbevelingen.

Bijlage

<u>Bijlage 1 Werkplan</u>	49
<u>Bijlage 2 Definiëring van de probleemstelling</u>	54
<u>Bijlage 3 Onderzochte onderwijsinstellingen</u>	57
<u>Bijlage 4 Analyse interviews</u>	58
<u>Bijlage 5 Onderwijs in Nederland</u>	80
<u>Bijlage 6 Belangrijkste trends binnen ROC's</u>	84
<u>Bijlage 7 Lumpsumregeling</u>	85
<u>Bijlage 8 Organisatiestructuren van Mintzberg</u>	86
<u>Bijlage 9 Oorsprong van de 'eilandjescultuur'</u>	89
<u>Bijlage 10 Succes & Faal factoren</u>	97
<u>Bijlage 11 Functie van een Gebouw</u>	102
<u>Bijlage 12 Lijn-staforganisatiestructuur</u>	104
<u>Bijlage 13 Woordenlijst</u>	105
<u>Bijlage 14 Literatuurlijst</u>	106

1. Aanleiding en verantwoording van de opdracht

Humanagement wil gezichtsbepalend zijn door vooruit te lopen op trends en ontwikkelingen binnen de facilitaire branche. Vanuit dit oogpunt heeft Humanagement elk jaar een jaarthema waar een onderwerp binnen een specifieke branche centraal staat. Dit jaar is gekozen om het jaarthema te houden binnen het onderwijs en te focussen op multifunctionele gebouwen binnen ROC's.

Humanagement wil de onderwijsbranche bespelen middels een onderzoek naar de consequenties die een exploitatie van een multifunctioneel schoolgebouw met zich mee brengt voor de facilitaire organisatie van ROC instellingen. Het resultaat van het onderzoek zal leiden tot een instrument waarmee Humanagement de facilitaire organisatie van een ROC kan adviseren bij het exploiteren van een multifunctioneel gebouw.

Op basis van deze uitkomst zal er een relatiedag plaatsvinden waar het thema centraal staat en men kan discussiëren over de facilitaire organisatie in een multifunctioneel schoolgebouw.

Humanagement hoopt hiermee haar netwerk te vergroten en acquisities te kunnen doen. Als afsluiting zal er een artikel in een vakblad worden geschreven.

Ontwikkelingen binnen het onderwijs

De onderstaande ontwikkelingen zijn voor Humanagement de pilaren van het jaarthema. Verwacht wordt dat deze ontwikkelingen gevolgen hebben voor de strategische keuze die onderwijsinstelling maken met daaraan verbonden de keuze tot een multifunctioneel schoolgebouw.

Een aantal landelijke ontwikkelingen gaan een steeds grotere en belangrijkere rol spelen bij de strategische keuzen die onderwijsinstellingen maken. Deze ontwikkelingen zijn de vergrijzing, de opkomst van ICT in het dagelijkse leven (denk hierbij aan de mogelijkheden van internet e.d.) en de economische crisis. Uit deze drie landelijke ontwikkelingen vloeien een aantal trends die invloed uit oefenen op de inrichting van onderwijsinstellingen. Ter verduidelijking volgen hier per ontwikkeling de trends binnen de onderwijsinstellingen.

Demografische ontwikkelingen:

In Nederland is een krimpende beroepsbevolking een feit. Daarnaast zal het landelijke leerlingenaantal met circa 3%²⁸ dalen.

De overheid stimuleert arbeidsparticipatie om deze krimp op te vangen. Enerzijds door ouders het mogelijk te maken te kunnen werken door buitenschoolse opvang. Anderzijds door uitval van leerlingen en studenten te voorkomen. Met als motto "Samen werken samen leven".²⁹

Binnen het primair onderwijs is op deze ontwikkeling ingespeeld door de komst van 'brede scholen'.

Om de vergrijzing op te vangen focust de overheid zich ook op de toekomstige werkende bevolking.

Voornamelijk in het beroepsonderwijs gaat de overheid zich focussen op het voorkomen van uitval van studenten³⁰. Een doelstelling van de overheid is om het onderwijs zo goed mogelijk op elkaar aan te laten sluiten (doorlopende leerlijn). Een voorbeeld hiervan is het

²⁸ <http://www.minocw.nl/actueel/nieuwsbrief/artikel/683/Bekostiging-in-relatie-tot-demografische-ontwikkelingen.html>
<http://www.minocw.nl/documenten/128216b.pdf> pag. 7 e.v.

²⁹ <http://www.rijksoverheid.nl/regering/regeerakkoord/samen-werken-samen-leven> (zie 4.2. Een hoge participatie in de samenleving)

³⁰ http://www.minocw.nl/documenten/187117%20_2_.pdf

vestigen van het VMBO en MBO in één pand waardoor er een betere samenwerking tussen onderwijsinstellingen ontstaat, om de uitval van studenten de school zo veel mogelijk te voorkomen.

De doorlopende leerlijn is bedoeld om de stap voor VMBO studenten om te kiezen voor een vervolgopleiding in het MBO te verkleinen. Het gevolg hiervan is dat er meerdere doelgroepen zich zullen verbinden met het schoolgebouw die elk totaal andere verwachtingen hebben van o.a. het gebouw en de inrichting. Een brugklasser heeft andere verwachtingen dan een vierdejaarsstudent.

Naast de aansluiting van VMBO op MBO wil de overheid ook dat het uitvalpercentage van studenten die eenmaal aan het studeren zijn verlaagd wordt. Dit heeft tot gevolg dat er meer studenten op school komen en ook blijven. Hierdoor zal de capaciteit van het schoolgebouw veranderen.

Naast het goed opleiden van jongeren zal er ook een verandering plaatsvinden onder de werkende bevolking. Om de arbeidsparticipatie te vergroten stimuleren werkgevers de loopbaanontwikkeling van hun medewerkers. Steeds meer werkgevers zien het belang in van het behouden van de werknemers. Door de economische crisis is het moeilijk om goed gediplomeerd personeel te vinden. Om die reden stellen werkgevers hun werknemers in staat te werken aan hun loopbaanontwikkeling³¹ d.m.v. het volgen van een vervolgstudie of omscholing. Hierdoor neemt de vraag naar avondopleidingen of volwassenenonderwijs toe. Het is noodzakelijk dat onderwijsinstellingen zich hierop aanpassen in het aanbod van opleidingen e.d. Het gevolg hiervan is dat dit zal leiden tot meer en langere openstelling van het gebouw en hogere capaciteitseisen in de avonden.

Digitalisering

Ondanks de komst van meer avondstudenten zal het landelijke leerlingenaantal met circa 3%³² dalen. Naast de bovenstaande ontwikkelingen zal de fysieke aanwezigheid van studenten afnemen. Een reden hiervoor is de komst van E-learning³³ (studeren via internet). Internet krijgt een steeds grotere rol binnen de maatschappij, mensen communiceren steeds meer via internettechnologieën en zijn in staat overal te kunnen werken of leren waar men maar wil.

E-learning is een ontwikkeling in het onderwijs die er voor zorgt dat de fysieke aanwezigheid van studenten sterk zal dalen omdat men thuis kan blijven om de lessen te volgen. Het gevolg hiervan is er overdag minder lokalen nodig zijn voor het klassikaal lesgeven (hoorcolleges e.d.) en dat de school een ontmoetingsplek wordt voor werk- en overleggroepen. Hierdoor zal de vraag naar studieruimte veranderen, een hoorcollegezaal leent zich niet voor werkgroepen. Omdat studenten niet meer verplicht naar school komen en het toch gewenst is dat de studenten contact houden met docenten en elkaar. Is het belangrijk de studenten het leuk vinden om naar school te komen, d.m.v. een uitdagende en herkenbare inrichting van studieruimte kunnen studenten gestimuleerd worden om toch naar school te komen.

Economische crisis

In de huidige economische crisis kiezen studenten steeds vaker om door te studeren dan het zoeken naar een baan. Vanwege de ruime arbeidsmarkt is de kans klein dat afgestudeerde studenten direct een baan kunnen vinden. Een vervolgstudie stelt die keuze/zoektocht uit en verreekt de kennis van de student.

De bovenstaande ontwikkelingen hebben invloed op de capaciteit van een schoolgebouw. Door middel van multifunctionele schoolgebouwen kunnen onderwijsinstellingen anticiperen op deze veranderingen en zal het multifunctionele huisvestingsconcept een steeds grotere

³¹ http://www.regering.nl/Actueel/Pers_en_nieuwsberichten/2008/juni/16/Commissie_snel_meer_mensen_aan_het_werk (feb. 2010)

³² <http://www.minocw.nl/actueel/nieuwsbrief/artikel/683/Bekostiging-in-relatie-tot-demografische-ontwikkelingen.html>
<http://www.minocw.nl/documenten/128216b.pdf> pag. 7 e.v.

³³ <http://www.e-learning.nl/subpage.aspx?l1=4&l2=29>

⁶ <http://www.amstelcampus.com/amstelcampustour>
<http://www.inholland.nl/Delft/Studeren+in+Delft/Gebouw+en+faciliteiten/frontpage.htm>

rol gaan spelen in de onderwijsbranche.

De onderwijsinstelling zelf heeft ook een groot belang bij een multifunctioneel gebouw. Een gebouw is een grote kostenpost voor een onderwijsinstelling, door efficiënt gebruik van de beschikbare ruimte kunnen kosten bespaard worden.

MBO, HBO, of WO

Binnen het HBO en WO is het bouwen van campussen al een bekend fenomeen. Veel HBO en WO instellingen zijn in vergelijking met MBO instellingen gezien de kennis van de facilitaire organisatie verder in deze ontwikkeling. Dit blijkt uit de kennis die deze instellingen hebben over facilitaire zaken en in het bijzonder de kennis over de mogelijkheden van huisvesting³⁴. Maar ook MBO instellingen concentreren zich steeds vaker op de huisvesting. In de afgelopen periode zijn er een aantal MBO instellingen die begonnen zijn met verschillende nieuwbouwprojecten. Omdat HBO en WO instellingen zich al geruime tijd bezig houden met efficiënte huisvesting en dit binnen MBO instellingen een groeiende ontwikkeling is ziet Humanagement hier een kans om het multifunctionele schoolgebouw onder de aandacht te brengen.

2. Probleemstelling

- 1) Wat zijn de consequenties van een multifunctioneel schoolgebouw op de facilitaire organisatie en het facilitair aanbod van een ROC onderwijsinstelling, en hoe kan Humanagement de facilitaire organisatie hierin adviseren?

3. Verwacht eindproduct

Een instrument waarmee Humanagement aangeeft wat de consequenties van een multifunctioneel schoolgebouw zijn voor de facilitaire organisatie van een ROC. En hoe de facilitaire organisatie deze invulling kan geven.

A.d.h.v het ontwikkelde instrument/model een relatiedag organiseren om het ontwikkelde instrument onder de aandacht te brengen, waarna het de markt op kan.

6 Probleemstelling

Wat zijn de consequenties van een multifunctioneel schoolgebouw op de facilitaire organisatie en het facilitair aanbod van een ROC onderwijsinstelling, en hoe kan Humanagement de facilitaire organisatie hierin adviseren?

6.1 Subprobleemstellingen

1. Worden de ontwikkelingen die worden omschreven in de aanleiding herkend door de ROC onderwijsinstellingen?
 - Spelen de ontwikkelingen als omschreven door Humanagement in de werkelijkheid binnen de ROC onderwijsinstellingen?
 - Zijn er andere ontwikkelingen die veel aandacht krijgen in de onderwijsbranche en zijn deze van toepassing op ROC's
 - Hoe anticiperen ROC onderwijsinstellingen op deze ontwikkelingen?
2. Wat is een multifunctioneel schoolgebouw en in welke vorm komen deze voor?
 - Wat kan worden verstaan onder een multifunctioneel schoolgebouw?
 - Welke gradaties zijn er in multifunctionaliteit?
 - Wat zijn de verschillen tussen de gradaties?
 - Wat zijn voor en nadelen van multifunctionele gebouwen?
 - Wat zijn kenmerken van een multifunctioneel gebouw?
 - Wat zijn de randvoorwaarden van een functionerend multifunctioneel schoolgebouw?
 - Wat zijn de succes- en faalfactoren?
3. Met welk doel bouwen ROC's multifunctionele gebouwen? Wat willen ze bereiken?
 - Wat wil of wilde men met een multifunctioneel schoolgebouw bereiken?
 - Welke bijdrage kan het multifunctionele schoolgebouw leveren bij het behalen van het doel?
 - Waarom kiest een ROC wel of niet voor een MFSG?
4. Hoe zorgt de facilitaire organisatie van een ROC ervoor dat het MFSG functioneert?
 - Wat betekenen de randvoorwaarden van een MFSG voor de facilitaire organisatie?
 - Hoe vertaalt men de randvoorwaarden naar de facilitaire organisatie?
 - Hoe ziet de FO van een ROC eruit?
 - Hoe ziet een FO in een MFSG eruit?
5. *Wat is het facilitaire aanbod binnen multifunctionele gebouwen?*
 - Wat de gevolgen van de vertaling van de randvoorwaarden op het dienstenpakket?
 - Waar moet men bij de dienstverlening in een MFSG op letten?
 - Hoe zal het dienstenpakket aangeboden moeten worden?
 - Hoe ziet de dienstverlening er uit in een multifunctioneel schoolgebouw?
 - Wat zijn hiervan de gevolgen voor de FO?

Wanneer	Wat	Hoe
Vooronderzoek		
nov/dec	Vooronderzoek	1 dag in de week inlezen, artikelen, gegevens Humanagement.
	Sub ps en deelvragen	Afspraak mw Burg en dhr Boltjes
	1 Probleemstelling	
	Wat zijn de consequenties van een multifunctioneel schoolgebouw op het facilitaire aanbod / organisatie van een ROC onderwijsinstelling?	
	1.1 Subprobleemstellingen	
	1. Worden de ontwikkelingen die worden omschreven in de aanleiding herkend door de ROC onderwijsinstellingen?	
	- Spelen de ontwikkelingen als omschreven door Humanagement in de werkelijkheid binnen de ROC onderwijsinstellingen?	
	- Zijn er andere ontwikkelingen die veel aandacht krijgen in de onderwijsbranche en zijn deze van toepassing op ROC's	
	- Hoe anticiperen ROC onderwijsinstellingen op deze ontwikkelingen?	
	2. Wat is een multifunctioneel schoolgebouw en in welke vorm komen deze voor?	
	- Wat kan worden verstaan onder een multifunctioneel schoolgebouw?	
	- Welke gradaties zijn er in multifunctionaliteit?	
	- Wat zijn de verschillen tussen de gradaties?	
	- Wat zijn voor en nadelen van multifunctionele gebouwen?	
	- Wat zijn kenmerken van een multifunctioneel gebouw?	
	- Wat zijn de randvoorwaarden van een functionerend multifunctioneel schoolgebouw?	
	- Wat zijn de succes- en faalfactoren?	
	3. Met welk doel bouwen ROC's multifunctionele gebouwen? Wat willen ze bereiken?	
	- Wat wil of wilde men met een multifunctioneel schoolgebouw bereiken?	
	- Welke bijdrage kan het multifunctionele schoolgebouw leveren bij het behalen van het doel?	
	- Waarom kiest een ROC wel of niet voor een mfg?	
	4. Hoe zorgt de facilitaire organisatie van een ROC ervoor dat het mfg functioneert?	
	- Wat betekenen de randvoorwaarden van een mfg voor de facilitaire organisatie?	
	- Hoe vertaalt men de randvoorwaarden naar de facilitaire organisatie?	
	- Hoe ziet de FO van een ROC eruit?	
	- Hoe ziet een FO in een mfg eruit?	
1 feb - 12 feb	Onderzoeksvragen opstellen	Wat moet ik weten om ps en sub-ps te beantwoorden
15 feb - 19feb	Onderzoeksubiecten samenstellen	Waar wil ik de onderzoeksvragen behandelen, contacteren
15-feb	Kennismakingsgesprek Maybrit Admiraal	Wat zijn gedachten van collega's over jaarthema
	Ontwikkelingen binnen MBO bestuderen	Wat zijn de laatste trends en ontwikkelingen
16-feb	Ontwikkelingen binnen MBO bestuderen	Wat zijn de laatste trends en ontwikkelingen
	Bepalen of multifunctioneel de goede richting is.	zit ik op de goede weg gezien de trends, of moet ik mij eerst ergens anders op focussen
17-feb	Gesprek met Marcel Boltjes en Gerard de Bruin	Vergelijken eigen gedachte met die van Gerard en Marcel.
	Eerste benadering ROC's	Bekendmaken onderzoek
18-feb	Contact opnemen met Schoolfacilites en ECO om samenwerking op te starten	Waar kunnen we elkaar mee helpen
	Welke ROC's wil ik wanneer bezoeken	In welke stap van het onderzoek wil ik welk ROC bezoeken
19-feb	Welke ROC's wil ik wanneer bezoeken	In welke stap van het onderzoek wil ik welk ROC bezoeken
	afspraken maken met ROC's	
	Wat ga ik aan wie vragen	
	Afspraak met dhr D. van Bruggen	Met wie moet ik een gesprek hebben om wat te weten te komen medebeoordelaar, kennis met elkaar maken.
	Werkplan goedgekeurd	
22 feb - 26 feb	Opstellen interview	Per bedrijf specifieke vragen opstellen
22-feb	Wat ga ik aan wie vragen, hoe ga ik de gesprekken aan	Met wie moet ik een gesprek hebben om wat te weten te komen
	afspraken maken met ROC's	
23-feb	Wat ga ik aan wie vragen, formuleren van vragen interview	Met wie moet ik een gesprek hebben om wat te weten te komen
	afspraken maken met ROC's	
	Telefonisch kennismakings gesrpek met ROC A12	Wat is het onderzoek, kunnen we elkaar helpen?
24-feb	Wat ga ik aan wie vragen, formuleren van vragen interview	Met wie moet ik een gesprek hebben om wat te weten te komen
	afspraken maken met ROC's	
25-feb	Wat ga ik aan wie vragen, formuleren van vragen interview	Met wie moet ik een gesprek hebben om wat te weten te komen
	afspraken maken met ROC's	
26-feb	Gesprek Marcel over verloop AO	
Onderzoeksfase	1 mrt - 31 mrt	
1-mrt - 5 mrt	Wat ga ik aan wie vragen, formuleren van vragen interview	Met wie moet ik een gesprek hebben om wat te weten te komen
	School A-F bestuderen ter voorbereiding van interview	Wat speelt er binnen de school e.d. (eerste 4 onderzoeksobjecten)
7-mrt - 12 mrt	Bezoeken School A + B, scholen onderzoeken, totale org. + fac. org.	interviews met fm'ers, schouwen van organisaties
	interviews verwerken	Opzet maken vergelijkingen, werkoverleg (12 mrt)
	Start met schrijven concept rapport	
15-mrt - 19 mrt	plannen relatie dag	Wie, wanneer, waar
	Bezoeken School C + E, scholen onderzoeken, totale org. + fac. org.	interviews met fm'ers, schouwen van organisaties
	interviews verwerken	Opzet maken vergelijkingen, werkoverleg (12 mrt)
	Onderzoeksgegevens vergelijken	
Rapporteren	1 april - 20 april	
	Schrijven conceptrapport en voorlopige conclusie	
	voorbereiden relatiedag	
20-apr	Inleveren Concept rapport	Hardcopy mw. Burg, dhr. Boltjes, dhr Brugge
	conceptrapport verfijnen	
25-mei	Inleveren definitief rapport	Hardcopy mw. Burg, dhr. Boltjes, dhr Brugge
	Voorbereiden presentatie relatiedag	
	Voorbereiden presentatie mondeling HHS	
21 juni - 7 juli	Presentatie en mondeling verdediging	

Bijlage 2 Definiëring van de probleemstelling

De probleemstelling voor het onderzoek luidt:

“Wat zijn de consequenties van een multifunctioneel schoolgebouw op de facilitaire organisatie en het facilitair aanbod van een ROC onderwijsinstelling, en hoe kan Humanagement de facilitaire organisatie hierin adviseren?”

Hieronder volgen de begrippen.

Consequenties

Het woord consequentie wordt door Van Dale als volgt beschreven:

Consequentie: noodzakelijk gevolg; Consequenties trekken: de logische gevolgtrekking maken en daarnaar handelen.

Het woord “Consequenties” zal tijdens het onderzoek worden geïnterpreteerd als een logische gevolgtrekking maken en daarnaar handelen.

Multifunctionele schoolgebouwen

Onder een multifunctioneel schoolgebouw (hierna MFSG) kan veel worden verstaan. Omdat dit één van de centrale vragen is die in het onderzoek beantwoord worden, zal hier geen nadere toelichting volgen. Tijdens het onderzoek wordt deze vraag uitgebreid onderzocht en is het pas mogelijk om een gedegen antwoord op deze vraag te geven wanneer het onderzoek heeft plaatsgevonden. De definitie wordt gegeven in hoofdstuk drie.

Facilitaire organisatie

Onder de facilitaire organisatie zal verstaan worden de afdeling die verantwoordelijk is voor de ondersteuning van het primaire proces, in dit onderzoek ‘het onderwijs’ binnen ROC.

De diensten die de FO aanbiedt verschillen soms per onderwijsinstelling. De meest voorkomende diensten zijn:

- schoonmaak
- huisvesting (hieronder valt o.a. conciërgerie, beheer en techniek)
- catering
- inkoop
- beveiliging
- contractmanagement

Een nadere toelichting op de FO zal gegeven worden in hoofdstuk vier.

Onderwijsinstellingen

Het onderwijs is te verdelen in vier onderdelen: Primair onderwijs, Voortgezet onderwijs, Middelbaar Beroeps Onderwijs en Hoger Onderwijs. Hieronder zal kort worden beschreven waarom het onderzoek gefocust is op het Middelbaar Beroepsonderwijs. In bijlage 5 is over het primair-, voortgezet-, middelaarberoeps- en hogerberoepsonderwijs een uitgebreide beschrijving terug te vinden.

De onderstaande tabellen³⁵ geven een inzicht in de grootte van de onderwijsinstellingen.

Primair onderwijs

Binnen het primair onderwijs (PO) is een multifunctioneel schoolgebouw een bekend begrip. Sinds het schooljaar 2007-2008³⁶ zijn basisscholen verplicht om naast geven van onderwijs ook de voor- en naschoolse opvang te faciliteren. Om die reden is het PO uitgesloten voor het onderzoek.

Type onderwijs	Aantal scholen	Aantal ingeschrevenen	Gem. aantal per instelling
Primair onderwijs	6941	1.548.970	223

Figuur 11

Voortgezet onderwijs

Binnen het Voortgezet onderwijs (VO) is de leerplicht de reden om geen onderzoek te doen. Dit is uiteraard ook het geval binnen het PO. De leerlingen zijn verplicht om tot hun 18^{de} op school lessen te volgen. Hierdoor zijn de lokalen altijd gevuld en zijn er weinig problemen met het optimaal benutten van het schoolgebouw. Dat neemt niet weg dat ook in het VO de ontwikkelingen die in het onderzoek aan bod komen gevolgen hebben. Het VO zal niet onder de scope van het onderzoek vallen.

Type onderwijs	Aantal scholen	Aantal ingeschrevenen	Gem. aantal per instelling
Voortgezet onderwijs	664	942.990	1420

Figuur 12

Beroepsonderwijs

Het beroepsonderwijs (BO) is onderverdeeld in drie onderwijsniveaus, het Middelbaar Beroeps (MBO), Hoger Beroeps Onderwijs (HBO) en Wetenschappelijk Onderwijs (WO). Hieronder zal kort het verschil tussen de niveaus aangegeven worden. Gezien het aantal studenten en scholen zijn BO-instellingen vele malen groter dan instellingen in het Primair en Voortgezet onderwijs.

Wetenschappelijk onderwijs

Studenten in het Wetenschappelijk Onderwijs (WO) verschillen weinig van studenten in het HBO.

Beroepsonderwijs en volwasseneneducatie	Aantal scholen	Aantal ingeschrevenen	Gem. aantal per instelling
MBO	73	495.610	6789
Educatie	37	109.520	2960
Hoger onderwijs:			
Hoger beroepsonderwijs	52	366.440	7047
Wetenschappelijk onderwijs	13	207.700	15977

Figuur 13

Studenten in het WO studeren echter een hoger niveau dan het HBO. WO instellingen zijn in de meeste gevallen verbonden aan een stad, bijvoorbeeld Delft³⁷, waar voornamelijk technische studies worden aangeboden en Leiden, waar veel medische studies zijn gehuisvest. Een universiteit heeft vaak een gebied waar veel van de gebouwen bij elkaar staan, een campus. Naast schoolgebouwen kunnen in sommige gevallen studenten gehuisvest worden op of rond de campus³⁸

³⁵ Bron: vooronderzoek Humanagement

³⁶ Voor- en naschoolse opvang:

³⁷ <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kinderopvang/kinderopvang-in-nederland/buitenschoolse-opvang>

³⁸ <http://www.tudelft.nl/>

³⁸ <http://www.tudelft.nl/live/pagina.jsp?id=80287533-e62a-4e9d-8837-374728ac6b2b&lang=nl>

Vershil MBO, HBO en WO

Ondanks dat de drie soorten onderwijs als doel hebben studenten een beroep te leren zijn, er toch verschillen en overeenkomsten te benoemen.

Overeenkomsten:

- Studenten maken een bewuste keuze welke studie ze willen volgen.
- De studie moet aansluiten bij het bedrijfsleven waar studenten voor worden opgeleid.
- HBO- en WO-instellingen bestaan uit grote panden waar verschillende studies bij elkaar gehuisvest zijn ofwel onderdeel zijn van een campus.

Verschillen:

- Studenten van het MBO zijn doorgaans jonger dan studenten aan het HBO en WO.
- De woonsituatie van studenten zijn verschillend, MBO wonen vaak nog thuis, HBO en WO studenten wonen vaker op kamers.
- MBO is een praktische leerweg.
- HBO en WO zijn theoretische leerwegen
- Huisvesting van WO is vaak groter dan het MBO en HBO, denk hierbij aan campussen.

Gezien de verschillen tussen MBO, HBO en WO kan verondersteld worden dat de facilitaire organisatie van het HBO en WO in een ver gevorderd stadium is qua huisvesting³⁹. Het MBO is hierin minder ver, MBO instellingen worden groter en professioneler en gezien de ontwikkelingen komt er meer aandacht voor dit type onderwijs. De belangrijkste ontwikkelingen zijn in bijlage 6 te lezen. Om deze redenen is ervoor gekozen om het onderzoek te focussen op het MBO.

ROC

ROC staat voor Regionaal Opleidingscentrum⁴⁰. De definitie zegt het al, een ROC bestaat vaak uit verschillende vestigingen die samen in een regio voorzien van Middelbaar Beroeps Onderwijs (MBO). Zij bieden een volledig pakket aan opleidingen, voor zowel MBO'ers en volwassenen in veel verschillende sectoren. Het MBO en ROC's wordt bijlage 5 nader beschreven.

³⁹ <http://www.amstelcampus.com/amstelcampustour>

⁴⁰ Regionaal Opleidingcentrum: <http://www.mboraad.nl/?category/9091/Onderwijsinstellingen.aspx>

Bijlage 3 Onderzochte onderwijsinstellingen

Dhr. F.G. Smidt

Dhr. J. Thiele

Onderwijsinstelling: ID College

Functie dhr. Smidt: Facilitair Manager

Functie dhr. Thiele: Senior Adviseur FB

Locatie: Zoetermeer

Drs. L.E. Wolthinge

Onderwijsinstelling: Amarantis onderwijsgroep

Functie: Secretaris Huisvesting

Locatie: Amsterdam

Mw. Ir. J. Chin Kwie Joe -Donkers.

Onderwijsinstelling: Zadkine

Functie: Directeur Facilitair bedrijf

Locatie: Rotterdam

Dhr. J. van Duijn

Onderwijsinstelling: ROC Leiden

Functie: Hoofd Huisvesting

Locatie: Leiden

Dhr. Peter de Leeuw

Onderwijsinstelling: ROC Flevoland

Functie: Hoofd Facility Management & Hospitality

Locatie: Amsterdam

Mw. Ir. E. Kuiken

Onderwijsinstelling: ROC A12

Functie: Hoofd facilitaire dienst

Locatie: Ede

Dhr. Ir. K. Lammers

Onderwijsinstelling: Hogeschool van Amsterdam

Functie: Directeur Nieuwbouw

Locatie: Amsterdam

Dhr. R. van der Voort

Onderwijsinstelling: ROC Mondriaan

Functie: Hoofd Facilitaire Dienst

Locatie: Den haag

Dhr. R. van Wezel

Onderwijsinstelling: Haagse Hogeschool

Functie: Docent/Onderwijsontwikkelaar

Locatie: Den Haag

Dhr. P van Delft

Onderwijsinstelling: ROC van Amsterdam

Functie: Adviseur huisvesting

Locatie: Amsterdam

Dhr. A. Bril

Onderwijsinstelling: ROC Landstede

Functie: Coördinator Huisvesting

Locatie: Zwolle

Bijlage 4 Analyse interviews

Onderwijsinstellingen		ID-College al aanwezig	Amarantis al aanwezig	Zadkine al aanwezig	ROC Leiden al aanwezig	ROC v.A'Dam + ROC Flevo. al aanwezig
Onderzochte items						
<i>Algemeen</i>						
1	Aantal locaties	17	30	60	22	+/- 60
2	Type onderwijs	MBO + volwas.ond.	VO+MBO+ volwas.ond.	MBO + volwas.ond.	MBO + volwas.ond.	MBO + volwas.ond.
3	VO & MBO in één pand	Nee	Ja	Ja	Nieuwbouw	Ja
4	Nieuwbouwplannen	Onbekend	Nee	Ja	Ja	Ja
5	Algemene opmerkingen	Focus van gehele org. is gericht op het onderwijs. Dus ook FO.	Ontstaan uit fusie VO en MBO. Huisvestingsplan focust op duurzaamheid.	Zwaartepunt binnen de FO: waarborgen van een veilige leeromgeving.	Realisatie 2 nieuwbouw projecten. Vanaf 2013 meeste locaties in MFSG.	Krachten gebundeld door fusie tussen beide FO's.
<i>Herkenning Trends</i>						
6	Arbeidsparticipatie	Weinig	Weinig	Matig	Veel	Matig
7	Loopbaanontwikkeling	Weinig	Weinig	Matig	Veel	Matig
8	Doorlopende leerlijn	Weinig	Veel	Veel	Veel	Veel
9	E-learning (digitalisering)	Weinig	Veel	Veel	Veel	Matig
10	CGO	Weinig	Veel	Veel	Veel	Veel
11	Algemene opmerkingen	Onderwijs is leidend en FO volgt. Anticiperen op trends is taak onderwijs.	CGO heeft weinig invloed op huisvesting, wel toename praktijkonderwijs.	Aanbod eerste 2 jaar MBO binnen VO gebouw.	Voor volwas.ond. is een commerciële gedachte nodig, deze ontbreekt.	Door liberalisering van volwas.ond. kleine markt. Lesdagen veranderen, contacturen zeer belangrijk.
<i>Multifunctioneel schoolgebouw</i>						
12	Één / Meerdere functies	Één ✓	Meerdere ✓	Één ✓	Meerdere	Meerdere
13	Flexibel	Onmogelijk	Niet nodig	Ja	Ja	Ja
14	Één / Meerdere doelgroepen	Één ✓	Meerdere ✓	Meerdere	Meerdere	Meerdere
15	Wijkfunctie	Nee	Ja	Ja	Ja ✓	Ja
16	Openbaar	Nee	Deels ✓	Ja	Ja ✓	Ja
17	MFSG iets voor de toekomst	Nee, school is school.	Leuk maar weerbarstig.	Ja, win win situatie is een must.	Ja, gebouw kan zo optimaal benut worden.	Ja, gebouw kan zorgen voor herkenbare identiteit.
18	Algemene opmerkingen	Onderwijs is leidend en FO volgt. Anticiperen op trends is taak onderwijs.	Luchtkwaliteit in gebouw is belangrijk. Door mentaliteit van studenten is contact stimuleren met omgeving moeilijk.	Efficiënter gebruik van middelen en m2 noodzakelijk om te bezuinigen, gem. 1 m2 te veel per student.	Wanneer het gebouw verandert zal ook het serviceconcept veranderen. Nieuwbouw is de beste stimulans voor verandering.	Het serviceconcept moet veranderen wanneer er meerdere doelgroepen zijn. Het gebouw kan de brug zijn tussen de eilanden.

Onderwijsinstellingen Onderzochte items	ID-College al aanwezig	Amarantis al aanwezig	Zadkine al aanwezig	ROC Leiden al aanwezig	ROC v.A'Dam + ROC Flevo. al aanwezig
<i>Doel schoolgebouw</i>					
19 Optimaal ondersteunen	Zeer belangrijk	Zeer belangrijk	Zeer belangrijk	Zeer belangrijk	Zeer belangrijk
20 Efficiëncyslag maken	Waargenomen	Waargenomen	Zeer belangrijk	Zeer belangrijk	Zeer belangrijk
21 Identiteit verbetering	Onbelangrijk	Zeer belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk	Zeer belangrijk
22 Toekomstgericht	Waargenomen	Waargenomen	Waargenomen	Zeer belangrijk	Zeer belangrijk
23 Maatschappij betrekken	Onbelangrijk	Zeer belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk	Zeer belangrijk
24 Algemene opmerkingen	Veilige leeromgeving bieden, uitgave moeten verantwoord zijn.	Wanneer ruimten verhuurd worden is inzicht in de energiekosten noodzakelijk voor de doorbelasting.	Door centraal te roosteren is efficiëncyslag mogelijk. Maatschappij betrekken heeft niet de eerste focus.	Opleidingen moeten bereid zijn om samen te werken met elkaar en overige gebruikers.	Opleidingen de mogelijkheid bieden om eigen identiteit te geven aan gebouwdeel. Flexibel bouwen maakt lokalen verschuiven mogelijk.
<i>Facilitaire organisatie</i>					
25 Organisatie centraal / decentraal	Centraal	Centraal	Centraal	Centraal	Centraal
26 Uitvoering centraal / decentraal	Decentraal	Decentraal	Decentraal	Decentraal	Decentraal
27 Lijnafdeling / stafafdeling	Staf	Staf	Staf	Staf	Staf
28 Kenmerkend is	Minder geld beschikbaar.	Splitsing financiering VO/MBO, 'eilandjescultuur', invloed onderwijs.	Focus op besparing, 'eilandjescultuur', veel klantcontact (student).	Unieke klant (onderwijs), 'eilandjescultuur'.	Eilandjescultuur', opleidingen zijn bang om kwaliteit te verliezen wanneer diensten centraal georganiseerd worden.
29 Invloed op primair proces	Weinig	Groot (huisvesting)	Groot (doorbelasting)	Groot (overleggen)	Groot (begeleiding)
30 Veranderd mee met MFSG doo:	Anticiperen op extra faciliteiten.	Anticiperen op extra faciliteiten, serviceconcept aanpassen.	Niet de FO veranderd, maar de FO veranderd de huisvesting.	Dienstverlening wordt uitgebreider.	FO kan onderscheidende factor zijn door: overleg, service-concept, bruggen slaan.
31 Algemene opmerkingen	FO ondersteund onderwijs, steeds meer centrale aansturing	FO wordt door huisvesting aangestuurd -> centraal contractmanagement, MOP	FO moet in staat zijn om het ROC te beïnvloeden.	Overleg tussen aannemers, FO en opleidingen is cruciaal. Nieuwbouw kan zo anticiperen op wensen van alle partijen.	De FO zal de randvoorwaarden moeten scheppen en opleidingen begeleiden. Concessies zullen gemaakt worden door alle partijen.

	ROC A12 al aanwezig	Mondriaan al aanwezig	Landstede al aanwezig	HHS al aanwezig	HvA al aanwezig
1	11	20	72	4	
2	MBO + volwas.ond.	MBO + volwas.ond.	VO+MBO+ volwas.ond.	HBO + volwas.ond.	HBO + volwas.ond.
3	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee
4	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja
5	Commerciële afdeling verantwoordelijk voor volwassenen onderwijs.	Schoolgebouw Leeghwaterplein (MFSG). Is pilot voor huisvesting.	Nieuwbouwplannen zijn in ontwikkeling. Combi. winkels + school mogelijk.	Er komen steeds meer variaties in de soorten opleidingen: major/minor, associat degree.	Zorg dat alle partijen die betrokken zijn ook betrokken worden.
6	Veel	Matig	Veel	Veel	Niet onderzocht
7	Veel	Matig	Veel	Veel	Niet onderzocht
8	Veel	Veel	Veel	Matig	Niet onderzocht
9	Matig	Veel	Matig	Matig	Niet onderzocht
10	Veel	Veel	Veel	Veel	Niet onderzocht
11	Vraag naar avondopleidingen en volwas.ond. neemt toe.	Opleidingen samen huisvesten brengt risico op botsingen tussen culturen. Onderwijs ondersteunen = anticiperen op trends	Opleidingen samen huisvesten brengt risico op botsingen tussen culturen mee.	Lessen worden steeds minder tijdsgebonden, via video conference wordt het mogelijk om ook met buitenlandse studenten samen te werken.	Flexibiliteit kost geld.
12	Één ✓	Meerdere ✓	Meerdere	Meerdere ✓	Meerdere ✓
13	Nee	Ja ✓	Ja ✓	Ja	Ja
14	Meerdere ✓	Meerdere ✓	Meerdere ✓	Meerdere ✓	Meerdere ✓
15	Nee	Deels ✓	Ja	Ja ✓	Ja ✓
16	Nee	Ja ✓	Ja ✓	Ja ✓	Ja ✓
17	Ja, onderwijs + extern gebruik moet tegelijk mogelijk zijn.	Ja, faciliteiten voor externe waar studenten kunnen leren.	Ja, combinatie school en bedrijven, wel gescheiden.	Een MFSG heeft niet alleen meer functies, deze worden ook zwaarder benut.	Een campus heeft kleeftkracht, het is niet alleen voor onderwijs maar ook voor vrijetijdsbesteding. Het moet leuk zijn om er heen te gaan
18	Huisvestingsplan wordt door extern bureau opgesteld om m2 te besparen.	Mentaliteit studenten en openbare functies, trekt ongewenst publiek aan waardoor waarborgen veiligheid moeilijk is.	Door leerbedrijven buiten de school te plaatsen zijn kosten te besparen. Grote lokalen op te splitsen d.m.v. verschuifbare wanden.	De grote van het gebouw speelt een belangrijke rol. Hoe groter het gebouw hoe meer er mogelijk is.	Nieuwbouw is de veranderingsnoodzaak voor opleidingen. Betrek de omwonende met regelmatig overleg.

	ROC A12 al aanwezig	Mondriaan al aanwezig	Landstede al aanwezig	HHS al aanwezig	HvA al aanwezig
19	Zeer belangrijk	Zeer belangrijk	Zeer belangrijk	Zeer belangrijk	Zeer belangrijk
20	Zeer belangrijk	Zeer belangrijk	Zeer belangrijk	Zeer belangrijk	Zeer belangrijk
21	Waargenomen	Belangrijk	Waargenomen	Waargenomen	Zeer belangrijk
22	Waargenomen	Waargenomen	Waargenomen	Zeer belangrijk	Zeer belangrijk
23	Waargenomen	Waargenomen	Waargenomen	Zeer belangrijk	Zeer belangrijk
24	Hoe hier invulling aangegeven kan worden is afhankelijk van de uitkomst van onderzoek extern bedrijf.	Door systeemwanden zijn lokalen flexibel in te delen qua m2. Dit maakt efficiënt huis- vesten mogelijk.	Een leslokaal blijft een leslokaal, dit is moeilijk te veranderen.	Veiligheid is afhankelijk van de populatie. In het huisvestings- masterplan komt meer aandacht voor groepswerk-ruimte en ontwikkelingen in FM.	Veiligheid is niet alleen te bereiken door afsluiting maar ook door service medewerkers.
25	Centraal	Centraal	Centraal	Niet onderzocht	Niet onderzocht
26	Decentraal	Decentraal	Decentraal	Niet onderzocht	Niet onderzocht
27	Staf	Staf	Staf	Niet onderzocht	Niet onderzocht
28	Eilandjescultuur', goed onderwijs is belangrijker dan kosten van middelen.	Weinig geld beschikbaar, opleidingen huiverig voor centrale organisatie, 'eilandjescultuur'.	Veel doelgroepen die invloed hebben op org. Maatschappelijke rol van ROC is vertaald naar FO	Een derde geldstroom vanuit evenementen bureau komt HHS breed ten goede. Vanuit de opleiding alleen voor die opleiding.	Niet onderzocht
29	Gemiddeld (samenwerking)	Gemiddeld (ondersteunend)	Gemiddeld (overleggen)	Niet onderzocht	
30	Dienstverlening moet aangepast worden aan huisvesting.	Specialisering van diensten, inzet om 'eilandjescultuur' te overbruggen.	Andere gebruikers betekent andere wensen, FO moet misschien groter worden.	Niet onderzocht	Door structureel overleg met alle partijen zijn kosten te besparen.
31	Door samenwerking proberen tot elkaar te komen.	FO kijkt kritisch naar de wensen van opleidingen, schaalvoordeel.	Door overleg met opleidingsmanagers poging tot bruggen slaan.	Roostering zal centraal plaats gaan vinden om de lokalen efficiënter te gebruiken.	

Voor de analyse zijn de volgende drie opmerkingen van belang:

1. ROC v Amsterdam en ROC Flevoland gaan een samenwerkingsverband aan wat eventueel in de toekomst kan leiden tot een fusie. Het gesprek heeft om die reden met dhr. P. van Delft (ROC v Amsterdam) en dhr. P. de Leeuw (ROC Flevoland) plaatsgevonden.
2. Omdat er tijdens de interviews een groot aantal vragen zijn gesteld, zijn er om het overzicht te behouden elf combinatievragen gemaakt waarmee alle interviewvragen worden behandeld.

Vraag 1: Kunt u een korte introductie geven over de onderwijsinstelling:

ID college:

Aantal locaties: 17 verdeeld over de regio Zoetermeer, Gouda, Leiden Alphen a/d Rijn. 32

onderwijsmanagers

Algemeen:

Onderwijs. MBO + volwassenenonderwijs

De focus van de gehele organisatie is gericht op het onderwijs en de studenten dus ook de FD. Er is geen strategisch huisvestingsbeleid, "het moet gewoon voldoen aan de eisen van het onderwijs".

Amarantis onderwijsgroep:

Amarantis is een fusie tussen een VO en MBO school. Hierdoor is er veel samenwerking met het VO.

Gebouwen zijn deels in eigendom en deels gehuurd. De visie van de scholen worden vertaald in het ontwerp van de gebouwen. Hiervoor worden externe partijen inhuurt. Er is een strategisch huisvestingsbeleid wat focust op duurzaamheid.

Onderwijs. VO + MBO + volwassenenonderwijs

Zadkine:

Aantal locaties: 60 waarvan 12 locaties in eigendom. Op het moment worden er 4 nieuwbouwprojecten gepland of gerealiseerd.

Speerpunten van Zadkine is het verbeteren van de veiligheid op school.

Onderwijs. MBO + volwassenenonderwijs

ROC Leiden:

Aantal locaties: 22, in 2011 en 2013 gaan een aantal locaties samen naar één nieuw schoolgebouw.

ROC Leiden biedt MBO + Volwassenenonderwijs + trainingen en cursussen voor bedrijven aan.

ROC Flevoland & ROC van Amsterdam:

Op dit moment is men bezig met het fuseren van de FO van beide ROC's. Hierdoor worden krachten gebundeld.

Onderwijs: MBO en Volwassenenonderwijs

ROC A12:

Aantal locaties: 11 verdeeld over twee regio's, Ede en Arnhem. Alle operationele contracten worden centraal beheerd door de FO.

Onderwijs: MBO + volwassenenonderwijs. Voor volwassenenonderwijs is er speciale commerciële afdeling.

ROC Mondriaan:

Aantal locaties: 20 verdeeld over de regio's Den Haag, Delft, Rijswijk.

Onderwijs: MBO + volwassenenonderwijs.

ROC Landstede:

Aantal locaties: 72

Men is bezig met het maken van nieuwbouwplannen waar samengewerkt kan worden met investeerders en het bedrijfsleven. Focus op onderling contact tussen studenten en de maatschappij.

Onderwijs: Enkele VO vestigingen + MBO + volwassenenonderwijs.

Ontwikkelingen binnen het onderwijs

Vraag 2: Spelen de trends als omschreven in het rapport een rol binnen de onderwijsinstelling, hoe wordt hierop geanticipeerd en zijn er nog andere trends? (trends zijn: vergrijzing, doorlopende leerlijn, digitalisering, economische crisis. Hieraan is na het onderzoek de trend: CGO toegevoegd.)

ID-college:

Inspelen op de ontwikkelingen in het onderwijs is onderdeel van het primaire proces, FM houdt zich hier niet mee bezig. Wanneer het primaire proces iets wil veranderen dan faciliteert FM dat.

Amarantis onderwijsgroep:

Digitalisering speelt een grote rol, veel communicatie over huiswerk e.d. via internet.

Doorstroom van studenten is duidelijk herkenbaar, steeds meer studenten studeren door.

CGO is vanaf 2012 verplicht maar wordt niet ervaren als een belangrijke ontwikkeling met gevolgen voor de huisvesting. Praktijkgericht onderwijs wordt wel gestimuleerd waardoor praktijklokalen intensiever gebruikt worden.

Zadkine:

Arbeidsparticipatie en loopbaanontwikkeling

Avondstudies nemen toe, meer mensen willen een extra diploma op zak hebben voor betere kansen op de arbeidsmarkt. Deze tak van het onderwijs wordt steeds vaker benut door bedrijven die cursussen willen volgen.

Doorlopende leerlijn

Er worden opleidingen aangeboden waar de studenten de eerste twee jaar de lessen kunnen volgen op de 'oude en vertrouwde' middelbare school.

Digitalisering

Zadkine werkt met Netschool. Dit is een internettechnologie waar studenten en docenten informatie uit kunnen wisselen over lesstoffen e.d. Daarnaast is er een laptopbeleid wat inhoudt dat alle docenten en studenten werken met laptops.

Economische crisis

Om te voorkomen dat studenten na het behalen van een diploma geen werk vinden, stimuleert Zadkine de studenten om door te studenten, binnen het MBO maar ook naar het HBO.

CGO

Zadkine herkent deze ontwikkeling en is hier veel mee bezig.

ROC Leiden:

Arbeidsparticipatie en loopbaanontwikkeling

ROC Leiden werkt samen met scheepswerven en garages, de bedrijven gebruiken faciliteiten van de school en de docenten en investeren in materialen t.b.v. praktijkonderwijs.

Voor het aanbieden van avondonderwijs is een commerciële gedachte nodig, deze ontbreekt nog. Het LOI is hier een goed voorbeeld van.

Digitalisering

Binnen de nieuwe locaties krijgt ICT een belangrijke rol, niet alleen voor internet, maar ook voor beveiliging. Voor het leren via internet is men huiverig, docenten staan niet te springen om les te geven via internet omdat zij bang zijn dat de kwaliteit hierdoor afneemt. Het MBO loopt nog ver achter op HBO en WO.

Doorlopende leerlijn

Samenwerking met VO scholen komt bij de nieuwbouw voor. Een deel van het gebouw wordt gebruikt door een middelbare school. Daarnaast wordt er een technolab geïnitieerd waar basisschoolleerlingen in contact kunnen komen met techniek. Met als doel ze hier enthousiast voor te maken.

Omgeving betrekken:

Steeds meer ROC's willen de maatschappij betrekken in het gebouw. Een voorbeeld is het technolab, maar ook de komst van een supermarkt en een bank in de plint van het nieuwe gebouw.

ROC Flevoland & ROC van Amsterdam:

Loopbaanontwikkeling en arbeidsparticipatie

Het avondonderwijs/volwassenenonderwijs is geliberaliseerd waardoor er meer aanbieders van onderwijs zijn. ROC's zijn hierdoor niet meer marktleider en krijgen geen apart budget meer voor dit type onderwijs.

Doorlopende leerlijn

Hierdoor verandert niet alleen de studentengroep, maar komen er ook doelgroepen bij omdat een ROC een maatschappelijke organisatie is. Gemeente en het bedrijfsleven hebben invloed op de bedrijfsvoering. De externe omgeving kan niet genegeerd worden.

Digitalisering

Contacturen (850) tussen docent en studenten zijn in het MBO zeer noodzakelijk en is veel controle op. Het leren op afstand via internet is voor veel studenten nog een stap te ver. Ze hebben meer begeleiding nodig van de docent tijdens contacturen.

CGO

Hierbij geldt hetzelfde als bij Digitalisering. Studenten hebben behoefte aan contacturen met de docent om de juiste richting op te gaan. Het zelf uitvinden wat er geleerd moet worden, is voor veel studenten te moeilijk.

Lesdagen veranderen

Het klassieke onderwijsmodel van 10.00 tot 14.00 vervaagt en verschuift naar lesdagen van 9.00 tot 14.00 en 13.00 tot 18.00

ROC A12:

Loopbaanontwikkeling en arbeidsparticipatie

Werkeloosheid is in de regio Ede/Arnhem minder dan in de Randstad. De vraag naar avondstudies of volwassenenonderwijs neemt echter wel toe. Dit komt mede door de commerciële tak van de school die avondstudies onder de aandacht brengt.

Digitalisering

Lessen volgen via internet is nog een stap te ver. De faciliteiten zijn er nog niet en onderwijs is er nog niet klaar voor. Wel is er een laptopbeleid en wordt internet gebruikt om informatie uit te wisselen.

Economische crisis

Om de economische crisis op te vangen zal er bezuinigd moeten worden op de kosten voor o.a. de m². Op dit moment is men aan het onderzoeken of er efficiënter m² in kan zetten.

CGO

ROC A12 herkent deze ontwikkeling en is hier veel mee bezig.

ROC Mondriaan:

De meeste ontwikkelingen zijn onderwijsgericht waardoor men zich er niet direct mee bezig houdt.

De FO heeft als doelstelling het onderwijs zo goed mogelijk te ondersteunen. Hierdoor kijkt de FO wel vooruit en anticipeert op ontwikkelingen. Daarnaast kan er ook ingespeeld worden op de ontwikkelingen, maar als men niet bereidt is tot samenwerking dan loopt het proces vast.

Arbeidsparticipatie en loopbaanontwikkeling

Dit is een ontwikkeling die men niet direct herkend.

Doorlopende leerlijn

Opleidingen of soorten onderwijs kan je niet zonder gevolgen bij elkaar huisvesten. Hiervoor zijn de verschillen in culturen te groot en kunnen deze met elkaar in botsing komen.

Digitalisering

Door goede ICT voorzieningen probeert men het onderwijs voor studenten aantrekkelijk te maken.

Economische crisis

Deze ontwikkeling wordt herkend maar door de politieke situatie kan hier niet goed op geanticipeerd worden. Door efficiënt m² te benutten kunnen kosten bespaard worden.

CGO

ROC Mondriaan herkent deze ontwikkeling en is hier veel mee bezig

ROC Landstede:

Arbeidsparticipatie en loopbaanontwikkeling

Het bedrijfsleven gebruikt regelmatig onderwijsfaciliteiten om medewerkers te trainen.

Volwassenenonderwijs komt in beperkte maten voor.

Doorlopende leerlijn

Het voorkomen van uitval wordt beperkt door de mogelijkheid te bieden om vier keer zonder kosten te veranderen van opleiding. Het samen huisvesten van verschillenden type onderwijs is geprobeerd, maar uitvoering bleek niet mogelijk door het verschil in culturen.

Digitalisering

Is een ontwikkeling die wel wordt herkend maar verder dan draadloos internet is men nog niet.

Economische crisis

Door efficiënt de m² te benutten bespaard men kosten.

CGO

Veel praktijkruimtes worden bij het bedrijfsleven geplaatst. Hierdoor zijn deze in het schoolgebouw niet nodig en is er nauw contact met het bedrijfsleven. Ook de vraag naar lokalen verandert, door verschuifbare wanden kunnen lokalen opgesplitst worden om hieraan te voldoen.

Vraag 3: Wat zijn de gevolgen van de ontwikkeling op de huisvesting en de FO?

ID-college:

Wanneer het primair proces iets wil veranderen zal het gebouw ook veranderen. Hierin is het primaire proces leidend, wanneer zij iets willen faciliteert de FO.

Amarantis onderwijsgroep:

Op het gebied van huisvesting is de gezondheid van de studenten een belangrijke punt, denk hierbij aan de luchtkwaliteit. Verder worden er geen gevolgen geschetst.

Zadkine:

Doorlopende leerlijn

Bij de nieuwbouwprojecten worden vestigingen geïnitieerd door de VO- en MBO instelling, zodat samenwerking in het gebouw ook mogelijk is. De scholen delen bijvoorbeeld dezelfde praktijklokalen, maar hebben beide aparte kantines en een ingang. Door de verschillen tussen de onderwijsinstellingen is samensmelting soms onmogelijk. De twee leefwerelden van studenten moet een onderwijsinstelling accepteren en respecteren.

Digitalisering

Door het laptopbeleid zijn goede ICT voorzieningen zeer noodzakelijk. In de nieuwbouwprojecten worden WIFI gebieden ingericht waar de gebruikers via internet kunnen werken.

Economische crisis

Bij de nieuwbouwprojecten wordt een uitzendbureau voor afgestudeerde/uitgevallen studenten geïnitieerd. Op die manier hoopt men de studenten aan een baan te helpen.

CGO

Het moet mogelijk worden om overal te kunnen werken. Beleving krijgt een grote rol en de lokalen moeten meer gedifferentieerd worden.

Meer aandacht voor praktijk

Aanschaf van praktijkbenodigdheden zijn voor een onderwijsinstelling een grote kostenpost. De aanschafwaarde is hoog en daarnaast wordt er maar beperkt gebruik van gemaakt. Voor efficiënter gebruik van de middelen zal Zadkine zich meer moeten concentreren op roostering, om kosten te drukken. Samenwerking met andere onderwijsinstellingen, maar ook het binnen halen van commerciële leerbedrijven is een mogelijkheid.

Economische crisis

Bezuinigingen komen eraan. Wanneer dit is, is met de huidige politieke situatie niet goed in te schatten. Zadkine heeft echter al als doelstelling efficiënter te willen huisvesten. Uit een benchmark met andere ROC's. Blijkt dat Zadkine 1 m² per studenten meer gebruikt dan andere onderwijsinstellingen. Door de roostering te centraliseren hoopt men de m² efficiënter in te zetten. Deze verandering wordt door de docenten niet goed ontvangen omdat men geen afstand wil doen van de oude situatie. De benchmark heeft echter wel de noodzaak tot verandering bij het onderwijs aan het licht gebracht.

ROC Leiden:

ROC Leiden geeft aan dat waarneer er meer gebruik wordt gemaakt van je gebouw het niet alleen het gebouw zich dat hierop moet aanpassen maar ook het serviceconcept. Om dit te veranderen is een nieuwbouwproject een ideale manier om de veranderingen door te voeren. De opleidingen moeten eenmaal veranderen om de nieuwbouwlocatie te kunnen betrekken.

ROC Flevoland & ROC van Amsterdam:

Samenwerking

Door de samenwerking kan men krachten bundelen en kennis delen om te anticiperen op de ontwikkelingen.

Doorlopende leerlijn

Door de verschillen in doelgroepen zal de vraag veranderen van de dienstverlening. Het service-concept zal zich moeten aanpassen en er zal rekening gehouden moeten worden met cultuurverschillen.

Lesdagen veranderen

Als m² intensiever worden gebruikt, levert dit meer werk op voor de FO qua onderhoud en schoonmaak. Deze verandering wordt door de docenten niet goed ontvangen omdat men geen afstand wil doen van de oude situatie.

Sfeer

Het schoolgebouw moet om de verschillen tussen de doelgroepen te overbruggen sfeer uitstralen. Hierbij is de 'klein binnen groot' gedachte van grote waarde.

ROC A12:

Loopbaanontwikkeling en arbeidsparticipatie

ROC A12 heeft een commerciële tak die zoveel mogelijk avondstudies en volwassenenonderwijs probeert te verkopen en te anticiperen op de vraag.

Digitalisering

Door het laptopbeleid zijn goede ICT voorzieningen zeer noodzakelijk. Het biedt ook mogelijkheden, wanneer docenten de ICT mogelijkheden goed benutten is het snijden in werkplekken mogelijk, flexwerkplekken kunnen worden geïmplementeerd.

Economische crisis

Er wordt door een externe partij kritisch gekeken waar ROC A12 m² kan besparen. En waar flexwerkplekken gecreëerd kunnen worden. Deze veranderingen worden door de docenten niet goed ontvangen omdat men geen afstand wil doen van de oude situatie.

CGO

Door de komst van het CGO moeten er meer groepsruimte gecreëerd worden. Hiervoor wil men niet verbouwen en is men zoekende naar geschikte ruimten, bijvoorbeeld in gangen.

ROC Mondriaan:

Doorlopende leerlijn

Door gebruik van een pasjessysteem krijgen studenten en medewerkers, alleen voor de algemene faciliteiten en de eigen opleiding toegang.

Digitalisering

Draadloos netwerk is aanwezig en er zijn aantrekkelijke WIFI werkplekken.

Economische crisis

De nieuwe locaties zijn zo ingericht dat m² efficiënt en effectief worden benut. Hierbij wordt veel gebruik gemaakt van systeemwanden.

ROC Landstede:

Arbeidsparticipatie en loopbaanontwikkeling

Er wordt nog gezocht naar een juiste invulling van nieuwbouwprojecten om te komen tot een samenwerking tussen het bedrijfsleven, investeerders en Landstede.

Economische crisis

Door de leerbedrijven buiten de school te plaatsen, bespaart men kosten. Daartegen staat wel dat Landstede de financiering voor onderwijsfaciliteiten deelt met het bedrijfsleven.

CGO

Grote lokalen kunnen d.m.v. verschuifbare muren gesplitst worden in kleiner lokalen voor groepswerk. Dit kunnen studenten / medewerkers zelf doen.

Het schoolgebouw

Vraag 4: Welke eigenschappen vinden ROC's belangrijk dat een multifunctioneel schoolgebouw (MFSG) moet hebben?

Door elk geïnterviewde manager zijn de eigenschappen ingevuld die het belangrijkste zijn voor een schoolgebouw, of die een MFSG zou kunnen hebben.

In onderstaand overzicht zijn de totaalscores af te lezen.

Score	Eigenschap
5	Flexibel ruimtegebruik (bijv. ochtend les -> 's middags een vergadering intern als extern)
6	Één functie maar in verschillende vormen (dag en avond opleidingen, verschillende kantoorfuncties (multitenant gebouw))
1	Verhuurder verantwoordelijk voor alleen de algemene ruimten
4	Verhuurder verantwoordelijk voor alle ruimten (ook de verhuurde ruimten)
2	Huurder verantwoordelijk voor eigen ruimten
8	Gezamenlijke faciliteiten voor alle doelgroepen
3	Flexibele muren (ruimten zijn in m2 flexibel)
6	Het gebouw voorziet in de wensen van verschillende doelgroepen (algemeen en specifiek van studenten, ouders, externe partijen e.d)
1	Het gebouw is in staat om aan tactische en dagelijkse operationele veranderingen te voldoen.
1	Het gebouw is in staat om bijv. te veranderen van een schoolgebouw naar een evenementen terrein/locatie
0	Iedere functie heeft zijn eigen specifieke ruimte (en is niet te verhuizen)
0	Alle ruimten lenen zich voor alle functies
3	Het gebouw heeft meerdere functies gerelateerd aan 1 doel/doelgroep (studenten/werkbedrijven, ouders/wijkcentrum)
1	Het gebouw heeft meerdere functies voor verschillende doelen / doelgroepen (school, bioscoop, apotheek)
4	Het gebouw is vrij toegankelijk voor omwonende
6	Het gebouw heeft een sociale functie in de wijk (het gebouw bevordert het contact tussen student en omwonende)
3	Een multifunctioneel gebouw heeft een ruimere openstelling
5	Culturele functie (het gebouw bevordert de uitstraling van de omgeving)
4	Het gebouw is een ontmoetingsplek voor iedereen op elk moment van de dag

Vraag 5: Zijn er kenmerken in de huidige huisvesting terug te vinden?

ID-college:

Flexibel ruimtegebruik is beperkt, in een school zijn dedicated lokalen en die zijn niet te veranderen.

Flexibiliteit kan echter wel bereikt worden door efficiënt roosteren.

Gebruik van flexibele muren kan niet vanwege kosten, slechte geluidsdichtheid en hoge onderhoudskosten.

Amarantis onderwijsgroep:

Een school heeft dedicated lokalen maar door kleine aanpassingen kunnen deze lokalen wel voor meerder doelgroepen gebruikt worden. Hierbij kan vooral gedacht worden aan de capaciteit.

De school heeft in een aparte vestiging leerbedrijven waar externe gasten gebruik van kunnen maken.

Verhuren van delen van de school aan externe, vindt alleen plaats wanneer men zelf gebouwdelen niet meer gebruikt en hiervan het huurcontract doorloopt.

Zadkine:

Er is niet een vast aantal kenmerken te benoemen. De omgeving speelt een te grote rol.

ROC Leiden:

In de nieuwbouw komen de volgende punten voor:

- Winkels en openbare faciliteiten.
- Openstelling in weekend om gebouw exploiteerbaar te houden.
- Het ROC huurt het gebouw waardoor de investeerder verantwoordelijk is voor onderhoud van de winkels.

ROC Flevoland & ROC van Amsterdam:

De nieuwbouwprojecten worden gebouwd met functies voor externe gebruikers. (winkelplint)

Het ROC huurt het gebouw waardoor de investeerder verantwoordelijk is voor onderhoud van de winkels.

ROC A12:

Alleen de vestiging in Ede is in staat vergaderruimte te verhuren. Totale openstelling is niet wenselijk i.v.m. veiligheid. Dit is volgens ROC A12 niet alleen een probleem van ROC's in de Randstad, maar speelt ook in Ede.

ROC Mondriaan:

De nieuwe locatie in Den Haag fungeert als pilot. Hier is flexibel ruimte gebruik mogelijk en zijn er meerder gebruikers.

ROC Landstede:

Er zijn scholen met wijkcentra.

Vraag 6: Wat verstaan ROC's onder een MFSG?

ID-college:

Ziet geen toekomst in een MFSG, een school is een school.

Amarantis onderwijsgroep:

Het is een mooi concept maar weerbarstig, de kwaliteit van het onderwijs mag niet leiden onder de consequenties van een MFSG; dunne wanden, externe partijen, veiligheid e.d.

Zadkine:

Zadkine ziet een MFSG als een schoolgebouw dat past in haar omgeving, waar meerdere opleidingen gebruik van maken en waar eventueel samengewerkt kan worden met externe partijen bij het gebruik van faciliteiten. Een win win situatie is een must.

ROC Leiden:

Een schoolgebouw dat deelnemers van het onderwijs in staat stelt via de functies van het schoolgebouw praktijkervaringen op te doen in een veilige leeromgeving. De faciliteiten zijn op de omgeving gefocust. De studenten kunnen hier werkzaamheden verrichten die aansluiten bij de opleiding die ze volgen. Het gebouw moet daarnaast ook in staat zijn om aan de hieruit vloeiende eisen te voldoen. Als een gebouw langer open moet zijn of in het weekend, dan moet dit mogelijk zijn.

ROC Flevoland & ROC van Amsterdam:

Een gebouw waarin verschillende opleidingen zich huisvesten en de medewerkers en studenten integraal samenwerken aan of met het onderwijs. Het gebouw moet in staat zijn om de identiteit van de opleidingen en studenten te ondersteunen, maar het moet ook voor de omgeving een herkenbare plek zijn.

ROC A12:

Een gebouw dat in staat is om tegelijk met het onderwijs, door externe gasten te gebruiken is en waar meerdere opleidingen gehuisvest zijn.

ROC Mondriaan:

Een gebouw met verschillende opleidingen en faciliteiten voor studenten om te leren en voor gasten om gebruik van te maken.

ROC Landstede:

Een gebouw waarin een combinatie van school en bedrijfsleven mogelijk is maar die wel van elkaar gescheiden zijn.

Vraag 7: Wat is de achterliggende gedachte van de huisvesting, hoe vullen ROC's die in en zijn hier verbeteringen nodig?

Bij alle ROC's is het ondersteunen van het onderwijs de belangrijkste rol van het gebouw.

ID-college:

Rol huisvesting: Veilige leeromgeving bieden. ROC's beschikken vaak niet over veel geld, uitgaven moeten verantwoord zijn en de baten moeten duidelijk zijn.

Invulling: Uitvoeren wat onderwijs wenst.

Verbetering: Wanneer het gebouw opengesteld wordt voor buurtbewoners kan iedereen naar binnen, wat het moeilijk maakt om een veilige leeromgeving te creëren.

Amarantis onderwijsgroep:

Rol huisvesting: Herkenning.

Invulling: Uitstraling van gebouw en communicatie met / betrekken van de omgeving.

Verbetering: Wanneer gebouwdelen verhuurd worden, is inzicht krijgen in energiekosten noodzakelijk voor de doorbelasting van de kosten naar de gebruiker.

Zadkine:

Rol huisvesting: Efficiencyslag maken, gevaar hierbij is te efficiënt roosteren.

Invulling: Centraal roosteren.

ROC Leiden:

Rol huisvesting: Efficiencyslag maken, imagoverbetering, toekomstgericht.

Invulling: Meerde opleidingen tegelijk in het pand en in het weekend het gebouw openstellen voor extern gebruik (niet alleen voor onderwijs functies). Door het gebouw zelf te bouwen en het daarna voor 20 jaar over te dragen aan een investeerder kan de school het gebouw helemaal ontwerpen.

Na 20 jaar is het weer terug in handen van ROC, in de tussentijd is de investeerder verantwoordelijk dat het gebouw met de tijd mee gaat.

Verbeteringen: Opleidingen moeten bereid zijn om samen te werken en rekening te houden met de externe gebruikers. De 'eilandjescultuur' moet los gelaten worden.

ROC Flevoland & ROC van Amsterdam:

Rol huisvesting: Efficiency slag maken, verbeteren van contacten in de buurt, herkenbaar voor omgeving en student/docent, toekomstgericht.

Invulling: Bouwen in schillen, binnenste schil, vaste lokalen, buitenste deel flexibele lokalen.

Het gebouw moet de mogelijkheid bieden om een eigen identiteit te geven aan de opleiding.

Verbetering: Gebouwen moeten flexibel worden gebouwd, waardoor lokalen kunnen verschuiven en in de toekomst kunnen veranderen in kantoren.

ROC A12:

Rol huisvesting: Efficiencyslag maken.

Invulling: Uitkomst onderzoek extern bedrijf.

Verbetering: Doorbelasting m² aan opleidingen.

ROC Mondriaan:

Rol huisvesting: Efficiencyslag maken.

Invulling: Lokalen zijn flexibel qua m² door gebruik van systeemwanden.

Verbetering: Materiaalkeuze, niet alle materialen zijn vuilbestendig. Veiligheid: wanneer er functies onderdeel zijn van het gebouw die gebruikt worden door externe partijen is het garanderen van veiligheid moeilijk.

ROC Landstede:

Rol huisvesting: Volkomen gericht op verbetering onderwijs en efficiency.

Invulling: Praktijkruimte ondergebracht bij het bedrijfsleven om studenten praktijkervaring op te laten doen en m² op school te besparen.

Verbetering: Een leslokaal blijft een leslokaal en is heel moeilijk te veranderen in een ruimte die anders te gebruiken is en past bij de wensen van de gebruiker.

De facilitaire organisatie (FO)

Vraag 8: Hoe ziet de FO binnen ROC's eruit, welke diensten bieden ze aan?

ID-college:

Beschrijving: De FO is een stafafdeling. Vanuit het hoofdkantoor wordt het onderwijs door het CvB bestuurd. De ondersteunende diensten maken van hieruit beleid voor de diensten die men aanbiedt op alle locaties. De locaties zijn verdeeld over locatiehoofden, die de dagelijkse sturing verzorgen. Steeds meer dienstverlening wordt centraal aangestuurd waardoor behalen van schaalvoordeel mogelijk wordt.

Diensten:	- inkoop	- beveiliging
	- gebouwbeheer	- papierinkoop
	- schoonmaak	- contractmanagement

Amarantis onderwijsgroep:

Beschrijving: De FO is een stafafdeling. FM wordt door stafafdeling Huisvesting aangestuurd en staat in lijn met de regiomanagers. Per regio zijn er aparte FM'ers voor de dagelijkse aansturing.

Financiering is een bijzonder onderdeel omdat in het VO de gemeente (is hier economisch eigenaar) wel invloed heeft op besluiten en binnen het MBO niet.

- Diensten:
- Centraal contractmanagement voor alle facilitaire diensten waaronder:
 - Schoonmaak
 - Onderhoud (waaronder conciërgerie)
 - Catering
 - MOP wordt centraal beheerd.

Door diensten te centraliseren worden schaalvoordelen behaald.

Zadkine:

Beschrijving: De FO is een stafafdeling. Per regio zijn er regiomanagers die locaties aansturen.

Zij hebben daarnaast ook contact met leveranciers en externe gebruikers. Het contact met leveranciers wordt sinds 1 januari 2009 gecentraliseerd.

- Diensten:
- | | |
|-------------------|--------------------------|
| - beveiliging | - catering |
| - schoonmaak | - vastgoed & huisvesting |
| - overige service | |

Veiligheid is één van de speerpunten van Zadkine. Door diensten te centraliseren worden schaalvoordelen behaald.

ROC Leiden:

Alle facilitaire diensten worden centraal georganiseerd en decentraal uitgevoerd en gecoördineerd.

In de huidige situatie is er een onderverdeling gemaakt tussen een harde en zachte facilitaire kant.

De harde kant bestaat uit de diensten: De zachte kant bestaat uit de diensten:

- | | |
|----------------|----------------|
| - Huisvesting | - Schoonmaak |
| - Roostering | - Catering |
| - Conciërgerie | - Receptie |
| - Techniek | - Telefonisten |

Naast het hoofd huisvesting is er ook een hoofd services. Deze twee hoofden hebben twee senior medewerkers die beide een aantal vestigingen coördineren. Daarna zijn er per vestiging coördinatoren die de dagelijkse facilitaire zaken regelen.

ROC Flevoland & ROC van Amsterdam:

Beschrijving: De FO's zijn beide stafafdelingen. Van beide ROC's zijn de FO's samengevoegd en onderverdeeld in Huisvesting & Beheer, Inkoop & Service dienstverlening en Vastgoed. De FO is een centrale regieorganisatie.

ROC A12:

Beschrijving: De FO is een stafafdeling. Deze stuurt alle FM'ers per locatie aan. Er is nauw overleg tussen de locatiehoofden en de stafafdeling. Door diensten te centraliseren worden schaalvoordelen behaald.

Diensten: - Contractbeheer & verzekeringen (stafafdeling)
 - Overige Facilitaire zaken (locatiehoofden)

ROC Mondriaan:

Beschrijving: De FO is in oprichting: men is bezig met professionaliseren. Diensten worden gebundeld en efficiënter georganiseerd. Er komt één hoofd FM met daaronder een centraal en decentraal deel.

Vroeger had ieder onderwijs domein zijn eigen FO, nu worden deze samengevoegd.

Door diensten te centraliseren worden schaalvoordelen behaald.

Diensten: Centraal= - huisvesting - bedrijfsbureau - contractbeheer
 Decentraal = Facilitair hoofd die dagelijkse facilitaire diensten organiseert.

ROC Landstede

Beschrijving:

- twee directeurs voor Financiën
- twee directeurs Huisvesting en Inkoop
- zes regio coördinatoren die leidinggeven aan eigen ondersteunend personeel (gem. 20)

Bij grote huisvestingprojecten is een centrale aansturing en worden alle regiocoördinatoren betrokken bij de processen. Vanwege het grote aantal locaties zijn de regiocoördinatoren vrij om extra diensten aan te bieden. De centrale directie geeft alleen de richtlijnen aan.

Diensten:

- Schoonmaak (centraal)
- Catering (centraal)
- Conciërges (decentraal)
- Receptie (decentraal)

Vraag 9: Wat kenmerkt een FO van een ROC en is hier een verschil te benoemen met een FO uit het bedrijfsleven?

ID-college:

Kenmerken: Niets bijzonders, de FO zorgt dat er per vestiging goed onderwijs gegeven kan worden.

Verskil: ROC's hebben minder geld ter beschikking.

Amarantis onderwijsgroep:

Kenmerk: Onderwijsdomeinen denken het vaak beter te weten, men wil meer m², terwijl leerlingenaantallen gaan dalen. De FO krijgt te maken met klant die vasthoudt aan oude tradities en gewoonten ('eilandjescultuur').

Verskil: FO is minder gericht op luxe inrichting en materiaalkeuze.

Zadkine:

Kenmerk: Focus op besparen was niet groot omdat overheid toch het geld ieder jaar geeft. Er is veel klantcontact met de student, waar de facilitair medewerkers op inspelen (FO heeft opvoedende functie).

Verschil: ROC's lopen altijd een paar stappen achter het bedrijfsleven en past zich nog steeds aan op de vraag, in plaats van vooruit te denken. Zadkine heeft te maken met een lastige doelgroep (het onderwijs) die veel wil ('eilandjescultuur'), hier past de FO zich op aan.

ROC Leiden:

De klant (het onderwijs) is uniek. De opleidingen zijn eigenlijk allemaal eigen baasjes ('eilandjescultuur'). Door hier autoritair op te reageren is dit te beperken, men gaat in overleg en geeft daar de kans om te reageren op besluiten. Hierdoor kan naar elkaar toe gewerkt worden.

ROC Flevoland & ROC van Amsterdam:

Kenmerk: De opleidingsdomeinen houden vast aan de verworven rechten en handhaven de processen die men gewend is. De opleidingsdomeinen zijn bang om kwaliteit te verliezen en zijn daardoor huiverig voor samenwerking ('eilandjescultuur').

Verschil: Is er niet echt

ROC A12:

Kenmerk: Onderwijs is een kernmerkende doelgroep, er kunnen veel onderlinge verschillen zijn en men houdt vast aan verworven rechten en gewoontes. ('eilandjescultuur')

Verschil: Er wordt niet altijd de goedkoopste weg gezocht, de student moet kosten wat het kost goed onderwijs ontvangen.

ROC Mondriaan:

Kenmerk: ROC's hebben weinig geld beschikbaar of moeten het zeer goed kunnen verantwoorden, omdat men een maatschappelijke functie heeft. Belang van FM is bekend maar het onderwijs is huiverig om facilitaire zaken los te laten (bv. roostering)

Verschil: Nog geen regieorganisatie, hier moet men wel naartoe. Dit kan nog niet omdat de organisatie (onderwijs en FO) te ouderwets is ('eilandjescultuur') en het onderwijs een speciale doelgroep is die veel veranderd.

ROC Landstede:

Kenmerk: De FO heeft veel verschillende doelgroepen die allemaal invloed uitoefenen op het facilitaire proces; studenten, docenten, CvB, ouders, overheid/gemeenten, bedrijfsleven. De FO wil aan alle wensen voldoen maar heeft ook te maken met de maatschappelijke rol van een ROC.

Verschil: Is er niet.

Vraag 10: Wat is de invloed van de FO op het primair proces?

ID-college:

De FO zorgt voor een optimale ondersteuning. ROC vraagt, FO levert.

Amarantis onderwijsgroep:

Delen van huisvesting zijn in eigendom en andere worden gehuurd. De FO zal ervoor zorgen dat de huisvesting past bij de vraag en heeft veel expertise op het gebied van huisvesting. Omdat huisvesting een grote kostenpost is zal het zo efficiënt mogelijk benut worden.

Zadkine:

De FO heeft met een lastige klant te maken die veel eist en vaak verandert, hierop speelt men zo goed mogelijk in. De FO probeert wel invloed uit te oefenen op het onderwijs om kosten te sparen, maar wil een opleiding iets specifiek dan kan dat, maar betaalt men er wel zelf voor.

ROC Leiden:

Bij de nieuwbouwprojecten is FM de verbindende schakel tussen aannemers, onderwijs en FM. Door consequent te overleggen, kunnen plannen gepresenteerd worden en kan men deze aanpassen of erop anticiperen.

ROC Flevoland & ROC van Amsterdam:

De FO moet proactief zijn, onderwijs moet begeleid worden wanneer er facilitaire veranderingen worden uitgevoerd. De FO en nieuwbouw zijn stimulerende factoren om veranderingen in te zetten.

ROC A12:

De FO is ondersteunend en werkt nauw samen met opleidingsmanagers. Op die manier proberen beide partijen zo goed mogelijk samen te werken.

ROC Mondriaan:

De FO is dienstverlenend maar kijkt wel kritisch naar bepaalde aanvragen e.d. Huisvesting is eigendom van FO en onderwijs huurt m². Door diensten te centraliseren worden schaalvoordelen behaald en is er een eenduidig contractmanagement mogelijk.

ROC Landstede:

De FO werkt samen met de opleidingsmanagers en probeert via deze weg tot elkaar te komen. De FO ondersteunt en begeleid primaire proces.

Vraag 11: Moet een FO veranderen wanneer het ROC is gehuisvest in een MFSG?

ID-college:

Als er meerdere faciliteiten komen dan zal de FO hierop in moeten spelen (openstelling e.d.). Maar ook de juridische kant moet onderzocht worden.

Amarantis onderwijsgroep:

Controle op faciliteiten en gebouw is noodzakelijk. Ook de onderdelen die door andere doelgroepen gebruikt worden zullen aandacht moeten krijgen.

Zadkine:

Niet de FO moet veranderen, maar de FO moet de huisvesting veranderen. De FO moet hier wel toe in staat zijn.

ROC Leiden:

De dienstverlening moet uitgebreid en centraal worden georganiseerd en decentraal uitgevoerd worden. In de voorbereidingsfase is overleg cruciaal. Door veel te overleggen worden besluiten breed gedragen en is de kans groot dat het succesvol uitpakt.

ROC Flevoland & ROC van Amsterdam:

De FO kan de onderscheidende factor zijn in het behalen van de doelstellingen. Hierbij zijn de volgende punten belangrijk:

- Wisselwerking tussen onderwijs en FO.
- Klantvraag moet goed gedefinieerd worden.
- Medewerkers (FO+onderwijs) betrekken bij nieuwbouwplannen.
- Concessies zullen gedaan moeten worden.
- Samenwerking tot stand brengen tussen eilanden (bruggen slaan).

ROC A12:

Uiteraard moet de dienstverlening aangepast worden aan de huisvesting.

ROC Mondriaan:

Het gebouw moet er aantrekkelijk uit zien, maar ook veilig zijn. Het openstellen van het gebouw, of het aantrekken van de buurt naar het gebouw zorgt voor veiligheidsproblemen. Hierop moet men inspelen. Daarnaast zal voor het slagen van het concept de FO zich in moeten zetten om de 'eilandjescultuur' te doorbreken.

ROC Landstede:

Raakvlakken zijn er altijd, er zijn andere verwachtingen, andere gebruikers en andere faciliteiten. FO moet hierdoor misschien groter, of professioneler worden.

Bijlage 5 Onderwijs in Nederland

Primair onderwijs

Voor het onderzoek kan vast gesteld worden dat het Primair en Voortgezet onderwijs niet zal worden onderzocht. De reden hiervoor is dat binnen het basisonderwijs de gedachte over multifunctionele schoolgebouwen niet nieuw is. Al sinds de jaren zeventig was dit een actueel onderwerp⁴¹. Er werd toen gesproken over een multifunctioneel centrum (MFC) en multifunctionele accommodaties (MFA). Architecten van nieuwe schoolgebouwen kregen de opdracht een gebouw te ontwerpen die voor meerderen doeleinden te gebruiken was. Het schoolgebouw moest een wijkfunctie krijgen. Deze wijkfunctie werd ook vanuit de overheid gestimuleerd. Al in de jaren vijftig publiceerde de secretaris-generaal van het ministerie van Onderwijs, G.A. van Poeltjes, een pleidooi voor een nieuw type schoolgebouw. Één die niet alleen gericht is op het onderwijs van het kind maar ook op de wijk. Sinds het schooljaar 2007-2008 zijn basisscholen verplicht om voor- en naschoolse opvang aan te bieden. Dit kan zijn d.m.v. afspraken met lokale kinderopvanginstellingen met betrekking tot het ophalen van de kinderen maar kan ook zijn het samenwerken in hetzelfde gebouw. Door deze ontwikkeling binnen het basisonderwijs zijn primaire onderwijsinstellingen al in een gevorderd stadium met een oplossing, 'de brede school'.

Voortgezet onderwijs

Binnen het Voortgezet onderwijs is de reden om geen onderzoek te doen de leerplicht. De leerlingen zijn verplicht om tot hun 18^{de} op school lessen te volgen. Hierdoor zijn de lokalen altijd gevuld en is er weinig ruimte voor anderen doeleinden voor het pand dan het onderwijs. Dat neemt niet weg dat ook in het voortgezet onderwijs de ontwikkelingen als omschreven in de aanleiding invloed hebben op de onderwijsinstelling en haar gebouw. Het gebouw kan ook de functie hebben om herkenbaarheid te vergroten en studenten aan te trekken. Dit betekent dat bij het ontwerp van het schoolgebouw hier rekening mee gehouden wordt. Dit valt echter niet onder het bereik van het onderzoek.

Beroepsonderwijs

Uit de interviews bij ROC's blijkt dat de studenten een bewuste keus maken welke opleiding zij willen volgen. Hierbij is een pand dat voldoet aan de eisen vanuit de opleidingen en de studenten, denk hierbij aan praktijkruimten en restaurants e.d., onmisbaar. Na een opleiding is de volgende stap het zoeken naar een stageplaats of een baan. Uit de interviews blijkt ook dat het BO grote waarde hecht aan het onderhouden van de contacten met het bedrijfsleven. Dit zijn de plaatsen waar de studenten kunnen afstuderen of gaan werken en waar de onderwijsinstelling de studenten voor opleiden. De studenten van MBO-instellingen zijn doorgaans twee jaar jonger dan de studenten van HBO opleidingen. Door dit leeftijdsverschil zijn de verwachtingen van de studenten ook verschillend. MBO studenten kunnen nog in de pubertijd zitten en wonen vaak nog bij hun ouders. HBO en WO studenten zijn echter de 18 meestal al gepasseerd en zijn vaak lid van studentenverenigingen en

⁴¹ Verstegen, T. en Broekhuizen, D.: Een traditie van verandering, de architectuur van het hedendaagse schoolgebouw. Rotterdam: NAI Uitgevers, 2008. ISBN 9789056626556

studentenhuizen. Naast dit sociale verschil zijn er ook verschillen in de benodigde faciliteiten. MBO is een praktijkgerichte leerweg. De scheidslijn tussen de lessen en het werkveld zijn is vaak erg klein. Om goede vakmensen op te leiden is een juiste leeromgeving noodzakelijk: wanneer iemand de koksopleiding doet is een professionele keuken onmisbaar voor de lessen. Het HBO is meer gericht op de theoretische leerweg. Er worden minder praktijklessen gegeven waardoor er meer vraag is naar theorie lokalen en faciliteiten als een uitgebreide bibliotheek.

Het verschil met het BO is dat het WO grote universiteiten zijn waar veel studenten gebruik van maken. Dit is terug te zien in de onderstaande tabel.

Qua huisvesting kunnen de volgende conclusies worden beschreven:

Waar beide in gelijk zijn is dat de onderwijsinstellingen vaak bestaan uit meerdere vestigingen die over een regio verspreid zijn. Het verschil zit meer in het gebouwbeheer en de huisvestingsplannen.

Campusbouw

Binnen het WO is campusbouw een ver gevorderd fenomeen, in Delft is een hele TU wijk gebouwd

Beroepsonderwijs en volwasseneneducatie	Aantal scholen	Aantal ingeschrevenen	Aantal per instelling
MBO	73	495.610	6789
Educatie	37	109.520	2960
Hoger onderwijs:			
Hoger beroepsonderwijs	52	366.440	7047
Wetenschappelijk onderwijs	13	207.700	15977

Figuur 14

waar alle faculteiten bij elkaar zitten en de algemene faciliteiten voor iedereen toegankelijk zijn.

Binnen HBO instellingen komt campusbouw ook steeds vaker voor. Bijvoorbeeld in Amsterdam waar de Hogeschool (HvA) met de bouw is begonnen van een campus waar faculteiten, winkels en woningen geïntegreerd worden⁴². Een andere HBO instelling die ver is gevorderd in huisvesting is de Haagse Hogeschool (HHS). De HHS is gevestigd in een zeer groot gebouw in de Laakhaven. Het gebouw wordt op verschillende manieren benut, zowel overdag als 's avonds en in het weekend. Rondom de school hebben zich verschillende ondernemingen gevestigd die gebruik maken van de toestroom van studenten die de HHS veroorzaakt.

Voor een campus of een groot gebouw is een professionele facilitaire organisatie van groot belang.

Binnen het MBO staat campusbouw nog in de kinderschoenen, er zijn een aantal ROC's bijvoorbeeld ROC Leiden⁴³ en ROC Amsterdam⁴⁴ die bezig zijn met het bouwen van een MFSG. Studenten kunnen hier in contact komen met de buurtbewoners, praktijkervaring opdoen in de ondernemingen die bij de school gevestigd zijn en waar buurtbewoners gebruik kunnen maken van faciliteiten als een theater, winkels en restaurants.

⁴² <http://www.amstelcampus.com/amstelcampustour>

⁴³ <http://www.rocleiden.nl/index.php/roc-leiden/nieuwbouw>

⁴⁴ <http://www.rocva.nl/start/normal?31387>

ROC

ROC staat voor Regionaal Opleidingscentrum.⁴⁵ De definitie zegt het al, een ROC bestaat vaak uit verschillende vestigingen die samen een regio voorzien van Middelbaar Beroeps Onderwijs (MBO). Zij bieden een volledig pakket aan opleidingen voor zowel MBO'ers en volwassenen in veel verschillende sectoren. Enkele voorbeelden zijn techniek, zorg en welzijn en economie. Naast deze sectoren bieden de meeste ROC's educatie op het gebied van breed maatschappelijk functioneren en sociale redzaamheid. Denk hierbij aan opleidingen als Nederlands als tweede taal. Volgens de geïnterviewde ROC's is ligt de kracht van een ROC deels in de combinatie van beroepsonderwijs en volwasseneneducatie.

Niveaus van MBO

Op de website van de MBO raad⁴⁶ staan de vier niveaus van het MBO beschreven. De duur van de opleidingen loopt uiteen van een half jaar tot vier jaar.

- niveau 1: assistentenopleiding voor eenvoudig uitvoerend werk. (een half tot één jaar)
- niveau 2: basisberoepsopleiding voor uitvoerend praktisch werk (twee tot drie jaar)
- niveau 3: vakopleiding tot zelfstandig beroepsbeoefenaar zelfstandig uitvoerend werk, brede inzetbaarheid (twee tot vier jaar)
- niveau 4: middenkaderopleiding (drie tot vier jaar) en specialistenopleiding (koksstudie van één tot twee jaar), volledig zelfstandig uitvoerend werk, brede inzetbaarheid of specialisatie

Twee leerwegen

Het middelbaar beroepsonderwijs heeft twee verschillende leerwegen of leerroutes. Bij alle opleidingen vormt de praktijk, de beroepspraktijkvorming (BPV), een belangrijk deel van de opleiding.

- de beroepsopleidende leerweg (BOL). Deelnemers van een BOL-opleiding hebben tijdens hun opleiding één of meerdere stageperiodes. De beroepspraktijkvorming vormt bij een BOL-opleiding minimaal 20% en maximaal 60%.
- de beroepsbegeleidende leerweg (BBL). Een BBL-opleiding bestaat voor minimaal 60 procent uit praktijk. Mensen die een BBL-opleiding volgen, werken met een arbeidsovereenkomst in een leerbedrijf en gaan meestal één dag in de week naar school voor de theoretische onderbouwing. Studenten in de BBL-opleidingen zijn vaak wat ouder, de gemiddelde leeftijd is 25 jaar.

⁴⁵ Regionaal Opleidingcentrum:

<http://www.mboraad.nl/?category/9091/Onderwijsinstellingen.aspx>

⁴⁶ <http://www.mboraad.nl/?page/109282/Middelbaar+beroepsonderwijs.aspx>

Competentie Gericht Onderwijs

Onderstaande informatie is afkomstig van het procesmanagement MBO 2010, een initiatief van het ministerie van OC&W die MBO instellingen ondersteunt bij het invoeren van het CGO⁴⁷.

Wat is competentiegericht onderwijs?

Een competentie is een combinatie van kennis, vaardigheden en gedrag. Denk bijvoorbeeld aan plannen en organiseren. CGO gaat ervan uit dat een beginnend beroepsbeoefenaar bepaalde competenties moet hebben. Een student krijgt een diploma als hij kan aantonen over deze competenties te beschikken.

Competenties in bedrijfsleven

Werkgevers willen werknemers die bepaalde competenties hebben. Competentiemanagement vormt al een aantal jaar de basis voor het personeelsbeleid. Het MBO speelt met CGO dus in op de ontwikkelingen in het bedrijfsleven.

Geen onderwijsconcept

Mensen verwarren CGO wel eens met onderwijsconcepten als het Nieuwe Leren. Dit is een concept waarbij de leerling helemaal zelfstandig werkt. Maar het CGO is geen onderwijsconcept.

Onderwijsinstellingen mogen zelf bepalen hoe zij het vormgeven. Zij kunnen er ook voor kiezen om bepaalde deelnemers juist extra te begeleiden.

Praktijkgericht

Praktijkonderwijs is altijd het uitgangspunt. Studenten leren zoveel mogelijk in de beroepscontext. Ze gaan eerder naar bedrijven toe of werken in een simulatieomgeving. Beroepspraktijkvorming (BPV) is een van de pijlers.

Zelfstandig in groepsverband

Omdat de praktijk uitgangspunt is, is het (zelfstandig) werken in groepsverband belangrijk.

De mate waarin dit gebeurt, kan per school en per deelnemer verschillen. CGO vraagt om maatwerk en individuele trajecten.

Kwalificatiedossier

Competentiegerichte opleidingen gaan uit van zogenoemde kwalificatiedossiers. In deze dossiers staan onder andere de competenties die een beginnend beroepsbeoefenaar moet hebben voor een bepaald beroep.

⁴⁷ MBO 2010, CGO:
http://www.mbo2010.nl/index.cfm/t/Wat_is_competentiegericht_onderwijs_/containerid/666415AA-C09F-296A-61DB669427684CB1/objectid/7D89F304-E930-347B-28CB2D100A439633/displaymethod/display_default/vid/7D49BA85-0B28-5FA1-209406CE34948F65

Bijlage 6 Belangrijkste trends binnen ROC's

De trends die zijn onderzocht zijn: Arbeidsparticipatie, loopbaanontwikkeling, de doorlopende leerlijn, E-learning, en het CGO. In het onderwijs staat gezien de trends veel te gebeuren, niet alle trends wegen even zwaar en ieder ROC geeft zijn eigen invulling aan de trends.

Opvallend is dat sommige FO's van een ROC niet altijd een goed beeld hebben van de trends in het onderwijs. Bij ROC's waar dat wel zo is, spelen de facilitaire organisaties een belangrijke rol bij de anticipatie op de trends. Geconcludeerd kan worden dat de trends niet alleen op het primair proces invloed hebben, maar ook op de ondersteuning hiervan.

De trends die de grootste invloed hebben op het onderwijs zijn:

- Doorlopende leerlijn: Deze stimuleert samenwerking tussen VO instellingen en ROC's.
Invloed op de organisatie van de FO: FO zal in moeten spelen op de wensen van de verschillende doelgroepen.
- Digitalisering: Gezien de ontwikkelingen op gebied van digitalisering zal het onderwijs in de toekomst verder veranderen.
Invloed op de organisatie van de FO: Hierop anticiperen met onder andere het gebouw.
- Het CGO: Voor het einde van 2012 zijn alle MBO instellingen verplicht om het CGO geïmplementeerd te hebben. Dit heeft grote gevolgen voor het onderwijs.
Invloed op de organisatie van de FO: Veranderende vraag naar lokaalsoorten (lokalen/groepsruimten).

Een ontwikkeling die nog geen grote invloed heeft op het onderwijs is de vergrijzing. Binnen het MBO begint de vergrijzing zich te ontwikkelen, vooral de leeftijden van de studenten veranderen, de vraag naar meer avondopleidingen of volwassenenonderwijs groeit echter minimaal.

Bijlage 7 Lumpsumregeling

Lumpsum financiering⁴⁸ betekent dat de overheid bestedingsvrijheid geeft aan BO-instellingen.

Schoolbesturen krijgen een totaalbedrag voor personeelskosten en materiële uitgaven.

De schoolbesturen worden op deze manier in staat gesteld om zelf te bepalen waar men het geld aan uit wil geven. Het doel van de lumpsumregeling is dat er meer vrijheid voor de onderwijsinstellingen komt en minder regels en toezicht vanuit de overheid.

Op deze manier krijgen de scholen de ruimte om zelf het onderwijs in te richten en welke functies de school moet hebben. Voor een ROC betekent dit dat wanneer zij het belangrijk vinden om de maatschappij te betrekken bij het onderwijs, zij door middel van de lumpsumregeling zelf kunnen bepalen hoeveel geld ze hieraan uitgeven. Het onderwijs kan op deze manier beter worden afgestemd op de specifieke situatie van een bepaalde school, wijk of stad.

Het bedrag van de lumpsumregeling wordt gebaseerd⁴⁹ op een input- (het aantal studenten 80%) en een outputfinanciering (het aantal diploma's 20%). Het bedrag dat een onderwijsinstelling ontvangt is afhankelijk van het niveau dat de student studeert en de soort opleiding (deeltijd – voltijd).

De inputfinanciering wordt per jaar door de begrotingswetgever verdeeld over de scholen.

De outputfinanciering heeft echter een vertraging van twee jaar. Wanneer in 2010 zich studenten inschrijven, dan worden deze studenten over twee jaar voor 20% gefinancierd. Op deze manier worden de onderwijsinstellingen gestimuleerd om het uitvalpercentage van studenten te beperken.

Naast deze financiering ontvangt een onderwijsinstelling ook een apart budget voor huisvesting.

Dit is 8% van het totaal landelijk exploitatiebudget.

Wanneer een ROC ook VO aanbiedt krijgt men twee aparte budgetten. De eerste is de lumpsum-regeling voor het BO en de tweede is een budget voor het VO waar de overheid wel controle en zeggenschap overheeft. Hier is het de gemeente die bepaald hoe hoog het budget is en waaraan het uitgegeven kan worden. De gemeente is de economische eigenaar van het schoolgebouw.

De onderwijsinstelling is de juridische eigenaar⁵⁰.

⁴⁸ Lumpsum financiering: <http://taalunieversum.org/onderwijs/termen/term/205/>

Schunck, L. en Burgmans, W.: Ontwikkelingen onderwijs stellen hoge eisen aan facilitair management. In: *Schoolfacilities*, oktober 2007

⁴⁹ http://www.ser.nl/~media/DB_Adviesen/2000_2009/2008/b26929.ashx

⁵⁰ Zie bijlage 4: Analyse interviews (Amarantis)

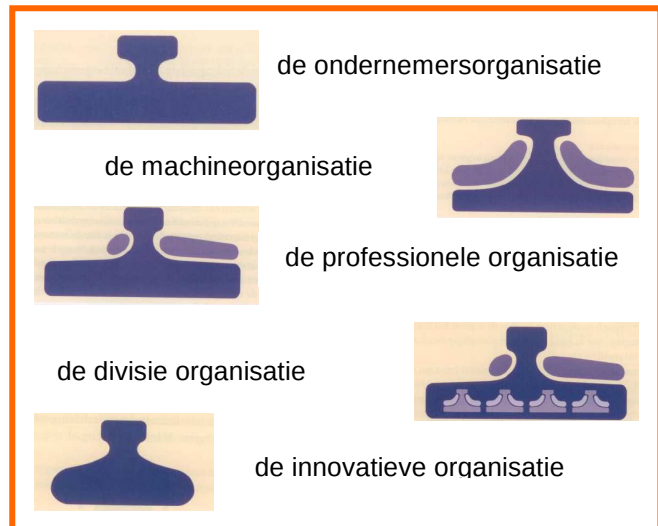
Bijlage 8 Organisatiestructuren van Mintzberg

Henry Mintzberg (v. Dam en Marcus 2005)

Volgens Mintzberg kan het succes van een organisatie niet worden verklaard door de organisatiestructuur. Er kan namelijk nooit een structuur zijn die voor alle organisaties het beste is.

Iedere organisatie heeft zijn eigenschappen die de organisatie uniek maakt. Deze eigenschappen zouden volgens Mintzberg moeten combineren en in overeenstemming moeten brengen om tot een gemeenschappelijke vorm te komen. Dit zal dan de ideale organisatie zijn. Mintzberg onderscheid vijf basisvormen, zie figuur 15.

Alle basisvormen hebben hun sterke en zwakke kanten wat afhankelijk is van het type omgeving, turbulent of stabiel, en het doel van de organisatie.



Figuur 15

De professionele organisatie

Deze basisvorm komt voor bij organisaties met veel hoogopgeleide personeelsleden waarin werkzaamheden worden verricht die meestal routinematig af ambachtelijk zijn. De coördinatie van de organisatie is gebaseerd op standaardisatie van kennis en vaardigheden.

Een ROC is net als een willekeurige andere onderwijsinstelling een kenniscentrum waar studenten onderwijs krijgen. De kennis wordt de studenten op routine en gestandaardiseerde wijze bijgebracht. Daarnaast zijn de meeste docenten binnen een ROC ofwel mensen met veel praktijkervaring maar ook hoogopgeleid, bijvoorbeeld voor taal en economie. Een ROC is op basis hiervan het best te vergelijken met een professionele organisatie.



Figuur 16

De kenmerken van een professionele organisatie zijn:

- De ondersteunende staf is belangrijk, zij ondersteunen de professionals.
- De technische staf is beperkt omdat de professionals zelf hun werk invullen

Voordelen van een professionele organisatie

- de autonomie van de werknemers
- het democratische karakter van de organisatie.

Nadelen van een professionele organisatie

- coördinatieproblemen tussen de verschillende functie- of vakgebieden.
- het gevaar van misbruik van autonomie van de professionals
- de terughoudendheid ten opzichte van vernieuwing.

Figuur 17

In een professionele organisatie wordt het gezag verbonden aan de kennis. Dit zou feitelijk beteken dat een hoogopgeleide docent het gezag heeft over lager opgeleide medewerkers van de organisatie. De lager opgeleide medewerkers kunnen zich ook bevinden in een hogere lijn of stafafdelingen binnen de organisatie.

Deze verdeling van gezag vloeit voort uit de overtuiging van de professionele uitvoerende werknemers dat de kennis over het primair proces het belangrijkste is en dat alle andere onderdelen in de organisatie van minder groot belang zijn omdat zij niet direct het primair proces ondersteunen.

Wanneer een facilitair manager bijvoorbeeld de lesuren anders in wil roosteren zodat er meer m^2 worden benut en er kosten bespaard worden, zal een professionele medewerker (docent) hierop tegen zijn omdat de opgebouwde rechten en privileges hier niet mee overeenkomen. De professionele uitvoerder moet zijn agenda aanpassen en ziet niet de toegevoegde waarde voor het primair proces. Wat de gevolgen hiervan zijn en hoe dit opgelost kan worden zal verder in deze bijlage worden beschreven.

De professionele organisatie bestaat uit verschillende organisatiedelen.

- de technische staf
- de ondersteunende staf
- de bestuurlijke staf
- de uitvoerende kern

De technische structuur

Met de technische structuur wordt bedoeld dat vanuit stafafdelingen richtlijnen en controlemechanisme worden opgesteld ten behoeve van het primair proces. Voorbeelden van een technische staf zijn: Personeelstraining, productieplanning en controllers.

Binnen een professionele organisatie bezitten de hoogopgeleide docenten zelf het gezag over hun eigen activiteiten. Zij bezitten de benodigde kennis om te zorgen dat de studenten iets leren.

Wanneer het studeren en/of de studenten veranderen, spelen de hoogopgeleide hier zelf op in door bijvoorbeeld het ontwikkelen van nieuwe onderwijsmethode (het CGO). Hier zijn de technische werkzaamheden van minder groot belang omdat het hier gaat over kennis van een bepaald vakgebied. Men heeft geen controle of adviezen nodig om te komen tot de gewenste resultaten. Het gezag en de beslissingsbevoegdheid liggen hier bij de uitvoerende medewerkers.

De ondersteunende staf

Wanneer de (vernieuwde) onderwijsmethoden worden uitgevoerd krijgen de professionele uitvoerders te maken met ondersteunende diensten. Deze diensten zijn onmisbaar bij het faciliteren van de professionele uitvoerders. Zij moeten in staat gesteld worden om hun werkzaamheden goed uit te voeren.

De bestuurlijke structuur

Zoals eerder is beschreven hebben de professionele medewerkers beslissingbevoegdheid en veel gezag over hun eigen werkzaamheden. Kenmerkend voor een professionele organisatie is dat er zowel bottom up en top down wordt bestuurd. De professionele kern zal proberen zoveel mogelijk beslissingen van het management te beïnvloeden. Het management stuurt op haar beurt de ondersteunende afdelingen aan.

De uitvoerende kern

Binnen onderwijsinstellingen is het primair proces leidend. Het primair proces wordt uitgevoerd door de professionele medewerkers. Een logische gedachte is dat dit niet anders is dan bij andere bedrijven met andere primaire processen maar, doordat de medewerkers hoogopgeleid zijn en zelf veel beslissingsbevoegdheden hebben kan dit leiden tot weerstand ten opzichte van beslissingen van directies of andere afdelingen.

Bijlage 9 Oorsprong van de 'eilandjescultuur'

De professionele organisatiestructuur

De organisatie van een ROC komt overeen met de professionele organisatiestructuur.⁵¹

Het gezag in een professionele organisatie is verbonden aan kennis. De kennis die hiermee bedoelt wordt, heeft alleen betrekking op het primair proces. Omdat de professionele medewerker gewend is dat hij gezag heeft binnen de organisatie, zal hij die macht ook proberen uit te dragen naar de ondersteunende diensten. Binnen ROC's zijn de docenten de professionele uitvoerders.

Hier onder volgen twee voorbeelden:

- Een docent bedrijfseconomie is hoog opgeleid in zijn vak, maar niet in de schoonmaak. Desondanks zal hij toch druk uitoefenen op de ondersteunende diensten omdat hij vindt dat hij meer weet dan de ondersteunende dienst zelf.
- Het gezag speelt ook een rol bij processen die de andere kant opgaan. Wanneer een facilitair bedrijf aangeeft dat de docenten in plaats van een eigen conciërge hebben, conciërge hebben die ook andere opleidingen ondersteunt, dan zal de docent toch blijven proberen om de conciërge voor zichzelf te houden. Met als gevolg dat andere opleidingen en docenten dan geen beroep kunnen doen op de conciërge.

Dit soort onregelmatigheden komen veel voor binnen ROC's. Niet alleen bij conciërges maar ook bij andere ondersteunende diensten. Doordat docenten gewend zijn geraakt aan hun vertrouwde oude situaties, de opgebouwde rechten en de machtspositie binnen de organisatie, ontstaat er als er niets ondernomen wordt een 'eilandjescultuur'. Hier nemen de opleidingen en docenten alleen voor hun eigen afdeling en gemoedstoestand beslissingen, zonder rekening te houden wat de gevolgen hiervan zijn voor de rest van de organisatie.

De voor- en nadelen van de professionele organisatie zijn zoals beschreven door Mintzberg⁵²:

Voordelen:

- de autonomie van de werknemers
- het democratische karakter van de organisatie
- de kennis van de professionele uitvoerders

Nadelen:

- coördinatieproblemen tussen de verschillende functie- of vakgebieden
- het gevaar van misbruik van autonomie van de professionals
- terughoudendheid ten opzichte van vernieuwing

⁵¹ Mintzberg

⁵² Van Dam en Marcus, een praktijkgerichte benadering van organisatie en management. Pag. 435-436

Deze voordelen in de theorie komen overeen met de praktijk binnen een ROC. De onderwijsdomeinen en individuele docenten hebben veel kennis en dus een grote machtspositie binnen de organisatie. Ook het democratische karakter is herkenbaar: de domeinen willen graag overal een mening over geven en invloed uitoefenen op de beslissers.

De nadelen die door Mintzberg benoemd worden zijn ook goed terug te zien in de organisaties. Tijdens het onderzoek bij de verschillende ROC's was één van de terugkerende conclusies dat de verschillende afdeling te weinig van elkaar weten. Een onderwijsdomein is niet op de hoogte van bijvoorbeeld de gevolgen van het toe-eigenen van een conciërge. Daarnaast is vaak het kennisniveau tussen de facilitair medewerkers en de professionele uitvoerders groot, waardoor het misbruiken van autonomie op de loer ligt. De docent economie weet meer, dus hij vindt dat hij ook de facilitair medewerkers kan aansturen. Vanwege het opgebouwde gezag en de kennis van de professionele medewerkers zullen zij zich niet snel door een ondersteunende dienst laten beïnvloeden.

Het laatste nadeel voor het slagen van een MFSG is het belangrijkste om te overbruggen.

'Een professionele uitvoerder is terughoudend ten opzichte van vernieuwingen'.

De professionele uitvoerders zijn gewend aan de vertrouwde situatie en regels, de stap naar een nieuwe omgeving met nieuwe processen e.d. is voor een professional groot. Wanneer een ROC een verandering wil invoeren is dit een groot nadeel, want wanneer de uitvoerende medewerkers niet of verkeerd anticiperen op de nieuwe situatie is de gewenste situatie niet haalbaar. Voor het slagen van een MFSG is dit laatste nadeel dus ook meteen het grootste gevaar.

Als de organisatie / FO hierop inspeelt, ligt hier een grote kans voor het slagen van de vernieuwing.

De overige nadelen spelen uiteraard ook een belangrijke rol, maar deze hebben niet direct betrekking op een veranderingsproces. Daarnaast is het verschil tussen de afdelingen / onderwijsdomeinen zoals eerder aangegeven ook geen groot probleem. De verschillen maken de afdelingen en domeinen ook uniek. De verschillen mogen alleen niet te groot worden, waardoor er geen verband meer is tussen de opleidingen en het ROC. De 'klein binnen groot'⁵³ gedachte is voor de opleidingen en ROC's zeer belangrijk.

Wanneer een ROC gehuisvest is in een MFSG met verschillende opleidingen, dan is één van de voordelen van een MFSG dat men samen gebruik maakt van de faciliteiten. Maar wanneer men niet samen kan werken en alleen op het vertrouwde eilandje blijft, zal het MFSG concept mislukken.

⁵³ Kort, T. de.: FSR bewijst kracht van de samenwerking. In: Weekblad Facilitair. 2010, nr 204

Bruggen slaan of inpolderen

Hoe kan de 'eilandjescultuur' worden doorbroken? Op deze vragen zal in deze bijlage antwoord worden gegeven. Om te voorkomen dat de verschillende opleidingen binnen hetzelfde pand op de eilandjes blijven en niet of nauwelijks met elkaar samenwerken, zal er iets moeten veranderen. Maar wil een ROC eigenlijk wel dat iedereen hetzelfde denkt en functioneert? Of wil men juist de identiteit van de opleidingen behouden? Een verschil van mening is helemaal niet erg, maar in hoeverre laat je dit verschil invloed hebben op de samenwerking met de gehele organisatie.

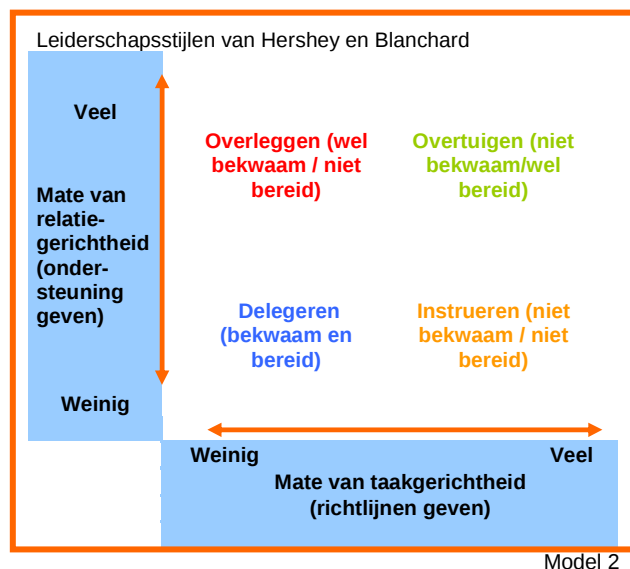
De professional enthousiast maken

Om de terughoudendheid van de professionals om te zetten in enthousiasme voor de verandering en de gewenste situatie, is het noodzakelijk dat men met elkaar samenwerkt.

Volgens Hershey en Blanchard wordt een leiderschapstijl gebaseerd op het niveau van taakvolwassenheid van de medewerker. De taakvolwassenheid wordt verklaard op twee criteria: De bekwaamheid van de medewerker (opleiding, ervaring enz.) en de bereidheid van de medewerker om de verantwoordelijkheid te aanvaarden.

Hershey en Blanchard onderscheiden vier niveaus van taakvolwassenheid met daaraan gekoppeld vier leiderschapstijlen.

- | | |
|-------------------------------|--------------|
| - niet bekwaam en niet bereid | - overleggen |
| - niet bekwaam en wel bereid | - overtuigen |
| - wel bekwaam en niet bereid | - delegeren |
| - bekwaam en zelfstandig | - instrueren |



De kenmerken van een professionele uitvoerder is zijn zelfredzaamheid tijdens het uitvoeren van werkzaamheden en de terughoudendheid bij veranderingen.

Een professionele uitvoerder is volgens Hershey en Blanchard qua taakvolwassenheid wel bekwaam maar minder tot niet bereidt deze te veranderen.

Volgens model 2 kunnen de onderwijsdomeinen / professionele uitvoerders aangestuurd worden op een relatiegerichte manier en ondersteund en vrijgelaten worden bij de invulling van de uitvoering van werkzaamheden.

De professionele uitvoerders hebben weinig behoefte aan kennis omdat ze die zelf al bezitten of ontwikkelen, maar hebben veel behoefte aan erkenning. Ze zijn vakbekwaam en willen de eigen mening benadrukken bij de beslissers in de organisatie. De leiderschapsstijl die hierbij gehanteerd kan worden is 'Overleggen'.

Naast Hershey en Blanchard heeft ook Prof. Dr. W.F.G. Mastenbroek in zijn boek *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*, beschreven hoe een organisatie veranderd kan worden.

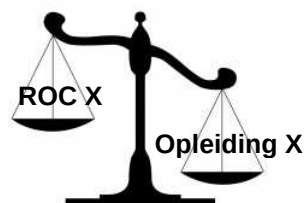
Mastenbroek stelt dat een organisatie een dubbelkarakter⁵⁴ heeft, namelijk:

Sterke wederzijdse afhankelijkheid, grote gezamenlijke kracht

Versus

Meer autonomie, sterke zelfstandige positie

Deze twee karakters zijn binnen ROC zeer toepasselijk. Opleidingen zijn onderdeel van het ROC en zijn bijvoorbeeld van elkaar afhankelijk op het gebied van studentenaanwas, die medebepalend is voor de financiering van het onderwijs (zie lumpsumregeling bijlage 7). Deze afhankelijkheid is binnen een MFSG nog groter omdat men faciliteiten deelt en het rooster op elkaar afgestemd moet worden. De "eilandjescultuur" is geen stimulans om de wederzijdse afhankelijkheid te bevorderen of te verbeteren. Omdat de opleidingen het belang van de samenhang niet herkennen.



Figuur 18

Het is duidelijk dat er voor optimale samenwerking een balans nodig is tussen deze twee karakters. Om dit te realiseren heeft Mastenbroek de volgende beïnvloedingsmogelijkheden op de organisatie en de cultuur aangegeven.

⁵⁴ Mastenbroek, W.F.G.: *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. 4^e herz. dr. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 1996. (p.64 e.v.)

Structuur van de organisatie.

Sterke wederzijdse afhankelijkheid, grote gezamenlijke kracht

Om dit karakter te beïnvloeden wordt het volgende door Mastenbroek beschreven.

- Opleidingsmanager moeten een brede horizontale blik hebben op de organisatie. Op die manier begrijpen de managers beter waar anderen voor staan.
- Een globaal besturend management voorkomt geharrewar tussen de opleidingsdomeinen en kan de verschillen overbruggen.
- De hiërarchische bemoeienis beperken. Dit is voor een professionele organisatie niet helemaal uit te sluiten maar kan wel beperkt worden. Een manier om dit te realiseren is het doorbelasten van facilitaire diensten.

‘Eilandjescultuur’ van de organisatie.

Een kenmerk van een professionele organisatie is dat men huiverig is voor vernieuwingen.

Mastenbroek stelt dat dit te verbeteren is door:

- Onderlinge banden versterken door elkaar op de hoogte te houden van de werkzaamheden of professies. Gebruik elkaars kennis.
- Behoudt de eigen identiteit.
- Benader de dwarsliggers in de veranderingstrajecten. Door de samenwerking kan met tot een resultaat komen die breed gedragen kan worden.

Een andere manier om balans te krijgen tussen afhankelijkheid (het grote geheel) en de zelfstandige positie (het kleine geheel) komt neer op de manier van leidinggeven.

‘Management by walking around’ is één van die manieren. Wanneer het management zich benaderbaar openstelt en zich niet opsluit in het kantoor, vergemakkelijkt dat de communicatie. Om de samenwerking te stimuleren in een MFSG zal deze leiderschapsstijl door alle opleidingsmanager gebruikt moeten worden. Men komt zo met elkaar en de uitvoerende professionals van andere opleidingen in contact. De besluitvormers zijn op die manier gericht op gezamenlijke acceptatie en consensus.

Het zorgen voor een ‘wij-gevoel’.

Naast het stimuleren van samenwerking is de identiteit van een ROC ook belangrijk voor de docenten en studenten. Mastenbroek heeft hiervoor verschillende mogelijkheden beschreven om dit te bereiken:

- het benadrukken van de maatschappelijke functie
- de bijzondere kwaliteit van de eigen producten
- een eigen huisstijl
- herhaling van ‘de eigen visie’ bij officiële gelegenheden (opendagen, personeelsdagen e.d.)

Binnen ROC's betekent dit dat de professionele structuur niet losgelaten hoeft te worden, maar dat deze wel moet veranderen en dat de verandering op verschillende manieren is te stimuleren of te beïnvloeden.

Overleggen en 'Klantgestuurd FM', de sleutel tot succes

Overleggen

Overleggen⁵⁵ is een leiderschapsstijl die wordt gekenmerkt door relatiegerichtheid en niet door taakgerichtheid. De medewerker krijgt weinig aansturing maar veel ondersteuning. Besluiten worden gezamenlijk genomen, de leidinggevende stimuleert de uitvoerende medewerkers.

Binnen een professionele organisatie is het niet nodig om de uitvoerende medewerkers direct aan te sturen. De professionals bezitten veel kennis over hun vakgebied, maar weinig over andere vakgebieden. Om die reden is een perfecte ondersteuning van groot belang. Dit hoeft niet te betekenen dat een professional zomaar alles krijgt, maar wel dat enerzijds de ondersteuning past bij hun wensen en anderzijds ook de randvoorwaarden van de bestuurlijke structuur⁵⁶ gehandhaafd blijft. De professionals hebben daarnaast behoefte om hun mening te geven bij de beslissers en hun keuze beïnvloeden.

Uit de interviews met Facilitair- of Huisvestingsmanagers blijkt dat ieder domein zijn eigen FO had. Hierdoor zijn de opleidingsdomeinen gewend te krijgen waar ze naar vragen. Wanneer deze domeinen samen komen en willen samenwerken is het handhaven van deze structuur de grootste faalfactor (de 'eilandjescultuur').

De eerste stap in de samenwerking is dan ook dat de facilitaire diensten die de opleidingen nog zelf in beheer hebben centraal worden georganiseerd. Men is dan verplicht daadwerkelijk iets los te laten. Dit is een redelijk harde manier van realiseren dat men niet meer alleen is in het gebouw. Maar het laat ook duidelijk zien dat men niet meer alles kan krijgen. Wanneer de diensten uit handen genomen worden zullen deze door de FO opnieuw moeten worden ingericht.

Het sleutelwoord om de samenwerking te stimuleren is 'overleggen'. Wanneer men er voor zorgt dat er structureel overleg plaatsvindt tussen alle belanghebbende partijen is het creëren van eenheid mogelijk. Duidelijkheid over welke rol ieder opleidingsdomein vervuld en wat de wensen zijn is hier zeer belangrijk. Zo kan in kaart worden gebracht wat men van de ondersteunende dienstverlening verwacht.

Een conclusie kan zijn dat de verwachtingen ver uit elkaar liggen. Concessies zullen gemaakt moeten worden om die verschillen te overbruggen.

⁵⁵ van Dam, Marcus 2005 (p. 244)

⁵⁶ Mintzberg

Ter verduidelijking volgt er een kort voorbeeld:

In een MFSG zijn verschillende opleidingen samengevoegd. De belanghebbenden binnen dit MFSG zijn de beslissende staf, de ondersteunende staf en de professionele staf die bestaat uit drie opleidingen. De beslissende staf geeft aan wat de randvoorwaarden voor de dienstverlening / de ondersteunende staf zijn. De Opleidingen A, B en C zijn allen gewend aan andere kwaliteiten van schoonmaak. Opleiding A hecht hier weinig waarde aan, als het maar schoon is. Opleiding B vindt dat de lokalen brandschoon moeten zijn. Opleiding C zit hier tussenin.

De ondersteunende staf zal ervoor moeten zorgen dat alle partijen tevreden zijn met de invulling van de schoonmaak. Door alle belanghebbenden te betrekken in een overleg kan men komen tot een oplossing. De opleidingen moeten zich realiseren dat er ook andere gebruikers zijn en dat er andere regels gaan gelden, de ondersteunende staf moet zich gaan realiseren dat het verschil niet overbrugt kan worden door te standaardiseren, maar dat er maatwerk geleverd moet worden. Het is aan de beslissende staf om uiteindelijk een besluit te nemen. Om te zorgen voor de gewenste samenwerking en om de professionals te motiveren deel te nemen, zullen zij zich ook moeten mengen in het overleg. Door aan te tonen dat het management het belang inziet van de samenwerking zullen de betrokken partijen eerder geneigd zijn tot elkaar te komen en concessies te doen.

Uit de interviews die zijn gehouden (bijlage 4), is te concluderen dat bij de ROC's die tijdig zijn begonnen met het overleggen, er verbeteringen zijn in het verminderen van de 'eilandjescultuur'. Hier zijn éénbaansbruggen geslagen. Door de brug te verbreden is een nog betere samenwerking te bereiken.

'Klantgestuurd FM'

Volgens dhr. van Krimpen⁵⁷ kan het afbreukrisico van de wederzijdse afhankelijkheid⁵⁸ worden voorkomen door de processen en de afdelingen op elkaar aan te sluiten. Het creëren van een aanspreekpunt voor de klant wanneer men niet tevreden is over de dienstverlening of wanneer er problemen zijn. Het probleem moet liggen bij de dienstverlener en niet bij de klant.

De FO kan door middel van 'Klantgestuurd FM' alle gebruikers met dezelfde servicegerichte werkwijze, optimaal ondersteunen. Wanneer een MFSG naast het ROC meerdere doelgroepen huisvest, zoals een wijkvereniging, andere scholen of externe bedrijven, dan betekent dit dat er ook meerdere soorten gebruikers zijn die allemaal andere verwachtingen hebben.

De omgeving van de FO verandert en daarop zal de inrichting van de FO ook veranderen (contingentiebenadering, Lawrence en Lorsch).⁵⁹

Om alle doelgroepen te kunnen ondersteunen is een professionele houding van groot belang.

⁵⁷ Krimpen, J. van.: Facility management in perspectief, het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. 1^e dr. Alphen a/d Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 901300436

⁵⁸ Mastenbroek

⁵⁹ Van Dam en Marcus, een praktijkgerichte benadering van organisatie en management. p 26

Door de facilitaire dienstverlening op een herkenbare manier invulling te geven, die past binnen de omgeving van de FO, kan de FO zich profileren tot een afdeling die servicegericht is, een optimale ondersteuning biedt en gezien de 'eilandjescultuur' de professionals bereikt door een professionele uitstraling.

Bijlage 10 Succes & Faal factoren

Succes factoren	
Organisatie	
Bereidheid tot samenwerking tussen de opleidingen onderling en de FO.	
Professionals de mogelijkheid bieden hun mening te geven en hier naar luisteren.	
Communicatie en overleg tussen gebruikers onderling en de FO.	
Opleidingsdomeinen kostenbewust maken.	
Behouden en verbeteren van eigen identiteit	
Begeleiding / training van medewerkers ROC + FO.	
Gebouw	
Beperken m2 t.b.v. dedicated lokalen.	
Ruimten indeelbaar maken (verschuifbare wanden).	
Inrichting is hufferproef maar met uitstraling.	
Compartimenteren van gebouw.	
Gebouwdelen deels toegankelijk maken voor externe gebruikers.	
Faciliteiten centraal gelegen.	
Aantrekkelijke uitstraling schoolgebouw.	
Dienstverlening	
Algemene facilitaire servicedesk.	
Standaard en maatwerk dienstverlening.	
Van generalist naar specialist.	
Beter benutten van ICT capaciteiten.	
Intensieve samenwerking met ICT afdeling.	
Faciliteiten aanbieden/gebruiken met andere gebruikers.	
De externe gebruikers verleiden.	
Gebouw	
Draadloze netwerkverbindingen.	
Inrichting van WIFI ruimte.	
Faal factoren	
Organisatie	
Handhaving 'eilandjescultuur'.	
Cultuurverandering in plaats van beïnvloeding.	
Ontbreken van draagvlak bij opleidingsdomeinen voor veranderingen.	
Direct aansturen van professionele uitvoerders door ondersteunende diensten	
Verlies identiteit van opleidingen.	
Ontbreken van externe gebruikers.	
Gebouw	
Groot aantal dedicated lokalen.	
Wp per fte / meer werkplekken dan onderwijsruimten.	
Vaste indeling van gebouw.	
Alleen totale openstelling mogelijk.	
Te efficiënt gebouw indelen.	
Vaste voorzieningen.	
Gehele gebouw toegankelijk voor externe gasten.	
Dienstverlening	
Verdieping van bestaande functie.	
Het behouden van facilitaire medewerkers per opleidingsdomein.	
Dienstverlening in handen van opleidingen.	

Figuur 19

Toelichting belangrijkste succes- en faalfactoren.

Succesfactoren

1. Bereidheid tot samenwerking tussen de opleidingen onderling en FO
2. Communicatie en overleg tussen gebruikers onderling en FO
3. Behouden en verbeteren van eigen identiteit
4. Van generalist naar specialist
5. Standaard en maatwerk dienstverlening
6. De externe gebruikers verleiden

1. Bereidheid tot samenwerking tussen de opleidingen onderling en FO

De belangrijkste succesfactor voor een MFSG is 'samenwerking'. Om opleidingen beter te laten samenwerken met elkaar maar ook met de FO, is het overbruggen van de 'eilandjescultuur' en het veranderen van processen noodzakelijk. Door veel aandacht te besteden aan verandervaardigheden kunnen de eilandjes met elkaar verbonden worden. Door communicatie en consequent overleg kan dit bereikt worden.

2. Communicatie en overleg tussen gebruikers onderling en FO

Wanneer opleidingen meer met elkaar overleggen en communiceren, kunnen samenwerkingsverbanden aangegaan worden. De opleidingen komen door overleg te weten wat een andere opleidingen doen, wat de wensen zijn en waar ze elkaar kunnen versterken door het delen van kennis. Ook het contact met de gemeente, bedrijfsleven en de buurtbewoners zal meer aandacht moeten krijgen. Voor deze belanghebbenden geldt hetzelfde: zorgen voor consequent overleg tussen de partijen voorkomt tegenstrijdige doelstellingen en kan leiden tot nauwe samenwerkingsverbanden. Een sportopleiding kan bijvoorbeeld als eindopdracht voor de studenten het organiseren van een driedaags toernooi geven. Tegelijkertijd kan de lokale sportvereniging die na 15.00 uur de sportfaciliteiten gebruikt ook op dat moment de sportfaciliteiten willen gebruiken. Een duidelijke en gecoördineerde communicatie is in een dergelijke situatie de belangrijkste voorwaarde om te voorkomen dat beide partijen langs elkaar werken.

3. Behouden en verbeteren van eigen identiteit

Identiteit is voor veel mensen een belangrijke voorwaarde om ergens te werken of te studeren. Een MFSG wordt benut door verschillende opleidingen met allen een andere identiteit. Om te voorkomen dat deze identiteit verloren gaat in de massa van het schoolgebouw, is het behouden van specifieke kenmerken van opleidingen of gebruikers zeer gewenst. ROC's gaven tijdens het onderzoek aan dat studenten en docenten zich graag willen identificeren met de school in het algemeen. Maar men wil ook trots zijn op de opleiding, die onderdeel is van het grote geheel. Het gebouw heeft een uitstraling nodig waar de gebruikers zich door aangetrokken voelen en waar ze met hun eigen opleiding of afdeling graag deel van uit willen maken.

De gebruikers verleiden om deel te nemen aan het MFSG is een zeer belangrijke succesfactor. De uitstraling/identiteit van het gebouw of de dienstverlening, bepaalt voor een groot deel of iemand zich thuis voelt op school/werk of gebruik wil maken van de faciliteiten en bereidt is te veranderen.

Naast de organisatieverandering zal ook de dienstverlening van de FO veranderen. Niet alleen de processen in een nieuw schoolgebouw gaan veranderen omdat er meer m² zijn te onderhouden. De dienstverlening zal ook moeten veranderen om te kunnen voldoen aan alle wensen en eisen. Hieronder volgen de succesfactoren voor de het aanbieden van de facilitaire diensten.

4. Van generalist naar specialist

Door de toename in gebruikers neemt de vraag naar dienstverlening toe. Daarnaast kunnen er diensten aan toegevoegd worden. Om de kwaliteit van de dienstverlening te garanderen, is het specificeren van de functies een middel om dit te bereiken. Wanneer de functies specifiekere worden, is het noodzakelijk dat de facilitair medewerkers zich ook specificeren en professionals worden in die dienstverlening. Op die manier wordt een facilitair medewerker een specialist in plaats van een generalist.

5. Standaard en maatwerk dienstverlening

Vanuit de oude situatie waar opleidingen een eigen vestiging hadden, was de dienstverlening precies op maat. Wanneer de opleidingen zich vestigen in het MFSG dan betekent zal de 'oude' FO zich opsplitsen over de hele organisatie om dit maatwerk te blijven leveren. De dienstverlening in de algemene faciliteiten zal aan moeten sluiten op de wensen van alle gebruikers. Hier zal een standaard kwaliteit worden geboden om aan zoveel mogelijk eisen te kunnen voldoen. Voor opleidingen die meer specifieke dienstverlening verwachten, kan de FO SLA's afsluiten die precies passen bij de wensen van de opleidingen. De FO kan hierdoor maatwerk kunnen leveren en de kwaliteit garanderen en controleren.

6. De externe gebruikers verleiden

Het contact met de maatschappij is voor veel ROC's een belangrijk speerpunt⁶⁰. Een MFSG speelt hierop in door het gebruik van de faciliteiten door externe gebruikers te stimuleren. Een belangrijk aspect hierbij is hoe er met de dienstverlening omgegaan wordt wanneer externe gebruikers hierbij betrokken zijn. De FO zal er voor moeten waken dat alle klanten tevreden zijn met de dienstverlening. Uit het onderzoek blijkt dat het onderwijs voor veel FO's de belangrijkste doelgroep is, maar wanneer de externe klanten ontbreken, zal de maatschappelijke doelstelling niet behaald worden. Als de FO de externe klant wil stimuleren om gebruik te maken van het MFSG, zal de FO door een passend serviceconcept de klant kunnen verleiden.

⁶⁰ Missie & Visie ROC Mondriaan: <http://www.rocmondriaan.nl/mondriaan/Pages/MissieenVisie.aspx>

Faalfactoren

De faalfactoren die het optimaal benutten van het MFSG in gevaar brengen zijn:

1. Ontbreken van draagvlak bij opleidingsdomeinen voor veranderingen
2. Cultuurverandering in plaats van beïnvloeding
3. Groot aantal dedicated lokalen
4. Vaste indeling gebouw
5. Te efficiënt gebouw indelen
6. Het behouden van facilitaire medewerkers per opleidingsdomein

1. Ontbreken van draagvlak

Voor iedere verandering is draagvlak noodzakelijk, wanneer de te veranderen afdelingen zich niet kunnen vinden in de aanpak / invulling van een MFSG dan zal men die ook niet uitvoeren.

Het eindresultaat zal niet behaald worden omdat men terug valt op de vertrouwde procedures uit de oude situaties.

2. Cultuurverandering in plaats van beïnvloeding

Wanneer opleidingen en afdelingen niet tot elkaar kunnen komen dan is samenwerking onmogelijk.

Voor het volledig veranderen van de 'eilandjescultuur' is een lange adem noodzakelijk. De cultuur helemaal veranderen, betekent dat veel kostbare tijd verloren gaat aan de organisatieverandering. Uit het onderzoek blijkt dat er binnen de ROC's geen sprake is van een cultuurverschil maar in veel gevallen van een cultuurkloof. Deze kloof dichten is een utopie omdat de opleidingen te veel van elkaar verschillen, zowel op organisatieniveau als op doelgroep (studenten).

Mocht het dempen van de kloof wel slagen, dan heeft dat tot gevolg dat men de onderscheidende identiteit en daarmee de aantrekkingskracht voor studenten en docenten verliest.

3. Groot aantal dedicated lokalen

Binnen het MBO zijn praktijklessen onmisbaar: studenten moeten immers ergens beginnen met het opdoen van praktijkervaring. Hiervoor zijn dedicated lokalen noodzakelijk: leren koken kan alleen maar in de keuken en niet vanuit een boek. Het nadeel van een dedicated lokaal is dat deze beperkt is te gebruiken voor anderen doeleinde. Wanneer een schoolgebouw beschikt over te veel dedicated lokalen die niet intensief worden gebruikt, gaan er veel kosten verloren aan ongebruikte m². Daarnaast belemmert dit de flexibiliteit van het MFSG.

4. Vaste indeling gebouw

Wanneer een gebouw alleen bestaat uit vaste muren is dit een faalfactor die grote invloed heeft op de flexibiliteit van het gebouw. Veel ROC's geven aan dat het intensiveren van het m² gebruik een belangrijk doel is. Gezien de ontwikkelingen in het onderwijs, denk hierbij aan de opkomst van digitalisering en het CGO, is er meer vraag naar verschillende ruimte van verschillen grootte. Wanneer er alleen vaste muren zijn, kan de indeling van het gebouw niet inspelen op de vraag vanuit het onderwijs en is men genoodzaakt gebruik te maken van te grote/kleine lokalen. Daarop aansluitend bestaat er het gevaar dat er op papier voldoende m² beschikbaar zijn, maar dat er in werkelijkheid te weinig lokalen zijn en men genoodzaakt is om (nood)lokalen bij te bouwen.

5. Te efficiënt gebouw indelen

Het efficiënt gebruik van m² is uiteraard een financieel aantrekkelijke doelstelling. Maar effectief hoeft dit niet altijd te zijn. Wanneer men met het roosteren of tijdens de bouw uitgaat van een minimaal aantal lokalen dan is het gebouw niet meer functioneel. Wanneer een eventuele groei in het onderwijs niet opgevangen kan worden doordat er gewoonweg geen beschikbare m² zijn, kan men de vraag naar onderwijs niet meer beantwoorden.

6. Het behouden van facilitaire medewerkers per opleidingsdomein

Wanneer iedere opleiding vasthoudt aan de gewoonte dat men een eigen facilitair medewerker in dienst heeft, is het succesvol samenvoegen van de FO's onmogelijk. Werkzaamheden worden niet vanuit een centraal punt georganiseerd, waardoor het specificeren van werkzaamheden en kosten niet mogelijk is. Daarnaast neemt de kans op een capaciteitsprobleem toe. Wanneer een opleiding een conciërge behoudt, heeft een andere opleiding minder conciërges beschikbaar

Bijlage 11 Functie van een Gebouw

In het woordenboek van Dale wordt het woord 'functie' omschreven als: werking, verrichting, activiteit. *In de wiskunde heeft de functie een waarde die niet vast is, maar afhangt van een andere waarde en die telkens verandert als ook die andere waarde verandert.*

Ook in de bouwkunde hebben verschillende auteurs en grondleggers definities gegeven aan het woord 'functie'. Uiteraard hebben deze definities betrekking op de bouwkunde. Een aantal van deze bouwkundige zijn dhr. De Bruijn (Zeeman 1980) één van de grondleggers van het vak functionele analyse op Bouwkunde en Hillier en Leaman (1976) beiden architectuurhistorici. Deze drie bouwkundige hebben de onderstaande functies⁶¹ van een gebouw omschreven.

De onderstaande functies hebben met name betrekking op de eerste definitie van een MFG: *Een MFG is een gebouw dat in staat is om te veranderen in omvang en/of inrichting welke eisen de gebruiker ook heeft.*

Deze functies zijn:

- Beschermende functie (Zeeman, 1980)
Bescherming van mensen en middelen van invloeden en gevaren van buitenaf.
- Domein- of territoriumfunctie (Zeeman, 1980)
Schept de mogelijkheid om te kunnen opereren vanuit eigen plek.
- Sociale functie (Zeeman, 1980)
Creëert ruimten en plekken waarin mensen hun activiteiten optimaal kunnen verrichten. Hierbij gaat het primair om welzijn, welvaart, communicatie en leefbaarheid.
- Ruimtelijke organisatie van activiteiten (Hillier en Leaman, 1976)
Het gebouw dient gewenste activiteiten optimaal te ondersteunen, bijv. stimulerende activiteiten te verbinden en storende te scheiden.
- Klimaatregeling (Hillier en Leaman, 1976)
Het gebouw dient voor de gebruiker een optimaal klimaat te creëren.

De vijf hierboven beschreven functies zijn niet de enige functies van een gebouw. Er een aantal functies die nog niet genoemd zijn. (zie volgende pagina)

⁶¹ Voordt, T. v/d. en Wegen, H. van: Architectuur en Gebruikswaarde. 3^e dr. Bussum: Thoth, 2005. ISBN 906868261

De onderstaande functies hebben betrekking op de tweede gegeven definitie van een MFG:

Een MFG is een gebouw dat meerdere functies huisvest ten behoeve van de omgeving.

Deze functies zijn:

- Culturele functie (Zeeman, 1980)
Verwijst naar kunstzinnige, architectonische, stedenbouwkundige, planologische en milieuaspecten. Onder cultuur valt ook het begrip beschaving, het gebouw mag geen schade veroorzaken aan de omgeving.
- Symbool functie (Hillier en Leaman, 1976)
Een gebouw is een cultureel object en een drager van sociale en symbolische betekenissen.
- Economische functie (Hillier en Leaman, 1976)
Elk gebouw vereist investeringen en gaan gepaard met exploitatielasten. Een gebouw heeft dus een economische waarde en daarmee ook een economische functie.

Deze drie functies richten zich meer op de invloed dat een gebouw/schoolgebouw heeft op haar omgeving.

Bijlage 12 Lijn-staforganisatiestructuur

Het kenmerk van een lijn-staforganisatie is volgens van Dam en Marcus,⁶² dat de leidinggevende ondersteunt wordt door afdelingen met specialistische kennis, de stafafdeling. Deze afdelingen hebben als taak om gevraagd en ongevraagd te adviseren en informeren. De FO kan een staforganisatie zijn die het CvB van een ROC adviseert en de opleidingen ondersteunt.

De voordelen van deze indeling zijn:

- Door gebruik van deskundigheid van stafafdeling kunnen er betere beslissingen worden genomen. Inschakelen van stafafdeling kan tijd besparen en efficiëntieverhogend werken.
- Het omspanningsvermogen van de leider kan vergroot worden.
- Het principe: eenheid van bevel, blijft gehandhaafd.

De nadelen van deze indeling zijn:

- Stafafdelingen kunnen te veel theoretisch georiënteerd zijn en te weinig oog hebben voor de praktische uitvoering.
- Aangezien een stafafdeling niet verantwoordelijk is voor de lijnbeslissingen kan onzorgvuldigheid ontstaan.
- De kans bestaat dat lijnafdelingen afhankelijk worden van de stafafdelingen.

⁶² Van Dam en Marcus, een praktijkgerichte benadering van organisatie en management. Pag. 417

Bijlage 13 Woordenlijst

BO	Beroepsonderwijs
Brede school	Verzameling van instellingen gericht op het kind
CGO	Competentie Gericht onderwijs
CvB	College van Bestuur
Evenementengebouw	Een gebouw dat ik staat is per dag andere doelgroepen te huisvesten met andere uiteenlopende eisen en wensen (kort contract)
FB	Facilitair Bedrijf
FD	Facilitaire Dienstverlening
FO	Facilitaire organisatie
HBO	Hoger Beroepsonderwijs
MBO	Middelbaar Beroepsonderwijs
MFG	Multifunctioneel Gebouw
MFSG	Multifunctioneel Schoolgebouw
Multitenant	Een flexibel in te richten gebouw met één doel voor meerder huurders (lang contract)
Onderwijsdomein	Organisatie van een opleiding
PDC	Product Diensten Catalogus
PO	Primair Onderwijs
ROC	Regionaal Opleidings Centrum
SLA	Service Level Agreement
VMBO	Vorbereiden Middelbaar Beroepsonderwijs
VO	Voortgezet Onderwijs
WO	Wetenschappelijk Onderwijs

Bijlage 14 Literatuurlijst

Boeken

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2009 – 2010. 15^e herz. dr. Leiden: Drukkerij Microwebdu, 2009. ISBN 9073077095

Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de.: Basisboek Methoden en technieken, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek. 4^e herz. dr. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2006. ISBN 9789020733150

Baarda, D.B. e.a.: Basisboek kwalitatief onderzoek, handleiding voor het opzetten van een kwalitatief onderzoek. 2^e herz. dr. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2005. ISBN 9789020731798

Dam, N. van. en Marcus, J.: Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management. 5^e dr. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2005. ISBN 9789001210274

Krimpen, J. van.: Facility management in perspectief, het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. 1^{ste} dr. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 9013000436

Mastenbroek, W.F.G.: Conflicthantering en organisatieontwikkeling. 4^e herz. dr. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 1996. ISBN 9014051859

Mintzberg, H.: Organisatiestructuren. 1^e dr. Schoonhoven: Academic Service Economie en Bedrijfskunde, 1996. ISBN 9052610509

Verstegen, T. en Broekhuizen, D.: Een traditie van verandering, architectuur van het hedendaagse schoolgebouw. 1^{ste} dr. Rotterdam: NAI uitgevers, 2009. ISBN 9789056626556

Voort, t. van der. en Wegen, H. van.: Architectuur en gebruikswaarde, programmeren ontwerpen en evalueren van gebouwen. 3^e dr. Bussum: THOTH, 2005. ISBN 906868261

Syllabus

Bouter, R.F.: Handleiding schriftelijke rapportage voor probleemgestuurd onderzoek. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2007-2008. Code 2318

Vakbladen

Weekblad facilitair

Kort, T. de.: FSR bewijst kracht van de samenwerking. In: Weekblad Facilitair. 2010, nr 204

Facility Management magazine

Harpe, A.B.: LTHP binnen het middelbaar beroepsonderwijs.

In: Facility Management Magazine. Jrg. 2002, editie 10, 12 december.

Visser – Boer de, M.: De verbindende schakel tussen de bolwerken.

In: Facility Management Magazine editie 176, december 2009 p. 23-26.

Schoolfacilites

Schunck, L. en Burgmans, W.: Ontwikkelingen onderwijs stellen hoge eisen aan facilitair management. In: Schoolfacilites, oktober 2007

Krantenartikel

Smith, S.: MBO'ers moeten doorleren.

In: Spits, 19 april 2010

Internetsites

CBS, Baten en lasten onderwijsinstellingen:

<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=70903NED&D1=0-1,7,13,20,26,33-35,39,43-44,50,58,65-71,76&D2=0-1,3-4,6-7&D3=I&HDR=G2,G1&STB=T&CHARTTYPE=2&VW=T>

De Brede school:

<http://www.bredeschool.nl/bibliotheek/definitie-brede-school.html>

E-learning.nl:

<http://www.e-learning.nl/subpage.aspx?l1=4&l2=29>

EVC centrum Nederland:

<http://www.evc-centrum-nederland.nl/>

Hogeschool van Amsterdam, bouw Amstelcampus:

<http://www.amstelcampus.com/amstelcampustour>

Inholland, nieuwbouw in Delft:

<http://www.inholland.nl/Delft/Studeren+in+Delft/Gebouw+en+faciliteiten/frontpage.htm>

Lucas Stichting:

<http://www.lucasonderwijs.nl/bestuur/cgi-oic/pagedb.exe/show?no=743>

LOI:

<https://www.loi.nl/>

MBOraad, informatie over onderwijsinstellingen:

<http://www.mboraad.nl/?category/9091/Onderwijsinstellingen.aspx>

Ministerie OCNW, daling aantal leerlingen (pdf bestand):

<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2009/05/29/bijlage-a-maatschappelijke-innovatie-agenda-onderwijs-mia%5B2%5D.html>

NOS, publicatie zwakke MBO opleidingen:

<http://nos.nl/artikel/133363-inspectie-publiceert-lijst-met-zwakke-mboopleidingen.html>

Regering.nl, arbeidsparticipatie:

[http://www.regering.nl/Actueel/Pers_en_nieuwsberichten/2008/juni/16/Commissie_snel_meer_mensen_aan_het_werk_\(februari_2010\)](http://www.regering.nl/Actueel/Pers_en_nieuwsberichten/2008/juni/16/Commissie_snel_meer_mensen_aan_het_werk_(februari_2010))

Rijksoverheid.nl, ontwikkelingen in het onderwijs (arbeidsparticipatie, loopbaanontwikkeling):

<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/vragen-en-antwoorden/hoe-kan-ik-leren-naast-mijn-werk.html#leven-lang-leren>

<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/volwassenenonderwijs/aanbod-volwassenenonderwijs>

<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kinderopvang/kinderopvang-in-nederland/buitenschoolse-opvang>

<http://www.rijksoverheid.nl/regering/regeerakkoord/samen-werken-samen-leven>

ROC van Amsterdam, jaarverslag:

<http://www.rocva.nl/bladeren/jaarverslag2008/flash.html#/11/>

ROC Leiden, nieuwbouwprojecten:

<http://www.nieuwbouwrocleiden.nl/Desktopdefault.aspx?panelid=57&tabid=101>

ROC Mondriaan, missie en visie:

<http://www.rocmondriaan.nl/mondriaan/Pages/MissieenVisie.aspx>

TU Delft, Campus binnen het WO:

<http://www.tudelft.nl/>

<http://www.tudelft.nl/live/pagina.jsp?id=80287533-e62a-4e9d-8837-374728ac6b2b&lang=nl>

VVD, aandacht voor onderwijs in verkiezingsprogramma:

<http://www.vvd.nl/actueel/853/orde-op-zaken-vvd-verkiezingsprogramma>