

Facilitaire inrichting Kenniscampus Ede

Een onderzoek naar de haalbaarheid van samenwerking op
het gebied van facilitaire voorzieningen

Groot denken, klein beginnen

22 mei 2012
Facility Management





Opleiding:	Haagse Hogeschool Sector Facilitair Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag	
Auteurs en studentnummer:	Henk Langerak Leo van den Bos	08084319 08083884
Docentbegeleider: Medebeoordelaar:	Dhr. ing. A. van Geest Dhr. Mr. A. Smit	
Opdrachtgevers:	Dhr. Mr. Drs. A. Bestebreur lid College van Bestuur CHE Dhr. Drs. E. Müller Projectleider Ruimte gemeente Ede Dhr. A.M. Schinkel lid College van Bestuur COG	
Vertegenwoordiger van:	Bestuurlijk Overleg Kenniscampus Ede Aeres Groep Christelijke Hogeschool Ede Christelijke Onderwijs Groep (ROC A12) Gemeente Ede Groenhorst College Het Streek Idealis Woonstede	
Bedrijfsbegeleider:	Dhr. D. Goijert MBA	
Afstudeerperiode:	januari 2012 - juli 2012	

Auteursreferaat

Onderzoek mogelijkheden van gezamenlijke uitvoering en realisatie facilitaire programmadoelstellingen binnen de Kenniscampus Ede.

De onderzoeksvraag is op welke wijze de facilitaire voorzieningen een bijdrage kunnen leveren aan het behalen van de gezamenlijke programmadoelstellingen van de Kenniscampus Ede. Doel van het onderzoek is het uitbrengen van een adviesrapport aan het Bestuurlijk Overleg met aanbevelingen de gezamenlijke voorzieningen te realiseren.

Het onderzoek heeft verschillende facilitaire voordelen opgeleverd zoals repro, inkoop, ict en bijvoorbeeld beveiliging, onderhoud en beheer van de buitenruimte. Op korte termijn kan voordeel worden behaald uit samenwerking tussen repro's. Op lange termijn kunnen contractafspraken met leveranciers worden gebundeld die door gezamenlijke aanpak op korte en lange termijn voordelen opleveren. De voordelen liggen zowel binnen de eigen organisatie, bij de participanten zelf, als bij het beheer van ruimtelijk gebied.

In dit adviesrapport is een overzicht opgenomen van activiteiten die voor (directe) samenwerking in aanmerking komen. Voor de repro en de ICT-uitwijk zijn concrete business cases uitgewerkt. In het advies is een samenwerkingsmodel beschreven wat uitgaat van pragmatische samenwerking en uit kan lopen op de keuze voor een zelfstandig centraal servicepunt, waarbij de voorzieningen gezamenlijk worden gedeeld.

In de bijlagen zijn o.a. toegevoegd: Het Memo Bestuurlijk Besluit voor de opdracht, een bundeling van alle interview verslagen samengesteld door transcriptie, de resultaten van de enquête onder de participanten voor wat betreft de mogelijke samenwerkingsgebieden en een verslag van de werkdiscussie met de deelnemers, met daarin de samenwerkingsgebieden voor de korte termijn.

Indexreferaat

Facilitaire voorzieningen, Kenniscampus, Food Valley, samenwerkingsmodel, groeicurve samenwerking, parkmanagement, onderwijsondersteunende voorzieningen
--

© Copyright 2012, Haagse Hogeschool

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een automatisch gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

Datum:

Handtekening:

Managementsamenvatting

Omgeving en doel van het onderzoek

In Ede bevindt zich rond de Zandlaan een sterke concentratie onderwijs van VMBO, MBO en HBO. Hier wordt vanaf 2010 gewerkt aan de ontwikkeling van de Kenniscampus Ede. Doel van deze ontwikkeling is de realisatie van een voor gebruikers aantrekkelijk gebied. Hierin wordt goed onderwijs gefaciliteerd en een ondernemende omgeving gecreëerd, waar bedrijven, (onderwijs)instellingen en bewoners elkaar ontmoeten, stimuleren en met elkaar delen.

Voor de ontwikkeling van het gebied is in 2010 door negen participanten het programmaplan Kenniscampus Ede ondertekend. De Kenniscampus is complementair aan de internationale wetenschappelijke oriëntatie van de research centra in Wageningen en levert een bijdrage aan de ontwikkeling van Food-Valley: *de Europese topregio voor innovaties op het gebied van gezonde en duurzame voeding*

In het programmaplan worden de volgende richtinggevende doelen geformuleerd:

- een meer herkenbaar en aantrekkelijk gebied voor wonen, leren en werken (betere infrastructuur);
- meer gezamenlijke onderwijsprogramma's en faciliteiten (meer innovatie, efficiency en kwaliteit);
- meer gezamenlijke dienstverlening met bedrijven en bewoners (meer ondernemend vermogen).
- naast de onderwijsdoelen tevens een aantal facilitaire doelen geformuleerd. Deze doelstellingen zijn:

Dit onderzoek beperkt zich tot de facilitaire doelen van de Kenniscampus. Deze zijn kortweg:

- Meer eenheid en kwaliteit van de inrichting, die is vastgelegd in een gezamenlijk gedragen facilitair inrichtings- en beheersplan.
- Het eenduidig inrichten, beheren en onderhouden van het ruimtelijk gebied.
- Het streven naar een duurzame gebiedsontwikkeling
- Voorzieningen beschikbaar stellen aan direct omwonenden als klant van de campus.

Bij de uitvoering van de facilitaire doelen is gekeken naar zowel een korte als lange termijn strategie. Tevens is onderzocht welk vorm van structurele samenwerking tussen de deelnemers gerealiseerd kan worden.

Resultaten onderzoek

Dit adviesrapport toont aan dat samenwerking kansen biedt voor de ontwikkeling van de Kenniscampus. In het rapport is een samenwerkingsmodel ingericht waarbij organisaties zelf de koers, het tempo en de intensiteit van samenwerking bepalen. Het advies aan het Bestuurlijk Overleg is uiteindelijk te komen tot de inrichting van een zelfstandig centraal servicepunt. Dit punt wordt de spin in het web voor gezamenlijk optrekken en organiseren van de facilitaire dienstverlening.

In dit rapport worden een aantal conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan, deze kunnen worden gecomprimeerd tot onderstaande stellingen:

1. Maak een van de bestuurders, vergelijkbaar met de regiegroep onderwijs, voorzitter van de cluster fysiek.
2. Maak iemand vrij met voldoende mandaat die de facilitaire doelen oppakt en de samenwerking op tactische/operationeel niveau structurele vorm geeft.

3. Het ontbreekt aan een groter facilitair project wat de samenwerking kan initiëren en dragen. De keuze voor het in het rapport voorgestelde keyproject 'Inrichten facilitair beheer ruimtelijk gebied' is een prima eerste stap.
4. Om samenwerking inhoud te geven is het van belang een centraal thema te kiezen waarmee de Kenniscampus zich presenteert aan de omgeving.
5. Stel binnen het BO vast wat de randvoorwaarden voor samenwerking tussen organisaties zijn. Deze zijn helpend bij de keuze voor vervolgttrajecten of de aanpak van grotere projecten en investeringen.
6. De inrichting van een centraal servicepunt is van cruciaal belang, hier komen de lijntjes van de verschillende organisaties samen en kunnen voorstellen worden ontwikkeld voor het oppakken van gezamenlijke projecten of trajecten.
7. 'De Kenniscampus' geniet onder medewerkers, leerlingen of (aankomende) studenten en bedrijfsleven geen bekendheid. Om het initiatief kans van slagen te geven, moet aan naamsbekendheid en promotie worden gewerkt; daarbij is de keuze van een thema en het zich richten op verschillende doelgroepen van groot belang.

Samenwerkingsgebieden

Samenwerking is mogelijk op het gebied van inrichting, (collectieve) voorzieningen en gezamenlijk beheer. Het betreft onder andere het beschikbaar stellen en delen van gezamenlijke ruimten en voorzieningen (repro, ict), het inrichten en beheer van de buitenruimte (groenvoorziening, parkeermanagement, beveiliging en toezicht). In tabel 7 is een overzicht van mogelijke 'starters' opgenomen. De tabel bevat geen uitputtende lijst, maar de opsomming zoals die door betrokken organisaties in verschillende iteraties zijn genoemd en waarvoor draagvlak aanwezig is.

Prioritering

In het adviesrapport worden drie voorzieningen uitgewerkt in een projectvoorstel; de inrichting facilitair beheer buitenruimte en twee business cases namelijk het delen van repro voorzieningen en een uitwijkmogelijkheid voor serverruimte ict. De andere zogenoemde 'starters' kunnen naar behoefte of urgentie in de operatie worden opgepakt door één van de organisaties. Het voorgestelde shared service centrum of centraal servicepunt kunnen verantwoordelijk worden gemaakt voor de coördinatie en realisatie van de gezamenlijke voorzieningen.

Financiële aspecten

Het onderzoek toont aan dat bij drie scholen op het gebied van onderhoud, energie, veiligheid en welzijn, eten en drinken, diensten, afvalbeheer, ict en telefonie en organisatie een omzet wordt gerealiseerd van vijf miljoen euro. Dat biedt in deze omvang mogelijkheden voor forse besparing. Voor het realiseren van de samenwerking moeten kosten worden gemaakt. In de financiële paragraaf zijn de benodigde investeringen voor de diverse projecten opgenomen. Het uiteindelijke doel daarbij is de inrichting van een centraal servicepunt in 2015. De schatting van de kosten en baten t/m 2015 ziet er als volgt uit.

Jaargang	Kosten	Baten
2012	€ 60.500,-	
2013	€ 25.000,-	€ 95.000,-
2014	€ 275.000,-	€ 50.000,-
2015	€ 175.000,-	€ 450.000,-
Communicatie (4 jaar)	€ 50.000,-	
Totaal	€ 685.500,-	€ 595.000,-

Vanaf 2015 wordt de financiering van het centrale servicepunt via een jaarlijkse afdracht van de deelnemende organisaties voorzien. Vanaf 2016 en verder ontstaat er evenwicht en wordt een batig saldo gegenereerd. Het saldo komt ten goede van de aangesloten organisaties.

Voorwaarde voor succes

Om de ontwikkeling van de Kenniscampus succesvol te maken zijn twee aspecten belangrijk. De eerste is dat de organisaties zich profileren aan de hand van een gezamenlijk gekozen thema. Het tweede is de communicatie en promotie verder optuigen zodat bedrijven zich gaan interesseren voor ondernemen binnen de Kenniscampus. De Kenniscampus binnen de FoodValley heeft kans van slagen als organisaties het belang van de eigen organisatie met behoud van identiteit kunnen delen; en ondergeschikt maken, aan het belang van de Kenniscampus.

Voorwoord

Geachte lezer,

Een mens mag dromen over een prachtige toekomst voor de Kenniscampus. Dromen beschrijven niet hoe je bij je resultaat komt. In dit onderzoek zoeken we naar de invulling van die droom. Tijdens de uitvoering van ons onderzoek hebben we ervaren dat ambities soms bijgesteld moeten worden. De spreuk *Luctor et emergo*, ‘ik worstel en kom boven’ is hier zeker van toepassing. Gelukkig doe je de opdracht samen en heb je vertrouwen in een goede afloop. Dat laatste is ook datgene wat we onze opdrachtgevers willen meegeven. De Kenniscampus is een uniek initiatief in een mooie omgeving. Het ontwikkelen van het gebied zal samen moeten gebeuren. Een succesvolle samenwerking komt alleen tot stand als er een voldoende basis van vertrouwen is en de wil om de doelstellingen van de Kenniscampus Ede tot een succes te maken. Wij hebben tijdens ons onderzoek gezien dat er veel enthousiaste mensen zijn die geloven in de Kenniscampus. Het is van belang dat enthousiasme in de juiste richting te laten bewegen. Wij zijn dan ook vereerd dat we met ons onderzoek een bijdrage hebben mogen leveren aan de realisatie.

Graag willen wij onze dank uitspreken aan iedereen die ons op enigerlei wijze heeft geholpen bij de realisatie van deze scriptie. Een aantal personen willen we in het bijzonder bedanken. Ten eerste de docenten van Haagse Hogeschool, opleiding Facilitair Management, die ons de afgelopen vier jaar met woord en daad hebben bijgestaan. Onze begeleiders Anthony van Geest en André Smit voor de opbouwende kritieken. Dirk Goijert van de Christelijke Hogeschool Ede die de afgelopen maanden als klankbord fungeerde. Verder, degenen die informatie hebben aangeleverd voor de enquête en allen die onze interviewtechnieken moesten ondergaan. Als laatste willen we onze familie bedanken die de afgelopen vier jaar vooral tegen onze rug aan moesten kijken en veel huishoudelijke en sociale taken over hebben genomen.

Tenslotte willen we elkaar bedanken. De afgelopen maanden hebben we veel met elkaar gesproken en elkaar door lastige momenten heen geholpen. Tegelijkertijd hebben we aan de opdrachtgevers laten zien dat samenwerken, ook al woon je ver van elkaar, de moeite waard is. Wij kijken met veel voldoening terug op een mooie, boeiende en vooral inspirerende periode.

Rest ons tot slot u veel leesplezier te wensen.

Leo van den Bos
Henk Langerak

Inhoudsopgave

Auteursreferaat

Indexreferaat

Managementsamenvatting

Voorwoord

Inleiding	- 1 -
1. Kenniscampus Ede en deelnemende organisaties	- 3 -
1.1 Kenniscampus Ede	- 3 -
1.2 Programmaplan Kenniscampus	- 4 -
1.2.1 De facilitaire programmadoelen	- 5 -
1.3 Deelnemende organisaties binnen de Kenniscampus	- 5 -
1.3.1 De facilitaire organisaties	- 6 -
1.3.2 De facilitaire samenwerking en uitbestede faciliteiten	- 6 -
1.4 Stakeholderanalyse	- 6 -
1.5 Samenvatting	- 7 -
2 Theoretisch kader	- 9 -
2.1 Theoretische analyse globale onderzoeksvraag	- 9 -
2.1.1 Facilitaire voorzieningen	- 9 -
2.1.2 Samenwerking	- 11 -
2.1.3 Samenwerkingsconcepten	- 12 -
2.1.4 Samenwerkingsvormen	- 14 -
2.2 Samenvatting	- 16 -
3 Onderzoekskader	- 17 -
3.1 Het onderzoekproces	- 17 -
3.1.1 Herziening hoofdvraag en subvragen	- 17 -
3.2 Werkwijze onderzoeksopdracht	- 17 -
3.3 De opdracht	- 18 -
3.4 Het probleem	- 18 -
3.4.1 De onderzoeksvraag en de subvragen	- 18 -
3.4.2 Het doel van het onderzoek	- 19 -
3.4.3 De relevantie van het onderzoek	- 19 -
3.4.4 De afbakening	- 19 -
3.4.5 De randvoorwaarden	- 19 -

3.5	Het onderzoeksplan	- 20 -
3.5.1	De aanpak	- 20 -
3.6	Dataverwerking	- 21 -
3.7	Eindresultaat	- 21 -
3.8	Doelgroep	- 21 -
3.9	Samenvatting	- 22 -
4	Verwerking en analyse	- 23 -
4.1	Inleiding	- 23 -
4.1.1	Opzet van de verwerking van data	- 23 -
4.2	Dataverwerking	- 25 -
4.2.1	Resultaten enquête	- 25 -
4.2.2	Resultaten lunchbijeenkomst	- 25 -
4.2.3	Resultaten interviews	- 25 -
4.2.4	Resultaten aanvullend bronnen- en literatuuronderzoek	- 26 -
4.3	Mogelijkheden voor samenwerking	- 28 -
4.3.1	Starters voor samenwerking	- 28 -
4.4	Samenvatting	- 29 -
5	Samenwerkingsmodel	- 30 -
5.1	Inleiding	- 30 -
5.2	Theorie en praktijk komen samen	- 30 -
5.3	Waarom samenwerking?	- 31 -
5.4	Pragmatische samenwerking	- 31 -
5.5	Structurele samenwerking	- 31 -
5.6	Uitwerking naar centraal servicepunt	- 32 -
5.7	Bestuurlijk model	- 42 -
5.8	Draagvlak	- 33 -
5.9	Communicatie	- 34 -
5.10	Samenvatting	- 34 -
Advies en vervolg		- 36 -
Inleiding		- 36 -
Conclusies		- 36 -
Aanbevelingen		- 37 -
Implementatie en financiering		- 38 -
Aanbevelingen voor vervolgonderzoek en -activiteiten		- 41 -
Bijvangst onderzoek		- 43 -

Literatuurlijst	- 44 -
Bijlage 1: Memo opdracht bestuur	i
Bijlage 2: Verslag opdrachtgever Ton Bestebreur	iii
Bijlage 3: Verslag opdrachtgever Toine Schinkel	v
Bijlage 4: Verslag opdrachtgever Edo Müller	vii
Bijlage 5: Deelnemende organisaties	xii
Bijlage 6: Stakeholders analyse	xv
Bijlage 7: Activiteiten per fase	xviii
Bijlage 8: Vragenlijsten interviews	xix
Bijlage 9: Geïnterviewde personen	xxi
Bijlage 10: Opbouw groslijst en begeleidend schrijven	xxii
Bijlage 11: Groslijst Kenniscampus	xxiii
Bijlage 12: Uitkomsten enquête en aanvullingen vanuit interviews	xxiv
Bijlage 13: Geanonimiseerde, samengevatte interviews	xxxvii
Bijlage 14: Verslag werkbijeenkomsten	lv
Bijlage 15: Keyproject: Inrichten facilitair beheer ruimtelijk gebied	lx
Bijlage 16: Bussiness case ICT-uitwijk	lxi
Bijlage 17: Bussiness case repro	lxiv

Inleiding

Dit rapport is geschreven naar aanleiding van onze afstudeeropdracht aan de Haagse Hogeschool. Voor onze afstudeeropdracht maken we als studenten een verdiepingsslag binnen de stof die de Haagse Hogeschool de afgelopen jaren heeft aangereikt. Daarvoor zijn we op zoek gegaan naar een opdracht die ons verdieping biedt en waar voldoende uitdaging in zit om de studie Facilitair Management af te ronden. De CHE en Kenniscampus Ede bieden hiervoor een uitgelezen en unieke mogelijkheid.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Bestuurlijk Overleg (BO) als vertegenwoordigers van het initiatief Kenniscampus Ede.

Binnen de gemeente Ede is in 2008 door negen organisaties een intentieverklaring (www.Ede.nl, Brochure_Kenniscampus_Ede) ondertekend over de vorming van een Kenniscampus. De organisaties hebben zich aan elkaar verbonden om binnen de gemeente Ede een omgeving te ontwikkelen waar bedrijvigheid, onderwijs, wonen, ontwikkeling en innovatie hand in hand gaan. In december 2010 hebben betrokkenen het Programmaplan Kenniscampus bestuurlijk vastgesteld. Om het project Kenniscampus Ede kans van slagen te geven is in het plan een aantal richtinggevende programma-doelen geformuleerd. Deze doelen zijn:

- een meer herkenbaar en aantrekkelijk gebied voor wonen, leren en werken (betere infrastructuur);
- meer gezamenlijke onderwijsprogramma's en faciliteiten (meer innovatie, efficiency en kwaliteit);
- meer gezamenlijke dienstverlening met bedrijven en bewoners (meer ondernemend vermogen).

In de genoemde programmadoelen komen verschillende facilitaire componenten naar voren. Het betreft onder andere; gedeelde voorzieningen, een betere infrastructuur en gezamenlijke dienstverlening aan en met (nieuw te vestigen) bedrijven en campusbewoners. Het Bestuurlijk Overleg van de Kenniscampus Ede heeft in haar overleg van 19 december 2011 (bijlage 1) opdracht gegeven onderzoek te doen naar mogelijke samenwerkingsverbanden op facilitair gebied binnen de Kenniscampus Ede. Dit onderzoek brengt daarvoor de kansen en (economische) mogelijkheden in beeld. Daarnaast kijken we naar een structurele inbedding van de gezamenlijke dienstverlening voor de campus. Uiteindelijk is voor dit onderzoek de volgende vraag geformuleerd:



“Op welke wijze kunnen facilitaire voorzieningen een bijdrage leveren aan het behalen van de gezamenlijke programmadoelstellingen van Kenniscampus Ede?”

Met deze onderzoeksvraag zijn we in staat onderzoek te doen naar de kansen en voordelen die samenwerking oplevert voor (de omgeving van) de Kenniscampus. Deze voordelen zijn ondersteunend aan de gezamenlijke programmadoelstellingen van de Kenniscampus en de daarbij betrokken organisaties. De samenwerking tussen bedrijven / organisaties en overheid beoogt gezamenlijk verantwoordelijkheid te dragen voor de kwaliteit van de afspraken binnen de Kenniscampus, afgestemd op de behoefte van alle gebruikers.

Het doel van dit onderzoek is het uitbrengen van een adviesrapport met bruikbare aanbevelingen voor de implementatie van de facilitaire voorzieningen, die een bijdrage leveren aan de gezamenlijke Programmadoelstellingen van Kenniscampus Ede. Dit adviesrapport is in eerste instantie be-

doeld voor het BO van de Kenniscampus. Het bestuur kan met dit rapport invulling geven aan het realiseren van gezamenlijke facilitaire doelstellingen.

Na het definiëren van de onderzoeksvraag en het opstellen van de probleemstelling en achterliggende subvragen is gestart met een verkenning onder de participanten binnen Kenniscampus Ede. Deze oriëntatie dient als theoretische achtergrond bij het vervolg van het onderzoek. Met de opdrachtgevers is de onderzoeksvraag nader ingevuld en zijn onderzoeksvelden benoemd. Vervolgens is de huidige situatie verkend en zijn mogelijke samenwerkingsverbanden in kaart gebracht. Voor de externe oriëntatie zijn verschillende bedrijven en organisaties bezocht en zijn interviews afgenomen om inzicht te krijgen in de marktontwikkeling. In overleg met de opdrachtgevers is een aantal samenwerkingsgebieden op financieel-economisch gebied uitgewerkt om daarmee de positieve bijdrage van gedeelde voorzieningen aantoonbaar te maken. Tenslotte is een mogelijk samenwerkingsmodel beschreven.

De structuur van dit document is als volgt:

- Hoofdstuk 1 beschrijft de Kenniscampus en deelnemende organisaties.
- Hoofdstuk 2 beschrijft het theoretisch kader.
- Hoofdstuk 3 beschrijft de onderzoeksverantwoording.
- Hoofdstuk 4 beschrijft de verwerking en analyse van de verschillende data.
- Hoofdstuk 5 beschrijft het mogelijke samenwerkingsmodel.
- Tenslotte worden de conclusies en aanbevelingen van het rapport benoemd.

De omvang van de onderzoeksoopdracht

Om de scope van de opdracht de juiste richting en diepgang te geven, zijn voorafgaand aan dit onderzoek oriënterende gesprekken gevoerd met de uiteindelijke opdrachtgevers (bijlage 2, 3 en 4) namens het BO. De gedelegeerde opdrachtgevers, van met name de scholen, hebben in deze voorafgaande gesprekken aangegeven dat zij vooral een pragmatische invulling van de samenwerking nastreven: het beschikbaar stellen van faciliteiten en het delen van voorzieningen.

Tijdens het vooronderzoek is tevens gestart met een globale literatuurstudie om het onderzoeksthema in een duidelijk kader te krijgen. Daarbij is gebruik gemaakt van bestaande informatie zoals het Programmaplan Kenniscampus Ede, maar ook informatie van internet, vakliteratuur en vakbladen.

Om het draagvlak voor de opdracht te vergroten is ervoor gekozen meerdere opdrachtgevers te betrekken. Na individuele gesprekken met de opdrachtgevers zijn de volgende gemeenschappelijke onderzoeksvelden en doelstellingen benoemd:

- Inventariseren van de schaalvoordelen en efficiencywinst binnen het facilitair werkveld bij de participanten van de Kenniscampus.
- Onderzoeken waar samenwerking wel of geen meerwaarde heeft en welke kansen benut kunnen worden.
- Uitwerken van ontwikkelvoorstellen van relevante omvang. De ontwikkelvoorstellen kunnen enerzijds bestaan uit een gezamenlijke en/of efficiëntere inzet van mensen en middelen en anderzijds uit voorstellen voor verbetering van de uitstraling en presentatie van de campus.
- Inrichten van een mogelijk model voor borging en verdere ontwikkeling van samenwerking op of binnen de Kenniscampus Ede.

Voor het uitwerken van de opdracht zijn door de opdrachtgevers de volgende kaders meegegeven:

- Maak gebruik van onder- en overcapaciteit;
- kijk naar gezamenlijke inzet van expertise en/of outillage;
- onderzoek de samenwerkingsgebieden c.q. -vormen op facilitair gebied;
- zoek naar verbinding voor en tussen onderwijs, studenten en andere betrokkenen;
- zorg voor een structurele borging voor de lange termijn.

1. Kenniscampus Ede en deelnemende organisaties

Dit hoofdstuk beschrijft de missie en ankers van de Kenniscampus Ede. Eerst worden de deelnemende organisaties van de Kenniscampus en bijbehorende facilitaire organisaties toegelicht. Vervolgens wordt een korte uiteenzetting van het programmaplan en de facilitaire programmadoelen van de Kenniscampus, die onderdeel zijn van de onderzoeksvraag, gegeven.

De volgende subvragen worden behandeld:

- *Wie zijn de deelnemende organisaties van de Kenniscampus en hoe zijn hun facilitaire voorzieningen georganiseerd?*
- *Hoe is de facilitaire organisatie binnen de organisaties van de Kenniscampus ingericht en welke (specifieke) kennisgebieden zijn aanwezig?*
- *Binnen welke facilitaire gebieden wordt nu samengewerkt en welke faciliteiten zijn uitbesteed?*
- *Wat zijn de gezamenlijke facilitaire doelstellingen binnen het Programmaplan Kenniscampus?*

1.1 Kenniscampus Ede

In Ede wordt al langer gewerkt aan de ontwikkeling van een Kenniscampus. Het project Kenniscampus Ede is gestart deze ontwikkeling vorm en richting te geven. Om deze ontwikkeling kans van slagen te geven, hebben de partners een gezamenlijk programma ontwikkeld met een aantal richtinggevendende programmadoelen. In december 2010 hebben de partners hiervoor een gezamenlijke intentieverklaring ondertekend. Zij spannen zich in het hoofddoel van de intentieverklaring richting te geven. Het hoofddoel is: *“Bijdragen aan de verdere ontwikkeling van FoodValley; de Europese top-regio voor innovaties op het gebied van gezonde en duurzame voeding”*.

De ambities zijn neergelegd in het Programmaplan Kenniscampus.

Kenniscampus Ede: een unieke omgeving

Kenniscampus Ede is uniek in haar samenstelling. Binnen geen enkele andere campus omgeving vind je zes onderwijsorganisaties die de intentie hebben uitgesproken te willen samenwerken binnen een gebied. Het is aantrekkelijk juist van deze kennis gebruik te maken in het nadenken over en het elkaar vinden in samenwerking.

Missie Kenniscampus Ede (www.Ede.nl, programmaplan)

De Kenniscampus Ede voorziet het bedrijfsleven in de FoodValley van mensen met praktijkgerichte kennis, kunde en affiniteit met Food. Dit doet de Kenniscampus Ede vanuit een aantrekkelijk en duurzaam gebied met een contextrijke leeromgeving en innovatieve bedrijvigheid. Met regionale verankering en laagdrempelige onderwijsvoorzieningen biedt de Kenniscampus Ede een hoogwaardige kennis- en onderwijsinfrastructuur en zorgt zij voor nieuwe instroom aan studenten en leerlingen.

Relatie met FoodValley en Wageningen Universiteit en Research (WUR)

De Kenniscampus is complementair aan de internationale wetenschappelijke oriëntatie van de research centra in Wageningen. Zij is gericht op talentontwikkeling voor de gehele beroepskolom en meer regionaal verankerd en toegankelijk voor het MKB. Daarbij realiseert zij ook een talentvolle doorstroming naar de WUR. Bovendien vindt er praktijkgericht onderzoek plaats door lectoren.

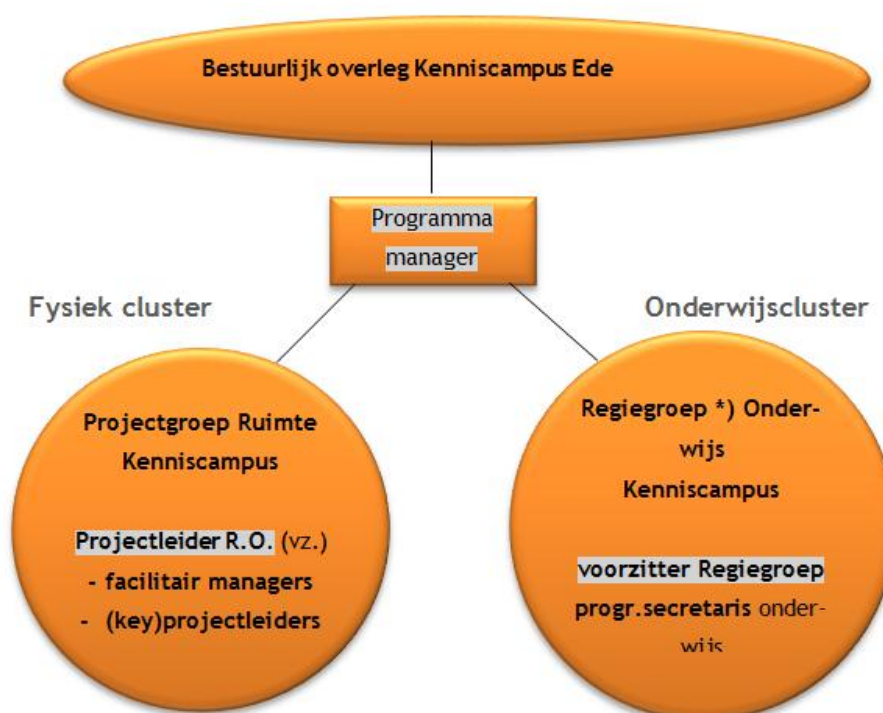
1.2 Programmaplan Kenniscampus

Het programmaplan kent twee clusters: een fysiek cluster en een onderwijs cluster. Het fysieke cluster wordt aangestuurd door een projectleider RO van de Gemeente Ede en is met name gericht op het eerste programmadoel: een aantrekkelijke en herkenbare campus. Voor dit cluster zijn verschillende keyprojecten gedefinieerd.

Het onderwijscluster is met name gericht op de onderwijsdoelen van het programma en wordt aangestuurd door de voorzitter van de Regiegroep onderwijs.

Het geheel staat onder verantwoordelijkheid van het Bestuurlijk Overleg (BO). Binnen het BO zijn de bestuurders van de verschillende organisaties vertegenwoordigd. De programmamanager vormt de schakel tussen het Bestuurlijk Overleg, het fysieke cluster en het onderwijscluster.

De programmaorganisatie voor de ontwikkeling van de Kenniscampus ziet er als volgt uit:



*) Er is gekozen voor de benaming "Regiegroep", omdat de omschreven (key)projecten volop in ontwikkeling zijn.

Figuur 1: Structuur programmaorganisatie

Het Bestuurlijk Overleg (BO)

Het BO maakt strategische keuzes om de beoogde doelen te bereiken en heeft als taak het aantrekken van gemeenschappelijke budgetten. Ook zorgt zij voor bestuurlijke afstemming en draagvlak voor de relevante projecten en initiatieven.

Verder draagt het BO zorg voor bestuurlijke afstemming met FoodValley en behandelt en beoordeelt voorstellen uit Projectgroep Ruimte respectievelijk Regiegroep Onderwijs.

Samenstelling: burgemeester (voorzitter), portefeuillehouder onderwijs gemeente Ede (vast lid), relevante portefeuillehouders (afhankelijk van de agenda), bestuurders onderwijs, bestuursvoorzitters corporaties, programma-manager en Wageningen UR. Op afroep: projectleiders Ruimte en Onderwijs.

Frequentie van overleg: 3 à 4 maal per jaar

1.2.1 De facilitaire programmadoelen

Het Programmaplan Kenniscampus kent naast de doelstellingen op onderwijskundig vlak ook een aantal doelstellingen die een meer facilitair karakter kennen. Organisaties hebben zich geconformeerd aan het verwezenlijken van deze doelen. In het programmaplan is een aantal doelstellingen meer uitgewerkt. Voor dit onderzoek noemen we de volgende:

1. Een herkenbaar en aantrekkelijk gebied:
 - *Meer eenheid en kwaliteit van de inrichting, die is vastgelegd in een gezamenlijk gedragen facilitair inrichtings- en beheersplan. Bijvoorbeeld: één uitstraling en gemeenschappelijke logistiek, toegepast in één systeem van plattegronden en bewegwijzering binnen de campus.*
 - *Het eenduidig inrichten, beheren en onderhouden van het ruimtelijk gebied. Dit doen organisaties door gemeenschappelijk gebruik van ornamenten en/of andere toepassingen van kunstzinnige vormgeving. Op die manier worden onderwijsgebouwen en buitenruimte met elkaar verbonden. Denk aan bijvoorbeeld inrichting van de buitenruimte met trimtoestellen voor studenten en bewoners.*
 - *Het streven naar een duurzame gebiedsontwikkeling waarbij zaken als warmte - koudeopslag, warmtekrachtkoppeling en duurzame energie zoveel mogelijk een plek krijgen.*
2. Ondernemend voor bedrijven, instellingen en bewoners:
 - *Voorzieningen beschikbaar stellen aan direct omwonenden als klant van de campus. Denk aan ruimte of bijvoorbeeld catering. Maar ook: de organisatie als klant van de ondernemers in de directe nabijheid.*

1.3 Deelnemende organisaties binnen de Kenniscampus

Binnen de Kenniscampus participeren zes onderwijsorganisaties, twee woningcoöperaties en de Gemeente Ede (bijlage 5). De zes onderwijsorganisaties hebben een directe relatie met de omgeving van de Kenniscampus. Dat komt vooral tot uitdrukking in de wens voor het opleiden van leerlingen en studenten welke een bijdrage kunnen leveren aan FoodValley. De gemeente Ede wil graag ondernemerschap en ondernemerszin stimuleren binnen haar grenzen. Ook wil zij Ede meer op de kaart zetten als studentenstad. De beide woningcoöperaties bouwen aan studentenhuisvesting. Idealis gaat studentenwoningen exploiteren die worden ontwikkeld en gebouwd door woningcoöperatie Woonstede. In onderstaand overzicht worden de betrokken organisaties met hun eigen werkveld genoemd.

Naam Organisatie	Werkveld	Kengetallen	Adresgegevens
Aeres Groep Ede	VMBO MBO HBO	Zie voor cijfers Ede: Groenhorst en PTC ⁺	www.aeresgroep.nl
CHE	HBO	Ca. 4200 studenten	www.che.nl
ROCA12	MBO	Ca. 5500 deelnemers	www.a12.nl
Groenhorst Ede	VMBO MBO	385 VMBO 40 MBO leerlingen	www.groenhorstcollege.nl
PTC ⁺ Ede	Praktijk onderwijs	In Ede gemiddeld 300 cursisten	www.aeresgroep.nl
't Streek	VMBO HAVO VWO	Ca. 2300 leerlingen	www.hetstreek.nl
Idealis	Woningcoöperatie	Huisvesting voor 4400 studenten	www.idealisis.nl
Woonstede	Woningcoöperatie	9739 wooneenheden	www.woonstede.nl
Gemeente Ede	Wonen, werken en leven	Ca.108.000 inwoners	www.ede.nl

Tabel 1: Kengetallen organisaties. IJkpunt 01-01-2012

1.3.1 De facilitaire organisaties

Alle betrokken organisaties maken gebruik van voorzieningen die het behalen van de organisatie-doelstellingen ondersteunen. Deze facilitaire organisaties van participanten zijn verschillend georganiseerd. Onderstaand een schematisch overzicht van de verschillende disciplines binnen organisaties.

Organisaties	Disciplines welke raakvlakken kennen t.o.v. facility management			
	Facilitair	Inkoop	Contractbeheer	Onderhoud
Aeres Groep / PTC+	Centraal	Inkooporganisatie	Centraal	Centraal
CHE	Centraal	Inkoper	Facilitair en CvB centraal	Centraal
COG ROC A12	Centraal op hoofdlijnen, decentrale uitvoering	Centraal georganiseerd, decentraal uitgevoerd	Contractvorming en -beheer zijn centraal belegd	Contractafspraken centraal, uitvoering decentraal
Groenhorst Ede	Samen met Aeres Groep	Samen met Aeres Groep	Samen met Aeres Groep	Samen met Aeres Groep
Het Streek	Decentraal	Decentraal, naar de toekomst centrale aanpak.	Decentraal met groei naar centraal	Decentraal georganiseerd
Idealis	Regieorganisatie	Centraal georganiseerd	Centraal	Regieorganisatie

Tabel 2: Facilitaire disciplines

1.3.2 De facilitaire samenwerking en uitbestede faciliteiten

Door de betrokken organisaties wordt tot nu toe zeer beperkt samengewerkt op het gebied van de facilitaire voorzieningen. De mogelijkheden zijn wel aanwezig, maar tot een daadwerkelijke uitvoering is het nooit gekomen. Wel wordt door betrokken organisaties samengewerkt met andere, dienstverlenende, organisaties. Dit komt voornamelijk tot uitdrukking in de uitbesteding van een aantal disciplines; met name schoonmaak, catering en groenonderhoud zijn uitbesteed. Dit onderzoek brengt de mogelijkheden voor samenwerking op facilitair gebied in kaart.

1.4 Stakeholderanalyse

Een stakeholders-analyse wordt gezien als instrument wat ondersteund bij het in kaart brengen van de positie van betrokkenen ten opzichte van een bepaalde situatie. In dit onderzoek wordt vanuit de belangen van de verschillende betrokkenen naar de houding ten aanzien van samenwerking binnen de Kenniscampus gekeken.

Dat is de voorlopige betekenis van deze analyse. Bij het verder uitwerken van het samenwerkingsmodel kan de stakeholders-analyse; of de Harvard of consensusmethode ondersteunend werken aan het proces (www.stakeholders.nl). Binnen de stakeholders-analyse wordt gezocht naar consensus en niet naar het compromis. In het consensus model wordt er naar gestreefd alle stakeholders zoveel mogelijk mee te nemen in het proces. Zij conformeren zich aan de ingeslagen weg en hebben daar allen voordeel aan. Ontbreekt dit voordeel voor een van de organisaties, dan kan deze eruit stappen voordat de deal gesloten wordt. Met andere woorden, het draait binnen de samenwerking om win-win situaties voor alle betrokken organisaties.

Binnen de analyse wordt de betrokkenheid en de relevantie van de organisaties benoemd. Deze wordt afgezet in relatie tot de besluitvorming over en de samenwerking binnen de Kenniscampus. Hierin worden betrokkenen geïdentificeerd en geclassificeerd. Daarbij wordt gebruik gemaakt van het model van Hermanussen (2010, p. 36). Hieronder beschrijven we de analyse en positie van de stakeholders ten aanzien van de Kenniscampus.

De uitwerking van de analyse is opgenomen in bijlage 6.

Cultuur van de organisatie

“Organisatiecultuur wordt wel omschreven als het feitelijk gedrag van de medewerkers van een organisatie, dat voortkomt uit een stelsel van impliciete en expliciete veronderstellingen, waarden en normen”

Binnen de Kenniscampus bestaat (nog) geen eigen cultuur. Toch is het van belang dat er binnen de samenwerking wel een cultuur wordt ontwikkeld. De bovenstaande beschrijving van Caluwé en Vermaak (2006) biedt houvast voor het maken van afspraken. Elkaar kennen en gekend worden, is belangrijk om vooringenomenheid en aannames te voorkomen. ‘Afspraak is afspraak’ en ‘Zo zijn onze manieren’ geven invulling aan de waarden en normen die tussen de deelnemers worden afgestemd. Soms tegenstrijdig lijkende belangen moeten onder ogen worden gezien en ‘eigenbelang’ moet soms overboord worden gezet. Het gezamenlijk afstemmen van waarden en normen en het uitspreken van wederzijdse verwachtingen biedt ruimte voor ontwikkeling van een eigen cultuur binnen de Kenniscampus. Het ontwikkelen van gezamenlijke visie of een gezamenlijk idee is ondersteunend hieraan!

Identiteit binnen de Kenniscampus

Participerende organisaties kennen een eigen identiteit. Identiteit heeft invloed op de opstelling ten opzichte van samenwerking binnen de campus. Die verschillende identiteit zal niet direct in ideële zin een rol spelen, maar vooral in praktische zin. De verschillende niveaus van de doelgroepen; van praktijkonderwijs tot aan hoger beroepsonderwijs, maar ook principiële keuzes kunnen in de toekomst invloed hebben op de samenwerking. Het is verstandig om dergelijke invloeden tevoren te benoemen. Het opzetten van een goede communicatiestrategie ondersteunt de ontwikkeling van een eigen identiteit. In zijn boek *Identiteit & Imago* schrijft Van Riel (2010) over de drie identiteitskenmerken van Albert en Whetten (1985): continuïteit, onderscheidenheid en centraliteit. Deze kenmerken kunnen als kader worden gebruikt om de communicatiestrategie binnen de Kenniscampus vorm en inhoud te geven.

Positie ten opzichte van de Kenniscampus

Organisaties staan positief tegenover samenwerking. Het belang van alle organisaties, de betrokkenheid en de positie, in de zin van beïnvloeding van de besluitvorming, is verschillend. Wat opvalt, is dat een aantal organisaties met een sterke positie in de belangen een meer neutrale houding heeft tegenover samenwerking. Dat duidt op reserve ten aanzien van samenwerking binnen de campus. Reden is dat deze organisaties bezittingen hebben binnen de campus. De vraag wat er met deze bezittingen gebeurt: kopen door gemeente of beschikbaar stellen aan gebruikers, moet eerst beantwoord zijn. Verder toont de analyse dat woningcorporatie Idealis en Gemeente Ede een andere relatie tot de Kenniscampus hebben dan de onderwijsorganisaties.

Bij de bestuurders is reserve voor wat betreft de formalisering, juist vanwege bovengenoemde belangen die een grote rol spelen. De uitwerking en realisatie van de planologische inrichting met de daarbij behorende afspraken over aan- en verkoop van grondbezit kan een belangrijke bijdrage leveren aan de realisatie van de inrichting van het facilitair beheer van de buitenruimte. Verdergaande samenwerking tussen organisaties, bedrijven en bewoners wordt daarmee ondersteund.

Conclusie

Samenwerking in een juiste vorm is de meest stabiele basis voor verdere invulling van het behalen van de programmadoelen. Die samenwerking zal zich vooral richten op duidelijke activiteiten, voorzieningen of beheerstaken. In het vervolg van het onderzoek is rekening gehouden met de uitkomsten van deze analyse.

1.5 Samenvatting

Kenniscampus Ede is een uniek initiatief waar samengewerkt wordt tussen zes onderwijsinstellingen, Gemeente Ede en twee woningcorporaties. Uniek in die zin dat binnen geen ander initiatief zes onderwijsorganisaties elkaar vinden die complementair zijn aan elkaar. Die wetenschap biedt een

goede basis voor de ontwikkeling van het initiatief. Bij de verdere ontwikkeling is het van belang dat ook bedrijven hun plek vinden binnen de Kenniscampus.

Op het gebied van onderwijs is een aantal initiatieven in gang gezet of ontwikkeld. Dit gebeurt onder verantwoordelijkheid van de Regiegroep Onderwijs. Op het gebied van facilitaire voorzieningen vinden organisaties elkaar nog niet. De facilitaire organisaties bezitten wel een zekere kennis, maar deze wordt niet gezamenlijk ingezet of gedeeld.

Om samenwerking op het gebied van voorzieningen te realiseren moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Er moet duidelijkheid komen over hoe wordt omgegaan met bezit en belang van de organisaties binnen de Kenniscampus. Ook moet worden afgestemd wat het doel is van samenwerking. Naast economisch of organisatorisch voordeel geven organisaties door samenwerking een positief signaal af aan hun omgeving.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksvraag verder uitgediept om tenslotte tot een goed onderbouwde onderzoeksvraag te komen. Eerst worden de verschillende onderdelen bij 'facilitaire dienstverlening' beschreven. Vervolgens wordt het onderdeel 'bijdragen' vanuit samenwerkingsoptiek uitgewerkt. In de samenvatting worden beide beschouwingen gebundeld tot een theoretisch groeimodel.

2.1 Theoretische analyse globale onderzoeksvraag

Het eerste deel van het onderzoek bestaat uit literatuuronderzoek. De belangrijkste aspecten van de onderzoeksvraag zijn geanalyseerd vanuit een theoretische invalshoek. Het doel is de vraag nader te beschouwen en te onderbouwen. De bronnen die bij het theoretisch onderzoek zijn gebruikt, bestaan uit boeken, rapporten, publicaties en internet- en intranetartikelen. Daarnaast is gekeken naar verschillende juridische vormen, services en besturingsmodellen.

2.1.1 Facilitaire voorzieningen

Het domein van de facilitaire voorzieningen bestaat uit verschillende onderdelen. In dit hoofdstuk worden de relevante delen voor de onderzoeksvraag kort uiteengezet.

In de huidige praktijk van de facilitaire dienstverlening wordt volgens Van Krimpen (2003) het concreet verschaffen van een pakket faciliteiten bedoeld. Faciliteiten zijn het samenspel van fysieke condities die het een organisatie en haar medewerkers mogelijk maken haar werkzaamheden ten behoeve van het primaire proces uit te voeren. Brengt men deze mensen onder in een gebouw dan ontstaat er (de Kok, 2000) een noodzaak voor facility management. Van Dale (2009) suggereert bij 'facilitair' dat het een externe, commerciële activiteit betreft. In de praktijk komen alle combinaties van intern en extern leveren van diensten voor. Facilitaire diensten kunnen zowel door de eigen organisatie als door externe dienstverleners en toeleveranciers worden geleverd.

Het begrip *dienst* in dienstverlening heeft een dubbele betekenis. Een dienst wordt meestal beschouwd als het leveren van een immaterieel product. Dit is niet terecht aangezien ook fysieke producten onder facilitaire dienstverlening vallen. Hier gaat het om mengvormen waarbij fysieke componenten immateriële delen bevatten in de vorm van service en aftersales.

Resumerend kan *facilitaire dienstverlening* worden gedefinieerd als (Krimpen, 2003):

“Facilitaire dienstverlening is het extern/intern toeleverend realiseren en in stand houden van faciliteiten ter ondersteuning van het primaire proces binnen de organisatie.”

De facilitaire dienstverlening is ondersteunend aan het primaire proces, de corebusiness, van een organisatie. Om een bepaalde dienst te kunnen realiseren is een assortiment nodig. Het assortiment dat aan een organisatie geleverd wordt, is afhankelijk van de inhoudelijke en organisatorische relatie met het primaire proces. Gegeven de specifieke bedrijfsomgeving kan het assortiment dus verschillen. Daarnaast kan ook het relatieve belang voor het primaire proces per organisatie verschillen. Hier speelt de mate van interdependentie c.q. de mate van afbreekrisico voor het primaire proces een rol. Het assortiment kan een breed scala producten en diensten omvatten. Om een gemeenschappelijk kader te ontwikkelen en een vergelijking te kunnen maken tussen facilitaire organisaties wordt sinds 2001 gebruik gemaakt van de NEN 2748 norm (www.nfcindex.nl). Waar eerder de facilitaire dienstverlening opgedeeld werd in drie functies: huisvesting, services en middelen (Regterschot, 1988), voegen Maas en Pleunis (2006) daar ICT en vastgoedbeheer aan toe. In de genoemde norm wordt het facilitair assortiment in vijf functies ingedeeld:

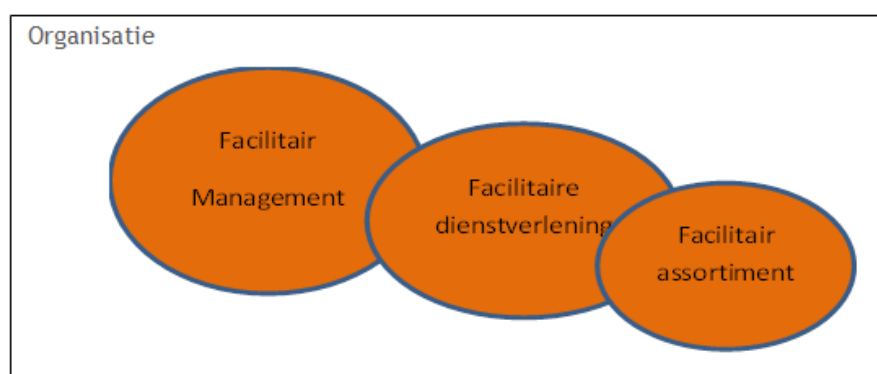
- Huisvesting (gebouw, terreinen, onderhoud en beheer)
- Diensten en middelen (consumptieve diensten, risicobeheersing, schoonmaak, etc.)
- Informatie- en communicatietechnologie (infrastructuur, hard- en software, ondersteuning)
- Externe voorzieningen (vergaderen, reizen en thuiswerkvoorzieningen)
- Facility management (integrale sturing van bovenstaande functies)

Het facilitaire assortiment kan worden opgesplitst in collectieve diensten en facultatieve diensten. Bij facultatieve diensten wordt op verzoek van de individuele klant geleverd. Deze wens van de klant dient vooraf bekend te zijn. Hiervoor wordt veelal een 'menu'-kaart in de vorm van een producten- en dienstencatalogus aangeboden. Voor de collectieve diensten is dit minder noodzakelijk omdat deze aan alle klanten worden geleverd.

Facility management kan in specifieke gevallen een instrument zijn om organisatieveranderingen in gang te zetten, te faciliteren of te borgen. Bijvoorbeeld het doorvoeren van een nieuw werkplek-concept om een besparing op vierkante-meter-gebruik te realiseren, of door een nieuw kantoorconcept met open ruimte in te richten om kennisuitwisseling te stimuleren.

Het gebouw en de middelen zijn statische elementen die pas tot 'leven' komen als mensen er gebruik van (willen) maken. Op dat moment is een facilitaire organisatie nodig. Gedurende hun bestaan doorlopen facilitaire organisaties een aantal ontwikkelingsfasen met verschillende besturingsvormen. Maas en Pleunis (P. 124-128) beschrijven vier ideaaltypische besturingsvormen in oplopende ontwikkeling:

- Kostencentrum: kenmerkt zich doordat er geen doorbelasting van facilitaire kosten is. Werkt met budget, waarbij de kosten ten laste van de concernbegroting komen.
- Profitcentrum: facilitaire dienst heeft eigen resultaatverantwoordelijkheid, zij 'verkoopt' producten en diensten tegen integrale kostprijs. Motto is: "eigen broek op houden".
- Business unit: de facilitaire organisatie streeft naar een business unit. Er is dan geen gedwongen winkelnering. Er wordt nadrukkelijk naar het maken van winst toe gewerkt.
- Juridische zelfstandige eenheid: als de aansturing te veel inspanning kost, wordt de facilitaire organisatie vaak verzelfstandigd. De eerdere opdrachtgever wordt dan klant.



Figuur 2: Facilitaire voorzieningen binnen organisatie

Geen van de vier besturingsvormen vinden we terug bij de zes onderwijsorganisaties. Uitzondering hierop is de COG, waartoe ROC A12 behoort. Het facilitair bedrijf van de COG is ingericht als profitcentrum. Naar de toekomst toe moet naast deze naar andere vormen van samenwerking worden gekeken.

2.1.2 Samenwerking

In de literatuur zijn verschillende theorieën over samenwerking en interactie tussen organisaties en hun omgeving te vinden. Interactie tussen organisaties krijgt vorm door professionele samenwerkingsverbanden met elkaar aan te gaan. De samenwerking dient daarbij een meerwaarde of strategisch belang te hebben voor organisaties. Samenwerking heeft alle eigenschappen van organiseren. Er is sprake van doelgerichtheid, het vraagt om de inzet van resources en het leidt tot resultaten. Bij samenwerken tussen organisaties kunnen verschillende invalshoeken en perspectieven gekozen worden. Twynstra Gudde (www.twynstragudde.nl) benoemen vier perspectieven:

1. *Economisch perspectief*: Bij deze vorm is het optimaliseren van bedrijfsresultaten een belangrijk stuurmiddel. Daarnaast zijn kostenreductie en risicospreiding belangrijke economische redenen voor samenwerking (Camps, 2004). Deze voordelen leiden uiteindelijk tot het creëren van een concurrentievoordeel. Voordelen van het economisch perspectief zijn:
 - Aantrekkelijker partij bij gezamenlijke aanbestedingen;
 - Inkoopvoordeel bij materialen en middelen;
 - Kansen in relatie tot de huidige bekostiging van het onderwijs.
2. *Organisatorisch/strategisch perspectief*: Bij samenwerking vanuit organisatorisch perspectief gaat het vooral om de 'fit' tussen de verschillende organisatie die samenwerking op kan leveren. Voordelen vanuit organisatorisch perspectief zijn:
 - verbeteren van de strategische positie door samenwerking op het gebied van onderwijsconcept, onderwijsportfolio, marktbereik, geografische positie;
 - reduceren en delen van risico's: onzekerheidsreductie; jezelf beschermen tegen competitie mede door samenwerking met concurrenten/collega's (coöpetitie);
 - gebruikmaken van aanvullende competenties van partners binnen de Kenniscampus.
3. *Bestuurskundig perspectief*: Dit betreft de publiek-private samenwerking en de specifieke alliantievorming en netwerken in maatschappelijke sectoren zoals zorg, welzijn en onderwijs (Boonstra, 2007). Daarbij zijn onderstaande issues belangrijke uitgangspunten:
 - het innoverend vermogen van de gezamenlijke organisaties;
 - bundelen van krachten om samen sterker te staan ten opzichte van derden;
 - jezelf mede door coöpetitie beschermen tegen competitie.
4. *Sociologisch-psychologisch perspectief*: Vooral samenwerkingsprocessen over organisatiegrenzen heen en wat die samenwerking tot een succes kunnen maken wordt door Boonstra (2007) belicht. Daarbij zijn commitment, visie en vertrouwen sleutelwoorden. Bestuurders moeten visie hebben op samenwerking en geven zelf het goede voorbeeld. Wanneer samenwerking wordt gezocht, moet een vertrouwensbasis aanwezig zijn. Reden en doel voor samenwerking vanuit sociologisch perspectief zijn:
 - Zaken worden collectief aangepakt. Daarmee wordt tegemoet gekomen aan het maatschappelijk appèl en de morele noodzaak zorgvuldig om te gaan met publieke gelden, investeringen en belangen.
 - Bestuurders beseffen dat de echt grote vraagstukken, zoals veiligheid en economische ontwikkeling, door geen enkele organisatie alleen kunnen worden opgelost en dat samenwerking tot de oplossing van die problemen kan bijdragen.
 - Samenwerking stelt betrokkenen in staat zich positief te onderscheiden ten opzichte van haar omgeving binnen en buiten Ede.

Conclusie

Vanuit de literatuur kunnen de motieven voor samenwerking worden onderbouwd vanuit bovenstaande perspectieven. In dit advies worden vooral het economisch en organisatorisch perspectief belicht. Beiden bieden de meest zichtbare resultaten in samenwerking en worden verder gebruikt voor de onderbouwing van het rapport.

2.1.3 Samenwerkingsconcepten

In de literatuur zijn verschillende samenwerkingsconcepten beschreven. In dit hoofdstuk wordt een aantal voor dit onderzoek relevante concepten genoemd.

Shared services

In het artikel 'Nieuwe vormen van kracht bundelen bij gemeenten' schrijven Korsten, Schaepkens, & Sonnenschein (2004) over de inzet van shared services bij gemeenten. Shared services betekent letterlijk 'gedeelde diensten'. Midden jaren negentig zien we een toenemend aantal grote bedrijven in Nederland shared service centers inrichten (Strikwerda, 2003). In de meeste gevallen gaat het daarbij om generieke activiteiten (bijvoorbeeld inkoop of ICT) die uit de afzonderlijke bedrijfs-onderdelen worden gehaald. De shared service levert diensten op maat op basis van contractafspraken over kwantiteit, kwaliteit en kosten (service level agreements). Belangrijk kenmerk is dat het shared service centrum onderdeel blijft van het bedrijf en een resultaat-verantwoordelijkheid draagt. Korsten maakt in het concept onderscheid in shared service tussen één organisatie waar verschillende diensten worden gebundeld en shared service tussen autonome organisaties. De eerste wordt intra-bestuurlijke shared services genoemd, de tweede interbestuurlijke shared services, omdat er meerdere autonome organisaties bij betrokken zijn.

In het artikel worden vijf varianten van het shared service concept voor gemeenten beschreven:

1. *Het netwerkconcept*. Hierbij blijven de organisaties intact, maar op een aantal terreinen opereren ambtenaren of medewerkers gezamenlijk.
2. *Het centrumconcept*. Hierbij wordt de shared service ondergebracht bij één van de gemeenten of organisaties.
3. *Het matrix-concept*. Hierbij neemt elk van de deelnemende organisaties een bepaald beleids-terrein voor haar rekening.
4. *Het shared service centrum*. Diensten en medewerkers van één of meer taakvelden worden ondergebracht in één gemeenschappelijk SSC (intrabestuurlijk); of: interbestuurlijk, autonome organisaties gaan samenwerken binnen één SSC.
5. *Mengvormen* van bovenstaande vier met vergaande of minder vergaande vormen van samenwerking.

Outsourcing facilitaire dienstverlening

Naast de interne facilitaire dienstverlening is al langer een trend gaande facilitaire taken buiten de deur te plaatsen. De eigen facilitaire organisatie wordt daarbij omgevormd naar een zogenaamde regie-organisatie, waarbij de aansturing van de facilitaire processen in eigen handen blijft. Een steeds grotere groep bedrijven gaat een stap verder en besteedt de gehele facilitaire dienstverlening uit. Significant (2009) benoemt deze trend als Integrated Facility Management (IFM). Bij IFM worden niet alleen de ondersteunende processen maar ook de aansturende processen integraal uitbesteed aan één marktpartij. Ook de regietaken worden bij IFM elders belegd. Het werk verschuift van de facilitaire organisatie naar de facilitaire aanbieder. Om in deze setting de verwachte prestatie en geleverde inspanning op elkaar af te stemmen, raakt 'demand' management' steeds meer in gebruik. Uitbesteders worden zich bewust van het feit dat ook bij IFM betrokkenheid van de eigen organisatie belangrijk is. Demand management richt zich op het behalen van in de aanbesteding gestelde doelen (Stichting F-Mex, 2012).

Publiek-private samenwerking (PPS)

Overheden kampen met lagere budgetten en zoeken naar oplossingen om zich steeds meer te richten op hun belangrijkste taak, er zijn voor de burger. Belangrijk is natuurlijk wel dat de ondersteuning van het primair proces op orde blijft. Dat vraagt betrokkenheid en verantwoordelijkheid van opdrachtgever en dienstverleners (www.ppsnetwerk.nl). Publiek Private Samenwerking (PPS) lijkt hiervoor de oplossing. Deze wordt steeds vaker (www.europadecentraal.nl) gebruikt om vraagstukken op ruimtelijk gebied te kunnen realiseren (Stelpstra, 2010). Investerings in bijvoorbeeld infra-

structuur gaan samen met de ontwikkeling van groen. Er zijn verschillende definities voor PPS. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de theorie van Ham en Koppenjan (2002), die stellen dat PPS een *“samenwerkingsvorm tussen publieke en private actoren met een min of meer duurzaam karakter is, waarin actoren gezamenlijke producten en/of diensten ontwikkelen en waarin risico's, kosten en opbrengsten worden gedeeld.”*

Een onderdeel binnen Publiek Private Samenwerking dat in Nederland steeds meer voorkomt op facilitair gebied, is het gezamenlijk beheren en ontwikkelingen van het (bedrijven)terrein en infrastructuur. De facilitaire diensten en voorzieningen zijn in deze vorm ondergebracht in een zogenaamd parkmanagement. In de literatuur zijn veel definities van parkmanagement te vinden (Van 't Wout, 2006). Relevant voor dit onderzoek is de definitie van het voormalig ministerie van Economische Zaken (Senter Novem, 2003). *“Het sturen van de inrichting van een terrein, het ‘managen’ van voorzieningen en het beheren van openbare en private ruimten. Marktorganisaties en overheid hebben hierbij een gedeelde verantwoordelijkheid. Samen zorgen zij voor een optimale kwaliteit van werklocaties, nu en op (zeer) lange termijn.”*

Parkmanagement valt of staat door draagvlak binnen de organisaties op het terrein. Een belangrijk uitgangspunt voor parkmanagement is dat samenwerking tussen de betrokken organisaties meer dient op te leveren dan de gemaakte kosten. De deelnemers betalen een bepaalde bijdrage (fee) voor de diensten die het van de parkorganisatie afneemt. Het opzetten van parkmanagement op bestaande terreinen is vaak lastig omdat organisaties secundaire taken uit handen geven. Dit is een ingrijpend veranderingsproces dat veel onderling vertrouwen vraagt.

Bij parkmanagement wordt onderscheid aangebracht in een publiek private samenwerking (PPS) en een zuiver private opzet. Bij PPS gaat het om het beheer van de openbare ruimte én buitenruimte van de private kavels. PPS is een constructie waar overheid en bedrijfsleven samenwerken. Private organisaties krijgen in ruil voor financiële inbreng zeggenschap over de openbare ruimte. Bij ondernemingen is het inrichten van parkmanagement zuiver gericht op het behalen van collectiviteitsvoordeel. Hierdoor neemt parkmanagement een vorm van collectieve uitbesteding aan. Een aantal diensten wordt hierbij door één leverancier (de Parkmanager) aan meerdere organisaties geleverd. Voor parkmanagement zijn verschillende juridische organisatievormen mogelijk. Hieronder een mogelijke inrichting van parkmanagement waarbij een driedeling is gemaakt in inrichting, voorzieningen en beheerstaken.

Inrichting*	Collectieve Voorzieningen*	Collectieve Beheerstaken*
Inrichting van private en openbare ruimten en kwaliteit van gebouwen	Diensten en regelingen waar bedrijven en hun medewerkers gebruik van kunnen maken	Onderhoud van private en openbare ruimten en gebouwen
Gemeenschappelijke parkeer-voorzieningen Logistiek plan, verkeerscirculatieplan. Ontsluiting (auto, openbaarvervoer, fiets) Procesgericht vestigingsmanagement Voorinvesteringen infrastructuur, energie, water, riolering, Telecom, glasvezel	Groenbeheer Schoonmaak Milieumanagement Energiemanagement en collectieve inkoop Afvalmanagement en Afvalverwijdering Voorzieningen voor werknemers (kinderopvang, horeca, sport, arbo) Voorzieningen voor bedrijven (vergader ruimte, autowasplaats etc.)	Beveiliging/bewaking (brand, inbraak) Beheer openbare ruimte (verharding van openbare wegen, groen, water) Beheer private ruimte (voorterreinen, parkeerplaatsen, groen) Beheer gebouwen (gevelreiniging)

Tabel 3: Mogelijkheden van parkmanagement (Linden, 2009).

*De voorzieningen doorlopen in deze tabel de drie genoemde fasen.

Voorbeelden van parkmanagement bij andere organisaties:

- *Bij de Hogeschool Stenden in Leeuwarden is al enige jaren het parkmanagementprincipe operationeel. De participanten verzorgen het gezamenlijk beheer van de terreinen. Deze terreinen zijn door de gemeente overgedragen aan de bv Beheerorganisatie Kenniscampus Leeuwarden (BKL). De beide Hogescholen op het terrein zijn als aandeelhouder vertegenwoordigd in het BKL. Er wordt actief parkeermanagement gevoerd. Ook wordt gewerkt aan de beeldkwaliteit van het gebied. De voorzieningen worden gedeeld binnen de deelnemende organisaties. De BKL is verantwoordelijk voor de handhaving van de regels.*
- *De TU-delft staat aan de vooravond van het invoeren van parkmanagement. Het gaat hier om een nieuw terrein waar deelname een verplicht karakter heeft.*
- *In Groningen wordt samengewerkt door de Hanze Hogeschool en de Rijksuniversiteit. Samen met een aantal bedrijven zijn deze gevestigd op het Zernike park. Deze samenwerking beperkt zich tot het beheer en onderhoud van de buitenruimte. Opvallend aan deze samenwerking is dat er geen formalisatie van de samenwerking is.*

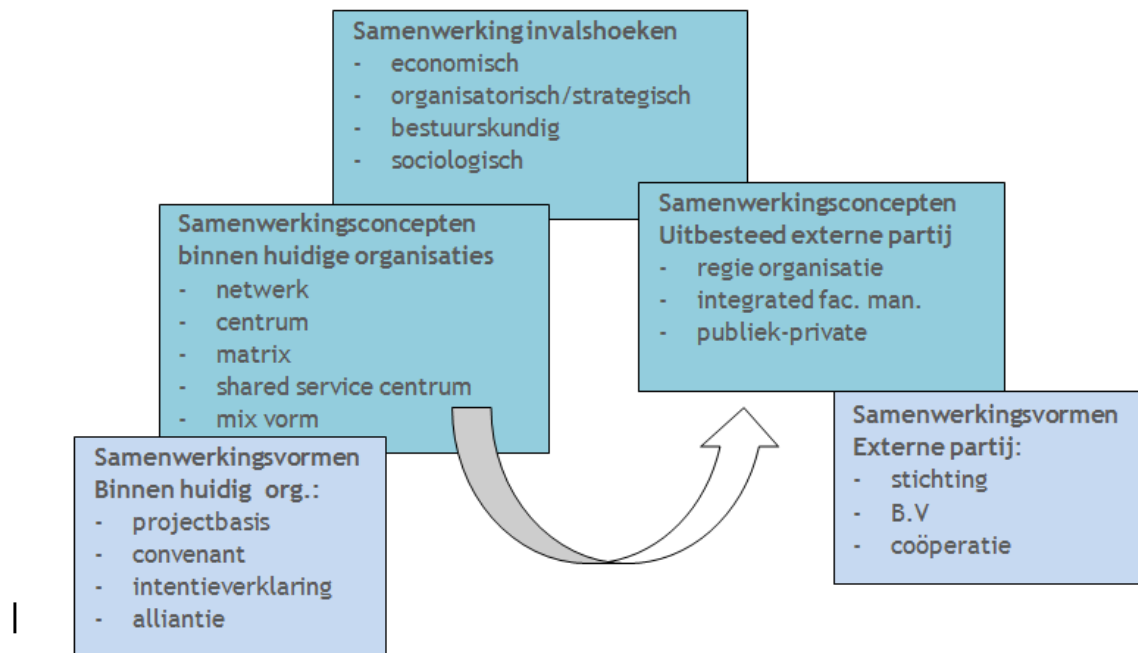
2.1.4 Samenwerkingsvormen

Organisaties maken steeds meer gebruik van strategische samenwerkingsvormen. Het stelt hen in staat doelen te bereiken die anders niet of wellicht veel later, realiseerbaar zijn. Onder strategische samenwerking wordt een vorm van samenwerking verstaan, die verder gaat dan het uitvoeren van transacties, met als doel de opbouw en versteviging van de concurrentiepositie van elk van de deelnemende organisaties (Groot en Dekker, 2002). De term netwerkorganisatie wordt gebruikt als de tegenhanger van de 'standalone' organisatie.

Op facilitair gebied kunnen eveneens samenwerkingsvormen tussen organisaties worden gecreëerd. Dit kunnen verschillende vormen zijn op basis van wederzijdse afspraken of vormen met juridische constructies.

Bij deze vorm van samenwerking kunnen afspraken gemaakt worden op basis van onderlinge afstemming, het afsluiten van een convenant, outsourcing, het aangaan van allianties of joint-ventures of op basis van projecten.

Uit literatuuronderzoek (Ferwerda, 2001) is naar voren gekomen dat er drie rechtsvormen zijn die het meest in aanmerking komen voor parkmanagement. Dit zijn een coöperatieve vereniging, stichting en een Besloten Vennootschap. De reden hiervoor is dat in deze rechtsvormen zeggenschap, aansprakelijkheid en flexibiliteit in de juiste combinaties aanwezig zijn voor een parkmanagement organisatie. Uit onderzoek van Ten Hove (2009) blijkt dat er geen beste of perfecte rechtsvorm voor parkmanagement is. Het vereist creatief nadenken en het combineren van rechtsfiguren om het gewenste resultaat te bereiken.



Figuur 3: Uitwerking samenwerkingsvormen

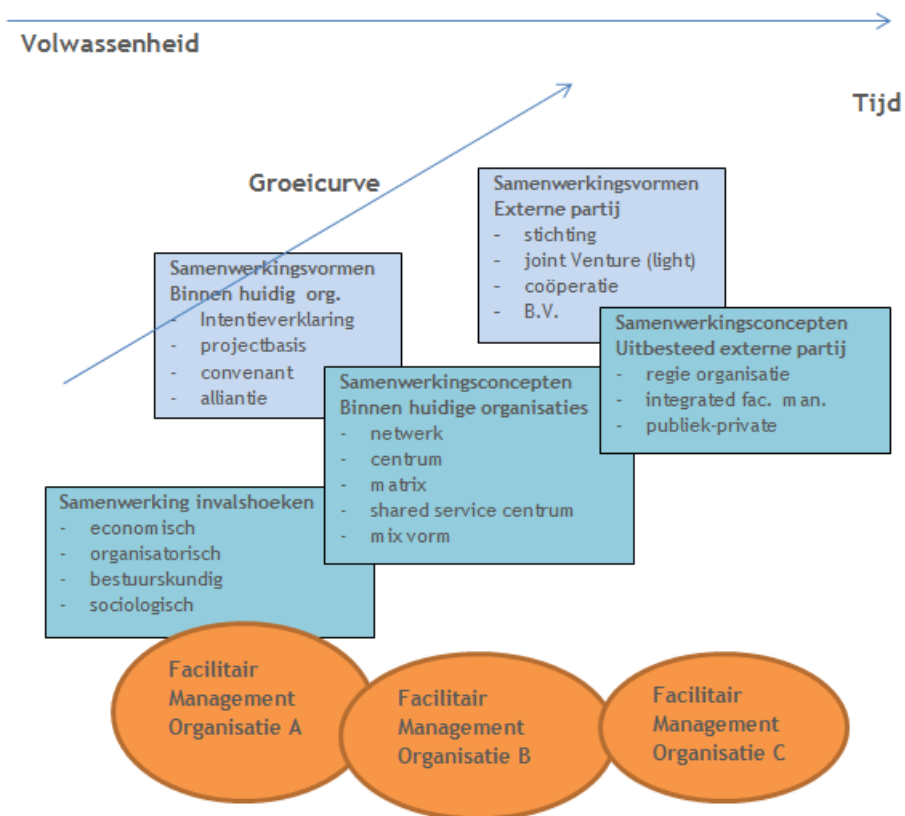
Reflectie

Vanuit de literatuur zijn er verschillende samenwerkingsconcepten beschreven die ook als basis kunnen dienen voor de samenwerking van de organisaties van de Kenniscampus. Daarbij is er enerzijds een route naar een intern georganiseerd alternatief en anderzijds een keuze voor een dienstverlening die meer op afstand functioneert. Beiden vormen kunnen parallel als onafhankelijk van elkaar bewandeld worden.

2.2 Samenvatting

Het theoretisch onderzoek heeft er toe geleid dat de onderzoeksvraag is bijgesteld naar de nu beschreven vraag. De facilitaire voorzieningen zijn als basis in een theoretisch groeimodel uitgewerkt. De samenwerking op facilitair terrein kan vanuit verschillende invalshoeken tot stand worden gebracht. Het onderstaande model voorziet enerzijds in een samenwerking op lokaal niveau tussen één of meer participanten en anderzijds dient het als groeipad naar de extern onder te brengen dienstverlening.

De participanten van de Kenniscampus zoals beschreven in hoofdstuk 1 maken allen gebruik van een eigen facilitaire ondersteuning. De omvang en mate van dienstverlening is per organisatie anders ingericht. Voor het theoretisch model is deze facilitaire dienstverlening in onderdelen uitgewerkt. Het literatuuronderzoek heeft zich vooral gericht op de theorieën die ondersteuning geven aan de beschreven kaders, doelstellingen en ambities van de opdrachtgevers. Het model is bruikbaar voor een pragmatische samenwerking maar ook als een model voor uitvoering op lange termijn. Als stip op de horizon staat een nader te onderzoeken samenwerking of bedrijfsvorm. In het groeimodel bepalen de deelnemers zelf het tempo van verandering en het eindpunt.



Figuur 4: Theoretisch groeimodel samenwerking

3 Onderzoekskader

In dit hoofdstuk worden de fasen van het onderzoekproces uitgewerkt. Om een onderzoek gestructureerd uit te kunnen voeren is een plan van aanpak nodig. Als eerste wordt de opdracht beschreven en de onderzoeksvraag benoemd. Vervolgens wordt het onderzoeksplan uitgewerkt, de wijze van verzamelen van gegevens en het analyseren van de informatie. Als laatste worden de eindresultaten benoemd. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

3.1 Het onderzoekproces

Het doen van onderzoek kan worden omschreven als het systematisch en gestructureerd verzamelen van informatie of kennis om een kennistekort op te heffen (Gennet, 2009-2010). Bij de start van een onderzoek wordt eerst een hypothese als voorlopige waarheid aangenomen. Vervolgens wordt een aantal processtappen doorlopen om uiteindelijk tot één of meer conclusies te komen. Bij de uitvoering van de opdracht is de theorie van Peter Block (2010), beschreven in zijn boek 'Feilloos adviseren'. De beschreven vijf fases zijn daarbij omgezet naar activiteiten (bijlage 7).

3.1.1 Herziening hoofdvraag en subvragen

Het theoretisch onderzoek heeft er toe geleid dat de onderzoeksvraag is bijgesteld naar de nu beschreven vraag. In het Bestuurlijk Overleg van 19 december 2011 (bijlage 1) is goedkeuring gegeven aan de onderzoeksvraag *“Heeft parkmanagement toegevoegde waarde voor de Kennis-campus Ede en zo ja, welke?”* Die onderzoeksvraag bleek in de loop van het onderzoek te ambitieus en is in overleg met de opdrachtgevers bijgesteld naar de nu beschreven onderzoeksvraag en subvragen, zoals deze zijn opgenomen in hoofdstuk 3.4.1.

Bij de start van het onderzoek in december 2011 kwam uit literatuuronderzoek en gesprekken met participanten het idee naar voren binnen de Kenniscampus Ede parkmanagent in te richten. De facilitaire voorzieningen, benoemd in de programmadoelen van de Kenniscampus, zouden op die wijze centraal kunnen worden opgepakt. Uit gesprekken met externe organisaties kwam al snel het beeld naar voren dat het inrichten van parkmanagement niet even te realiseren is en ook een aantal juridische uitdagingen kent. Anderzijds bleek dat parkmanagement, met name voor de buitenruimte zoals groenvoorziening, beveiliging en parkeerbeleid, interessant is. Daarbij gaat het al snel om grootschalige (inkoop)trajecten met lange doorlooptijden. Het advies is binnen afzienbare tijd een vorm van parkmanagement voor de Kenniscampus Ede in te richten, maar op dit moment is dat geen reële optie.

Bovenstaande bevindingen zijn in een overleg op 26 maart 2012 met de opdrachtgevers gedeeld en door hen onderschreven. In dit gesprek is aangegeven voor de korte termijn in te zetten op de operationele samenwerking en het realiseren van vooral praktische facilitaire samenwerkingstrajecten. Ook verwachten zij aanbevelingen over hoe de bestaande (facilitaire) voorzieningen efficiënt en doelmatig binnen de Kenniscampus ingezet kunnen worden.

Met deze herziening van de onderzoeksvraag wordt tegelijkertijd invulling gegeven aan de subtitel van het adviesrapport 'Groot denken, klein beginnen'.

3.2 Werkwijze onderzoeksopdracht

Peter Block heeft al meer dan twintig jaar succes met zijn visie over het adviseren van organisaties bij veranderingsprocessen. Het boek 'Feilloos Adviseren' is vooral een praktisch boek dat de adviseur helpt wat te doen in verschillende adviesituaties. Voor het uitwerken van de onderzoeksvraag

is gekozen voor de door Peter Block beschreven aanpak. In deze aanpak worden vijf fasen doorlopen. Bij het adviseren gaat het om het bewerkstelligen van een verandering. De kracht van het boek is dat het specifiek en direct is. De denkwijze is gebaseerd op een tweetal principes, namelijk als adviseur altijd oprecht zijn en in iedere fase doen wat er verwacht wordt.

Een belangrijk argument voor deze werkwijze te kiezen, is de nadruk die Block legt op de emotionele en persoonlijke aspecten van de (werk)omgeving. Onderlinge verhoudingen en vertrouwen zijn daarin een belangrijke basis voor samenwerking en verandering. Een andere reden voor de keuze voor Block is dat veel aandacht wordt besteed aan de kunst van het bijeenbrengen (engageren) van mensen. Deze benadering berust op het idee van de ongrijpbare dingen die een bepaalde opdracht tot een succes maken. Block kiest voor een aanpak waarbij medewerkers nauw betrokken worden bij de verschillende interventies en daarmee draagvlak creëren.

Wil een verandering succesvol verlopen, dient iedere fase doorlopen en afgerond te worden. In bijlage 7 zijn de vijf fasen uitgeschreven met de uit te voeren activiteiten.

3.3 De opdracht

De opdrachtgever voor dit onderzoek is het BO van de Kenniscampus Ede. In het overleg van 19 december 2011 heeft het BO goedkeuring gegeven aan de memo voor een onderzoek naar de samenwerking op het gebied van facilitaire voorzieningen voor het Kenniscampus Ede (bijlage 1). Tevens is goedkeuring gegeven aan de drie voorgestelde opdrachtgevers die namens de participanten optreden. Met de opdrachtgevers is in een aantal gesprekken de uitvoering doorgesproken.

Naam opdrachtgever	Organisatie
Dhr. A. Bestebreur	Lid CvB Christelijke Hogeschool Ede
Dhr. T. Schinkel	Lid CvB COG Vallei & Gelderland-midden
Dhr. E. Müller	Projectleider Ruimte programmaorganisatie Kenniscampus Ede

Tabel 4: Opdrachtgevers

Met deze opdracht wordt invulling gegeven onderzoek te verrichten naar het gezamenlijk faciliteren of delen van de voorzieningen binnen de Kenniscampus.

3.4 Het probleem

Het probleem waar dit onderzoek antwoord op moet geven, is op welke wijze organisaties gaan samenwerken. In de stakeholdersanalyse is de houding ten opzichte van het initiatief verklaard. Er zijn diverse belangen die een rol spelen bij de ontwikkeling van samenwerking. Hierdoor wordt op een aantal manieren naar samenwerking gekeken. Dit onderzoek draagt bij aan een oplossing voor die vraag.

3.4.1 De onderzoeksvraag en de subvragen

De definitieve onderzoeksvraag, die is opgesteld voor het onderzoek en beantwoord zal worden in dit rapport, luidt als volgt:

“Op welke wijze kunnen facilitaire voorzieningen een bijdrage leveren aan het behalen van de gezamenlijke programmadoelstellingen van Kenniscampus Ede?”

Het onderzoek zal bestaan uit verschillende deelonderzoeken waarmee de subvragen kunnen worden beantwoord. Deze deelonderzoeken zijn:

1. *Wie zijn de deelnemende organisaties van de Kenniscampus en hoe zijn hun facilitaire voorzieningen georganiseerd?*
2. *Hoe is de facilitaire organisatie binnen de organisaties van de Kenniscampus ingericht en welke (specifieke) kennisgebieden zijn aanwezig?*
3. *Binnen welke facilitaire gebieden wordt nu samengewerkt en welke faciliteiten zijn uitbesteed?*
4. *Wat zijn de gezamenlijke facilitaire doelstellingen binnen het Programmaplan Kenniscampus?*
5. *Welke facilitaire disciplines bieden kansen voor samenwerking tussen de betrokken organisaties?*
6. *Is er synergie en economisch voordeel uit samenwerking te behalen, zo ja welke?*
7. *Op welke manier kan samenwerking tussen betrokken organisaties worden ingericht?*

3.4.2 Het doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is het uitbrengen van een adviesrapport met bruikbare aanbevelingen die aansluiten bij de doelstellingen van het Programmaplan Kenniscampus Ede. De interne doelstelling is de samenwerking tussen de participanten te bevorderen en gebruik te maken van elkaars kracht en expertise. Om het onderzoek ook een praktische invulling te geven wordt een aantal voorzieningen, die op korte termijn economisch voordeel kunnen opleveren, uitgewerkt in globale business cases. Voor de structurele borging van een ondersteunende facilitaire organisatie worden aanbevelingen gedaan voor een besturingsmodel en een mogelijke ondernemingsvorm.

3.4.3 De relevantie van het onderzoek

De huidige crisis, de veranderende bekostiging en de geplande bezuinigingen in het onderwijs vragen steeds meer creativiteit voor wat betreft het besparen op kosten in combinatie met een efficiënte dienstverlening. Daarbij moet niet alleen gekeken worden naar samenwerking tussen de scholen, maar moet de focus ook op bedrijven worden gericht.

‘Meer met minder’ is het credo binnen veel organisaties. Om aan deze ontwikkeling tegemoet te komen, worden samenwerkingsverbanden aangegaan op het gebied van ondersteunende facilitaire diensten (het zogeheten Shared Services Center concept). Dit onderzoek wil daaraan een bijdrage leveren voor de Kenniscampus Ede.

3.4.4 De afbakening

Dit onderzoek concentreert zich met name op de synergie die te behalen is door gezamenlijke inspanningen op het gebied van voorzieningen. Eén van de activiteiten is het beschrijven van een mogelijk model voor samenwerking. In dit onderzoek wordt niet de implementatie van samenwerking of uitvoering meegenomen. In overleg met de opdrachtgevers worden twee business cases opgesteld; de zogenaamde quick wins. De implementatie hiervan is geen onderdeel van dit onderzoek.

3.4.5 De randvoorwaarden

Een belangrijke randvoorwaarde voor het slagen van het onderzoek is voldoende medewerking vanuit de negen organisaties. Het aanleveren van informatie over de facilitaire voorzieningen is cruciaal voor het uitwerken van de business cases. Daarnaast is het belangrijk dat de organisaties daadwerkelijk meedoen om ook de borging op lange termijn te bewerkstelligen. Een organisatie-brede aanpak is dan ook essentieel. Een positieve uitstraling vanuit de opdrachtgevers en het Bestuurlijk

Overleg speelt hierbij een belangrijke rol. Een belangrijk deel van de communicatie zal hierop gebaseerd zijn.

3.5 Het onderzoeksplan

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn zeven subvragen geformuleerd om gestructureerd tot het beantwoorden van de onderzoeksvraag te komen. In hoofdstuk twee is reeds het theoretisch kader en vooronderzoek aan de orde geweest. In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de opzet van het onderzoek en hoe deze door empirisch onderzoek wordt verworven.

In het onderzoeksplan wordt uitgegaan van het gebruik van bestaande gegevens en van de toepassing van kwalitatief beschrijvend onderzoek. Ook wordt per subvraag aangegeven met welk soort onderzoek is gewerkt.

Subvragen		Onderzoeksvorm	
		Inter-views	Dataverzameling
1	Wie zijn de deelnemende organisaties van de Kenniscampus en hoe zijn hun facilitaire voorzieningen georganiseerd?	intern	Deskresearch, jaarstukken, vragenlijst
2	Hoe is de facilitaire organisatie binnen de organisaties van de Kenniscampus ingericht en welke (specifieke) kennisgebieden zijn aanwezig?	intern	Deskresearch, jaarstukken, vragenlijst
3	Binnen welke facilitaire gebieden wordt nu samengewerkt en welke faciliteiten zijn uitbesteed?	intern/ extern	Interview organisaties, vragenlijst, enquête
4	Wat zijn de gezamenlijke facilitaire doelstellingen binnen het Programmaplan Kenniscampus?	Intern/ extern	Programmaplan Kenniscampus, interview opdrachtgevers
5	Welke facilitaire disciplines bieden kansen voor samenwerking tussen de betrokken organisaties?	intern/ extern	Deskresearch, lunchsessie, enquête, externe deskundigen, bedrijfsbezoeken
6	Is er synergie en economisch voordeel uit samenwerking te behalen, zo ja welke?	intern	Verdiepende interviews, deskresearch, minisessie participanten
7	Op welke manier kan samenwerking tussen betrokken organisaties worden ingericht?	intern/ extern	Deskresearch, bedrijfsbezoeken, minisessie, interview opdrachtgevers

Tabel 5: Onderzoeksplan

Toelichting (Baarda en de Goede, 2001)

- Onderzoektype en soort onderzoek: Voor dit onderzoek is voor alle vragen gebruik gemaakt van kwalitatief, beschrijvend onderzoek (verkrijgen van informatie d.m.v. interviews). Om die reden is de kolom niet opgenomen.
- Dataverzamelingsmethode: De dataverzamelingsmethode beschrijft hoe de gegevens door zelfstandig onderzoek worden verzameld. Dit kan door gebruik te maken van bestaande gegevens zoals literatuuronderzoek of deskresearch, door het systematisch waarnemen van verschijnselen (observeren) of door het houden van interviews. In dit onderzoek wordt het (verdiepende) interview, de minisessie/brainstormsessie en deskresearch ingezet.
- Onderzoeksvorm: Bij de onderzoeksvorm gaat het voornamelijk om de vorm van gegevensverzameling. De belangrijkste zijn: deskresearch, survey, casestudy en experiment. In dit onderzoek wordt voornamelijk gebruik gemaakt van bestaande informatie, een gestructureerde enquête en verdiepende mini- en brainstormsessies.

3.5.1 De aanpak

In deze paragraaf worden kort de verschillende aanpakken toegelicht die ingezet worden om antwoord te krijgen op de subvragen. Het uiteindelijke doel is informatie verzamelen.

De aanpak is gebaseerd op het verzamelen van informatie bij de verschillende organisaties. Dit zijn enerzijds de participanten binnen de Kenniscampus en anderzijds externe organisaties waar facilitaire samenwerking operationeel is. Er worden zowel commerciële als niet-commerciële bedrijven bezocht om een zo breed mogelijke oriëntatie te verkrijgen.

De gegevens worden verzameld door middel van zelfstandig onderzoek in praktijksituaties. Daarbij wordt gebruik gemaakt van beschrijvend en kwalitatief toetsend onderzoek. Als onderzoeksinstrumenten worden ingezet: interviews, discussiesessies en een informatie-enquête. Voor het vertalen van de kwalitatief verkregen informatie worden de interviewantwoorden gebundeld en toegekend aan de subvragen. In bijlage 9 is een overzicht opgenomen van de personen die geïnterviewd zijn, met de reden van het gesprek.

Voor de interviews worden vooraf vragen geformuleerd (bijlage 8), waarbij voor ieder gesprek andere uitgangspunten en invalshoeken worden ingebouwd. Het doel van de interviews is informatie verzamelen.

Voor het verzamelen van praktijkinformatie wordt een organisatie-brede enquête uitgeschreven. Hiervoor wordt een groslijst samengesteld met bekende facilitaire voorzieningen (bijlage 10 en 11). De participanten worden met een begeleidend schrijven geïnformeerd over het doel en opzet van de groslijst. Aanvullend wordt met de participanten een lunchbijeenkomst georganiseerd (bijlage 14). Met de opdrachtgevers wordt uiteindelijk de definitieve topiclijst samengesteld van facilitaire onderwerpen die voor samenwerking in aanmerking komen. Vervolgens wordt één topic nader uitgewerkt in een business case. Dit plan is ondersteunend bij de onderbouwing en presentatie van de adviesopdracht.

Voor de samenwerkingsvraag wordt een theoretisch model ontwikkeld, wat als leidraad dient voor het besturingsvoorstel en samenwerkingsmodel. Hierbij wordt uitgegaan van een zogenaamd groei-model.

3.6 Dataverwerking

De gegevens worden in eerste instantie verzameld door het uitzetten van een kwantitatieve enquête onder de participanten (bijlage 10 en 11). De informatie is een droge verzameling van mogelijke samenwerking op facilitair gebied. Met de informatie wordt samen met een deskundige op dit terrein een eerste ordening aangebracht. In een werksessie met de geënquêteerde organisaties wordt een verdere verdieping van de informatie aangebracht, waarbij één of meer topiclijsten worden samengesteld. De topics worden tenslotte aan de drie opdrachtgevers voorgelegd. In samenspraak met de opdrachtgevers wordt een aantal samenwerkingsopties in business cases nader uitgewerkt.

3.7 Eindresultaat

Het eindproduct van de opdracht zal een adviesrapport zijn, waarin de volgende aspecten zullen worden benoemd:

- Inventarisatie facilitaire samenwerkingsgebieden;
- Kansen voor samenwerking, ook wanneer niet alle organisaties aansluiten;
- Implementatiescenario met financiële paragraaf met kosten en baten;
- Twee uitgewerkte business cases die relatief snel resultaat opleveren;
- Een samenwerkingsmodel voor de korte en lange termijn;
- Een bestuurlijk model voor de inrichting van het centraal servicepunt.

3.8 Doelgroep

Het rapport is in eerste instantie bestemd voor het BO van Kenniscampus Ede. Het BO kan met dit rapport invulling geven aan de programmadoelstellingen op facilitair gebied voor de Kenniscampus.

Daarnaast is dit rapport de afsluiting van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

3.9 Samenvatting

Het doel van toegepast onderzoek is; informatie verzamelen om een kennistekort voor een bepaald praktisch probleem op te lossen. Aan de hand van een definitieve onderzoeksvraag zijn het proces, de inrichting en de verwerking van de resultaten zo concreet mogelijk uitgewerkt met als doel het kennistekort op te heffen. Het voordeel van deze methodiek is tweeledig:

- bij de start van het onderzoek is nagedacht over de richting, structuur en aanpak van het onderzoek;
- het onderzoek wordt zo efficiënt en doelgericht mogelijk uitgevoerd.

Het verzamelen van de onderzoeksgegevens gebeurt via meerdere invalshoeken of triangulatie waardoor de betrouwbaarheid van de informatie wordt vergroot. Voor het verkrijgen van een zo breed mogelijke oriëntatie zijn verschillende bedrijven bezocht en gesprekken gevoerd.

4 Verwerking en analyse

Na het verzamelen van alle data wordt in dit hoofdstuk gestart met de verwerking van de gegevens. De facilitaire bedrijfsenquête onder de participanten wordt daarvoor onderzocht op samenwerkingsmogelijkheden. Via de invalshoek kwalitatief onderzoek worden hetzelfde gedaan. Daarvoor zijn de interviewantwoorden via transcriptie vertaald naar de betreffende subvragen. Waarna een duiding plaatsvindt. Vervolgens is in de literatuur naar trends op dit gebied gezocht (triangulatie). Het resultaat is een topiclijst met mogelijke samenwerkingsvelden.

De volgende subvragen worden beantwoord:

- Welke facilitaire disciplines bieden kansen voor samenwerking tussen de betrokken organisaties?
- Is er synergie en economisch voordeel uit samenwerking te behalen, zo ja welke?

4.1 Inleiding

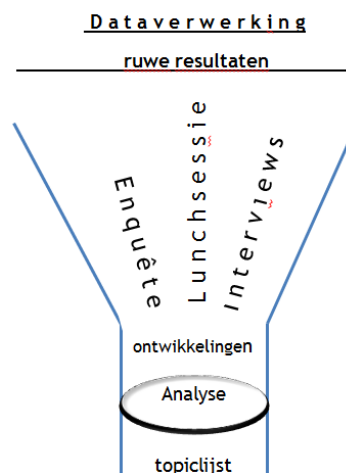
Na de opzet van de onderzoeksstrategie komt het daadwerkelijk verzamelen van gegevens. Het theoretisch concept wordt hierbij omgezet naar operationeel hanteerbare begrippen. Operationalisering is het proces van het kiezen en nauwkeurig omschrijven van indicatoren voor complexe en/of abstracte begrippen (Verschuren; Doorewaard, 2000). Voor het verzamelen van data is uitgegaan van het triangulatieprincipe. Naast deskresearch, zoals bronnen- en literatuuronderzoek, is gekozen voor het uitzetten van een enquête, zijn een aantal minisessies georganiseerd (lunchbijeenkomst met geënquêteerden, een extra sessie met de opdrachtgevers en een bezoek aan High Tech Campus in Eindhoven met betrokkenen bij de Kenniscampus) en zijn een 20-tal betrokkenen of deskundigen op het gebied van samenwerken in facilitaire voorzieningen geïnterviewd. Deze lijst is opgenomen in bijlage 9.

De enquête is uitgezet bij organisaties op de Kenniscampus. Samenwerking zal daar plaatsvinden. Voor de lunchbijeenkomst zijn de geënquêteerden van deze organisaties uitgenodigd. De uitkomsten daarvan zijn opgenomen in een gespreksverslag.

De interviews zijn gehouden met de organisaties door wie de intentieverklaring en het programma-plan van de Kenniscampus Ede is ondertekend. Binnen deze organisaties zijn medewerkers op verschillende niveaus ondervraagd. Die verschillende niveaus werden ingegeven door de inrichting van de organisaties, maar ook door betrokkenheid bij of afstand tot de Kenniscampus. Organisaties kiezen zelf van welk niveau medewerkers worden ingezet. Ook werden een aantal organisaties buiten de Kenniscampus geïnterviewd. Dit leverde een grote diversiteit aan gesprekspartners op.

4.1.1 Opzet van de verwerking van data

De uitkomsten van de uitgezette enquête zijn samengebracht in een Excel sheet, bijlage 11. Bij de verwerking is gekeken naar mogelijkheden voor samenwerking die door organisaties zijn aangegeven. Daarbij is niet alleen gekeken naar het aantal onderwerpen dat is aangevinkt, maar ook naar de insteek waarmee organisaties dit hebben gedaan. Wanneer facilitaire voorzieningen bij een overkoepelende stichting zijn ondergebracht, dan ligt samenwerking binnen de Kenniscampus minder voor de hand dan wanneer een organisatie alleen binnen de Kenniscampus gevestigd is.



Figuur 5: Voorstelling dataverwerking

Voor het onderzoek zijn eveneens interviews gehouden met verschillende personen in diverse functies bij organisaties binnen de Kenniscampus en daarbuiten. Van deze gesprekken zijn geluidsopnames¹ gemaakt. Van deze opnames zijn weer verslagen gemaakt. Deze zijn samengevat in bijlage 13. Door de diversiteit van organisaties en functies van geïnterviewden waren de interviews niet valideerbaar. Om deze zo goed mogelijk te verwerken zonder de objectiviteit van het onderzoek in gevaar te brengen is een eigen verwerkingsmethode uitgewerkt.

Aanpak vertaling interviews

Binnen de transcriptie worden de resultaten van de interviews eerst geordend op basis van de richtinggevendende programmadoelen, zie hoofdstuk 1. De kerndoelen zijn: meer eenheid en kwaliteit, één uitstraling, duurzaam en gemeenschappelijk gebruik van voorzieningen. Daarna is een verdiepingsslag gemaakt en is gezocht naar fragmenten met betrekking tot een aantal trefwoorden die onderstaand worden benoemd. Vervolgens zijn deze verwerkt en vertaald naar de onderzoeksvraag of sub vragen. De volgende processtappen zijn doorlopen.

1. Kernbegrippen op strategisch niveau uit de interviews worden genummerd. Die begrippen zijn:
 - Visie, beleid en perspectief (programmadoelstellingen) [1];
 - Organisatie en structuur (inrichting/samenwerking/eenheid en kwaliteit) [2];
 - Duurzaam en duurzaamheid (financieel-economisch/synergievoordeel/faciliteren van dynamiek) [3];
 - Communicatie (draagvlak en gemeenschappelijkheid [4];
2. Zinsneden of fragmenten op tactisch/operationeel niveau uit de interviews die een relatie hebben met onderstaande trefwoorden worden aan elkaar toegekend door middel van een kleur, omdat ze (ongeveer) hetzelfde onderwerp hebben.

Op deze wijze ontstaat de uitwerking van de interviews. De onderwerpen waarop is gezocht, zijn:

Kenmerk	kleur
Organisatie/wijze van samenwerking	
Kenmerken en kennisgebieden	
Samenwerking	
Doelstellingen en bijdragen daarna	
Kansen	
Synergie en economische voordeel	
Toekomstige inrichting samenwerking	
Overige (later eventueel bundelen in nieuwe vraag)	

Tabel 6: Vertalingskenmerken

3. Overeenkomstige onderwerpen worden indien nodig opnieuw van een naam voorzien;
4. Vervolgens wordt gekeken naar de vertaling of toekenning aan onderzoeksvraag of sub vragen;
5. Dit herhaalt zich bij alle interviews. Als alle interviews zijn gedaan, wordt gekeken of er toch geen nieuwe elementen in de antwoorden zitten waardoor eigenlijk weer nieuwe onderwerpen naar voren komen. Wanneer nieuwe onderwerpen meerdere keren in de antwoorden terugkomen, worden deze in eerste instantie onder de kleur 'overig' geschaard. Later wordt beoordeeld of er nieuwe vragen ontstaan, of dat dit leidt tot aanvullende subvragen;
6. Hierna wordt bepaald welke onderwerpen bij welke subvraag horen;
7. Daarna volgt een check door de collega student. Dit gebeurt door mee te kijken en te reageren.

¹ Deze opnames zullen door de onderzoekers worden veilig gesteld en twee jaar lang beschikbaar blijven.

4.2 Dataverwerking

In deze paragraaf worden de resultaten van de enquête, de interviews en het literatuuronderzoek verder uitgewerkt.

4.2.1 Resultaten enquête

Voor informatieverzameling voor het onderzoek is een enquête en vragenlijst uitgezet onder de zes scholen. In de vragenlijst is de vraag gesteld op welke wijze de facilitaire voorzieningen zijn georganiseerd binnen de organisatie. In de enquête (bijlage 11) is gevraagd op welke terreinen of activiteiten organisaties mogelijkheden zien voor samenwerking. Doel is te komen tot een overzicht van alle dienstverlening zoals die binnen de Kenniscampus kan worden ingezet.

Uit de ingevulde vragenlijst blijkt dat de ROC A12; Het Streek en de CHE een eigen facilitaire organisatie hebben. Binnen de Aeres Groep maken Groenhorst College en PTC⁺ gebruik van de centrale voorzieningen. Woningcorporatie Idealis kent een regieorganisatie.

In bijlage 11 worden de activiteiten benoemd waarvan alle of een aantal organisaties hebben aangegeven te willen samenwerken. Er is een verdeling gemaakt naar inrichting, voorzieningen en beheerstaken. Deze verdeling is terug te vinden in de tabel in hoofdstuk 2.1.3.

De mogelijkheden worden per groep van activiteiten benoemd. Dat gebeurt in volgorde van aanbeveling. Een aantal activiteiten kunnen vrijwel direct op operationeel niveau worden opgestart. Andere activiteiten vragen een langere voorbereidingstijd of een meer strategische afspraak.

4.2.2 Resultaten lunchbijeenkomst

Voor een aantal ondervraagden is een lunchbijeenkomst georganiseerd. Doel van die bijeenkomst was het enerzijds geven van een update en anderzijds het uitdiepen van vervolg stappen voor het onderzoek en een mogelijk gezamenlijk traject. Met name het inventariseren van mogelijke ‘starters’ binnen de setting van de Kenniscampus was een van de onderwerpen. Tijdens de lunchbijeenkomst met betrokkenen is een aantal activiteiten genoemd die als starter kunnen fungeren (bijlage 14).

Naast de activiteiten die binnen de enquête en de interviews zijn genoemd werd ook een nieuw item toegevoegd. Dit was de mogelijkheid van het gezamenlijk verhuren van auto's en de aanschaf van een campusbus. Dit levert vooral op marketinggebied een stuk naamsbekendheid op.

Wat verder opviel tijdens de bijeenkomst is dat het bij deelnemers ontbreekt aan een gezamenlijk gedragen visie op de mogelijkheden binnen de Kenniscampus.

4.2.3 Resultaten interviews

In de gesprekken die met betrokkenen (bijlage 9) zijn gevoerd, is gekozen voor open interviews. Dit is mede ingegeven doordat het onderzoek niet binnen één organisatie is uitgevoerd. Ook werden de gesprekken gevoerd met medewerkers in verschillende functies in verschillende lagen van de organisaties. De gesprekken met medewerkers die direct met de uitvoering van de facilitaire voorzieningen te maken hebben leveren veel positieve energie aan het onderzoek. Ondanks de vragen met betrekking tot het eigen werk ziet deze groep geïnterviewden kansen voor samenwerking binnen de Kenniscampus. De bestuurders nemen een meer gereserveerde houding aan tegenover samenwerking. Daarin spelen naast vragen van haalbaarheid van gezamenlijke voorzieningen ook de belangen van onder andere grondbezit een rol.

Naast interviews met participanten zijn interviews gehouden met organisaties buiten de Kenniscampus. Voor die interviews is een vragenlijst samengesteld met vragen op organisatorisch, operationeel en financieel gebied (bijlage 8). In dit hoofdstuk worden de deelvragen beantwoord die betrekking hebben op de kansen die organisaties voor samenwerking zien en de synergie en/of het economisch voordeel wat organisaties zien bij samenwerking.

De facilitaire gebieden waarop organisaties kansen zien voor samenwerking zijn in de interviews voor een belangrijk deel dezelfde als in de uitkomsten van de enquête. Echter is er ook een aantal andere activiteiten uit de gesprekken met vooral bestuurders naar voren gekomen, waar in de enquête niet naar is gevraagd. De interviews met externe organisaties leverden weer andere mogelijkheden op. In bijlage 12 zijn uitkomsten van de enquête en aanvullingen vanuit de interviews genoemd.

Tijdens de interviews met vertegenwoordigers van betrokken organisaties valt het op dat organisaties op heel verschillende manieren kijken naar samenwerking. Ook hier ontbreekt het aan een gezamenlijke visie of een thema waarmee de Kenniscampus zich presenteert. In de gevoerde gesprekken legt een aantal geïnterviewden de nadruk op de noodzaak van communicatie, presentatie en 'vermarketing' van de Kenniscampus vanuit een duidelijk thema en gericht op de aanwezige doelgroepen.

Uit onderzoek blijkt wel dat organisaties verwachten dat er voordelen te behalen zijn op financieel-economisch gebied en het behalen van synergie door samenwerking tussen organisaties. Deze voordelen zijn opgedeeld in de zogenaamde quick wins (economisch voordeel), in efficiency (doelmatigheid) en in synergie of synergetisch voordeel (samenwerking (tussen bedrijven of organisaties) waarbij het rendement groter is dan de som van de afzonderlijke eenheden (Van Dale, 2009).

Economisch voordeel is er te behalen in relatie tot de schaalgrootte binnen de Kenniscampus. Daarbij kan gedacht worden aan:

- samenwerking op het gebied van inkoop
- de inzet van het gezamenlijk volume van organisaties binnen de Kenniscampus bij het maken van afspraken of het afsluiten van contracten

Op het gebied van doelmatigheid is naar verwachting van de ondervraagden ook een aantal voordelen te behalen. Daarbij wordt gedacht aan:

- het delen van beschikbare kennis bij organisaties
- het gezamenlijk inrichten van beheerstaken
- samenwerking bij marketing of 'het vermarkten' van de Kenniscampus

Het behalen van synergie speelt zich vooral af op het snijvlak van samenwerking tussen bedrijven of organisaties. Synergie voordeel is binnen de Kenniscampus een reële optie wanneer samenwerking wordt gezocht op het gebied van:

- het initiëren en gezamenlijk dragen van campus brede projecten
- het bij elkaar brengen van organisatieonderdelen die met dezelfde vragen aan het werk zijn
- het gezamenlijk delen en exploiteren van campus brede voorzieningen

Het onderzoek geeft eveneens aan dat alleen een pragmatische motivatie niet voldoende is. Om deze resultaten te onderbouwen, is aanvullende literatuur studie verricht. Deze is opgenomen in bijlage 12 bij de uitgebreide dataverwerking. Het onderzoek uit hoofdstuk 2 wordt daar verder uitgediept.

4.2.4 Resultaten aanvullend bronnen- en literatuuronderzoek

Uit bronnen- en literatuuronderzoek en in gesprekken met betrokkenen zijn ook een aantal ontwikkelingen te noemen die van invloed kunnen zijn op samenwerking binnen de Kenniscampus. De trends binnen het facilitaire werkveld worden hieronder benoemd.

Duurzaam ondernemen

Duurzaamheid is een belangrijk thema binnen de facilitaire dienstverlening, dit hangt samen met de besparing van kosten. Er zijn verschillende mogelijkheden, zoals het verlagen van energiekosten of het duurzaam inkopen. Van medewerkers wordt verwacht dat zij zich richten op het signaleren van verbetermogelijkheden, die aansluiten op de duurzaamheidsambities van de facilitaire dienst.

Kostenbesparing

Door de economische crisis besteden (facilitaire) organisaties meer aandacht aan kostenbesparing. Mogelijkheden als het versoberen van het dienstenpakket en het wel of niet uitbesteden van facilitaire diensten worden verkend. Organisaties die ervoor kiezen niet uit te besteden, zetten bijvoorbeeld eigen medewerkers 'slimmer' en efficiënter in. Medewerkers krijgen een breder takenpakket en zijn multifunctioneel inzetbaar (MBO Raad, 2010). In de huidige crisis staat ook de bekostiging van het onderwijs ter discussie. Wanneer de kosten van de ondersteuning van het onderwijs kunnen worden terug gedrongen, dan kunnen de vrijkomende gelden worden besteed ten gunste van het primair proces. Het delen van voorzieningen biedt op een natuurlijke wijze mogelijkheden voor het slim inzetten van mensen en middelen en het delen van kennis en expertise.

Het Nieuwe Werken

De productiefactor 'kennis' wordt steeds belangrijker in de huidige maatschappij. Kenniswerkers zijn hoog opgeleid, dragen verantwoordelijkheid en willen beoordeeld worden op hun prestaties. In kennisorganisaties wordt veelal samengewerkt in wisselende teams of projecten. Dit soort werk moet gefaciliteerd worden door ICT-oplossingen en een bijpassende fysieke werkomgeving. Naast deze ontwikkelingen heeft ook de opkomst van de jongere generatie, samen met de ontwikkeling van de moderne media gezorgd dat er een nieuw paradigma op werken is ontstaan: Het Nieuwe Werken. Het Nieuwe Werken betekent dat facilitaire organisaties collega's of klanten op verschillende plaatsen moeten kunnen faciliteren (FMN & Twynstra Gudde, 2010).

Ontwikkelen van een facilitair dienstverleningsconcept

Met de ontwikkeling van een facilitair concept creëert de facilitaire organisatie een fit tussen de ambities van een organisatie, de ontwikkeling in de markt en de dienstverlening aan haar klanten. Daarmee kan een bijdrage worden geleverd aan een duurzame, gastvrije, innovatieve of klantgerichte omgeving (FMN & Twynstra Gudde, 2010). De gezamenlijke ontwikkeling van een dienstverleningsconcept binnen de Kenniscampus kan een belangrijke bijdrage leveren aan de plannen voor samenwerking. Immers op dat moment wordt een gezamenlijk concept opgepakt en uitgezet! Iedere organisatie kan meegroeien in de nieuw ingezette ontwikkeling.

Shared Space (www.ruimtevoor.nl)

Shared Space of gedeeld ruimtegebruik is een verkeersconcept dat sinds een jaar of twintig in Nederland in opkomst is. Het concept is bedacht door de in 2008 overleden Hans Monderman (www.orange-olive.nl). Centraal in het concept staat de relatie tussen verkeersveiligheid en de omgeving van de openbare ruimte. Een belangrijk kenmerk van de Shared Space is de geringe aanwezigheid van aanwijzingen voor het verkeer, zoals bebording of belijning. Het concept is de afgelopen jaren op Europees niveau doorontwikkeld. De Noordelijke Hogeschool Leeuwarden richt zich op de verdere innovatie en implementatie van het concept. Dit jaar wordt in Ede gestart met de herinrichting van de Zandlaan. Als onderdeel van de herinrichting is in 2011 een bouwstenenboek (Ede, Zandlaan) ontwikkeld. Het Shared Space principe zou een mooie aanvulling kunnen voor de inrichting van het terrein.

Internationale ontwikkelingen

In Groot-Brittannië en de Verenigde Staten, maar ook in Denemarken, Frankrijk en Duitsland is de samenwerking op het gebied van parkmanagement verder ontwikkeld dan in Nederland. Aanleiding

daarvoor is het streven naar goed onderhouden, representatieve en hoogwaardige terreinen. Een belangrijk verschil met Nederland is dat het beheer van openbare terreinen in handen wordt gegeven van private partijen. Deze is hier ook verantwoordelijk voor de inrichting en de openbare voorzieningen. Dit gebeurt vanuit het idee dat de woon-, leef- en werkomgeving aan moet sluiten bij de buitenruimte.

Voor het beheer van het terrein wordt een managementorganisatie opgezet, die vaak gevestigd is in een centraal voorzieningencentrum. Een parkmanager is verantwoordelijk voor het beheer van de 'openbare ruimte', de infrastructuur en de voorzieningen.

Het beheer wordt geregeld in samenwerking met de lokale overheid. Aan deze vorm van Parkmanagement wordt in het buitenland strak de hand gehouden. Dit omdat een strakke beheersvorm de belangrijkste voorwaarde vormt voor een kwaliteitsgarantie ten aanzien van bebouwing en omgeving. Parkmanagement is in dit geval een vorm van volledig private gebiedsontwikkeling en beheer (Ferberda, 2001). Men spreekt hier ook wel van Total Management. Op deze terreinen zijn ook andere voorzieningen aanwezig zoals kinderopvang en winkels voor eerste levensbehoefte. Met de nota natuurgronden (www.rijksoverheid.nl) wordt in Nederland een voorzichtige start gemaakt natuurgronden in beheer van de private sector te geven. Wellicht kan deze voorzichtige trend bijdragen aan de verdere ontwikkeling van het beheer van openbare ruimte door private organisaties.

4.3 Mogelijkheden voor samenwerking

Rode draad binnen de uitkomsten van de enquête, lunchbijeenkomst en de interviews is dat samenwerking mogelijk is binnen een breed scala aan activiteiten. Die samenwerking is in eerste instantie interessant vanuit economisch en organisatorisch perspectief. Daarnaast biedt het bestuurlijk en sociologisch perspectief ook kansen voor samenwerking. Deze worden als conclusie van de theorie in dit rapport niet verder uitgewerkt. Naast de in dit hoofdstuk genoemde mogelijkheden is in bijlage 12 een verdere onderbouwing van de keuze voor en mogelijkheden van deze perspectieven opgenomen.

Economisch perspectief

Een belangrijke economische reden voor samenwerking is kostenreductie, risicospreiding en optimalisatie van bedrijfsresultaten. Een mogelijkheid op dit vlak is:

- Inkoop. Binnen de Kenniscampus zijn nauwelijks concurrerende belangen tussen organisaties. Inkoop biedt hier een goede mogelijkheid voor het behalen van schaalvoordeel. Een pragmatische aanpak is het meest voor de hand liggend. Een partij neemt als coördinator de organisatie van bijvoorbeeld de inkoop van kantoorartikelen op zich. De andere organisaties nemen op basis van vrijwilligheid daaraan deel. Het inkoopvoordeel vloeit direct terug in de organisatie.

Organisatorisch perspectief

Hier wordt het voordeel van samenwerking in de keten bedoeld. De organisaties binnen de Kenniscampus zijn geen concurrenten van elkaar, maar kunnen elkaar versterken. Een mogelijkheid is:

- Roostering van ruimten. Organisaties zoeken soms naar tijdelijke ruimte op piekmomenten in de roosters. Samenwerking kan dan een mogelijkheid bieden door het wederzijds beschikbaar stellen van ruimte.

4.3.1 Starters voor samenwerking

In eerste instantie wordt gekozen voor een beperkt aantal 'starters'. Deze zijn gekozen vanuit economisch en organisatorisch perspectief. De inspanning die daarvoor verricht moet worden loopt uiteen van relatief eenvoudig -en op operationeel niveau- tot meer complex met als randvoorwaarde dat afspraken worden gemaakt op strategisch niveau. De 'starters' zijn gerangschikt naar inrichting, voorzieningen en beheer:

Inrichting	Collectieve Voorzieningen	Collectieve Beheerstaken
Inrichting van private en openbare ruimten en kwaliteit van gebouwen	Diensten en regelingen waar bedrijven en hun medewerkers gebruik van kunnen maken	Onderhoud van private en openbare ruimten en gebouwen
1. Beschikbaar stellen van serverruimte als back-up voorziening* 2. Inrichting van de buitenruimte 3. Bereikbaarheid en mobiliteit Afspraken met openbaar vervoer. 4. Parkeerbeheer / parkeermanagement	1. Gedeelde voorzieningen repro* 2. Delen, onderlinge verhuur van ruimten (ICT-uitwijk) 3. Gezamenlijk groenbeheer 4. Samenwerking op het gebied van inkoop 5. Afvalbeheer en milieuregeling 6. Aanschaf auto's / bus binnen de Kenniscampus	1. Inrichting facilitair beheer ruimtelijk gebied 2. Gladheidbestrijding 3. Handyman 4. Beveiliging en toezicht binnen de Kenniscampus 5. Samenwerking op BHV gebied. Opleiding en training. Eventueel opvolging

Tabel 7: Overzicht van eerste kansen

* De samenwerking op het gebied van reprovvoorzieningen worden verder uitgewerkt in een business case (bijlage 17). Op dit moment loopt er ook een verzoek voor herhuisvesting van de ICT-uitwijk. Ook deze case wordt uitgewerkt (bijlage 16). Een business case is een zakelijke afweging die wordt gemaakt om een investering al dan niet te doen. De financiële invloeden voor de participanten worden in het hoofdstuk 'advies en vervolg' benoemd.

4.4 Samenvatting

De bij de Kenniscampus betrokken organisaties staan open voor samenwerking. Op bestuurlijk niveau is dat met enige reserve en wordt vooral gekeken naar pragmatisch samenwerken op projectbasis. Bestuurders vinden formalisering op korte termijn een stap te ver. Uit gesprekken met medewerkers blijkt dat er veel energie aanwezig is voor samenwerking op facilitair gebied. Die positieve attitude kan bestuurders prikkelen actief te anticiperen op de samenwerking. Hier ligt namelijk de sleutel voor succes voor de ontwikkeling van verdere samenwerking.

Organisaties zien mogelijkheden voor samenwerking en zien de ontwikkeling van de Kenniscampus als een natuurlijk moment om dit te realiseren. De mogelijkheden zijn er op economisch gebied, op het gebied van het behalen van synergie en in het zich gezamenlijk profileren en presenteren aan de omgeving.

De samenwerking zal in eerste instantie vooral informeel zijn. Een meer formele benadering vraagt tijd en organisatorische aanpassing. De betrokken organisaties zien daar op dit moment nog weinig mogelijkheden. Binnen dit rapport wordt een aantal aanbevelingen gedaan van mogelijke starters. Daarbij worden de kansen, effecten en de financiële en organisatorische aspecten benoemd.

Een gezamenlijk gedragen visie of thema voor de Kenniscampus kan ondersteunend zijn aan de verdere ontwikkeling van de Kenniscampus op het gebied van onderwijs of facilitaire voorzieningen.

5 Samenwerkingsmodel

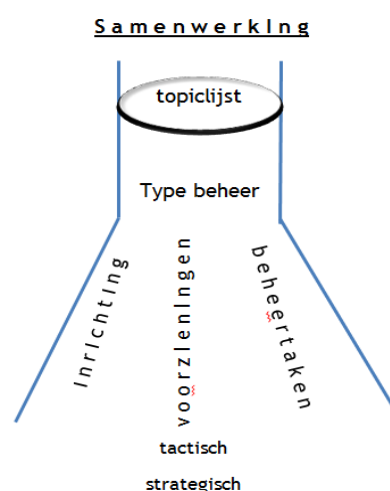
Na de dataverwerking komen in dit hoofdstuk theorie en praktijk samen. Er worden twee modellen en een groeiscenario beschreven voor de gezamenlijke uitvoering van de facilitaire activiteiten. Het eerste model gaat uit van een pragmatische aanpak van de facilitaire activiteiten, terwijl het tweede model een beschrijving geeft van de inrichting van een centraal servicepunt. Als laatste worden beide modellen gecombineerd in de uitwerking van de stip op de horizon. Het hoofdstuk eindigt met een samenvatting.

De volgende subvraag wordt beantwoord:

- Op welke manier kan samenwerking tussen betrokken organisaties worden ingericht?

5.1 Inleiding

De voorstellen voor het samenwerkingsmodel zijn een logische uitwerking van de informatiebronnen uit de voorliggende hoofdstukken. Het bouwt voort op de huidige programmaorganisatie van de Kenniscampus Ede, waarbij de deelnemers hebben afgesproken samen te werken aan een dynamische ontwikkeling van het gebied. De opdrachtgevers vragen daarnaast te kijken naar een pragmatische samenwerking op facilitair gebied. De uitwerking van beide vragen komt terug in het beschreven samenwerkingsmodel.



Figuur 6: Voorstelling samenwerking

5.2 Theorie en praktijk komen samen

Bij de start van de Kenniscampus in 2010 spraken negen organisaties de intentie uit gezamenlijk te werken aan de gebiedsontwikkeling. Het Programmaplan beschrijft concrete samenwerkingsdoelen. Tevens werden facilitaire doelen benoemd voor het ruimtelijk gebied zoals samen werken aan kwaliteit, exploitatie, onderhoud en vernieuwing. De opdrachtgevers gaven aan ook naar een pragmatische uitwisseling van facilitaire middelen en expertise tussen de participanten te kijken.

Bij de uitwerking van de opdracht is als eerste vanuit een theoretisch kader gezocht naar samenwerkingsvormen die pragmatisch dan wel structureel uitvoerbaar zijn.

In het vervolg van de opdracht is het theoretisch model als basisgedachte verder doorgetrokken. Dit resulteerde bij de dataverwerking in mogelijke samenwerkingsgebieden, ingedeeld naar inrichting, voorzieningen en beheerstaken. Een aantal van deze mogelijkheden levert op korte termijn al synergie- en efficiencywinst op. Samenwerking tussen één of meer participanten kan relatief snel en eenvoudig op gang worden gebracht. Voor andere activiteiten is een meer structurele aanpak nodig, waarbij eerst voorbereiding door organisaties noodzakelijk is. Voor de uiteindelijke aanpak van die activiteiten is onderlinge afstemming nodig. Ook de verschillende (juridische) opties zullen eerst onderzocht dienen te worden. Voor de activiteiten op lange termijn is een stappenplan voorgesteld.

Het BO speelt een belangrijke rol bij de inrichting van de facilitaire samenwerking. Als de participanten samen het beheer en de exploitatie van het ruimtelijk gebied ter hand willen nemen, zullen op termijn taken, bevoegdheden en middelen centraal moeten worden ondergebracht. Complexere activiteiten behoeven een centrale aanpak. Voor veel voorzieningen zijn (lang)lopende contracten afgesloten. Dit is één van de redenen dat voor een stappenplan is gekozen. Een andere reden voor

dit scenario is dat samenwerking niet vanzelf op gang komt. Op operationeel, tactisch en strategisch niveau zullen hier eerst de nodige inspanningen verricht moeten worden. Een intensieve communicatie speelt daarbij een belangrijke rol.

Om de samenwerking een serieuze kans te geven zal geïnvesteerd moeten worden in het ontwikkelen van draagvlak en onderling vertrouwen, naast de wil samen aan de ontplooiing van de Kenniscampus te werken. De bal ligt hiervoor bij het Bestuurlijk Overleg.

5.3 Waarom samenwerking?

Waarom organisatorische samenwerking op facilitair gebied? De participanten zijn in 2010 gestart met het programmaplan Kenniscampus Ede, omdat men geloofde in de visie en missie van een aantrekkelijk en duurzaam gebied. De facilitaire ontginning en samenwerking zijn echter achter gebleven. Er is in een eerder stadium een aanzet gemaakt voor een facilitaire groslijst, maar dat initiatief kreeg geen vervolg. De huidige economische situatie vraagt nadrukkelijk om organisatorische samenwerking en het aanboren van nieuwe kansen. De Kenniscampus Ede biedt daarvoor een prachtige en in Nederland unieke gelegenheid! Juist op facilitair gebied, waar veel geld in omgaat, liggen kansen om krachten te bundelen door te investeren in creatieve oplossingen. Door samenwerking kan resultaat worden behaald door:

- Het kunnen delen van risico's en kosten die gemaakt worden voor uitvoering van dagelijkse en projectmatige voorzieningen;
- Het sneller resultaat kunnen boeken door schaalgrootte;
- Het kunnen profiteren van de kennis en expertise van andere organisaties (synergie effect);
- Ontzorging van het primair proces met daardoor groter accent op de kernactiviteit;
- Het gebruik en de inzet van gedeelde voorzieningen;
- Het op termijn marktconform aanbieden van diensten.

5.4 Pragmatische samenwerking

De opdrachtgevers willen ook een pragmatische samenwerking op facilitair gebied. 'Kom met concrete voorstellen', zo luidde de boodschap. Op operationeel niveau is een aantal relatief snel haalbare opportunity's mogelijk. De voorgestelde aanpak is eenvoudig: de partij die iets in de aanbieding heeft, gaat in gesprek met collega participanten. Gezamenlijk wordt een opdracht uitgewerkt en aangeboden aan de collega's en aan de markt. De uitwerking kan door één of meer organisaties worden gedaan, andere organisaties sluiten later aan. Een concreet voorbeeld is het gebruik van elkaars repro.

Bovenstaande is een vrij eenvoudige voorstelling van zaken en zeker haalbaar. Deze kansen zijn echter alleen te verzilveren wanneer participanten structureel met elkaar in gesprek zijn en elkaar weten te vinden. Commitment, vertrouwen en communicatie zijn de basis voor alle succes.

Centraal zal bijgehouden moeten worden waar projecten lopen en op welke gebieden er al wordt samengewerkt. Op die wijze zijn organisaties op de hoogte van wat er binnen de campus speelt en kunnen daar bij aan haken. Een gezamenlijke website voor de Kenniscampus kan hierbij helpen. Stel op deze site een menukaart samen waar organisaties aangeven wat ze te bieden hebben en waar aan gewerkt wordt. De menukaart is dynamisch en wordt op termijn onderdeel van een permanente inrichting. Als input voor de menukaart dienen de eerder genoemde activiteiten.

5.5 Structurele samenwerking

De bestaande programmaorganisatie van de Kenniscampus is de basis voor de structurele samenwerking. De werkzaamheden worden in eerste instantie ondergebracht bij het fysiek cluster onder supervisie van de programmamanager. Per project wordt door de participanten een verantwoordelijke aangewezen. Om inhoud te geven aan activiteiten op de lange termijn is opdracht gegeven voor een volgend keyproject, namelijk onderzoek naar gezamenlijke inrichting, beheer en onderhoud van de buitenruimte. Deze opdracht is verwoord in bijlage 15.

Uit gesprekken met de operationele laag komt veel enthousiasme naar voren een boost te geven aan de uitvoering van facilitaire programmadoelen van de Kenniscampus. Met name het ruimtelijke gebied biedt volop kansen om synergie en efficiency winst te behalen. De eerder genoemde ‘starters’ is een eerste aanzet. De verschillende samenwerkingsactiviteiten kunnen nu al door organisaties op projectbasis worden opgepakt.

Voor de inrichting van het structureel beheer van de buitenruimte, dat op termijn als zelfstandig project zal worden vormgegeven, zal voldoende tijd genomen moeten worden. Zo zal het onderzoek naar de juiste juridische vorm veel aandacht vragen. Als stip op de horizon wordt een verregaande samenwerking geadviseerd. Hierbij is een centraal servicepunt voorzien.

De rol van een *centraal servicepunt* is:

- het vervullen van een aanjaagfunctie binnen de Kenniscampus de gezamenlijke voorzieningen te promoten en te stimuleren;
- een adres voor het verzamelen van informatie, kennis en expertise;
- een aanspreekpunt voor de gebruiker binnen de Kenniscampus;
- een stageplaats en leerwerkplek voor leerlingen, deelnemers en studenten van de Kenniscampus.

Activiteiten voor het ruimtelijk gebied worden vanuit het centrale servicepunt gefaciliteerd. Hierbij kan men denken aan centrale parkeervoorziening en parkeermanagement, terreinonderhoud, glasbewassing en beveiliging. Via de eerdergenoemde menukaart wordt een nader te bepalen basispakket met voorzieningen aangeboden. Participanten bepalen zelf wanneer ze gebruik maken van de voorzieningen. Het centrale servicepunt is op termijn self supported. De diensten worden tegen marktconforme tarieven aan alle organisaties op de Kenniscampus aangeboden.

Het optuigen van het centrale meldpunt zal de nodige tijd en energie vragen. De opdracht voor het onderzoek naar inrichting, beheer en onderhoud van de buitentruijnte is een goed moment om vanuit een centraal punt te worden geïnitieerd. Het project kan onder aansturing van het cluster fysiek worden uitgerold. (Zie hoofdstuk 1, pagina 7, figuur 1).

5.6 Uitwerking naar centraal servicepunt

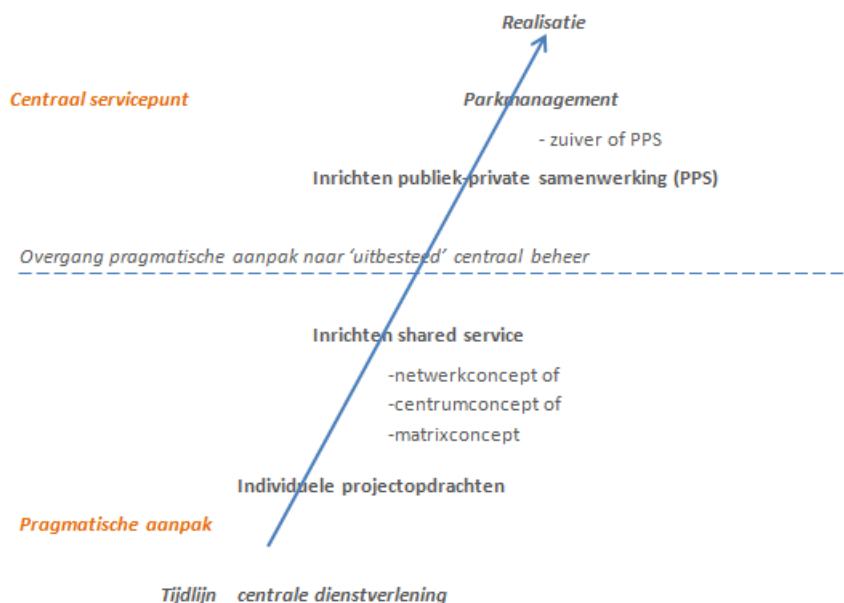
Naast een scenario dat direct van een centraal servicepunt uitgaat, kunnen organisaties ook kiezen voor een meer gematigde marsroute, waarbij de dienstverlening in eerste instantie in eigen beheer wordt uitgevoerd. Dit zogenaamde shared service principe kan op termijn overgaan naar een centrale dienstverlening. Organisaties bepalen zelf de overgang van de pragmatische aanpak via de shared service naar een centraal servicepunt. Het shared servicepunt wordt met eigen medewerkers bemand. Ook studenten kunnen hier werkervaring opdoen. De belangrijkste taak van de shared service is het intern coördineren van verschillende samenwerkingstaken en projecten. Het verschil met een verregaande vorm van samenwerking zit hem in de juridische consequenties en het overdragen van mandaat en bevoegdheden. In het gematigde scenario kiest men eerst voor een interne samenwerking, waarbij één of meer organisaties één of meer facilitaire taken voor hun rekening nemen. Met dit scenario kunnen organisatie eerst naar elkaar groeien.

Het inrichten van een centraal servicepunt is de laatste stap in de realisatie. Het centraal servicepunt komt op grotere afstand van de organisaties en is ondersteunend aan de deelnemende organisaties. Er zijn twee varianten. De publiek-private samenwerking (PPS) en een zuiver private samenwerking. Bij dit laatste zijn de onderwijsinstellingen de enige participanten. De gronden van het ruimtelijk gebied komen daarbij in beheer van de Kenniscampus. Dit model wordt in Groot-Brittannië veelvuldig toegepast. Voor zowel de PPS als de zuivere vorm zijn verschillende juridische vormen denkbaar met navenante voordelen. Het centraal servicepunt is op termijn zelfsupporting. De financiering vindt plaats door het beschikbaar stellen van collectieve en individuele diensten tegen een jaarlijks vast te stellen afdracht. Er wordt gestart met een basisdienstverlening die op termijn met nieuwe diensten kan worden uitgebreid. Het beschreven concept is aantrekkelijk voor

met name het beheer ruimtelijk gebied op facilitair gebied. Er kan gekozen voor een verplichte winkelnering of op basis van een aangeboden product en dienstencatalogus (menu-kaart). Het centrale servicepunt heeft een belangrijke rol in coördineren van centrale activiteiten en het aansturen en bewaken van de afgesloten (collectieve) contracten. Met het voorgestelde keyproject (bijlage 15) sluit men uiteindelijk aan bij de centrale dienstverlening. Dit wordt in de praktijk ook wel parkmanagement genoemd. De uitvoering van de activiteiten wordt projectmatig uitgevoerd en geïnitieerd vanuit het BO.

Het in hoofdstuk 2 beschreven theoretisch model over het shared service principe past in het beeld naar een centraal servicepunt en biedt een aantal aantrekkelijke aanknopingspunten. Het model van Korsten, Schaepkens & Sonnenschein (2004) kan als basis dienen voor het shared service concept van de organisaties van de Kenniscampus. Zo neemt in het *netwerkconcept* één of meer participanten samen de uitwerking van een facilitaire activiteit voor hun rekening. Andere organisaties sluiten later aan of nemen de informatie over. De uitvoering gebeurt op projectbasis. Opdrachten worden door individuele organisaties gegeven. Er wordt centraal een projectenlijst bijgehouden. Bij het *centrumconcept* worden bepaalde facilitaire taken bij één organisatie ondergebracht. Dit kunnen zowel activiteiten van de inrichting, voorzieningen en beheerstaken zijn. Eén partij verzorgt de totale uitvoering van een activiteit. Als voorbeeld het organiseren en afsluiten van een centraal in te zetten dienst of inrichten van het onderhoud van de groenvoorziening. De projecturen worden door alle organisaties gedragen. In de *matrixvorm* worden centrale beheertaken verdeeld onder meerdere participanten. Een dienst of activiteit wordt opgepakt door een partij die daar het meest mee bekend is. In de omgeving van de Kenniscampus is de initiatie van de matrixvorm de eerst mogelijke pragmatische stap voor samenwerking.

De beschreven aanpak en mogelijkheden worden hieronder schematisch weergegeven. In dit schema bepalen organisaties gezamenlijk welk concept gekozen wordt, hoe de inrichting vorm krijgt. Ook het tempo van verandering in de uitvoering ligt nog open. Dit geldt ook voor een uiteindelijke overstap naar een centraal servicepunt.



Figuur 7: Schematische voorstelling naar centrale dienstverlening

5.7 Draagvlak

De uitkomsten van de stakeholdersanalyse en de resultaten uit de interviews geven aan dat er vooral door de bereidheid tot samenwerking mogelijkheden liggen voor een succesvolle realisatie van

de programmadoelen van de Kenniscampus. Draagvlak voor het gezamenlijk ondernemen binnen de Kenniscampus is van groot belang. Zonder draagvlak geen samenwerking. Om samenwerking te laten slagen moet, volgens de theorie van Luc Brouwer (2011), als eerste antwoord gegeven worden op de kernvraag van de opdracht. Die kernvraag is voor iedere participant heel basaal: 'what's in it for me'?

Het is van belang dat medewerkers van de verschillende organisaties elkaar leren kennen en op die manier een structurele basis vormen voor samenwerking. Daarbij is het noodzakelijk dat niet alleen facilitair medewerkers, maar ook medewerkers uit de financiële- en inkoophoek in deze groep participeren. Een optie is studenten samen met een facilitaire medewerker deelopdrachten uit te laten werken en de werkgroep als klankbordgroep te laten functioneren. Er kunnen dan op korte termijn resultaten behaald worden die daadwerkelijk kosten voor alle organisaties besparen.

5.8 Communicatie

Een aantal geïnterviewden benadrukten het belang van communicatie voor de Kenniscampus. Dit wordt ingegeven door het feit dat onbekend onbemind maakt. De Kenniscampus heeft belang bij naamsbekendheid bij haar potentiële klantgroepen. Ook bij het ontwikkelen van een eigen identiteit speelt de interne en externe communicatie een belangrijke rol.

Richten op klantgroepen

De klanten of partners van de Kenniscampus kunnen in vier groepen worden onderverdeeld. 'De Kenniscampus' wil deze groepen betrekken bij haar activiteiten. Wanneer zij daarin slaagt, dan weet zij zich verzekert van een herkenbaar podium en positief ambassadeurschap. De vier klantgroepen zijn:

1. Medewerkers van de betrokken organisaties;
2. Huidige leerlingen en studenten;
3. Buurtbewoners en medewerkers van derde organisaties/bedrijven;
4. Potentiële leerlingen en studenten.

Van Riel (2010) stelt dat vertellen belangrijker is dan geschreven bewijs. De succesverhalen moeten worden doorverteld. Het vergrijsde begrip 'mond tot mond' reclame is nog steeds actueel in de vorm van het verhaal. Het verhaal kan intern stimuleren (leiden tot gewenst gedrag van betrokkenen) en biedt mogelijkheden voor de realisatie van externe doelen. Belangrijk is wel dat er weinig of geen discrepantie zit tussen de woorden en de daden van de leden van de organisatie.

5.9 Samenvatting

Dit hoofdstuk beschrijft een aantal mogelijkheden die uiteindelijk toewerken naar een facilitaire centraal ingericht servicepunt voor de Kenniscampus.

In eerste instantie wordt gestart met een pragmatische samenwerking waarbij de activiteiten door de organisaties zelf worden opgepakt. Vervolgens worden deze activiteiten gebundeld en intern gecoördineerd. Hierbij kan men kiezen voor verschillende samenwerkingsvormen. Het eindpunt is een shared service in eigen beheer. Een volgende stap is een meer op afstand ingericht centraal servicepunt waar verschillende diensten worden afgenomen. De juridische bedrijfsvormen dienen in een vervolgonderzoek bepaald te worden.

De bovenbeschreven uitwerkingen kunnen achter elkaar of parallel uitgevoerd worden. In de uitwerking wordt een marsroute beschreven met als einddoel een centraal servicepunt waar diensten worden afgenomen. De organisaties bepalen zelf het tempo. Ook het einddoel is door de organisaties zelf in te vullen. De participanten zijn eigenaar in dit concept.

De opdrachtgevers willen zowel een structurele samenwerking als een meer pragmatische aanpak. Deze uitgangsprincipes hebben vorm gekregen in het theoretische model en zijn doorgetrokken in

de dataverwerking en tenslotte vertaald naar de genoemde samenwerkingsmodellen. Er is een marsroute geschetst dat ruimte biedt aan beide beoogde vormen.

Advies en vervolg

De conclusies en aanbevelingen vormen het slotstuk van het onderzoek. Deze zijn belangrijk om de gewenste situatie te kunnen adviseren. De aanbevelingen zijn grotendeels gericht op de organisaties van de Kenniscampus. Voor de verschillende varianten worden de implementatie en financiering daarvan in kaart gebracht. Ook worden hier de bijvangst van het onderzoek en de aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan. Het Bestuurlijk Overleg is de aangewezen partij met de aanbevelingen aan de slag te gaan.

Inleiding

Begin 2010 hebben de participanten samen met de Gemeente Ede het Programmaplan Kenniscampus Ede geschreven en vastgesteld als essentiële pijler van de ambities van FoodValley in Europa. In het plan zijn verschillende keyprojecten benoemd die vooral gericht zijn op het inrichten van het ruimtelijk gebied met de gemeente als initiatiefnemer. In het plan zijn ook een aantal facilitaire doelstellingen benoemd. Hiervan is echter de constatering dat deze plannen tot nu toe nauwelijks van grond zijn gekomen. Gemeente Ede is op dit moment eigenaar van het cluster fysiek.

Conclusies

De uitkomsten van het onderzoek leiden tot de onderstaande conclusies:

1. In tegenstelling tot de Regiegroep Onderwijs, heeft het cluster fysiek geen voorzitter vanuit het Bestuurlijk Overleg.
2. Plannen voor facilitaire samenwerking komen nauwelijks van de grond, terwijl medewerkers die direct betrokken zijn bij de realisatie van de facilitaire voorzieningen geloven in samenwerking. Zij zien voldoende kansen voor het gezamenlijk oppakken van facilitaire activiteiten. Het ontbreekt aan sturing of een groter project wat de samenwerking kan stimuleren. Ook wordt een coördinator op tactisch - operationeel niveau gemist als bindende factor.
3. De Kenniscampus leeft wel bij de bestuurders, maar vooral op tactisch - operationeel niveau is nog veel onduidelijkheid wat dit betekent voor organisaties. Kenniscampus Ede wil in haar missie aansluiten bij de ontwikkeling van FoodValley. Gezamenlijke thema's worden gemist.
4. De randvoorwaarden van bijvoorbeeld de planologische inrichting en organisatorische aspecten zijn onvoldoende vastgelegd. Denk hierbij aan de afspraken over gezamenlijke projecten of investeringen. Dit heeft een remmende werking op de facilitaire ontwikkeling van het gebied.
5. In de verschillende gesprekken geven geïnterviewden aan dat samenwerking op facilitair gebied een duidelijke structuur nodig heeft. Dit blijkt o.a. uit het feit dat investeringen op facilitair gebied nauwelijks op elkaar worden afgestemd of met elkaar worden gedeeld. Het ontbreekt aan een gemeenschappelijke investeringsvisie en facilitair jaarprogramma. Dit is van belang bij het maken van afspraken en bij het invullen van wederzijdse verwachtingen.
6. De Kenniscampus als geheel leeft nauwelijks onder medewerkers en bedrijfsleven. Dat betekent dat daar ook geen draagvlak voor gevonden wordt. In de gesprekken met participanten komt naar voren dat de Kenniscampus als geheel nog onderbelicht is. Voor de facilitaire doelen is er geen communicatiestrategie.

Aanbevelingen

Na het trekken van de verschillende conclusies worden aanbevelingen voor oplossingen gedaan. Terwijl in hoofdstuk 4 de ‘Wat’ vraag is beantwoord met als resultaat een overzicht van facilitaire activiteiten, is in hoofdstuk 5 ingegaan op de ‘hoe’ vraag. Daarin de beschrijving van een mogelijke samenwerkingsvorm. Door middel van deze aanbevelingen worden relevante voorstellen gedaan die de samenwerking binnen de Kenniscampus Ede zullen ondersteunen.

1. Benoemen van een voorzitter voor het cluster fysiek

De voorzitter cluster fysiek geeft sturing aan de facilitaire keyprojecten en is verantwoordelijk voor de invulling van een facilitair (jaar)programma.

2. Benoem een coördinator Kenniscampus

Aanbeveling is iemand vrij te maken die met voldoende mandaat en een dosis enthousiasme de gezamenlijke facilitaire activiteiten kan oppakken. Deze persoon dient organisaties te kunnen binden en samen te brengen. De coördinator is ook verantwoordelijk voor de implementatie van het stappenplan centraal servicepunt. Als eerste kunnen facilitaire activiteiten die met relatief weinig inspanning op korte termijn tot concrete synergie en efficiency leiden worden opgepakt. Deelnemende organisaties dienen medewerkers te benoemen die kunnen participeren in een op te zetten werkgroep.

3. Uitvoering van keyproject facilitair beheer ruimtelijk gebied

Tijdens het onderzoek is als eerste resultaat samen met de gemeente een keyproject tot stand gekomen. Dit project voorziet in het gezamenlijk beheer van de openbaar toegankelijke buitenruimte. Het uitgangspunt is het creëren van gemeenschappelijk buitenruimte, zoals uniformiteit in groen en materiaalgebruik. Dit project heeft een voorbeeldfunctie voor meer samenwerking die op termijn structureel kan worden. Dit voorstel wordt dan ook omarmd vanuit onze opdracht.

4. Kies binnen de Kenniscampus voor een aantal gezamenlijke thema's

Kies een aantal centrale thema's voor de Kenniscampus waaraan organisaties gaan werken. De facilitaire thema's kunnen als afgeleide van de centrale thema's worden uitgewerkt. Ontwikkel daarnaast een heldere visie over welke bijdrage organisaties willen leveren aan hun omgeving.

5. Concretiseer de randvoorwaarden en uitgangspunten voor samenwerking

Stel binnen het BO vast wat de randvoorwaarden voor samenwerking tussen organisaties zijn. Deze zijn helpend bij de keuze voor vervolgttrajecten of de aanpak van grotere projecten en investeringen.

6. Uitwerking naar centraal servicepunt

Geef de mogelijk te benoemen coördinator opdracht voor het op termijn uitwerken en inrichten van een centraal servicepunt, zoals beschreven in paragraaf 5.6. Deze uitwerking biedt zowel kansen voor een pragmatische inrichting binnen de huidige organisaties als voor een structurele samenwerking. Het is aan het BO te bepalen welk model wordt gekozen.

7. Draagvlak en communicatie

Bij alle aanbevelingen geldt dat draagvlak een voorwaarde is voor een succesvolle uitvoering. Het blijkt dat nog maar weinig organisaties in de omgeving, medewerkers en studenten iets weten van de Kenniscampus en welk doel het BO voor ogen heeft. Zorg dat de genoemde doelgroepen actief worden aangesproken. De eerder genoemde thema's kunnen de Kenniscampus een meer prominente plaats geven.

Implementatie en financiering

Initiatieven, plannen, ideeën of nieuwe ontwikkelingen vragen investering van menskracht en middelen. Dit geldt ook voor de ontwikkeling van de Kenniscampus en bijbehorende facilitaire ontwikkeling. Voor de implementatie is een stappenplan voorgesteld, waarbij organisaties zelf het tempo en mate van invulling bepalen. De implementatie zal in fase gebeuren. Het uiteindelijke doel is het inrichten van een centraal servicepunt ofwel parkmanagement. Uit gesprekken met verschillende externe organisaties waaronder High Tech Campus in Eindhoven komt duidelijk naar voren dat het inrichten van centrale voorzieningen een proces van jaren is. In bijlage 15 wordt een eerste aanzet gegeven voor het gezamenlijk oppakken van het beheer van het ruimtelijk gebied. Dit keyproject kan de drager zijn voor andere collectieve voorzieningen. Om enigszins een beeld te geven van de doorlooptijd en de kosten zijn de activiteiten van het groeiscenario (figuur 7) omgezet naar een stappenplan inclusief een kostenindicatie. Als verdeelsleutel voor de kosten kan gekozen worden voor een bijdrage (fee) op basis van het aantal m² of op basis van het aantal medewerkers en/of studenten. De eerste jaren moet men rekening houden met aanloopverliezen. Het aantrekken van een coördinator (aanbeveling 2) is evident voor het behalen van de facilitaire doelen van de Kenniscampus. De aanjager legt rechtstreeks verantwoording af aan een bestuurslid van het BO (aanbeveling 1). In het gehele traject speelt communicatie naar alle doelgroepen een essentiële rol voor het behalen van het uiteindelijke doel (aanbeveling 7). Naast de kosten worden de baten geschat. Dit gebeurt aan de hand van het totale portfolio van lopende contracten en kostenbesparingen die door de deelnemers zijn opgegeven. Wanneer contracten worden overgedragen kunnen de bijbehorende budgetten worden ingezet voor realisatie van de plannen.

Kosten

Activiteiten en geschatte kosten 2012

- | | |
|--|------------|
| a) <i>Tweede helft 2012; stappenplan implementatie bepalen door Bestuurlijk Overleg</i> | |
| b) <i>Keyproject (bijlage 15, aanbeveling 3): inrichten facilitair beheer ruimtelijk gebied. Trekker één van de scholen; inhuur projectleider voor 1 jaar; 2 dagen per week à € 70,- p/u</i> | € 50.000,- |
| c) <i>Uitwerken business case ICT-uitwijk CHE (aanbeveling 2); (bijlage 16) 50 uur</i> | € 3.500,- |
| d) <i>Uitwerken business case repro; (bijlage 17) 100 uur</i> | € 7.000,- |

Activiteiten en geschatte kosten 2013

- | | |
|---|---------------|
| a) <i>Inrichten shared service (aanbeveling 2); trekker één van de scholen; projectleider ½ jaar, twee dagen per week</i> | € 25.000,- |
| b) <i>Onderzoek juridische aspecten structurele inrichting; 3 maanden. De opdracht laten uitvoeren door student CHE</i> | out of pocket |

Activiteiten en geschatte kosten 2014

- | | |
|---|-------------|
| a) <i>Vorbereiden en uitwerken aanbeveling 6, inrichting centraal servicepunt</i> | |
| <i>Onder andere vaststellen basispakket, afdracht en juridische constructie</i> | |
| <i>Coördinator 1 jaar, twee dagen per week</i> | € 50.000,- |
| <i>Kantoorvoorziening inrichten, ondersteunende tool bepalen</i> | |
| <i>en voorzieningen 1^{ste} jaar</i> | € 50.000,- |
| <i>Benoemen manager centraal servicepunt / parkmanager</i> | € 100.000,- |
| <i>Medewerker centraal servicepunt</i> | € 75.000,- |

Activiteiten en geschatte kosten 2015 en volgende jaren

- | | |
|--|--|
| a) <i>Start centraal servicepunt; overdracht mandaat en bevoegdheden</i> | |
|--|--|

b) Levering afgesproken diensten en ontwikkelen nieuwe dienstverlening	
Personele lasten (manager en medewerker)	€ 175.000,-
Permanent een stageplek voor student Kenniscampus	out of pocket
Voor het gehele traject van 2012 t/m 2015 ondersteuning communicatie	
Per jaar 250 uur (aanbeveling 7)	<u>€ 50.000,-</u>
Totale kosten t/m 2015	€ 685.500,-

Baten

Het vaststellen van de baten is afhankelijk van een aantal factoren. De belangrijkste is de snelheid waarmee het einddoel wordt bereikt en de contracten die collectief voor de Kenniscampus worden afgesloten. Daarnaast ligt een grote de winst in het gebruik van gezamenlijke faciliteiten en investeringen. Het totale volume van facilitaire contracten is bijna 5 miljoen euro. Als de collectieve voorzieningen volledig zijn overgedragen en centraal worden afgesloten, geeft dit bij iedere deelnemer van de Kenniscampus een besparing op het gebied van inkoop, facilitair en contractmanagement.

Contract type *	Omzet
Onderhoud	€ 700.000,-
Energie	€ 935.000,-
Veiligheid en welzijn	€ 250.000,-
Eten en drinken	€ 519.000,-
Vervoer	
Diensten	€ 460.000,-
Afvalbeheer	€ 78.000,-
Beschikbaarheid van ruimten	
ICT en telefonie	€ 1.700.000 (+2250 x per werkstation)
Organisatie	€ 145.000,-
Totaal	€ 4.787.000,-

Tabel 8: Overzicht volume facilitaire contracten

*) Opmerking tabel: De contractinformatie is door drie organisaties (voor een deel) beschikbaar gesteld.

Basispakket en indicatie bijdrage

Bij de start van het centraal servicepunt in 2015 is het de bedoeling dat de deelnemende organisaties de collectieve voorzieningen afnemen volgens een vastgesteld tarief. In 2014 wordt hiervoor een project gestart. Het BO stelt uiteindelijk als eigenaar van de centrale dienstverlening jaarlijks het tarief vast. Het tarief kan op basis van m² prijs worden bepaald of aan de hand van het aantal studenten. Voor een aparte dienst zoals bijvoorbeeld ICT behoort een combinatie van beide opties ook tot de mogelijkheid. Het basispakket bestaat in eerste instantie uit een aantal collectieve voorzieningen. Het keyproject (aanbeveling 3) is de basis voor het samenstellen van het collectieve voorzieningen. Op termijn kunnen daar individuele voorzieningen worden toegevoegd.

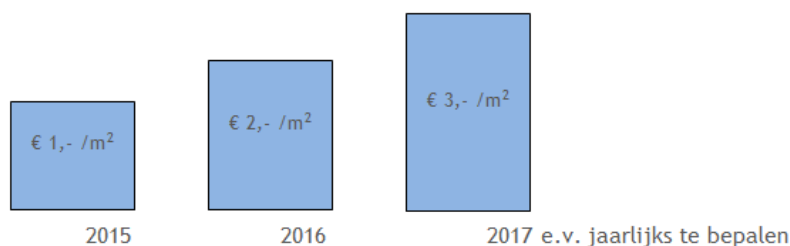
Een mogelijke samenstelling van het basispakket zou het volgende kunnen zijn:

Omschrijving basisvoorziening
• Beheer dagelijks onderhoud groen, grijs en blauw op openbaar terrein en particulier terrein • Milieuzorg; reinigen terrein en afvalinzameling • Beveiliging openbaar en particulier terrein (buiten) • Informatievoorziening (glasvezelnet, informatiezuilen en bewegwijzering) • Gladheidbestrijding

Tabel 9: Mogelijk basispakket collectieve voorzieningen

Een indicatie voor de bijdrage zou als volgt opgebouwd kunnen worden.

Bijdrage



Figuur 8: Indicatie af te dragen fee

Baten 2013

- | | |
|--|------------|
| a) Baten business case ICT-uitwijk; eenmalig besparing | € 60.000,- |
| b) Baten business case repro; jaarlijkse besparing | € 35.000,- |

Baten 2014

- | | |
|--|------------|
| a) Verlaging kosten beheer ruimtelijke gebied door centrale inrichting shared service met 0,5% | € 25.000,- |
| b) Vermindering kosten door synergie en efficiënter gebruik middelen en Diensten 0,5 | € 25.000,- |

Baten 2015

- | | |
|---|-------------|
| a) Collectieve contracten zijn overgedragen.
Eerste reële baten door afsluiten van collectieve contracten Kenniscampus; doelstelling eerste jaar 5% lagere contractkosten op totale volume | € 250.000,- |
| b) Collectieve voorzieningen worden centraal afgenomen middels afdracht deelnemende organisaties. De jaarlijkse fee wordt vastgesteld door de opdrachtgevers. € 1,- / per m² | € 100.000,- |
| c) Besparing bij Kenniscampusorganisaties op ondersteuning medewerkers van inkoop, contractmanagement en facilitair (0.2 fulltime-equivalent (fte) per organisatie is 1.2 fte) | € 100.000,- |

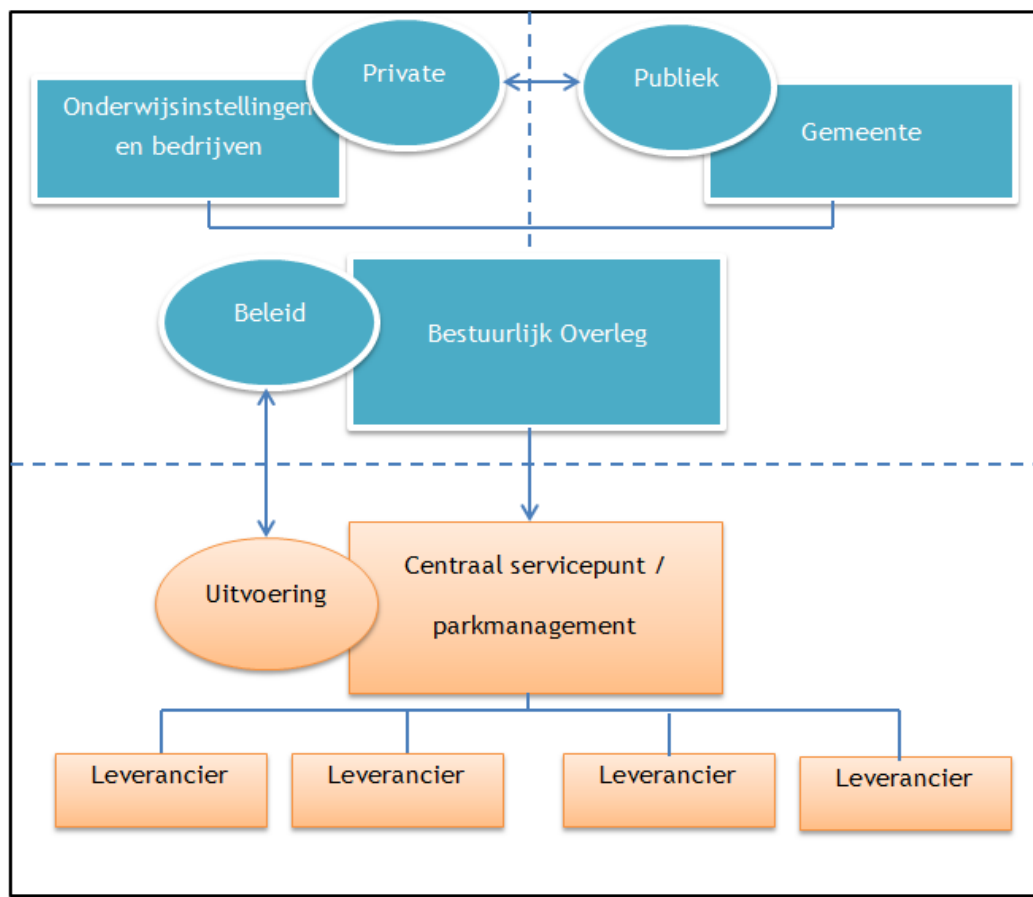
Totaal baten t/m 2015	€ 595.000,-
------------------------------	--------------------

Vanaf 2016 en verder ontstaat er evenwicht en wordt een batig saldo gegenereerd. Het saldo komt ten goede van de aangesloten organisaties.

De uitkomst van dit adviesrapport is de inrichting van het centraal servicepunt. Om de beheersbaarheid van de nieuwe organisatie is ook een bestuurlijk model noodzakelijk. In de onderstaande figuur wordt één van de mogelijkheden verbeeld.

Bestuurlijk model

De uitkomst van dit adviesrapport is de inrichting van het centraal servicepunt. Voor de beheersbaarheid van de nieuwe organisatie is ook een bestuurlijk model noodzakelijk. In de onderstaande figuur wordt één van de mogelijkheden verbeeld.



Figuur 9: Voorstel bestuurlijk model

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek en -activiteiten

Tijdens het onderzoek is gebleken dat de oorspronkelijke onderzoeksvraag te groot was om in één keer uit te voeren. Dit heeft geleid tot het aanpassen van de opdracht. Uit de gesprekken is echter ook naar voren gekomen dat de zogenaamde stip op de horizon zeker realistisch en haalbaar is. Dit is dan ook nog steeds het einddoel. Om dit einddoel te bereiken is op een aantal gebieden vervolgonderzoek nodig. Hieronder een opsomming van eventuele vervolgopdrachten.

1. Onderzoek op welke wijze de vier genoemde klantgroepen in het hoofdstuk communicatie op een goede manier betrokken kunnen worden als ambassadeur van de Kenniscampus.
2. Onderzoek de inrichting van een centraal servicepunt op basis van het beschreven stappenplan en de genoemde functie van een dergelijk servicepunt.
3. Onderzoek de mogelijke juridische vorm inclusief verdeelsleutel waarin structurele samenwerking op het gebied van de facilitaire voorzieningen het beste kan plaatsvinden.
4. Het opstellen van een transparante gezamenlijke Producten Diensten Catalogus en het beschikbaar stellen daarvan binnen een gezamenlijk platform.
5. Inventarisatie contracten onderwijsinstellingen.

Bijvangst onderzoek

De afgelopen periode zijn er veel gesprekken geweest met verschillende organisaties en personen binnen en buiten de Kenniscampus. De gesprekken waren met name gericht op het beantwoorden van onze onderzoeksvraag. Tijdens deze gesprekken kwamen ook andere onderwerpen over tafel die niet direct met de Kenniscampus te maken hebben, maar de moeite waard zijn om te vermelden. In dit hoofdstuk een korte opsomming van de onderwerpen.

- Voor het aanboren van nieuwe geldstromen kan nagedacht worden om bepaalde facilitaire voorzieningen buiten de Kenniscampus te vermarkten. Dit is zeker een optie na het inrichten van een centraal servicepunt.
- Om de relatie met de buurt te verstevigen zou gedacht kunnen worden aan het beschikbaar stellen van bepaalde facilitaire voorzieningen. Denk hierbij aan de bibliotheek/media van één of meer organisaties. Hier ligt een win-win situatie met de gemeente en de bibliotheek van Ede.
- Andere opties die interessant zijn:
 - het inrichten voor de buurt van een kapsalon of pedicure binnen de school of Kenniscampus;
 - het bieden van de mogelijkheid praktijkervaring op te doen voor studenten;
 - denk ook aan het openstellen van één of meer restaurants waar tegen een gereduceerd tarief door campusbewoners kan worden gegeten.

Deze onderwerpen zijn vooral bedoeld om meer dynamiek op te Kenniscampus te krijgen maar ook de buurt te betrekken.

- Tijdens het gesprek met de gemeente kwam naar voren dat zij een beeldkwaliteitssysteem voor groenvoorziening bezitten. Dit systeem zou voor de gebruikers van de Kenniscampus interessant kunnen zijn als gemeenschappelijk vastgestelde beeldkwaliteit van de groenvoorziening. Daarmee kan in een vroeg stadium gewerkt worden aan een gemeenschappelijke uitstraling van de Kenniscampus. De gemeente zou een rol kunnen spelen bij het ondersteunen van de beheerders van de scholen. Maar ook het Groenhorst College, waar groenopleidingen worden verzorgd, kan hier een rol spelen. Dan komen onderwijs en praktijk natuurlijk prachtig samen.
- Het kiezen van aansprekende thema's (aanbeveling 4) is ondersteunend aan de ontwikkeling van de Kenniscampus. Ondanks het feit dat het BO aansluiting wil vinden bij FoodValley zal moeten worden gezocht naar een aansprekend onderwerp wat thematisch kan worden opgepakt door alle betrokken organisaties. Die thema's moeten vooral worden gezocht op het gebied van onderwijs en moeten aanvullend zijn ten opzichte van FoodValley of in samenwerking met hen tot stand komen.
- Om te werken aan de naamsbekendheid verdient het aanbeveling de bedrijfsauto's binnen de Kenniscampus te beletteren. De werkgroep communicatie kan hier een ontwerp voor maken. De kosten van belettering bedragen ongeveer € 750,- ex BTW per auto.
- Als vervolg op de lunchbijeenkomst is dinsdagmiddag 15 mei 2012 een informele koffiemoment met drie organisaties geweest om door te spreken over de mogelijkheden van samenwerking betreffende de reprovoorziening. Het voorstel daarvoor is uitgewerkt in een business case. Tijdens dit koffiemoment is afgesproken maandelijks bij elkaar te komen om elkaar te informeren over lopende trajecten of nieuwe ontwikkelingen. Deze informele ontmoetingen kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling en professionalisering van de samenwerking.

Literatuurlijst

- Baarda, D.B., & Goede, M.P.M., (2001), *Basisboek methoden en technieken* (3Rev. eds.). Groningen: Stenfert Kroesse.
- Block, P., (2010, december), *Feilloos adviseren: Een praktische gids voor adviesvaardigheden* (3Rev. ed.). Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Boonstra, J.J., (2007), *Ondernemen in alliaties en netwerken: Een multidisciplinair perspectief* (Ed.). Deventer: Kluwer.
- Bouwstenenboek Kenniscampus Ede, (2011, december), *Inrichting buitenruimte organisatiekunde*, Uitwerking kwaliteitskader Karres en Brands Landschapsinrichting BV.
- Bouter, R.F., (2007-2008, code 2318), *Handleiding schriftelijke rapportage voor probleemgestuurd onderzoek* (Ed.). Den Haag: Academie voor Facility Management Haagse Hoge School.
- Brouwer, L., (2011) *Gast in het hoofd van de lezer*. Denkeffekt, OCMT B.V. Aangetroffen op 13 mei 2012 op: <http://www.denkeffekt.nl>
- Caluwé, L., & Vermaak, H., (2006), *Leren veranderen. Een handboek voor veranderkundige* (2Rev. eds.). Deventer: Kluwer.
- Enneman, B., (2007, juni), *De doelmatigheid van Publiek Private Samenwerking in een Neo-institutioneel Economisch perspectief*, Universiteit Twente.
- Ferwerda, L.P., (2001, augustus), *Parkmanagement: een kans voor vastgoedmanagement organisaties?*
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B., (2007, mei), *Excellent onderhandelen. Een praktische gids voor het best mogelijke resultaat in onderhandeling* (31th. eds.). Amsterdam: W&A Publishing .
- FMN - Facility Management Nederland & Twynstra Gudde (2010), *De Nederlandse Facility Management Markt. Een overzicht van cijfers, trends en ontwikkelingen*. Naarden.
- Genet, C., (2007-2008, nr 2384), *Syllabus Methoden van Onderzoek en de Markt* (ed.). Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management.
- Gelderman, C.J., & Albronda, B.J., (2007), *Professioneel inkopen* (3th. eds.). Groningen: Wolters-Noordhoff Groningen.
- Gramsbergen-Hoogland, Y., & Molen, van der, H., (2008), *Gesprekken in organisaties* (4th. eds.). Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Groot, T.L.C.M., & Dekker, H.C., (2002), *Management van Strategische samenwerking, Trends en ontwikkeling in van en beroep*(eds.). Deventer: Kluwer.
- Haagse Hogeschool (2010, september), *FM handleiding afstudeeronderzoek 2010-201*.

- Ham, J.C., & Koppenjan (eds), J.F.M., (2002), *Publiek-private Samenwerking bij Transport infrastructuur: Wenkend of wijkend perspectief*. Utrecht: Lemma.
- Heezen, A.W.W., (2002), *Inleiding bedrijfseconomie voor het besturen van organisatie* (2nd. ed.). Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Hetebrij, M., (2008), *Macht en politiek handelen in organisaties* (4th. ed.), Assen: Van Gorcum.
- Hermanussen, S. *Procesevaluatie van de Mutual Gain Approach bij de (her)ontwikkeling van het sportpark "De Hambaken"*. 2010 (pag. 36). Aangetroffen op 13 mei 2012 op: [http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2010-1029-200247/Scriptie_Sjanneke_Hermanussen%20\(3358666\).pdf](http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2010-1029-200247/Scriptie_Sjanneke_Hermanussen%20(3358666).pdf)
- Heuvel, W., van den, Knook, L., Kuijlenburg, R., & Wit, M., de, (2010), *Handboek communicatie, leidinggeven en managementvaardigheden* (Eds.), Harlow: Pearson Education, Limited.
- Hove, ten M.G, (2009, januari), *De juridische vormgeving van parkmanagement*. Aangetroffen op 22 april 2012 op: http://www.ibr.nl/files_content/Scriptie%202009%20Ten%20Hove.pdf
- Kenmerk, *Trends & Cijfers facilitaire, zicht op arbeidsmarkt en onderwijs 2011 – 2012*. Aangetroffen op 22 april 2012 op: <http://www.kenwerk.nl/onderwijs/trends--cijfers/2930>
- Kloppenburger, M. & Schoor, van der J., Schoor, (2008), *Hoera een conflict, Waarom teams conflicten nodig hebben* (2nd. eds.). Den Haag: Sdu uitgevers.
- Kok, de H., (2000), *Marketing van de facilitaire organisatie* (Ed). Zeist: AD-Druk, BV.
- Korsten, A.F.A., Schaepkens, L., & Sonnenschein, L.J.M.J., (2004), *Shared Services; Nieuwe vormen van krachtenbundeling bij gemeenten*.
- Krimpen, van J., (2003), *Facility management in perspectief: Het organiseren van maatwerk* (Ed.). Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Linden, van der L., (2009), *Project Spartacus*, Haagse Hogeschool. Aangetroffen op 22 april 2012 op: <http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/hh/show.cgi?fid=2026>
- Looy, van B., Gemmel, P., & Dierdonck, van R., (2003), *Service Management* (2nd. eds.) Harlow: Pearson Education Limited.
- Maas, G.W.A., & Pleunis, J.W., (2006), *Facility management; Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie* (2nd. eds.). Alphen aan den Rijn/ Diegem: Kluwer.
- Muntinga, M., (2009), *Managementmodellen voor strategie en kwaliteit* (3th. ed.). Deventer: Kluwer.
- Riel, van C.B.M., (2010) *Identiteit & Imago*; (4th. ed.). Den Haag: Sdu Uitgevers.
- SenterNovem (2003): *Parkmanagement, kwaliteit wint terreinen dat zetten we op papier_parkmanagement* Ministerie van Economische Zaken. Aangetroffen op 22 april 2012

op:

http://www.ikcro.nl/php/redirect.php?url=www.dbt.novem.nl%2Fcontent%2Fdoc.asp%3FDOC_ID%3D25056

Significant, (2009), *De markt van integrale uitbesteding facility management in beeld gebracht*. Aangetroffen op 22 april 2012 <http://www.werkenbijsignificant.nl/articles/126>

Stelpstra, J., (2010, februari), *Gebiedsontwikkeling in publiek-private samenwerking: Een onderzoek naar fiscale en mededingingsrechtelijke knelpunten*

Stephan, R.P., & Timothy J.A., (2009), *Gedrag in organisaties* (3nd. eds.). Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Stichting F-Mex, (2012), *Facilitair perspectief; Vijf jaar kennis- en talentontwikkeling door F-Mex*(Eds.), Beverwijk: stichting F-Mex.

Porter, M. E., (1985), *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance* (Ed.). New York: The Free Press

Prince2, (2009), *Het Managen van Succesvolle projecten met Prince2 tm*, OGC (5nd., Eds.). Programmaplan Kenniscampus Ede 2011- 2014; vastgesteld BO Kenniscampus 1 december 2010.

Regerschot, L.J., (1988), *Facility management, Het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting*.

Strikwerda, J., (2003), *Shared Services: van kostenbesparing naar waardecreatie* (Ed.). Koninklijke van Gorcum/Stichting Management Studies (SMS).

Thuis, P.T.H.J. , (2007), *Toegepaste organisatiekunde* (4nd. Ed.). Groningen: Wolters-Noordhoff.

Van Dale, (2009), *Middelgroot woordenboek Nederlands* (2009), Utrecht: van Dale Uitgevers.

Wesseling, M., & Ronald, P., (2010), *Handboek Strategisch OmgevingsManagement* (Ed.). Deventer: Kluwer.

Wijnen, G., Renes, W. & Storm, P., (2007), *Projectmatig werken* (Eds.). Utrecht: Het Spectrum B.V.

Wout, van 't D., (2006), *Gezondheidspark Parkmanagement*, Bijlage VIII: Definities Parkmanagement. Dordrecht

Internet

<http://educatie-en-school.infonu.nl/samenvattingen/28401-organisatie-en-management-ho2-strategisch-management.html>

http://www.ede.nl/fileadmin/bestanden/Bestuur__Organisatie_en_Politiek/Pdf__formulier/BK_P%20Zandlaan%20april%202011.pdf

http://www.ede.nl/fileadmin/bestanden/media/2010/Brochure_Kenniscampus_Ede_2011-2014.pdf. Programmaplan Kenniscampus Ede 2011- 2014
<http://www.europadecentraal.nl/menu/510/PPS.html>, d.d. 29-09-2009.
http://www.hightechcampus.com/over_de_campus/
<http://www.jaapboonstra.nl/publicaties/organiseren/Ondernemen%20in%20allianties%20en%20netwerken.pdf>
http://www.nfcindex.nl/view.php?Pagina_Id=20
<http://www.orange-olive.nl/documents/pdf/de%20ideale%20openbare%20ruimte.pdf> pag. 25
<http://www.ppsnetwerk.nl/Kennisbank/Artikel/Publiek-Private-Samenwerking-in-opmars/>
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/06/01/kamer-brief-voortgang-grondnota.html>
<http://www.ruimtevoor.nl/sharedspace/index.html>
http://www.ru.nl/mercator/trainingen_workshops/begrippen/vm/begrippenlijst_z/
<http://www.stakeholders.nl/home/home.html>
<http://www.twynstragudde.com/tg.htm?id=10794>
<http://www.twynstragudde.nl/pdf/publicaties/Facto20Magazine2042-47.pdf>
<http://www.woorden-boek.nl/woord/besloten%20vennootschap>

Presentaties

Presentatie Kenniscampus Scholenoverleg; 12 november 2011
Presentatie Werkdiscussie; 4 april 2012
Presentatie Zandlaan Bestuurlijk overleg; 1 september 2011

Interviews

Dhr. H. Arends	High Tech Campus eindhoven
Dhr. B. van As	Idealis Wooncorporatie
Dhr. T. Bennis	Het Streek Scholengemeenschap
Dhr. A. Bestebreur	Christelijke Hogeschool Ede
Mevr. F. Brouwer	Hogeschool Leiden
Mevr. E. Bijlholt	Hanze Hogeschool Groningen
Mevr. R. Coumou	Hogeschool Stenden Leeuwarden
Dhr. M. Dees	Groenhorst College School voor VMBO/MBO
Dhr. F. Dimmendaal	Gemeente Ede
Dhr. G. Fluit	COG/ ROC A12 Sterrolhouder BPV
Dhr. W. Jansen	Gemeente Ede
Dhr. A. Kuijvenhoven	COG / ROC A12

Mevr. H. van der Lecq	TU-Delft
Dhr. I. Liem	Tata Steel IJmuiden
Dhr. J.M. Mondria en	
W. van Leeuwen	Toekomstige ondernemers
Dhr. E. Müller	Gemeente Ede
Dhr. B. Pelikaan en	
Dhr. B. van der Belt	Aeres Groep en PTC+
Dhr. T. Schinkel	COG ROC A12
Mevr. E. Veenhuis-van Hunnik	Transfer CHE
Dhr. B. van der Weert	Gemeente Ede

Tabellen en figuren

Figuur 1: Structuur programmaorganisatie.....	- 4 -
Figuur 2: Facilitaire voorzieningen binnen organisatie	- 10 -
Figuur 3: Uitwerking samenwerkingsvormen.....	- 15 -
Figuur 4: Theoretisch groeimodel samenwerking	- 16 -
Figuur 5: Voorstelling dataverwerking	- 23 -
Figuur 6: Voorstelling samenwerking.....	- 30 -
Figuur 7: Schematische voorstelling naar centrale dienstverlening	- 33 -
Figuur 9: Indicatie af te dragen fee	- 41 -
Figuur 8: Voorstel bestuurlijk model	- 42 -
Figuur 10: Model stakeholders analyse	xv
Tabel 1: Kengetallen organisaties. IJkpunt 01-01-2012.....	- 5 -
Tabel 2: Facilitaire disciplines	- 6 -
Tabel 3: Mogelijkheden van parkmanagement (Linden, 2009).	- 13 -
Tabel 4: Opdrachtgevers	- 18 -
Tabel 5: Onderzoeksplan	- 20 -
Tabel 6: Vertalingskenmerken.....	- 24 -
Tabel 7: Overzicht van eerste kansen.....	- 29 -
Tabel 8: Overzicht volume facilitaire contracten.....	- 40 -
Tabel 9: Mogelijk basispakket collectieve voorzieningen	- 40 -
Tabel 10: Overzicht planning	ii
Tabel 11: Overzicht betrokken instellingen.....	xiv
Tabel 12: Classificatie versus betrokkenheid	xvi
Tabel 13: Overzicht werkwijze activiteiten	xviii
Tabel 14: Overzicht interviewgesprekken.....	xxi
Tabel 15: Groslijst Kenniscampusfaciliteiten	xxiii
Tabel 16: Overzicht samenwerkingsactiviteiten	xxv
Tabel 17: Overzicht van eerste kansen	xxxvi



BIJLAGEN

Opleiding:	Haagse Hogeschool Sector Facilitair Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag	
Auteurs en Studienummer:	Henk Langerak Leo van den Bos	080843194 08083884
Docentbegeleider:	Dhr. ing. A. van der Geest	
Medebeoordelaar:	Dhr. Mr. A. Smit	
Opdrachtgever:	Christelijke Hogeschool Ede / Kenniscampus Ede Oude Kerkweg 100 Postbus 80 6717 JS Ede	
Bedrijfsbegeleider:	Dhr. Dirk Goijert mba	
Afstudeerperiode:	januari 2012 - juli 2012	

Bijlage 1: Memo opdracht bestuur

Aan: Bestuurlijk Overleg Kenniscampus Ede
Van: Henk Langerak en Leo van den Bos
Datum: 19 december 2011
Onderwerp: Parkmanagement Kenniscampus Ede
Doel: Goedkeuring en commitment afstudeeropdracht

In december 2010 is door alle betrokken organisaties het Programmaplan Kenniscampus bestuurlijk vastgesteld. Kenniscampus Ede wil een toonaangevende, essentiële speler worden in relatie tot haar omgeving en het werkveld waarin zij participeert, namelijk van de FoodValley. De FoodValley wil in 2020 de Europese topregio zijn voor innovaties op het gebied van gezonde voeding. Een belangrijke doelstelling is dat de ruimtelijke kwaliteit van het gebied sterk verbeterd wordt.

Voor onze afstudeeropdracht facilitair management aan de Haagse Hogeschool zijn wij op zoek naar een opdracht met voldoende uitdaging en diepgang. De Kenniscampus Ede biedt hiervoor een uitgelezen mogelijkheid. Na oriënterende gesprekken met drie participanten van de Kenniscampus t.w. de heren Bestebreur (CHE), Müller (gemeente Ede) en Schinkel (ROCA12) en de parkmanager van de Edese bedrijventerreinen is het idee ontstaan onderzoek te doen naar de haalbaarheid en toegevoegde waarde van 'parkmanagement' binnen de Kenniscampus Ede. Onze voorlopige onderzoeksvraag is derhalve:

“Heeft parkmanagement toegevoegde waarde voor de Kenniscampus Ede, en zo ja, welke?”

Parkmanagement in het algemeen beoogt samenwerking tussen bedrijven / organisaties en overheid om gezamenlijk verantwoordelijkheid te dragen voor de kwaliteit van een (bedrijven)terrein, afgestemd op de behoefte van alle gebruikers. Voor ons onderzoek focussen wij op samenwerking binnen de Kenniscampus. Het onderzoek wijst uit of in samenwerking met de participanten binnen de Kenniscampus Ede parkmanagement kan worden opgezet. Doel is vanuit een facilitair oogpunt continue te werken aan kwaliteit, exploitatie, onderhoud en vernieuwing van alle binnen de campus ondernomen activiteiten voor alle betrokkenen. De toegevoegde waarde kan gezocht worden in het gezamenlijk optrekken van de participanten, waarbij 1+1=3 een belangrijke drager kan zijn. Participanten, maar ook leerlingen, studenten, bewoners en andere betrokkenen hebben profijt bij parkmanagement.

In de gesprekken met de vertegenwoordigers zijn de volgende overkoepelende aandachtsgebieden naar voren gekomen:

- Inventariseren van de schaalvoordelen en efficiencywinst binnen het facilitair werkveld bij de participanten van de Kenniscampus.
- Onderzoeken waar parkmanagement wel of geen meerwaarde heeft en welke kansen verzilverd kunnen worden.
- Uitwerken ontwikkelvoorstellen van relevante omvang. De ontwikkelvoorstellen kunnen enerzijds bestaan uit een gezamenlijke en/of efficiëntere inzet van mensen en middelen en anderzijds in de vorm van een verbetering van de uitstraling van de campus.
- Inrichten beheermodel voor borging en verdere ontwikkeling van parkmanagement op of binnen de Kenniscampus Ede.

Gedurende het onderzoek zullen de opdrachtgever en het BO regelmatig geïnformeerd worden over de voortgang van de opdracht. Hiervoor zijn vooralsnog de volgende mijlpalen voorzien.

Planning 2012	Resultaat
Januari	Verzamelen informatie bij participanten, bezoeken van andere parkmanagement initiatieven
Februari	Dataverwerking, overzicht disciplines die kansen bieden voor samenwerking binnen de Kenniscampus Ede
Maart	Economische uitwerking van een aantal quick wins
April	Model voor structurele inrichting en beheer van parkmanagement en conceptrapportage
Mei	Presentatie definitief onderzoeksrapport

Tabel 10: Overzicht planning

Voor het slagen van de opdracht vragen wij medewerking van alle betrokken organisaties bij het beschikbaar stellen van informatie. Deze informatie is noodzakelijk om inzicht te krijgen in de omvang en betekenis van lopende afspraken en de daarmee gemoeide kosten in relatie tot onze opdracht. Concreet vragen we informatie voor:

- het verder uitwerken van de onderzoeksvraag ;
- het verzamelen van informatie middels een enquête en interviews bij de participanten. Het betreft de afdeling inkoop, facilitair en financiën.

Hiervoor zouden we graag in contact worden gebracht met de juiste personen binnen uw organisatie.

Tijdens de vergadering van het bestuurlijk overleg van 19 december zijn wij uitgenodigd onze opdracht verder toe te lichten, uw medewerking te vragen en eventueel de opdracht samen met u te concretiseren.

Met vriendelijke groeten,
Leo van den Bos
Henk Langerak

Bijlage 2: Verslag opdrachtgever Ton Bestebreur

Onderwerp: Gesprek dhr. Ton Bestebreur,
lid College van Bestuur van de Christelijke Hogeschool Ede
In rol van: Opdrachtgever afstudeeropdracht HHS
Datum: 7 oktober 2011 15:30 uur
Doel: Voor onze opdracht (parkmanagement) inzicht krijgen in de behoeften van het CHE
Op vrijdag 7 oktober hebben Henk en Leo een inspirerend gesprek gevoerd met dhr. Ton Bestebreur.
Ton is lid van het college van Bestuur van de Christelijke Hogeschool Ede en voor onze afstudeeropdracht één van de stakeholders.

De volgende onderwerpen zijn besproken:

- Toelichting van onze opdracht.
- Welke producten verwacht het CHE en hoe deze te bereiken?
- Wat is binnen CHE op het gebied van parkmanagement aanwezig?
- Welke samenwerkingsvormen zijn er binnen de Kenniscampus Ede?
- Welke aandachtsgebieden zijn interessant ?
- Welke begeleiding?
- Andere informatie voor de studieopdracht?

Toelichting van onze opdracht

We geven een korte toelichting omtrent de opdracht zoals we deze geformuleerd hebben.

Wat is binnen de CHE bekend?

- Brochure Kenniscampus (krijgen de brochure mee);
- Programmaplan Kenniscampus Ede 2011-2014 vastgesteld op 1 december 2010;
In Ede bevindt zich een sterke concentratie van beroepsonderwijs-VMBO, Mbo en Hbo. In 2008 is door aantal organisaties een convenant gesloten omtrent de ontwikkeling van het gebied richting een Kenniscampus. De Kenniscampus Ede is één van de belangrijkste pijlers van de in de regio aanwezige stichting FoodValley. De doelstelling van Food Valley is in 2020 de Europese topregio zijn voor innovatie op het gebied van gezonde voeding. De Kenniscampus Ede voorziet het bedrijfsleven in de FoodValley van mensen met praktijkgerichte kennis, kunde en affiniteit met Food. De Kenniscampus sluit naadloos aan bij de kernwaarden van de gemeente Ede, *groen, gezond en actief*

Eind 2010 is een programmaplan voor de Kenniscampus voor de periode 2011 - 2014 opgesteld. De programmadoelen zijn voornamelijk gericht op het verbeteren van de infrastructuur, meer gezamenlijke onderwijsprogramma's en meer ondernemend vermogen.

Welke producten verwacht de CHE ?

- De stakeholder CHE verwacht een analytisch adviesrapport met voorstellen op de volgende vragen:
 - Inventariseer de schaalvoordelen en efficiencywinst binnen het facilitair werkveld bij de participanten / bewoners van de Kenniscampus en kom met ontwikkelvoorstellen van relatieve omvang. De ontwikkelvoorstellen kunnen enerzijds bestaan uit een gezamenlijke en/of efficiëntere inzet van mensen en middelen en anderzijds in de vorm van een verbetering van de uitstraling van de campus. Kijk waar parkmanagement wel of geen meerwaarde heeft en kansen verzilverd kunnen worden.

Onderzoek de toegevoegde waarde op de volgende deelgebieden:

- gebruik van onder- en overcapaciteit;
- gezamenlijke inzet expertise en/of outillage;

- samenwerkingsgebieden c.q. -vormen op facilitair terrein;
 - het zoeken van de verbinding voor studenten;
 - eenduidige (marketing) uitstraling van de Kenniscampus.
- Doe een voorstel vanuit het bestuurlijke model voor een adviesmodel facilitair voor borging van parkmanagement op verschillende niveaus. Daarbij mogelijk een uitbreiding van de bestaande CHE driehoek naar een alliantie buiten het onderwijs .

Hoe aan te pakken?

Een methode om het resultaat voor dit onderzoek te behalen is het samenstellen van een groslijst en deze te trechteren naar haalbare doelen. De CHE stelt een terugverdienperiode voor van 2 jaar. De voorstellen dienen daarbij van relevante omvang te zijn. De formule die in dit proces centraal staat is:

$$\text{Kans} \times \text{Budgeteffect} = (\text{Door})\text{ontwikkelen}$$

Wat is binnen de CHE aanwezig?

Binnen het CHE is het begrip parkmanagement nog niet nader ingevuld. Het programmaplan Kenniscampus Ede heeft voor de ontwikkeling van het gebied acht keyprojecten benoemd, waar van een aantal met een invalshoek facilitair. Dit wordt meegenomen als afbakening van afstudeeropdracht.

Welke samenwerkingsvormen?

Voor het uitvoeren van het programma plan Kenniscampus Ede is onder auspiciën van de gemeente een programmaorganisatie met een bestuurlijk model ingericht. Daarnaast is er een bestuurlijke werkgroep op gemeenteniveau waar Twan Schinkel van ROC A12 en Ton Bestebreur in participeren.

Welke aandachtsgebieden?

In het gesprek kwamen de volgende aandachtsgebieden naar voren:

- Elkaars uitwijk voor backupdata van de ICT-servers;
- Inrichten crisismanagement;
- Samenwerking in onderwijs in kader van verbinding/doorstroom
 - Gezamenlijk gebruik gezondheidscentra
 - Gezamenlijk gebruik TV studio / beeld
 - Delen beveiliging terrein
 - Een centrale inkooporganisatie (o.a. delen specifieke kennis Europese aanbestedingen)
 - Gezamenlijk energiebeheer
 - Inrichten en beheer buitenruimte

Begeleiding:

Opdrachtgevers:	Ton Bestebreur	CHE
	Edo Müller	Gemeente
	Toine Schinkel	ROC A12
Begeleiding:	Dirk Goijert	

Bijlage 3: Verslag opdrachtgever Toine Schinkel

Toine Schinkel is benieuwd hoe wij onze opdracht in willen vullen in relatie tot meerdere opdrachtgevers. Hij merkt dat participanten nu vaak in ons eigen vakje denken. Hij spreekt de wens uit dat met deze opdracht dat hokjes denken kan worden doorbroken, waardoor echt samengewerkt gaat worden.

Commitment is niet alleen belangrijk voor het onderzoek, maar ook voor de uitkomsten van het onderzoek! 19 december draagvlak ophalen! Uitkomst is een topic-lijst van onderwerpen die uitgezet kunnen gaan worden.

We zijn complementair. Geen concurrenten van elkaar!

Iedere euro moet naar primair proces! Wat geef ik nu uit? Wat geef ik over vijf jaar uit. Welke kwaliteit heeft het product dat we leveren, of dat geleverd gaat worden!

Welke producten verwacht het ROC A12?

Onderzoek waarbij de blik naar buiten wordt gericht!

Een uitwerking waarbij de organisaties in staat zijn elkaar te kunnen vinden op de verschillende gebieden:

- Kwaliteit van de buitenruimte meerwaarde!
- Gezamenlijk gebruik van faciliteiten
- Onderhoud en exploitatie van gebouwen
- Logistiek van inrichting
- Vertaling naar mogelijkheden voor toepassen van parkmanagement gedachte en concrete betekenis voor alle betrokkenen weergeven.
- Betere partner voor de buurt
- Schaalvoordelen
 - Inkoop
 - WKO
 - Kenniscampus Ede technische dienst
 - Groenonderhoud

Welke samenwerkingsvormen?

- Inhoud en richting geven aan samenwerking, waarbij organisaties over de eigen grens heen kijken.
- Leg een model neer waarbinnen dat mogelijk is.
- Zoeken naar natuurlijk moment voor samenwerking, natuurlijk moment is nu!
- Welke mogelijkheden hebben we in huis die we niet benutten. Vb zaagmachine voor eigen borden, Il Groenhorstcollege voor tuinonderhoud.
- Breng ondernemerschap in binnen parkmanagement
- Betrek onderwijs bij uitvoering van opdrachten, laat onderwijs participeren binnen participanten
- Genereer maatschappelijke verbinding tussen de organisaties. Ga de verbinding met elkaar aan
- Gemeente is van cruciaal belang voor ondersteuning en realisatie van buitenruimte
- Provincie eventueel betrekken /Logistiek en inrichting van de buitenruimte/Topsport faciliteiten
- Provincie overtuigen van het feit dat het gebied het waard is om te worden ontwikkeld als rugengraat van de economie.
- Landelijke overheid wanneer het gaat over de ontwikkeling van FoodValley

Welke aandachtsgebieden?

- Inkoop

- Onderhoud
- Kwaliteit van de buitenruimte / Gebiedsinrichting / Openheid gebied belangrijk
- Inrichting van de buitenruimte
- Logistiek
- Studentenhuisvesting
- Hoe kunnen we gebruik maken van wat in Wageningen gebeurt
- Hoe krijg je organisaties voorbij de eigen grens? Hoe neem je angst voor bureaucratie, angst voor langere lijnen, afname van autonomie.
- Kijken naar samenwerkingsovereenkomst tussen 't Streek en ROC A12

Kritische Succes Factor

Aantoonbare meerwaarde voor de organisaties voor het heden levert mogelijkheden voor een vergezicht naar de toekomst

Bijlage 4: Verslag opdrachtgever Edo Müller

Onderwerp: Gesprek dhr. Edo Muller (Opdrachtgever gemeente, tevens projectleider)
Wouter Keizer (assistent projectleider)
Etienne Schiffeler (parkmanager bedrijven gemeente) 06-15829057 of 024-3448222
Mailadres: info@deparkmanager.nl
In rol van: Opdrachtgever afstudeeropdracht HHS
Datum: 28 oktober 2011 11:00 - 12:30 uur
Doel: Inzicht krijgen in de behoeften van de gemeente Ede

De volgende onderwerpen zijn besproken:

- Toelichting van onze opdracht.
- Rol van de gemeente Ede
- Perspectief gebiedsontwikkeling gemeente Ede
- Organisatie en financiering lange termijn
- Inhoudelijke informatie voor afstudeeropdracht
- Organisatie en financiering parkmanagement
- Opzet presentatie BO 19 december
- Communicatie tijdens onderzoek
- Globale aanpak onderzoek
- Afspraken

Toelichting van onze opdracht

We geven een korte toelichting op de opdracht zoals deze tot nu toe geformuleerd is.

Rol van de gemeente

De gemeente Ede is geen inhoudelijke partij voor wat betreft de ontwikkeling van de kenniscampus, maar faciliteert en ondersteunt de deelnemers.

De gemeente heeft een belang dat de kenniscampus verder ontwikkeld wordt. Het opzetten van parkmanagement levert daar een positieve bijdrage aan.

De gemeente Ede heeft voor verschillende terreinen binnen de gemeente het parkmanagement opgestart c.q. ingericht. De werkzaamheden worden daarbij uitbesteed aan de firma Creative Managers B.V.

De gemeente organiseert het overleg van de 9 organisaties die deelnemen bij het ontwikkelen van de kenniscampus.

Perspectief gebiedsontwikkeling gemeente Ede

De gemeente wil het gebied rondom de campus ontwikkelen naar een semi collectieve ruimte. In dit concept wordt ook de campus meegenomen. De gedachte is de privé terreinen (bedrijven etc.) en de openbare ruimte als één gebied te beschouwen met eenzelfde uitstraling. Daarbij het gebied voor iedereen toegankelijk maken.

Eventuele nieuwe voorzieningen vanuit het parkmanagement concept zouden meegenomen kunnen worden in herstructureringsplannen van de gemeente o.a. Zandlaan (2012). Hierbij kan gedacht worden aan de aanleg van een centrale glasvezelvoorziening voor het campusterrein of een samenwerkingsverband met de gemeente op het gebied van groenvoorziening en afvalverwerking.

De wijkagent is vooral geïnteresseerd naar beveiligingsmogelijkheden van het campusterrein en aanpalende wijk.

Mogelijke raakvlakken met de FoodValley ontwikkeling zijn niet bekend en kunnen eventueel onderzocht worden.

Inhoudelijke informatie voor afstudeeropdracht

Het uitgangspunt en centrale vraag voor het onderzoek is de meerwaarde van Parkmanagement. Bij de uitwerking kijken naar facilitaire voorzieningen, waarbij het doel is behalen van efficiency. De quick wins zijn belangrijk om deelnemers over de streep te trekken. Onderzoeken of aangesloten kan worden bij het bestaande parkmanagement van de gemeente. Vooral de aanwezige expertise van de deelnemers gebruiken, waardoor draagkracht wordt verkregen en borging op lange termijn; vooral de Inkoopers zijn belangrijke schakels. Onderdelen die in aanmerking komen voor nadere uitwerking zijn:

- Gezamenlijke afvaldienst
- Beveiliging van het terrein (schil beveiliging)
- Aanleg centrale glasvezelring
- Inrichten openbare ruimte; semi openbaar
- Centraal parkeerbeleid en mobiliteit
- Uitwerken centrale beeldkwaliteit kenniscampus
- Inrichten hot spots

Organisatie en financiering parkmanagement

Om parkmanagement binnen de kenniscampus een structurele basis te geven, is verankering een belangrijk uitgangspunt. Er zijn verschillende organisatievormen denkbaar. Dit geldt ook voor financiering van parkmanagement. Andere opmerkingen die gemaakt zijn:

- Borging in de bestaande organisatie(s).
- Parkmanagement onderdeel maken van het parkmanagement van de gemeente.
- Een aparte stichting, BV of CV oprichten met een eigen financiering.
- Voor de financiering een modus zoeken naar draagkracht organisaties
- Kijken naar financiering per deelproject.

Opzet presentatie BO 19 december 2011

Doel: - Op bestuurlijk niveau draagvlak voor parkmanagement creëren (Frits Dimmerland).

Opzet: - Presenteren onderzoekmodel en voorlopige probleemstelling.

Inhoud:

- Voorbeelden plus referenties waar parkmanagement succesvol is ingevoerd.
- Beeldvorming
- Potentie
- Governance model
- Goedkeuring vragen voor:
 - toegang medewerkers voor houden interviews en aanreiken onderzoekinformatie

Communicatie tijdens onderzoek

Om draagvlak te creëren gedurende het onderzoek is een belangrijke succesfactor het informeren van alle betrokkenen. Daarbij is de stelregel, geen nieuws is ook nieuws. De volgende doelgroepen worden regelmatig geïnformeerd.

Stakeholders mondeling en via voortgangsrapportage;

Participanten kenniscampus via nieuwsbrief

Begeleiders opdrachtgever en HHS mondeling en voortgangsrapportage

Afspraken

Op 19 december 2011 presentatie tijdens overleg bestuur gemeentehuis;

30 november presentatie aanleveren gemeentehuis Wouter

Gespreksverslag met Edo Müller. Projectleider Kenniscampus Ede. Vrijdag 23 december 2011

1. Wat is je taak als projectleider Kenniscampus?

Ruimtelijke ontwikkeling. Dhr. Müller is voorzitter projectgroep ruimte ontwikkeling Kenniscampus. Deze projectgroep is verantwoordelijk voor de ruimtelijke ontwikkeling van het gebied dat is aangewezen als gebied voor de Kenniscampus. Grote uitdaging is de diverse belangen van de verschillende organisaties te verenigen met het oog op een zo optimale mogelijke inrichting van het gebied. Frits Dimmendaal van de gemeente Ede is programmamanager Kenniscampus.

Focus betreffende samenwerking:

Onderwijsorganisaties werken zelfstandig. Voor het slagen van de Kenniscampus is het van belang dat organisaties gaan samenwerken. Interne gerichtheid voor wat betreft de eigen zorgen en vragen van elke dag zijn vaak een breekpunt voor wat betreft het richten van de focus.

De samenwerking voor wat de ruimtelijke inrichting richt zich in het facilitaire vlak op: Inrichting; voorzieningen en beheer.

Uitgangspunt is het Kwaliteitskader Bouwstenenboek. In dit kwaliteitskader zijn uitgangspunten vastgelegd voor een eenduidige aanpak van inrichting van het gebied. Dit kwaliteitskader is in de vergadering van het Bestuurlijk Overleg van maandag 19 december '11 vastgesteld.

Doel van dit kwaliteitskader is een doelmatige inrichting van het gebied, voor de participanten, maar ook voor buurtbewoners.

Beheer gemeenschappelijke ruimte.

Keyplayers binnen de ontwikkeling van de Kenniscampus:

ROC A12 (COG)	-	Toine Schinkel
CHE	-	Ton Bestebreur
Aeres Groep	-	Bastiaan Pelikaan
Groenhorst College	-	Marc Dees
Het Streek	-	Jan Haantjes

2. Kun je de organisatie van de Kenniscampus schetsen?

Het programma kent twee clusters: een fysiek cluster en een onderwijs cluster. Het fysieke cluster wordt aangestuurd door een projectleider RO (Edo Müller) en is met name gericht op het eerste programmadoel: een aantrekkelijke en herkenbare campus.

Het onderwijs cluster is met name gericht op de twee andere doelen van het programma en wordt aangestuurd door de voorzitter van de Regiegroep onderwijs (Liesbeth Schöningh ROC A12).

Het geheel wordt bestuurd door het Bestuurlijk Overleg. De programmamanager (Frits Dimmendaal) vormt de schakel tussen het Bestuurlijk Overleg, het fysieke cluster en het onderwijscluster.

3. Wat is het belang van de gemeente bij de ontwikkeling van de Kenniscampus?

Het belang van de gemeente binnen de Kenniscampus laat zich onderscheiden in een aantal gebieden:

Economie en structuur van economie ondersteunen. De Kenniscampus biedt aan leerbedrijven een aantrekkelijke mogelijkheid door de concentratie van vooral leerlingen/studenten uit het MBO, maar ook uit het VMBO en HBO. De concentratie van 12.000 jongeren biedt kansen voor ontwikkeling van talent.

- Toponderwijs. Met 12.000 jongeren biedt de Kenniscampus ook mogelijkheden voor de ontwikkeling van een aanbod van hoogwaardig onderwijs. Daarmee kunnen de onderwijsinstellingen in het gebied een 'toeleverancier' van kennis worden voor FoodValley.

- Verbinding met werkveld. Kenniscampus biedt de mogelijkheid voor het vestigen van bedrijven, maar ook de mogelijkheid voor het creëren van stageplaatsen waardoor de verbinding met werkveld kan worden onderhouden.
- FoodValley. Voor FoodValley biedt de Kenniscampus de mogelijkheid voor het aantrekken van talent, zowel voor bedrijven als ook voor de Universiteit van Wageningen.
- Demografische belangen. De jongeren in het gebied trekken weer weg uit Ede. Naar het wegtrekken van jongeren van de CHE nog onderzoek doen. Het is in het belang van de gemeente dat jongeren na het afronden van hun studie in Ede of directe omgeving aan het werk kunnen. Dat maakt Ede weer een aantrekkelijk plaats voor vestiging van kennisbedrijven.

4. Hoe is dat qua opzet bij bedrijventerrein Ede?

Welke mogelijkheid ziet de gemeente qua opzet van de Kenniscampus?

Voorbeelden van good-practices op het gebied van parkmanagement zijn:

Edese bedrijventerrein. Afspraak maken met Etiënne Schiffelers.

Leerpark Dordrecht. Documentatie geeft aan dat contact nuttig kan zijn met betrekking tot de rol die de gemeente kan spelen.

5. Op welke wijze kan de gemeente een bijdrage leveren aan realisatie van samenwerking?

De gemeente kan voor de financiering van bijvoorbeeld de nieuwbouw van Het Streek wel een bijdrage leveren. Ook in de inrichting van de openbare ruimte draagt de gemeente bij. Daarnaast investeert de gemeente in het proces van de ontwikkeling Kenniscampus. Zij is daar zeer nauw bij betrokken. De gemeente realiseert terdege dat de betrokken (onderwijs) organisaties het met elkaar eens moeten worden.

6. Heeft de gemeente mogelijkheden voor (financiële) stimulatie van samenwerking? Denk hier aan bijvoorbeeld WOZ-gelden?

De gemeente draagt zorg voor de bekostiging van onderwijs. In de inrichting van de openbare ruimte heeft de gemeente de verplichting van financiering. Ook draagt de gemeente bij in het beheer, denkt zij mee over de oplossing van de ervaren overlast in de wijk, draagt bij aan toezicht in de wijk. Ook is de gemeente verantwoordelijk voor bewegwijzering naar en op de Kenniscampus. Verder kan het interessant zijn om te kijken naar de mogelijkheden die de Kenniscampus biedt voor de buurt. Eventueel wethouder Simon van der Pol hierover benaderen. Ook ondersteunt de gemeente het in de wijk geïnitieerde scholenoverleg.

De gemeente ziet graag ook ondernemerschap binnen de Kenniscampus ontstaan.

7. Wat is de impact van wettelijke regelgeving op samenwerking? Kunnen organisaties samen optrekken in overleg met de gemeente?

Voor deze vraag verwijst dhr. Müller naar collega Wim Janssen van beheer. Hij kent de ins en outs van regelgeving en aansprakelijkheid.

Onderwerpen die daar aan de orde moeten komen zijn:

Beheer openbare ruimte, ruimten worden aan Kenniscampus geschonken. Hoe maak je daar beheer-afspraken over.

Wettelijke bepalingen voorwaarden.

Hoe wordt een eventuele bijdrage vanuit organisatie geregeld wanneer gemeente beheer gaat doen. Gaan organisaties dan afkopen van gemeente?

Welke mogelijkheden zijn er voor vestiging van bedrijven? Bedrijven zullen zich minder gemakkelijk bij de CHE vestigen. Misschien wel vanuit M&O.

Hoe kunnen de faciliteiten van een topsporthal worden gedeeld?

Hoe kan met betrekking tot parkeren worden samengewerkt? Kunnen voorzieningen bijvoorbeeld worden uitgewisseld op piekmomenten?

Verder ondersteunt de gemeente, doet aan belangenbehartiging en kan wellicht een eenmalige financiële ondersteuning bieden.

Inrichting van een samenwerkingsmodel is open. Daarbij volgt de vorm de inhoud.

8. Op welke manier wil de projectleider en het Bestuurlijk Overleg worden geïnformeerd?

Voor het slagen van de opdracht, en van de ontwikkeling van de Kenniscampus is het van belang om draagvlak te creëren. Belangrijk is dan een klankbordgroep te organiseren waar de uitkomsten van het onderzoek regelmatig kunnen worden gepresenteerd.

Ook kan tijdens de BO bijeenkomsten kort de ontwikkeling van het onderzoek worden benoemd.

9. Kun je iets zeggen over project “Naam beeld Kenniscampus”?

De afdeling city marketing van de gemeente Ede is daar mee bezig. In de werkgroep zitten Marieke Lameers van de gemeente Ede en ook Alma Feenstra en Elise Veenhuis van de CHE. Zij zijn bezig met het communicatieplan. Goed om hen daarover te contacten.

Bijlage 5: Deelnemende organisaties

De Aeres Groep ‘duurzaam leren en leven!’

De Aeres Groep levert een bijdrage aan het wereldvoedselvraagstuk en het duurzaam omgaan met onze leefomgeving. Dit doet de Aeres Groep door mensen te begeleiden bij hun ontwikkeling tot verantwoordelijk wereldburger. Concreet betekent dat begeleiding bij de ontwikkeling van vakmanschap, mensen leren te leren en mensen leren zich bewust te zijn van de betekenis van hun handelen voor morgen. Met 1000 medewerkers en ongeveer 9000 studenten en tienduizenden cursisten is de Aeresgroep een belangrijke speler binnen de Kennis Campus. In Ede zijn voor de Aeres Groep twee onderwijsinstellingen actief, ondersteund door Aeres Contract. Ook zijn de centrale diensten van de Aeres Groep voor een belangrijk deel in Ede gevestigd. De twee onderwijsinstellingen zijn:

Groenhorst College ‘Veelzijdige opleidingen voor (toekomstige) vakmensen’

Groenhorst is een Agrarisch Opleidings Centrum dat vanuit een christelijke levensvisie algemeen vormend en beroepsonderwijs in de groene sector aanbiedt. Groenhorst wil instaan voor de vorming van jongeren en volwassenen, waardoor zij met succes kunnen deelnemen aan de toekomstige samenleving. Groenhorst wil aantrekkelijk en inspirerend onderwijs verzorgen waarin de leerlingen en cursisten centraal staan. Het bedrijfsleven is sterk betrokken in het onderwijsleerproces en ICT speelt een belangrijke rol.

Maatschappelijke en onderwijskundige ontwikkelingen vormen de drijvende kracht voor de vernieuwing van ons onderwijs. Een van die ontwikkelingen is competentiegericht onderwijs. Het laat zien waarom leerlingen iets moeten leren. Het leren krijgt daardoor betekenis. Een aantrekkelijk, betekenisvol schoolprogramma alleen is onvoldoende om (jonge) mensen te verleiden tot leren. Groenhorst zorgt er samen met anderen voor dat ze door willen en kunnen stromen van vmbo naar mbo naar hbo en wo; binnen en buiten de groene kolom.

PTC⁺ praktijk leren

PTC⁺ wil vakgenoten vooruit helpen, met ongeëvenaarde praktijklocaties, een schat aan vakkennis en zeer bevoegen trainers, adviseurs en assessoren. Vanuit respect voor de wereld om ons heen, met aandacht voor mens, dier en milieu.

Christelijke Hogeschool Ede (CHE) ‘Overtuigend anders!’

Christelijke Hogeschool Ede is een instelling voor hoger beroepsonderwijs. Met ruim 400 medewerkers wordt onderwijs geboden aan zo’n 4200 studenten. De CHE biedt tien hbo-opleidingen, een hbo-master en zes lectoraten op het gebied van verpleging, sociale studies, theologie, (basis)onderwijs, journalistiek en communicatie en zakelijke en personele dienstverlening. Ook biedt zij, samen met of in overleg met het werkveld, post-hbo opleidingen en cursussen op het gebied van na- en bijscholing. Hierdoor beschikt de CHE over een schat aan hooggekwalificeerde kennis, ervaring, expertise en faciliteiten.

Christelijke Onderwijs Groep (COG/ROCA12)

Vanuit een algemeen christelijke levensbeschouwing voert de stichting Christelijke Onderwijs Groep Vallei & Gelderland-Midden (COG) het bestuur over het Arentheem College, ROC A12 en Contract-onderwijs, bekend als Training en Advies (T&A). Hiermee heeft COG zich ontwikkeld tot een belangrijke speler op het gebied van voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs in de regio’s Vallei en Gelderland-Midden. Dit realiseert de COG met 300 medewerkers voor 2561 (2010) leerlingen binnen het Arentheem College en met 647 medewerkers voor 6739 studenten binnen het ROC A12 (2010). De COG wil een bijdrage leveren aan de regio’s waarin zij werkt. Daarom biedt zij leerlingen en studenten kwalitatief goed onderwijs. Ook begeleidt zij hen in hun ontwikkeling tot gewaardeerd lid van de samenleving. Daartoe schept COG de voorwaarden en omstandigheden om haar scholen

optimaal te laten functioneren. Met als doel, onderwijs met een plus. Zoals de scholen er zijn voor de leerlingen en studenten, is COG er voor de scholen.

Het Streek 'Christelijke ontmoetingsschool'

Het Streek stelt zich ten doel: het verzorgen van christelijk voortgezet onderwijs. Het Streek weet zich geworteld in het Evangelie en heeft de Bijbel als bron van de christelijke inspiratie. Het onderwijs op Het Streek heeft oog en respect voor de diversiteit waarin de christelijke traditie tot uitdrukking komt en biedt daar ruimte aan. Het onderwijs stimuleert de onderlinge ontmoeting en dialoog. Staand in een multiculturele en multireligieuze samenleving, zijn de locaties van Het Streek uitnodigend voor allen die het onderwijs willen volgen. Ze bevorderen vanuit de eigen inspiratie het (toekomstig) burgerschap van alle leerlingen.

Het christelijk onderwijs van Het Streek is erop gericht dat leerlingen:

zich ontwikkelen tot evenwichtige en sociaalvaardige mensen met gevoel voor eigenwaarde; besef hebben van levensbeschouwelijke en zingevingvraagstukken; beschikken over voldoende 'bagage' om zich zelfstandig te handhaven in de maatschappij en zich verder te ontwikkelen.

Het Streek verzorgt met 310 medewerkers; ongeveer 230 fte, onderwijs voor 2305 leerlingen. Het Streek realiseert op dit moment een nieuw gebouw waarin drie vestigingen: Amsterdamseweg, Oranjelaan en Bennekom samen worden gehuisvest.

Gemeente Ede

Ede is een middelgrote plaats in Gelderland, te vinden op de westflank van de Veluwe en in de zuidelijke Gelderse Vallei. Het is tevens de hoofdplaats van de gelijknamige gemeente. Ede telt, samen met de bijbehorende dorpen, 108.286 inwoners. Ede is een groene gemeente waar het goed wonen, werken en leven is. Gelegen in de hoek van de A12 en A30 is Ede per auto uitstekend te bereiken. Met de aanwezigheid van een intercitystation, een spoorverbinding met de achterliggende Veluwe en als knooppunt van een aantal buslijnen is ook de openbaar vervoervoorziening goed. In Ede is veel ruimte voor bedrijvigheid, maar ook onderwijs is met opleidingen van voortgezet onderwijs tot en met hoger beroepsonderwijs uitstekend vertegenwoordigd. In Ede zijn ruim 54.000 arbeidsplaatsen in allerlei bedrijfstakken.

Idealis 'eigen wijs wonen'

Idealis staat voor het adequaat huisvesten van studenten en jonge promovendi van onderwijsinstellingen in Wageningen en Ede. Idealis verzorgt dit met 34 medewerkers voor 4000 studenten in Wageningen en 400 studenten in Ede. Idealis kan haar expertise op het gebied van reparaties / reparatieverzoeken en het in kort tijdsbestek oplossen daarvan inzetten binnen de Kennis Campus. Op die wijze kan zij haar bijdrage leveren aan de kwaliteit van de huisvesting binnen de Kennis Campus. Met daarnaast natuurlijk de verzorging van de gehele verhuur van studentenhuishuisvesting.

Woonstede 'Wonen naar je zin'

Iedereen heeft recht op een prettige woonomgeving. Een woonomgeving waarin u zich prettig voelt en die voldoet aan uw persoonlijke wensen en behoeften. Kwalitatief goede woningen tegen redelijke prijzen en met ruimte voor eigen inbreng en variatie staan daarom bij ons centraal. Maar 'wonen naar je zin' gaat verder dan de woning zelf. Ook de leefbaarheid en veiligheid in de buurt spelen een belangrijke rol. Woonstede wil daarin richtinggevend zijn in haar dienstverlening. Woonstede realiseert binnen de Kennis Campus 230 woonunits. Deze worden na oplevering door Idealis geëxploiteerd.

Overzicht van betrokken instellingen

Organisatie	Discipline	Aantal fte / medewerkers	Kengetallen	Facilitaire organisatie	Jaaromzet €
Aeres Groep	VMBO MBO HBO	1000	Zie voor cijfers Ede: Groenhorst en PTC*	Centrale organisatie	101.620.000
CHE	HBO	318 / 503	Ca. 4200 studenten	Zelfstandig	31.026.000
COG ROCA12	MBO	496 / 647	Ca. 5500 deelnemers		79.824.355
Groenhorst Ede	VMBO MBO		385 VMBO 40 MBO leerlingen		
PTC* Ede	Praktijk onderwijs	1000 (gehele organisatie)	In Ede gemiddeld 300 cursisten	Zelfstandig, centraal georganiseerd	38.459.075
't Streek	VMBO HAVO VWO	310	Ca. 2300 leerlingen	Per locatie	19.451.000
Idealis	Woning coöperatie	34	Huisvesting voor 4400 studenten	Regieorganisatie	15.249.000
Woonstede	Woning coöperatie	156,5 / 169	9739 wooneenheden		68.407.000
Gemeente Ede			Ca. 108.000 inwoners		

Tabel 11: Overzicht betrokken instellingen

Bijlage 6: Stakeholders analyse

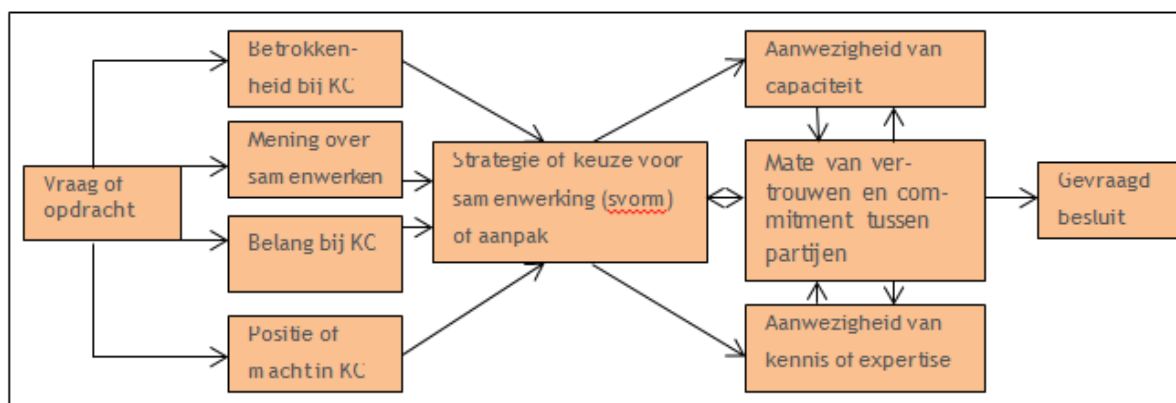
Een stakeholders-analyse wordt gezien als instrument wat ondersteund bij het in kaart brengen van de positie van betrokkenen ten opzichte van een bepaalde situatie. In dit onderzoek wordt vanuit de belangen van de verschillende betrokkenen naar de houding ten aanzien van samenwerking binnen de Kenniscampus gekeken.

Dat is de voorlopige betekenis van deze analyse. Bij het verder uitwerken van het samenwerkingsmodel kan de stakeholders-analyse; of de Harvard of consensusmethode ondersteunend werken aan het proces (www.stakeholders.nl). Binnen de stakeholders-analyse wordt gezocht naar consensus en niet naar het compromis. In het consensus model wordt er naar gestreefd alle stakeholders zoveel mogelijk mee te nemen in het proces. Zij conformeren zich aan de ingeslagen weg en hebben daar allen voordeel aan. Ontbreekt dit voordeel voor een van de organisaties, dan kan deze eruit stappen voordat de deal gesloten wordt. Met andere woorden, het draait binnen de samenwerking om win-win situaties voor alle betrokken organisaties.

Wanneer de stakeholders methode wordt toegepast, dan gelden een aantal spelregels:

- Organisaties zijn open naar elkaar over belangen en problemen;
- Problemen en belangen vormen het uitgangspunt voor de samenwerking en de zoektocht naar mogelijke oplossingen. Over belangen en problemen valt niet te onderhandelen; over oplossingen wel;
- Men streeft naar consensus: een resultaat waar iedereen zich in kan vinden en beter van wordt;
- Afspraken worden niet alleen gemaakt op basis van wederzijds vertrouwen (of wantrouwen), maar op basis van vooraf gestelde criteria waaraan het eindresultaat moet voldoen;
- Keiharde standpunten worden niet op voorhand ingenomen. Dit belemmert het streven naar consensus.

Binnen de Kenniscampus participeren verschillende organisaties. Om het gedrag en de betekenis van de organisaties te begrijpen en te duiden is een stakeholders analyse uitgevoerd (Hart 't, 2005, p.261). Binnen de analyse wordt de betrokkenheid en de relevantie van de organisaties benoemd. Deze wordt afgezet in relatie tot de besluitvorming over, samenwerking binnen de Kenniscampus. Hierin worden betrokkenen geïdentificeerd en geclassificeerd. Daarbij wordt gebruik gemaakt van onderstaand model (Hermanussen 2010, p. 36).



Figuur 10: Model stakeholders analyse

Binnen de analyse worden de organisaties geïdentificeerd en geclassificeerd in relatie tot hun betrokkenheid, hun opvatting over samenwerking, het belang bij de Kenniscampus en de positie in relatie tot de mogelijkheden binnen de Kenniscampus.

Om de analyse te kunnen lezen worden de concepten (begrippen) uit de analyse als volgt geduid of geoperationaliseerd:

Betrokkenheid: Op welke manier voelen organisaties zich verantwoordelijk voor, het initiatief van, de Kenniscampus. Worden ideeën en enthousiasme ingebracht; welke bijdrage wordt geleverd aan het geheel?

Mening over samenwerken: ‘De Kenniscampus’ bestaat niet! Om vorm en inhoud te geven moet worden samengewerkt. Daarbij is de opvatting over samenwerking en de invulling daarvan van de betrokkenen belangrijk. Die opvatting wordt beïnvloed door het samenspel tussen aan de ene kant belang, positie en betrokkenheid en aan de andere kant door het onderling vertrouwen, de aanwezigheid van kennis en expertise en het commitment daarover tussen organisaties.

Belang: Het belang van organisaties is wisselend. De mate van belang hangt af van de meerwaarde die organisaties zien op basis van economisch perspectief, organisatorisch/strategisch perspectief, sociologisch/psychologisch perspectief en vanuit bestuurskundig perspectief (zie 2.1.2 samenwerken). Belang is hier ook het bezit van gronden op of rondom de Kenniscampus.

Positie of macht: Hier wordt de rol van organisaties benoemd binnen het besluitvormingsproces. Gaan organisaties die positie gebruiken in relatie tot hun eigen belang, of kiezen zij voor het belang van de Kenniscampus. In zijn boek ‘Macht en politiek handelen in organisaties’; zegt Hetebrij (p. 28, 2008) over macht: *“In de omgang met anderen, maken we altijd gebruik van een combinatie van communicatie en macht.” De keuze voor een bepaalde combinatie verschilt per probleem*. Macht hoeft hier niet perse negatief te worden geduid. Onderling vertrouwen en commitment over de voorgenomen samenwerking zijn belangrijk voor de opstelling van betrokkenen. Invloed om dat te realiseren kan positief worden ingezet. Bij het beoordelen van de positie is vooral gekeken naar bijvoorbeeld het bezit van organisaties in de buitenruimte

Strategie of vorm: Plan, vorm of aanpak voor het realiseren van de gezamenlijke programmadoelen van de Kenniscampus door samenwerking op het gebied van de facilitaire voorzieningen tussen betrokken organisaties.

Capaciteit: Voor verwezenlijking van de plannen is een bepaalde capaciteit aan materiële en personele inzet noodzakelijk.

Kennis en expertise: Om de samenwerking succesvol te laten zijn, moet de juiste kennis en expertise van voorzieningen bij de organisaties aanwezig zijn. Deze wordt ingezet binnen de samenwerking.

Commitment en vertrouwen: De juiste competenties en de goede intenties van alle organisaties zijn van essentieel belang voor de realisatie van samenwerking tussen betrokken organisaties binnen de Kenniscampus.

Stakeholder	Betrokkenheid bij onderwerp: groot, gemiddeld, minimaal	Opvattingen over mogelijke samenwerking tussen participanten: positief, neutraal, negatief	Belangen van participanten bij Kenniscampus: groot, gemiddeld, minimaal	Positie van participant t.o.v. de mogelijkheden binnen de campus: sterk, gemiddeld, zwak
Aeres Groep	gemiddeld	neutraal	groot	sterk
COG ROCA12	groot	positief	groot	sterk
CHE	groot	positief	gemiddeld	sterk/gemiddeld
Groenhorst Ede	groot	positief	groot	sterk/gemiddeld
Het Streek	groot	positief	gemiddeld	gemiddeld
PTC+	groot	neutraal	gemiddeld	sterk/gemiddeld
Idealis	gemiddeld	Positief	minimaal	gemiddeld
Woonstede	minimaal	positief/neutraal	minimaal	gemiddeld
Gemeente Ede	groot	positief/neutraal	gemiddeld	zwak

Tabel 12: Classificatie versus betrokkenheid

Cultuur van de organisatie

“Organisatiecultuur wordt wel omschreven als het feitelijk gedrag van de medewerkers van een organisatie, dat voortkomt uit een stelsel van impliciete en expliciete veronderstellingen, waarden en normen”

Binnen de Kenniscampus bestaat (nog) geen eigen cultuur. Toch is het van belang dat er in de samenwerking wel een cultuur wordt ontwikkeld. De bovenstaande beschrijving van Caluwé en Vermaak (2006) biedt houvast voor het maken van afspraken. Elkaar kennen en gekend worden is belangrijk om vooringenomenheid en aannames te voorkomen. ‘Afspraak is afspraak’ en ‘Zo zijn onze manieren’ geven invulling aan de waarden en normen die tussen de deelnemers worden afgestemd. Soms tegenstrijdig lijkende belangen moeten onder ogen worden gezien en ‘eigenbelang’ moet soms overboord worden gezet. Het gezamenlijk afstemmen van waarden en normen en het uitspreken van wederzijdse verwachtingen biedt ruimte voor ontwikkeling van een eigen cultuur binnen de Kenniscampus.

Identiteit binnen de Kenniscampus

Participerende organisaties kennen ook een eigen identiteit. Deze identiteit heeft invloed op de opstelling ten opzichte van samenwerking binnen de campus. Die verschillende identiteit zal niet direct in ideële zin een rol spelen, maar vooral ook in praktische zin. De verschillende niveaus van de doelgroepen; van praktijkonderwijs tot aan hoger beroepsonderwijs, maar ook de principiële keuze van geen openstelling op zondag door de CHE kunnen in de toekomst invloed hebben op de samenwerking. Het is verstandig om dergelijke invloeden tevoren goed te benoemen.

Analyse

Met alle betrokken organisaties zijn gesprekken gevoerd en is een aantal algemene vragen gesteld. Naar aanleiding daarvan is bovenstaande matrix ingevuld.

De meeste organisaties staan positief tegenover samenwerking. Het belang van alle organisaties, de betrokkenheid en de positie in de zin van beïnvloeding van de besluitvorming wordt verschillend beleefd. Dit komt voort uit de verschillende posities van betrokkenen. Wooncorporatie en gemeente Ede kennen een andere relatie tot de Kenniscampus dan de onderwijsorganisaties.

In de gesprekken is gezocht naar de mening over een gezamenlijke aanpak of uitvoering van de facilitaire diensten binnen de Kenniscampus. Daarnaast is door ons de beantwoording van de vragen beoordeeld en is ook de sfeer van het gesprek meegenomen bij het invullen van de stakeholdersanalyse. Door die wijze van interpretatie kan een eerste analyse worden gesteld. Wat opvalt bij het invullen van de matrix is dat een aantal organisaties met een sterke positie een neutraal staan tegenover samenwerking. Dat duidt op een gereserveerde houding ten aanzien van samenwerking binnen de campus. Samenwerking in een juiste vorm lijkt de meest stabiele basis voor verdere invulling van het behalen van de programmadoelen. Binnen het vervolg van het onderzoek wordt rekening gehouden met de uitkomsten van deze analyse.

Bijlage 7: Activiteiten per fase

Een adviesproject in de visie van Peter Block doorloopt altijd vijf fases. Deze zijn:

1. Entree en contractering
2. Verzamelen gegevens
3. Analyse en plan acties
4. Engagement en implementatie
5. Uitbreiding of beëindiging

Wil een verandering succesvol verlopen, dan dient iedere fase doorlopen en afgerond te worden. Hieronder worden de fases samengevat en vertaald naar uitgevoerde activiteiten binnen de onderzoeksvraag.

Fasen	Activiteiten	Uitgevoerde activiteiten onderzoek
Fase 1	Entree en contractering Definieer het beginprobleem Besluit om met het project door te gaan Selecteer de aspecten die bestudeerd moeten worden Geef aan wie er bij het project betrokken worden	Entree en contractering Gesprekken stakeholders Vaststellen contract in de vorm van Afstudeeropdracht Goedkeuring Bestuurlijk Overleg Aanschrijven deelnemers Plannen interviews extern/intern
Fase 2	Verzamelen gegevens Selecteer methode m.b.t. gegevensverzameling Verzamel de gegevens Comprimeer de gegevens tot handzame overzichten Geef een samenvatting van de verkregen gegevens	Verzamelen gegevens Uitwerken analysemethode Samenstellen groslijst samenwerkingsopties Organiseren discussie bijeenkomsten Samenstellen topiclijsten Opstellen framework kwalitatief-onderzoek
Fase 3	Analyse en plan acties Analyseer de verkregen gegevens Geef feedback over de verkregen gegevens naar de cliënt	Analyse en plan acties Opstellen topiclijst Topiclijst bespreken met deelnemers onderzoek en opdrachtgevers Breng betrokkenen in contact met elkaar
Fase 4	Engagement en implementatie Doe aanbevelingen Neem besluiten	Engagement en implementatie Uitwerken business cases Uitwerken besturingsmodel Opstellen convenant
Fase 5	Uitbreiding of beëindiging Evaluatie engagement en implementatie Nieuwe contratering	Uitbreiding of beëindiging Evaluatie opdracht Opstarten vervolgopdrachten

Tabel 13: Overzicht werkwijze activiteiten

Bijlage 8: Vragenlijsten interviews

Naam belanghebbende:

Datum:

Tijd:

Topics: organisatie, proces, financieel

Gespreksintroductie:

- Voorstellen
- Doel van het onderzoek
- Duur gesprek: maximaal 1 ½ uur
- Anonimiteit
- Geluidsopname: toestemming vragen

Vragen over organisatie behorende bij hoofdstuk 1

1. Wat is de officiële naam van uw organisatie?
2. Wat is het vestigingsadres van uw organisatie?
3. Wat is de missie en visie van uw organisatie?
4. Wat is de corebusiness van uw organisatie?
5. Welke bestuursstructuur heeft uw organisatie?
6. Heeft u een organigram van uw organisatie beschikbaar?
7. Hoeveel medewerkers kent uw organisatie?
8. Wanneer u in het onderwijs actief bent, hoeveel leerlingen of studenten kent uw organisatie?
9. Hoe zijn de ondersteunende diensten binnen uw organisatie georganiseerd? Denk hierbij aan inkoop, facilitaire zaken, contractbeheer en onderhoud.
10. Heeft u de beschikking over een sociaal en financieel jaaroverzicht? Graag ontvangen wij dat van u.
11. Wat gaat goed in jullie organisatie, waar anderen weer van kunnen leren?

Vragen aan organisaties buiten de Kenniscampus

Organisatorisch

1. Wat verstaat uw organisatie Hogeschool Leiden en Middelbaar Laboratorium Onderwijs onder samenwerking?
2. Hoe is deze samenwerking binnen uw organisatie tot stand gekomen en wat is de meerwaarde van deze samenwerking?
3. Welk organisatie-model is gebruikt voor de samenwerking? Hoe worden de gezamenlijke voorzieningen aangestuurd? Wie is bevoegd/verantwoordelijk?
4. Tegen welke valkuilen/problemen zijn jullie aangelopen bij de inrichting van de samenwerking? (o.a. draagvlak, motivatie, samenwerking en verplichte winkelnering)
5. Is er een rechtsvorm binnen de samenwerking?
6. Is er een vorm van kostenverdeelsleutel aanwezig?
7. Hebben jullie ook te maken met samenwerking met de gemeente?
8. Hoe is de communicatie tussen de organisaties georganiseerd?

Operationeel

9. Welke voorzieningen worden gezamenlijk gebruikt?
10. Is er voordeel uit de samenwerking gerealiseerd? In uitstraling of in de vorm van financiële winst?
11. Zijn er plannen geweest, om de samenwerking uit te breiden?

12. Zijn er afspraken gemaakt over de kwaliteit van de voorzieningen of de dienstverlening binnen de voorziening?

Financieel

13. Op welke wijze wordt de samenwerking gefinancierd?
14. Vindt er kruisbestuiving plaats met het onderwijs? Zijn er naast het beschikbaar stellen van de voorzieningen bijvoorbeeld ook stageplaatsen voor andere opleidingen?

Bijlage 9: Geïnterviewde personen

Voor en tijdens ons onderzoek zijn verschillende bedrijven bezocht om een brede marktoriëntatie op te doen. Daarnaast is met een groot aantal personen interviewgesprekken gevoerd. Voor de interviews met participanten en organisaties zijn voorafgaand vragen geformuleerd, waarbij voor ieder gesprek andere uitgangspunten en invalshoeken zijn ingebouwd. Het doel van de interviews is informatie verzamelen.

Organisatie	Persoon en functie	Reden
Hanze Hogeschool Groningen	Mevr. E. Bijlholt	Gezamenlijk beheer terrein met door Universiteit en hogeschool
High Tech Campus Eindhoven	Dhr. H. Arends	Operations Manager Kenniscampus
Hogeschool Leiden	Mevr. F. Brouwer	Samenwerking tussen MBO en HBO
Hogeschool Stenden Leeuwarden	Mevr. R. Coumou	Parkmanagement
Tata Steel IJmuiden	Dhr. I. Liem Facilitair Manager	Parkmanagement in bedrijf op commercieel bedrijventerrein
TU-Delft	Mevr. H. van der Lecq	parkmanagement in beginstadium; wordt komende jaren doorontwikkeld
Aeres Groep en PTC+	Dhr. B. Pelikaan Dhr. B. van der Belt	Participanten Kenniscampus. Mogelijke deelnemer gezamenlijke voorzieningen
CHE	Dhr. A. Bestebreur lid CvB Mevr. E. Veenhuis-van Hunnik Medewerker Transfer Dhr. H Langerak Hoofd H&B	Opdrachtgever onderzoek Afdeling communicatie CHE. Betrokken bij het communicatieplan Kenniscampus Participant Kenniscampus
COG / ROC A12	Dhr. G. Fluit	Sterrolhouder BPV
COG / ROC A12	Dhr. A. Kuijvenhoven Facilitair Manager	Participant Kenniscampus. Mogelijke deelnemer. Voorstander van goed georganiseerde samenwerking.
COG / ROC A12	Dhr. T. Schinkel College van Bestuur	Opdrachtgever onderzoek. Betrokken bij Kenniscampus. Lid Bestuurlijk Overleg
Gemeente Ede	Dhr. F. Dimmendaal Programmamanager Kenniscampus	Betrokken bij Kenniscampus. Voorstander van samenwerking tussen betrokken organisaties.
Gemeente Ede	Dhr. W. Jansen Projectleider groen	Adviseur gemeente Ede, afdeling Beheer. Betrokken bij buitenruimte Kenniscampus
Gemeente Ede	Dhr. E. Müller	Projectleider ruimte Kenniscampus.
Gemeente Ede	Dhr. B. van der Weert	Wethouder. Betrokken in het Bestuurlijk Overleg. Voorstander samenwerking
Groenhorst College School voor VMBO/MBO	Dhr. M. Dees Directeur	Participant Kenniscampus. Mogelijke deelnemer. Betrokken bij nieuwe ontwikkelingen. Lid Regiegroep Onderwijs
Het Streek Scholengemeenschap	Dhr. T. Bennis Teamleider Facilitair	Participant Kenniscampus. Mogelijke deelnemer. Voorstander van uitgebreide samenwerking.
Idealis Wooncorporatie	Dhr. B. van As Projectmanager	Participant Kenniscampus. Mogelijke deelnemer gezamenlijke voorzieningen
Toekomstige ondernemers?	Dhr. J.M. Mondria en W. van Leeuwen	Jonge ondernemers met ideeën voor ondernemerschap binnen de Kenniscampus

Tabel 14: Overzicht interviewgesprekken

Bijlage 10: Opbouw groslijst en begeleidend schrijven

Op de horizontale as de volgende vragen:

- Ziet u mogelijkheden voor samenwerking of het behalen van efficiencywinst op onderstaande onderwerpen
- Welke mogelijkheden ziet u?
- Welke ondersteuning wordt in eigen beheer uitgevoerd?
- Zijn er contractafspraken door de organisatie gemaakt? (Ja/Nee/Loopt af per/ Omvang €)
- Opmerkingen / Bijzonderheden

Op de verticale as de facilitaire onderzoeksgebieden onderverdeeld naar de volgende items:

- | | |
|-------------------------|-------------------------------|
| - Onderhoud | - Diensten |
| - Energie | - Afvalbeheer |
| - Veiligheid en Welzijn | - Beschikbaarheid van ruimten |
| - Eten en drinken | - ICT en telefonie |
| - Vervoer | - Organisatie |

De enquête is in december 2011 bij de zes onderwijsorganisaties uitgezet met bijgevoegd begeleidend schrijven:

21 december 2011

Geachte [Naam geadresseerde],

Door het Bestuurlijk Overleg Kenniscampus Ede is 19 december j.l. goedkeuring gegeven voor het starten van een (afstudeer)onderzoek naar samenwerking op het gebied van (facilitaire) voorzieningen binnen de Kenniscampus Ede. Dat onderzoek zal door ons, Leo van den Bos en Henk Langerak, deeltijdstudenten aan de Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, worden uitgevoerd. Het bericht van dhr. Frits Dimmendaal van de gemeente Ede van dinsdagmorgen 20 december verwijst daarnaar.

Wij benaderen u omdat u door de organisatie als contactpersoon bent genoemd. Voor ons onderzoek is juiste informatie van cruciaal belang. Een van de eerste stappen in ons onderzoek is het maken van een inventarisatie van de mogelijke gebieden van samenwerking. Eerder is door, een aantal van u, een groslijst op dit gebied ingevuld. Deze informatie is inmiddels wellicht gedateerd. We gebruiken deze eerste inventarisatie om breder informatie te verzamelen. Wij verzoeken u dan ook vriendelijk deze groslijst in te vullen. Klopt dit nog nu we de gros leeg gehaald hebben.

Naast deze groslijst ontvangt u ook een vragenlijst met daarin vragen over uw organisatie. Met de vragen in deze lijst zijn we in staat uw organisatie goed in beeld te brengen binnen ons onderzoek.

In de eerste week van januari nemen wij ook contact met u op voor het maken van een interview afspraak.

Het spreekt voor zich dat alle ons verstrekte informatie vertrouwelijk en geanonimiseerd zal worden verwerkt.

Wij danken u voor uw medewerking en zien uit naar een goede samenwerking binnen ons onderzoek. Graag wensen wij u alle goeds voor 2012.

Met vriendelijke groet,

Leo van den Bos

Henk Langerak

Bijlage 11: Groslijst Kenniscampus

Operationeel	Aeres PTC+	CHE	COG (ROC A12)	Groenhorst	Het Streek	Idealis
Onderhoud						
Onderhoud Bouwkundig		ja	ja			ja
Onderhoud Installaties		ja	ja			ja, onderzoek
Schoonmaakonderhoud		ja	ja		ja	ja
Glasbewassing		ja	ja		ja	ja
Tuinonderhoud / groenvoorziening	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Handyman	?	ja	ja	ja		ja
Energie						
Energie Gas			Nee		ja	?
Energie Elektra		ja	Nee		ja	?
Warmte Koude Opslag	ja	ja	Nee		ja	
Alternatieve energieopwekking	ja	ja	ja		ja	
Micro grid (verdelen energie)			ja			
Water			ja			
Veiligheid en welzijn						
Bewaking en beveiliging	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Preventie en bestrijding calamiteiten	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Bedrijfschulpverlening	ja	ja	ja	ja	ja	
Uitwijkruimte (bij calamiteiten)	ja	ja	ja	ja	ja	
Arbo		ja, materieel	ja			
Eten en drinken						
Bedrijfsrestaurant	ja	ja	ja		ja	
Drankenvoorziening automaten		ja	ja		ja	
Catering evenementen	ja	ja	ja			
Vervoer					ja	
OV Contacten en afspraken maken	ja	ja	ja			ja
Wagenpark beheer		ja	ja		ja	
Parkeren / Parkeerbeheer	ja	ja	ja			ja
Diensten					ja, deels	
Receptie		ja	Nee			
Verhuizingen	?	ja	ja			
Documentenmanagement			Nee			
Postkamer		?	Nee			?
Archiveren en archiefbeheer			Nee			
Repro	ja, mits	ja	ja		ja	
Kantoorartikelen		ja	ja		ja	
Kunst / kunstinrichting	ja	ja	ja		ja	
Bewegwijzering	ja	ja	ja, deels		ja	
Afvalbeheer						
Reststoffenmanagement (afvoer)	ja	ja	Nee		ja	ja
Afvalstoffen	ja	ja	Nee		ja	ja
Milieu (regelgeving)	ja	ja	ja		ja	
Beschikbaarheid van ruimten						
Vergaderwerkplek / ruimte	ja	ja	ja		ja	
Uitruil collegieruimten	ja	ja	ja			
Onderling verhuur	ja	ja	ja		ja	
Sport faciliteiten	ja	ja	ja		ja	
ICT en telefonie						
Inrichten werkplek		ja	ja		ja	
Vaste telefonie			ja			
Mobiele telefonie			ja			
Werkstations			ja			
Serverruimten Back-up		ja	ja		ja	
Applicatiebeheer			Nee			
Helpdesk	ja, spliv	ja	ja		ja	
Glasvezelvoorziening		ja			ja	ja
Organisatie			ja			
Facility Management	ja? Buiten	ja	ja		ja	
Parkmanagement	ja	ja	ja		ja	ja
Inkoopmanagement	ja	ja	ja		ja	
Verzekeren						

Tabel 15: Groslijst Kenniscampusfaciliteiten

Bijlage 12: Uitkomsten enquête en aanvullingen vanuit interviews

Voor informatie verzameling voor het onderzoek is een enquête en vragenlijst uitgezet onder de zes scholen. Hierin is de vraag gesteld op welke wijze de facilitaire voorzieningen zijn uitgezet binnen de organisatie en op welk terrein organisaties mogelijkheden zien voor samenwerking. Doel is te komen tot een overzicht van de dienstverlening zoals die binnen de Kenniscampus kan worden ingezet.

Uit de uitkomsten blijkt dat de COG; Het Streek en de CHE een eigen facilitaire organisatie hebben. Binnen de Aeres Groep maken Groenhorst College en PTC⁺ gebruik van de centrale voorzieningen. Wanneer we kijken naar de uitkomsten van deze enquête zien we dat betrokkenen onder voorwaarden willen samenwerken. We hebben de facilitaire voorzieningen ingedeeld zoals we die ook in het overzicht in hoofdstuk 2.1.3 hebben opgenomen.

Onderstaand de activiteiten waarvan organisaties zonder reserve hebben aangegeven samenwerking te overwegen. Natuurlijk zijn er op dit moment wel afspraken met leveranciers en moet eventuele samenwerking daarop worden afgestemd.

Verder geven organisaties aan dat samenwerking enig voordeel mee moet brengen. In het kader van de Kenniscampus kan dat zijn in financieel-economisch, organisatorisch, bestuurskundig of sociologisch perspectief.

Segment	Activiteit	Opmerkingen
Inrichting		
Vervoer/mobiliteit	Parkeren; beheer en management	Gezamenlijke aanpak
Logistieke inrichting	Bewegwijzering	Algemene structuur met ruimte voor eigenheid organisatie
Beschikbare ruimte	Lokalen	Onderlinge verhuur mogelijk Roosterzaken bij elkaar brengen
	Collegezalen	Kijken naar mogelijkheden voor collectieve voorziening
	Vergaderfaciliteit	Delen en onderzoek naar gezamenlijke voorziening
	Sportfaciliteit	Onderzoek naar mogelijk collectieve voorziening
ict-beheer	Gezamenlijke helpdesk	Denk aan Spliv (leerwerkbedrijf) op de Kenniscampus
Glasvezel	Gezamenlijke voorziening naar Kenniscampus en studentenhuisvesting	Gemeente investeert niet in glasvezel, onderzoek naar mogelijkheden bij herinrichting van de Zandlaan / campus
Openbaar vervoer	Afspraken met vervoersbedrijven / ontsluiten omgeving	Vertegenwoordiging vanuit betrokkenen Kenniscampus
Voorzieningen		
(Tuin) onderhoud	Tuinonderhoud en groenvoorziening	Alle organisaties voor samenwerking. Inpassen in een leerwerktraject.
Energie	(Onderzoek naar) alternatieve energie	Organisaties willen betrokken zijn
Veiligheid en welzijn	Bewaking, beveiliging en toezicht	
	Bedrijfshulpverlening	Opleiding; training en operationeel

	Preventie en bestrijding calamiteiten	
	Uitwijkruimte calamiteiten	
Segment	Activiteit	Opmerkingen
Inrichting		
Eten en drinken	Bedrijfsonderzoek	Loopt al onderzoek naar
	Drankvoorziening automaten	
Repro	Repro Productie en dienstverlening	Ja, mits rekening houdend met lopende contracten en p/q
Afval	Milieu regelgeving	Ontwikkelen / beheer van kennis
Onderhoud	Schoonmaak	Vier organisaties willen onderzoek naar mogelijkheden
	Glasbewassing	Vier organisaties willen onderzoek naar mogelijkheden
	Handyman	Onderzoeken van mogelijkheden
Arbo	Arbomaterieel	Alleen op het gebied van BHV / materiaal. Niet op gebied van personele voorzieningen
Afval	Afvalverwijdering en afvalmanagement	Vier organisaties willen samenwerken
Inkoop	Gezamenlijk inkoop van kantoorartikelen	Eventueel breder onderzoek
Beheerstaken		
Parkmanagement	Beheer en onderhoud van de buitenruimte	Organisaties zien vooral management van de buiten ruimte als mogelijk
Kunst	Kunst (en kunstinrichting buitenruimte)	Gezamenlijk onderzoek drie organisaties
Facility management	Delen van voorzieningen	Alleen met betrekking tot buitenruimte

Tabel 16: Overzicht samenwerkingsactiviteiten

Resultaten lunchbijeenkomst

Met een aantal ondervraagden is een lunchbijeenkomst georganiseerd. Doel van die bijeenkomst was het geven van een update van de stand van zaken, maar ook het uitdiepen van mogelijkheden voor vervolgonderzoek in een gezamenlijk traject. Met name het inventariseren van mogelijke 'starters' binnen de setting van de Kenniscampus was een van de onderwerpen. Tijdens de sessie is een aantal activiteiten genoemd die als starter zouden kunnen fungeren.

Naast de activiteiten die binnen de enquête en de interviews waren langs gekomen, werd ook een nieuw item toegevoegd. Dat betreft de mogelijkheid van gezamenlijk autoverhuur en de aanschaf van een campus bus. Dit levert vooral op marketing gebied een stuk naamsbekendheid op. Verder werd tijdens de lunch een aantal aanbevelingen gedaan:

- Stel een functionaris aan binnen de Kenniscampus. Deze kan enerzijds samenwerkingsideeën van onderaf organiseren c.q. voorbereiden en anderzijds het bestuur voeden met de ideeën.
- Zorg dat besturen direct betrokken raken bij de facilitaire activiteiten. Van onderaf laten zien dat samenwerking mogelijk is en daarmee het proces versnellen. Eenvoudige onderwerpen zou men nu al onderling kunnen regelen zonder het bestuur lastig te hoeven vallen.
- Op het facilitaire gebied stimuleren dat men op onderdelen/thema's meer samen gaat doen. Breng de facilitaire medewerkers met elkaar in contact. Zorg dat er een gezamenlijk doel is.
- Begin met kleinschalige thema's waarbij niet altijd de bestuurder nodig is. Laat zien dat samenwerking een toegevoegde waarde heeft.
- Organiseer structureel waar facilitaire zaken besproken worden, waar men elkaar informeert over lopende zaken en men gezamenlijk kijkt naar facilitaire kansen.

- Zorg voor een goede communicatie bij het opzetten van gezamenlijke activiteiten.
- Start een onderzoek om het gezamenlijk onderhoud van het terrein na de inrichting van de Zandlaan in te richten.

Resumé

Kijkend naar de uitkomsten van de enquête en de lunchbijeenkomst zien we een aantal mogelijkheden. Voor de korte termijn, rekening houdend met contractafspraken en organisatorische hobbels, kan worden gestart met het opzetten:

- Gezamenlijk tuinonderhoud
- Gezamenlijk gebruik van reprofaciliteiten
- Gezamenlijk autoverhuur / aanschaf campusbus

Voor de middellange termijn zien we mogelijkheden voor:

- Gezamenlijk gebruik van ruimten, zet vooral ook de roosterbureaus bij elkaar
- Beheer en onderhoud van de buitenruimte, samen ontwikkelen met de gemeente
- Ontwikkelen van parkeerbeleid / exploitatie van parkeergelegenheid
- Bewaking; beveiliging en toezicht
- Samenwerking op het gebied van Bedrijfshulpverlening

Voor de lange termijn zien we mogelijkheden voor:

- Onderzoek naar alternatieve energie en energiebeleid

Verwerking interviews

In de gesprekken die met betrokkenen zijn gevoerd is gekozen voor open interviews. Dit is mede ingegeven door het feit dat het onderzoek niet binnen één organisatie is uitgevoerd. Ook werden de gesprekken gevoerd met medewerkers in verschillende functies. Daarnaast werden interviews gehouden met organisaties buiten de Kenniscampus. De interviews zijn gehouden met de in bijlage 9 genoemde organisaties en personen.

Opzet verwerking

Voor het onderzoek zijn een aantal interviews gehouden met verschillende organisaties. Door verschillende betrokkenheid en het feit dat de geïnterviewden in verschillende functies in hun organisatie werkzaam zijn leverde dit bij de uitwerking van de interviews de vraag op hoe de interviews te vertalen naar de onderzoeksvraag, zonder de objectiviteit van het onderzoek in gevaar te brengen.

Binnen de transcriptie worden de resultaten van de interviews eerst geordend op basis van de richting gevende doelen van het onderzoek. Dat zijn kerndoelen. Deze kerndoelen zijn: meer eenheid en kwaliteit, één uitstraling, duurzaam en gemeenschappelijk gebruik van voorzieningen. Daarna wordt een verdieplingslag gemaakt en wordt gezocht naar fragmenten met betrekking tot de volgende trefwoorden: kenmerken, kennis, doelstellingen, belang, mogelijkheden, het onderling bijdragen (die geleverd kan worden) en toekomstige samenwerking. Vervolgens worden deze verwerkt en vertaald naar de onderzoeksvraag of sub vragen. Dat gebeurt op de volgende wijze:

1. Kernbegrippen op strategisch niveau uit de interviews worden genummerd. Die begrippen zijn:
 - Visie, beleid en perspectief (programmadoelstellingen) [1]
 - Organisatie en structuur (inrichting / samenwerking / eenheid en kwaliteit) [2]
 - Duurzaam en duurzaamheid (financieel-economisch / synergievoordeel / faciliteren van dynamiek) [3]
 - Communicatie (draagvlak en gemeenschappelijkheid) [4]
2. Zinsneden of fragmenten op tactisch / operationeel niveau uit de interviews die een relatie hebben met onderstaande trefwoorden worden aan elkaar toegekend door middel van een kleur, omdat ze (ongeveer) hetzelfde onderwerp hebben.

Op deze wijze ontstaat transparantie in de uitwerking van de interviews. Er wordt op de onderwerpen gezocht:

Kenmerk	kleur
Organisatie wijze van samenwerking	
Kenmerken en kennisgebieden	
Samenwerking	
Doelstellingen en bijdragen daarna	
Kansen	
Synergie en economische voordeel	
Toekomstige inrichting samenwerking	
Overige (later eventueel bundelen in nieuwe vraag	

3. Overeenkomstige onderwerpen worden indien nodig opnieuw van een naam voorzien.
4. Vervolgens wordt gekeken naar de vertaling of toekenning aan de onderzoeksvraag of sub vragen.
5. Dit herhaalt zich bij alle interviews. Als alle interviews zijn gedaan, wordt gekeken of er toch geen nieuwe elementen in de antwoorden zitten waardoor eigenlijk weer nieuwe onderwerpen naar voren komen. Wanneer nieuwe onderwerpen vaker in de antwoorden terugkomen, worden deze in eerste instantie onder de kleur 'overig' geschaard. Later wordt beoordeeld of er nieuwe vragen ontstaan, of dat dit leidt tot aanvullende sub vragen.
6. Hierna wordt bepaald welke onderwerpen bij welke sub vraag horen.
7. Daarna volgt een check door de collega student. Dit gebeurt door mee te kijken en te reageren.

Resultatenduiding

In eerste instantie is gekeken naar de resultaten van de gesprekken op strategisch niveau. Deze resultaten geven inzicht in hoe er gedacht wordt over samenwerking binnen de Kenniscampus Ede. Zoals boven verwoord gebeurt dat op het niveau van vier aandachtsgebieden die van belang zijn voor de ontwikkeling van de samenwerking.

[1] Visie, beleid en perspectief (in het kader van de programmadoelstellingen)

- Een pragmatische aanpak van de samenwerking levert op korte termijn de grootste kans op rendement en op het slagen van de samenwerking
- Door het organiseren van gezamenlijke dienstverlening en voorzieningen kan de klant worden ontzorgd. Daarmee kan een belangrijke bijdrage worden geleverd aan het primair proces binnen de Kenniscampus.
- Het helder creëren van kaders waarbinnen de dienstverlening wordt aangeboden. Grote thema's worden centraal belegd en uitgewerkt.
- Door ontwikkelen, delen en toepassen van de aanwezige kennis in het werkveld kan kwaliteit meer gebundeld worden ingezet en ontstaat een hoogwaardige Kenniscampus.
- Door te investeren in kwalitatief goed opgeleide studenten wordt binnen FoodValley verband een bijdrage geleverd aan de kennis over het wereldvoedselvraagstuk en een duurzame leefomgeving.
- Wonen leren en leven door de student is voorwaarde voor het slagen van de Kenniscampus
- Het gezamenlijk beheer en onderhoud van de buitenruimte levert een herkenbaar gebied op dat eenheid en kwaliteit uitstraalt en een goede kapstok voor samenwerking is.
- Onderwijs; onderzoek en werkveld/bedrijven ontmoeten elkaar binnen de Kenniscampus (o.a. door faciliteren van stageplaatsen en opdrachten met, voor en door studenten)

- Parkmanagement is geen doel op zich. Het is een afgeleid doel van samenwerking en kan de uitwerking van die samenwerking zijn. Parkmanagement zal haar toegevoegde waarde moeten bewijzen
- Visie op samenwerking en samenwerking tussen scholen biedt kansen voor het onderwijs en goede relaties met het werkveld. Door het ontzorgen van de klant kan deze zich richten op de 'corebusiness' van de organisatie.
- Visie op maatschappelijke verantwoordelijkheid door bewust te kiezen voor ontwikkeling en samenwerking in de semi-openbare ruimte en de verbinding te maken tussen organisaties en bewoners draagt bij een waarde(n)volle omgeving .

[2] Organisatie en structuur (inrichting / samenwerking) organisatorisch voordeel)

- Een eenduidig beheer van de omgeving. Denk daarbij aan inrichting van de buitenruimte, parkeerbeleid en bereikbaarheid.
- Er moet één bureau of loket zijn waar vragen betreffende de Kenniscampus bij elkaar komen. Dit heeft een voortrekkersrol of aanjaagfunctie. Per project kan naar de juiste verdere invulling worden gezocht. Belangrijk is dat daarbij heldere afspraken worden gemaakt en concreet verwachte resultaten worden benoemd .
- Op weg naar samenwerking kan eerst een convenant worden ondertekend als vertrekpunt voor die verdere samenwerking .
- Samenwerking op bestuurlijk niveau kan een belangrijke motor zijn voor het delen van voorzieningen.
- Wanneer gezamenlijke projecten worden geïnitieerd dient er structurele inbedding te zijn.

[3] Duurzaam en duurzaamheid (financieel-economisch voordeel / synergie voordeel)

- Het ontzorgen van de gebruiker (synergie).
- Tegengaan van versnippering, maar juist het samen delen van de dienstverlening levert financieel-economisch voordeel op.
- Door delen van voorzieningen leren organisaties elkaar kennen en ontstaat kennisuitwisseling. Denk aan partnership en het elkaar kunnen vinden van organisaties. (synergie, financieel en sociologisch voordeel). Denk ook aan beschikbaarheid voor de bewoners.
- Wonen door studenten en wijkbewoners; ondernemerschap, een hotel en horeca levert een bijdrage aan de dynamiek binnen de Kenniscampus. Het organiseren van die dynamiek is belangrijk. Dynamiek trekt gebruikers aan!
- Binnen de Kenniscampus moeten onderwijs, onderzoek en werkveld elkaar kunnen ontmoeten. Door het ontwikkelen, delen en toepassen van (food-technology) kennis wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan een duurzame omgeving.
- Onderzoek naar het opwekken van alternatieve energie en de gezamenlijke inkoop en het beheer daarvan leveren een bijdrage aan het duurzame imago van de Kenniscampus
- Gezamenlijk gebruik en beheer en onderhoud van de buitenruimte en het creëren van ontmoeting in die buitenruimte geeft de Kenniscampus een dynamisch karakter.
- Kruisbestuiving van onderwijs, onderzoek en werkveld (bedrijven) levert toegevoegde waarde en synergie.
- Het faciliteren van een bedrijfsverzamelgebouw heeft een aanjaagfunctie voor de ontwikkeling van ondernemerschap .
- Opleidingen benoemen in hun curriculum de bijdrage die zij leveren aan een duurzaam imago binnen de Kenniscampus en in het opleiden voor het werkveld.
- De veranderende bekostiging van onderwijs dwingt tot herijking van de financiering van het onderwijs. Financiële middelen komen zoveel mogelijk ten goede aan het primair proces. Samenwerking kan wellicht voordeel ten gunste van het primair proces opleveren.
- Drie kernwaarden dragen zorg voor een duurzaam perspectief: inhoud; relatie en verantwoordelijkheid (voor elkaar, voor de samenleving en in de dienst aan de wereld)

[4] Communicatie (draagvlak en gemeenschappelijkheid)

“Kwaliteit van dienstverlening wordt bepaald door goede communicatie”

“Parkmanagement is het geloof in het collectieve”

- Verwachtingsmanagement. Het is van groot belang de wederzijdse verwachtingen goed op elkaar af te stemmen voor het juiste aanbod binnen de gezamenlijke voorzieningen.
- In eerste instantie zal veel communicatie op informeel niveau moeten plaatsvinden. Belangrijk is dan dat organisaties elkaar kennen en weten te vinden.
- Communiceren is ook weg uit de eigen organisatie! Vertel het verhaal. Succesverhalen werken aanstekelijk!
- Door het organiseren van events (gezamenlijke open dagen of sporttoernooien) ontstaat bekendheid van de Kenniscampus (Kijk wat wij hier allemaal doen)!
- Er moet een voortdurende dialoog zijn tussen bewoners, gebruikers en autoriteiten (denk aan scholenoverleg waarin organisaties, gemeente en buurtbewoners elkaar vinden)
- Stel een activiteitenplan op van waaruit de communicatie wordt gestuurd.
- Betrek alle organisaties bij de communicatie (ook gemeente en ondernemers in de omgeving)
- Sluit in communicatie aan bij de doelgroepen van de Kenniscampus.
- Het is belangrijk de klant (onderwijs) te betrekken in de communicatie
- Gezamenlijke communicatie straalt eenheid binnen de Kenniscampus

Na de transcriptie van de interviews op strategisch niveau zijn de interviews op tactisch - operationeel niveau verwerkt.

Onderstaand de opsomming van de gevonden trefwoorden in de interviews. Deze hebben een relatie met elkaar en verwijzen; vaak, naar de bijbehorende sub vraag. In de opzet is er voor gekozen de sub vraag boven de trefwoorden te benoemen. De directe relatie kan dan worden getoetst en eventueel aangepast.

1. *Wie zijn de deelnemende organisaties van de Kenniscampus en hoe zijn hun facilitaire voorzieningen georganiseerd?*

Organisatie wijze van samenwerking	
------------------------------------	--

Binnen de geïnterviewde organisaties zijn vier modellen van organisatie of samenwerking gevonden:

1. De regieorganisatie, een regieorganisatie is een organisatie:
 - die de klantvraag en het aanbod op elkaar afstemt,
 - deze op strategisch en tactisch niveau managet en
 - de operationele activiteiten in hoge mate heeft uitbesteed
2. Het kostencentrum kenmerkt zich doordat er geen doorbelasting van facilitaire kosten is, werkt met budget, waarbij de kosten op laste van de concernbegroting komen.
3. De Besloten Vennootschap (BV). Een BV is een rechtspersoonlijkheid bezittende vennootschap met een in aandelen verdeeld maatschappelijk kapitaal waarin ieder der vennoten voor één of meer aandelen deelneemt. Aandeelbewijzen worden niet uitgegeven. De aandelen zijn niet vrij overdraagbaar. De vennoten (aandeelhouders) zijn niet hoofdelijk aansprakelijk. De BV kent een resultaatverplichting (www.woorden-boek.nl).
4. De Vennootschap onder Firma (VoF). De Vennootschap onder Firma (VoF) is een samenwerkingsvorm tussen twee of meer personen (vennoten of firmanten genaamd) die onder gemeenschappelijke naam een bedrijf uitoefenen. De basis voor deze gezamenlijke bedrijfsvoering is het firmacontract. De samenwerking houdt in dat ieder van de vennoten kapitaal, arbeid en goederen inbrengt met de bedoeling het hierdoor ontstane resultaat (winst of verlies) met elkaar te delen (www.ru.nl)

Binnen deze vier modellen komen varianten voor, maar deze varianten zijn niet in het belang van het onderzoek en zullen dan ook niet verder worden behandeld. Wanneer dat voor de advisering voor een vorm van samenwerking binnen de Kenniscampus behandeld moet worden, dan wordt daar vanzelfsprekend ruimte voor gemaakt.

2. *Hoe zijn de facilitaire organisaties binnen de organisaties van de Kenniscampus ingericht en welke (specifieke) kennisgebieden zijn aanwezig?*

Kenmerken en kennisgebieden	
-----------------------------	--

Er is kennis op het gebied van:

- vastgoed en infrastructuur (noodzakelijk en aanwezig!)
- beheer, onderhoud en exploitatie van vastgoed / studentenhuisvesting
- facilitaire voorzieningen / facilitaire dienstverlening
- ict-beheer en ict-infrastructuur
- tuinonderhoud en groenbeheer
- inkoop en contractbeheer
- kennis van beheer en onderhoud van de buitenruimte is noodzakelijk
- kennis van inkoop- en contractmanagement is noodzakelijk
- kennis van ontwikkelingen in de markt is een belangrijke voorwaarde
- financiële kennis is absolute randvoorwaarde
- kennis van gebiedsontwikkeling
- politieke affiniteit voor vertegenwoordiging binnen en buiten de campus
- kennis van parkeermanagement is noodzakelijk
- kennis van beheer en onderhoud van de buitenruimte is noodzakelijk

3. *Binnen welke facilitaire gebieden wordt nu samengewerkt en welke faciliteiten zijn uitbesteed?*

Samenwerking	
--------------	--

Tussen de organisaties van de Kenniscampus wordt op facilitair gebied nauwelijks samengewerkt. Deze samenwerking beperkt zich tot de onderstaande activiteiten:

- op onderwijskundig gebied wordt samengewerkt tussen de verschillende scholen en in relatie met het werkveld
- inkoop van energie (binnen grotere verbanden wordt daarin samengewerkt)
- parkeerruimte wordt gedeeld bij grote evenementen of open dagen
- catering wordt soms gezamenlijk gedeeld of er wordt gebruik gemaakt van het bedrijfsrestaurant Eatcetra van Hotel PTC⁺
- samen met de gemeente is bebording aangebracht richting Kenniscampus

Uit de interviews blijkt dat bij andere organisaties op een veel groter aantal gebieden wordt samengewerkt. De mogelijkheden worden uitgewerkt bij vraag vijf.

4. *Wat zijn de facilitaire doelstellingen binnen het Programmaplan Kenniscampus en hoe kunnen deze een bijdrage leveren aan de doelstellingen binnen de Kenniscampus?*

Doelstellingen en bijdragen daarna	
------------------------------------	--

Deze vraag geeft niet alleen antwoord op de vraag wat de doelstellingen zijn binnen het programmaplan Kenniscampus, maar ook wat de doelstellingen van de betrokken organisaties in Ede zijn. Verder wordt gekeken naar wat betrokken organisaties kunnen bijdragen. Ook wordt aangegeven met welk doel de overige geïnterviewde organisaties gezamenlijke dienstverlening hebben opgezet. Deze laatste doelen worden weer apart benoemd. De doelstellingen zijn:

- Behalen van schaalvoordeel en efficiency door samenwerking binnen de Kenniscampus. Ruimte, voorzieningen en faciliteiten kunnen worden gedeeld
- Ontsluiten, beschikbaar stellen en delen van kennis op onderwijskundig en facilitair gebied door onderlinge ontmoeting en uitwisseling
- Doelstelling is duurzaam omgaan met onze leefomgeving
- Bijdragen aan een juiste verhouding tussen wonen, leren en werken; met betrekking tot een dynamische omgeving. De gebruiker wordt daarbij ontzorgd.
- Het gezamenlijk inrichten, delen en onderhouden van voorzieningen in de buitenruimte
- Facilitair wil bijdragen aan onderwijs door voorzieningen te verbinden en te stimuleren en het aanbieden van stageplaatsen in een veilige omgeving.
- Meerwaarde door nemen van verantwoordelijkheid voor het neerzetten van een gezamenlijk beeld van de Kenniscampus
- Bevorderen van ondernemerschap door het faciliteren van start-ups voor jonge ondernemers
- Het creëren van maatschappelijke betrokkenheid door het stimuleren van het gebruik door alle bewoners

5. Welke facilitaire disciplines bieden kansen voor samenwerking tussen de betrokken organisaties?

Kansen	
--------	--

- inkoop en contractmanagement
- onderhoud en beheer van groen / infrastructuur / buitenruimte
- bereikbaarheid (openbaar vervoer = mobiliteit)
- beveiliging, veiligheid en toezicht
 - schilbeveiliging van de Kenniscampus
 - bedrijfshulpverlening
 - opleiding en opvolging
- onderhoud van gebouwen door inzet van handyman
- schoonmaak en glasbewassing
- afvalbeheer en afvalverwijdering
- beschikbaar stellen en delen van faciliteiten:
 - catering
 - repro voorziening
 - mediatheek, bibliotheek
 - vergaderfaciliteiten
 - onderwijsruimte, zoals tv- en radiostudio
 - sportvoorziening
 - ict infrastructuur
 - glasvezel (onderzoek)
 - hot-spots (in de buitenruimte)
- inrichting, beheer en onderhoud van de; semi-openbare, buitenruimte
 - gladheidsbestrijding
 - bewegwijzering
 - logistiek
- gezamenlijk onderzoek / gebruik naar alternatieve energie; warmte / koude opslag
- gezamenlijk opzetten van energiebeheer en -beleid
- gezamenlijk onderzoek naar mogelijkheden voor een duurzame campus. Duurzaamheid; energie en afval
- parkeerbeleid / parkeermanagement / mobiliteit
- bibliotheek / mediatheek beschikbaar voor buurtbewoners
- kap- of schoonheidssalon binnen de A12

- auto- en wagenparkbeheer
- innovatieve verblijfsmogelijkheden voor onder andere oudere jongeren

6. *Is er synergie en economisch voordeel uit samenwerking te behalen, zo ja welke?*

Synergie en economische voordeel	
----------------------------------	--

Quick wins (economisch voordeel)

- samenwerking bij inkoop levert door schaalgrootte ook schaalvoordeel op
- contractbeheer en contractmanagement. Te vaak ontbreekt contractmanagement binnen organisaties, daardoor worden onnodig middelen verloren
- economisch voordeel vooral in het beheer van de buitenruimte
- samenwerking in schoonmaak: grotere contracten zijn bewezen goedkoper
- inzet van volume biedt mogelijkheden voor economisch voordeel
- aanschaf en inzet van campusauto levert voordeel op de korte termijn

Efficiency:

- centrale front- en back office waarbij een basispakket wordt aangeboden en de dienstverlening inzichtelijk is en heldere afspraken zijn gemaakt
- gezamenlijke inrichting en beheer van de buitenruimte en de groenvoorziening
- gezamenlijke uitstraling kan een positieve bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de studentenpopulatie. De gebruiker moet worden 'verleid' in het gebied te blijven
- voor de langere termijn wordt onderzocht of samenwerking op het gebied van reproductie, afvalbeheer en andere faciliteiten gedeeld kunnen worden
- het ontwikkelen en delen van kennis in 'kenniscirkels' levert een bijdrage aan een efficiënte bedrijfsvoering
- delen van parkeervoorziening en het ontwikkelen van parkeermanagement levert een bijdrage aan de parkeerproblematiek
- delen van ruimte en voorzieningen levert duurzaam voordeel

Synergie:

- synergie op het gebied van campus brede projecten
- door inzet van volume kan naar verwachting synergie voordeel worden bereikt
- ontmoeting creëert synergie. Bewoners 'nemen elkaar mee' in de beleving van de Kenniscampus. Betrek studenten bij de organisatie van projecten binnen de campus

7. *Op welke manier kan samenwerking tussen betrokken organisaties worden ingericht?*

Toekomstige inrichting samenwerking	
-------------------------------------	--

Uit de interviews blijkt dat er verschillend wordt gedacht over hoe samenwerking moet worden ingericht. Ook zijn er verschillende mogelijkheden voor samenwerking. Een deel van de ondervraagden binnen de Kenniscampus op bestuurlijk niveau geeft aan dat samenwerking op basis van projecten moet plaatsvinden. Bij grote thema's worden deze geformaliseerd, bij kleinere onderwerpen gebeurt dit op basis van informele afspraken en op basis van vertrouwen.

Op tactisch / operationeel niveau wordt aangegeven dat er formalisering van de samenwerking moet zijn. Wanneer er geen formeel besluit is, komt samenwerking niet tot ontwikkeling.

Bij ondervraagden buiten de participanten hebben we een iets andere opstelling gevonden.

Daar zeggen ondervraagden van commerciële bedrijven dat er formalisering nodig is voor het slagen van het delen van voorzieningen. Onderwijsorganisaties geven aan dat er soms meer bereikt wordt op basis van onderling vertrouwen en separaat gemaakte afspraken, dan wanneer er formalisering zou zijn.

Alle ondervraagden geven aan dat bij samenwerking belangrijk is:

- elkaar te ontmoeten en te kennen

- kennis te ontwikkelen en te delen
- onderling vertrouwen tussen betrokkenen te hebben
- een zeker mandaat te geven aan betrokken medewerkers
- dat heldere afspraken worden gemaakt binnen projecten

Met betrekking tot een juridische vorm hebben we een aantal opties voor samenwerking gevonden. Deze hebben we eerder onder vraag 1 benoemd. Het zijn:

- Coöperatie
- Vennootschap onder Firma
- Besloten Vennootschap

8. Overige aandachtsgebieden die uit de interviews zijn gekomen.

Overige (later eventueel bundelen in nieuwe vraag	
---	--

- Behoefte aan parkeerbeleid en -management
 - De behoefte aan mobiliteitsplannen
 - Eventueel onderzoek naar inkoop van energie en naar energiebeleid
1. Wel of geen verplichte winkelnering voor aangesloten organisaties
 2. Investering in eigen campus autopark (uitkomst lunchbijeenkomst)

De uitkomsten van de interviews onderstreepten het belang van de in hoofdstuk 2 genoemde perspectieven voor samenwerking. Onderstaand worden deze perspectieven verder aangescherpt of toegelicht.

Economisch perspectief

Een belangrijke economische reden voor samenwerking is kostenreductie en risicospreiding. Ook het in een groter verband kunnen optimaliseren van de bedrijfsresultaten is een waardevol stuurmiddel voor de betrokken organisaties en een belangrijke reden voor samenwerking (Camps, 2004). Op langere termijn leidt deze optimalisatie tot concurrentievoordeel door:

- het feit dat de participanten een aantrekkelijker partij vormen bij gezamenlijke aanbestedingen,
- er inkoopvoordeel kan worden behaald bij de inkoop van materialen, middelen en diensten,
- er kansen zijn in relatie tot de huidige bezuinigingen in de bekostiging van het onderwijs.

Vanuit economisch perspectief kan volgens Gelderman en Albronda (p 57, 2007) ook belangrijk voordeel bij inkoop worden behaald. In hun boek Professioneel inkopen schrijven zij over initiatieven tussen publieke organisaties op het gebied van inkoop. De economische crisis dwingt de publieke sector tot samenwerken. Positief uitgelegd kun je stellen dat de economische crisis ook kansen biedt.

Een voorbeeld voor samenwerking vanuit economisch perspectief is:

Inkoop. Binnen de Kenniscampus zijn nauwelijks concurrerende belangen tussen organisaties, zodat samenwerking op inkoop gebied een goede gelegenheid is voor het behalen van schaalvoordeel. Een pragmatische aanpak is het meest voor de hand liggend. Een partij neemt als coördinator de organisatie van bijvoorbeeld de inkoop van kantoorartikelen op zich. De andere organisaties nemen op basis van vrijwilligheid daaraan deel.

Organisatorisch perspectief

De Amerikaan Michael Porter (1985) introduceerde het concept van de 'value chain' of waardeketen. Daarin maakt hij onderscheid tussen primaire en ondersteunende activiteiten. Samenwerkingsstrategieën worden onderscheiden naar de mate waarin in dezelfde waardeketen wordt samengewerkt. Die mogelijke samenwerking zien we binnen de Kenniscampus. Organisaties zijn daar bij voorkeur complementair aan elkaar. In deze setting geeft Porter aan dat het gaat om schaafeffecten, rationaliseren van capaciteit, kennis combineren of risico's delen. Partners kunnen voortbou-

wen op elkaars sterktes en marktposities. Zo wordt als het ware een nieuwe waardeketen gevormd die van betekenis is binnen de Kenniscampus en in haar omgeving.

Naast economisch voordeel levert samenwerking dan ook voordeel op in organisatorisch/strategisch perspectief. Daarin gaat het, naast economische redenen, ook om samenhang en de juiste omgevingsfactoren. Het gaat dan om de 'fit' tussen de verschillende organisaties binnen de Kenniscampus. Hamel & Prahalad(1994) (www.twynnstragudde.nl) noemen dat strategisch intent (educatie-en-school.infonu.nl.nl). Strategische doelstellingen kunnen gerealiseerd worden door het productiever aanwenden van beschikbare middelen en het inventiever zijn dan concurrenten. Hamel en Prahalad benadrukken het belang van een goede portfolio van kerncompetenties. Wanneer organisaties zien waarin zij uitblinken, dan hebben ze ook inzicht in waar ze minder goed in zijn en dus waar zij minder tijd aan moeten besteden. Organisaties moeten niet alles zelf willen doen, maar juist samenwerking zoeken. Dat levert voordeel op door:

- het verbeteren van de strategische positie door samenwerking betreffende onderwijsconcept, onderwijsportfolio, marktbereik, geografische positie;
- reduceren en delen van risico's: onzekerheidsreductie; jezelf beschermen tegen competitie mede door samenwerking met concurrenten/collega's (coöpetitie);
- gebruikmaken van aanvullende competenties van partners binnen de Kenniscampus.

Twee voorbeelden zijn:

Roostering van ruimten. Organisaties zoeken soms naar tijdelijke ruimte op piekmomenten in de roosters. Samenwerking kan dan een mogelijkheid bieden bij het wederzijds beschikbaar stellen van ruimte.

Milieuregelgeving. Milieu regelgeving wordt een steeds complexer geheel. Het delen van kennis levert voordeel op bij het goed afhandelen van milieuzaken en draagt bij aan een duurzame omgeving.

Bestuurskundig perspectief

In het programmaplan spreken organisaties zich uit voor kwaliteit, eenheid en gezamenlijkheid in een duurzame omgeving. Verder hebben zij de intentie uitgesproken te willen komen tot samenwerking. Volgens Boonstra (2007) (www.jaapboonstra.nl) is publiek-private samenwerking soms zelfs onvermijdelijk. Binnen de setting van de Kenniscampus is geen sprake van onvermijdelijkheid, maar heeft samenwerking juist een onderscheidend vermogen. De unieke situatie biedt openingen voor de toekomst. Belangrijke motor in bestuurskundig perspectief is:

- innoveren: het experimenteren in de nieuwe omgeving en het bundelen en combineren van beschikbare competenties biedt nieuwe mogelijkheden voor ontwikkeling van het onderwijs en het gezamenlijk faciliteren daarvan;
- bundelen van krachten om samen sterker te staan ten opzichte van derden (FoodValley);
- betrokken organisaties beschermen zich door coöpetitie tegen competitie of concurrentie.

Samenwerking vanuit bestuurskundig perspectief kan plaatsvinden in het faciliteren van een doorlopend onderwijsprogramma, waarbij het gezamenlijke doel het aanleveren van potentiële kenniswerkers binnen FoodValley is.

Sociologisch perspectief

Hier wordt vooral gedoeld op de samenwerkingsprocessen over organisatiegrenzen heen. Wat kan samenwerking tot succes kan maken (Boonstra, 2007) Daarbij zijn commitment, visie en vertrouwen sleutelwoorden. Bestuurders hebben visie op samenwerking. Zij spelen daarin een bepalende rol. Wanneer samenwerking wordt gezocht, dan moet er een basis van vertrouwen zijn. Bestuurders bepalen of zaken collectief worden aangepakt. Belangrijk daarbij is:

- het, in tijden van crisis, tegemoetkomen aan maatschappelijk appèl en morele noodzaak;
- het besef dat de echt grote vraagstukken, zoals veiligheid, economische ontwikkeling en integratie, door geen enkele organisatie alleen kunnen worden opgelost en dat de samenwerking tot de oplossing van dergelijke problemen kan bijdragen;

- het zich positief kunnen onderscheiden ten opzichte van anderen.

Kenniscampus Ede is binnen onderwijs enig in zijn soort. Er zijn vergelijkbare initiatieven, maar deze beperken zich in het aantal organisaties en kennen niet de diversiteit van Ede. Die uniciteit maakt het mogelijk dat Ede zich positief kan onderscheiden binnen het werkveld en binnen de omgeving.

Ede kan het voorbeeld worden waar een verantwoorde aanpak van onderwijs en een juiste inzet van middelen richtinggevend zijn.

Resumé

De bij de Kenniscampus betrokken organisaties hebben visie op samenwerking binnen de Kenniscampus. Op bestuurlijk niveau wordt vooral gekeken naar pragmatisch samenwerken op projectbasis. Bestuurders vinden formalisering op korte termijn een stap te ver. Op tactisch / operationeel niveau wordt een eventuele samenwerking met gemengde gevoelens tegemoet getreden. Enerzijds zijn daar de vragen met betrekking tot behoud van het eigen werk, anderzijds leeft juist op dit niveau de verwachting dat samenwerken voordeel op kan leveren. Op die positieve verwachting moet door de bestuurlijk verantwoordelijken worden geanticipeerd. Hier ligt namelijk de sleutel voor succes voor de ontwikkeling van verdere samenwerking.

Rode draad binnen de uitkomsten van de enquête, lunchbijeenkomst en de interviews is dat samenwerking mogelijk is binnen een breed scala aan activiteiten, maar dat in eerste instantie een beperkt aantal zaken moet worden opgepakt. Luisterend naar de uitkomsten van het onderzoek is het advies om op korte termijn te kiezen voor de uitwerking van een aantal goed te organiseren activiteiten. Lopende deze eerste samenwerking verdienen een aantal zaken de juiste aandacht:

- het formuleren van een bestuurlijk gedragen visie op samenwerking binnen de Kenniscampus. Niet in een tot achter de komma uitgewerkt document, maar juist in een pragmatische setting van verantwoordelijkheid, geloof in elkaar en vertrouwen,
- voor het slagen van deze samenwerking moeten voor deze pilot of 'start-ups' heldere afspraken worden gemaakt ,
- de ervaringen en uitkomsten van de samenwerking moeten worden uitgevraagd en gecommuniceerd. Dit vraagt om een projectmatige aanpak waarbinnen alle organisaties deelnemen,
- tijdens de voortgang van deze projecten moet worden geïnvesteerd in de ontmoeting van medewerkers van participanten en het uitwisselen en delen van kennis tussen medewerkers.

Het resultaat van samenwerking moet meetbaar zijn op een of meerdere niveaus. Denk aan voordeel op:

- bestuurlijk niveau (het bevorderen van innovatie; voorkomen van competitie door coöpetitie en bundeling van krachten in relatie tot FoodValley),
- organisatorisch niveau (verbeteren strategische positie onderwijs; reduceren van risico's; gebruik maken van aanwezige competenties door samenwerking ,
- economisch gebied (door schaalgrootte een aantrekkelijker partij; inkoopvoordeel door samenvoegen volume; kansen in relatie tot bekostiging onderwijs),
- sociologisch vlak (maatschappelijk appèl en morele noodzaak, grote vraagstukken kunnen niet door een organisatie alleen worden opgelost; het zich positief kunnen onderscheiden ten opzichte van derden).

In de enquête, de interviews en de lunchbijeenkomst zien organisaties onderstaande mogelijkheden voor samenwerking, gerangschikt naar inrichting, voorzieningen en beheer.

Inrichting	Collectieve Voorzieningen	Collectieve Beheerstaken
Inrichting van private en openbare ruimten en kwaliteit van gebouwen	Diensten en regelingen waar bedrijven en hun medewerkers gebruik van kunnen maken	Onderhoud van private en openbare ruimten en gebouwen
Beschikbaar stellen van server-ruimte als back-up voorziening Inrichting van de buitenruimte Bereikbaarheid en mobiliteit Afspraken met openbaar vervoer. Parkeerbeheer / parkeermanagement	Aanschaf auto's / bus binnen de Kenniscampus* Gedeelde voorzieningen repro* Delen, onderlinge verhuur van ruimten Gezamenlijk groenbeheer Samenwerking op het gebied van inkoop Afvalbeheer en milieuregelgeving	Beheer en onderhoud van de buitenruimte Gladheidbestrijding Handyman Beveiliging en toezicht binnen de Kenniscampus Samenwerking op BHV gebied. Opleiding en training. Eventueel opvolging

Tabel 17: Overzicht van eerste kansen

Voor de korte termijn, rekening houdend met contractafspraken en organisatorische hobbels, kan worden gestart met het opzetten:

- Gezamenlijk tuinonderhoud
- Gezamenlijk gebruik van reprofaciliteiten
- Gezamenlijk autoverhuur / aanschaf campusbus

Voor de middellange termijn zien we mogelijkheden voor:

- Gezamenlijk gebruik van ruimten, zet vooral ook de roosterbureaus bij elkaar
- Beheer en onderhoud van de buitenruimte, samen ontwikkelen met de gemeente
- Ontwikkelen van parkeerbeleid / exploitatie van parkeergelegenheid
- Bewaking; beveiliging en toezicht
- Samenwerking op het gebied van Bedrijfshulpverlening

Voor de lange termijn zien we mogelijkheden voor:

- Onderzoek naar alternatieve energie en energiebeleid

Bijlage 13: Geanonimiseerde, samengevatte interviews

Interview A

“Op welke wijze kunnen facilitaire voorzieningen een bijdrage leveren aan het behalen van de programmadoelstellingen van Kenniscampus Ede?”

1. Wie zijn de deelnemende organisaties van de Kenniscampus en hoe zijn hun facilitaire voorzieningen georganiseerd?

Xxxx maakt geen deel uit van de organisaties van de Kenniscampus. Wel kan van de inrichting van het bedrijf worden geleerd. Het facilitair bedrijf van Xxxx is een regieorganisatie.

Een regieorganisatie (www.twynstragudde.nl) is een organisatie:

- die de klantvraag en het aanbod op elkaar afstemt,
- deze op strategisch en tactisch niveau managet en
- de operationele activiteiten in hoge mate heeft uitbesteed.

Binnen de Kenniscampus kan de regieorganisatie in een behoefte voorzien wanneer gekozen wordt voor verregaande samenwerking op het gebied van de facilitaire voorzieningen.

2. Hoe zijn de facilitaire organisaties binnen de organisaties van de Kenniscampus ingericht en welke (specifieke) kennisgebieden zijn aanwezig?

Het facilitair bedrijf van Xxxx is een regieorganisatie. De kennis van inkoop en contract- en demandmanagement is groot. Bij Xxxx worden de ontwikkelingen in de markt nauwlettend gevolgd. Daardoor kan het aanbod blijvend worden afgestemd op de vraag van aangesloten organisaties.

3. Binnen welke facilitaire gebieden wordt nu samengewerkt en welke faciliteiten zijn uitbesteed?

De dienstverlening van Xxxx is in drie gebieden onderverdeeld:

- Onderhoud van gebouwen en terreinen (Asset Management)
- Beveiliging en veiligheid (BHV-organisatie)
- Dienstverlening (Facility Management)

De producten die binnen deze gebieden worden geleverd worden gepresenteerd in een PDC. Het facilitairbedrijf van Xxxx heeft een regiefunctie. Alle werkzaamheden zijn uitbesteed.

4. Wat zijn de facilitaire doelstellingen binnen het Programmaplan Kenniscampus en hoe kunnen deze een bijdrage leveren aan de doelstellingen binnen de Kenniscampus?

Doelstellingen van de facilitaire organisatie van Xxxx zijn:

- Behalen van schaalvoordeel
- Toegevoegde waarde leveren in kennis en ontwikkeling
- Ontzorgen van de klant

Het facilitair bedrijf draagt vanuit haar eigen expertise bij aan de bedrijfsdoelen van Xxxx en de daaraan gelieerde bedrijven. Dit doet zij door:

- Ontsluiten en beschikbaar stellen van kennis op facilitair gebied
- Delen van kennis met andere betrokkenen

Binnen de Kenniscampus kan kennis of expertise op een goede manier worden gedeeld door medewerkers met elkaar in contact te brengen.

5. Welke facilitaire disciplines bieden kansen voor samenwerking tussen de betrokken organisaties?

Binnen Xxxx is een bijdrage geleverd op de onderstaande disciplines. Onderzoek moet uitwijzen of deze items ook binnen de Kenniscampus gelden, of dat er meer of andere mogelijkheden zijn. De disciplines zijn:

- Inkoop
- Contractmanagement
- Onderhoud en beheer van groen / infrastructuur / buitenruimte
- Parkeerbeleid / parkeermanagement
- Bereikbaarheid (openbaar vervoer = mobiliteit)

6. Is er synergie en economisch voordeel uit samenwerking te behalen, zo ja welke?

1. *Quick wins* waren voor Tata Steel:

- Centrale / gezamenlijke inkoop
- Centrale front- en backoffice waarbij dienstverlening inzichtelijk is en heldere afspraken zijn gemaakt
- Contractbeheer en contractmanagement. Te vaak ontbreekt contractmanagement binnen organisaties, daardoor worden onnodig middelen verloren

2. *Efficiency*:

- Samenwerken en geloof in het collectieve biedt kansen voor een efficiënte en effectieve aanpak van de dienstverlening

7. Op welke manier kan samenwerking tussen betrokken organisaties worden ingericht?

- Veren onder Firma
- Besloten Vennootschap
- Bewonersvereniging

8. Waarin kan de Kennis Campus onderscheidend zijn?

Wanneer organisaties in staat zijn om elkaar te vinden en gezamenlijk op te trekken dan biedt dat volop kansen om zich te onderscheiden naar de omgeving. De Kenniscampus kan zich dan ontwikkelen tot een betrouwbare partner en speler in haar werkveld.

Interview B

“Op welke wijze kunnen facilitaire voorzieningen een bijdrage leveren aan het behalen van de programmadoelstellingen van Kenniscampus Ede?”

[1] Visie, beleid en perspectief (in het kader van de programmadoelstellingen)

- Xxxx wil een bijdrage leveren aan het wereldvoedselvraagstuk en een duurzame leefomgeving
- Als toekomstperspectief ziet Xxxx dat binnen de Kenniscampus grote thema's centraal worden belegd en uitgewerkt. Dit ondersteunt de uitstraling van de Kenniscampus

[2] Organisatie en structuur (inrichting / samenwerking)

- Xxxx kent een CvB / RvT structuur. Zie jaarverslag. Daaronder hangen twee stichtingen waarbinnen het onderwijs wordt georganiseerd en een stichting waarbinnen de ondersteunende diensten zijn georganiseerd. Naast deze drie kent Xxxx ook een tak voor commerciële activiteiten
- De centrale diensten van Xxxx zijn in xxx gevestigd. De aansturing van de facilitaire organisatie gebeurt vanuit Ede

[3] Duurzaam en duurzaamheid (financieel-economisch voordeel / synergie voordeel / dynamiek)

- Xxxx levert een bijdrage aan de dynamiek binnen de Kenniscampus door het beschikbaar stellen van faciliteiten (restaurant en hostel)

- Xxxx faciliteert de ontmoeting (synergie) tussen onderwijs en werkveld binnen Techno Discovery (leerplaats voor basis onderwijs) en de Sapfabriek (leerwerkbedrijf)
- Onderwijs met betrekking tot het wereldvoedselvraagstuk

[4] Communicatie (draagvlak en gemeenschappelijkheid)

- Er is geen formele communicatie met andere betrokkenen. Wel zijn er contacten op informeel niveau

1. *Wie zijn de deelnemende organisaties van de Kenniscampus en hoe zijn hun facilitaire voorzieningen georganiseerd?*

Xxxx nemen deel binnen de Kenniscampus. De facilitaire voorzieningen zijn centraal georganiseerd.

2. *Hoe zijn de facilitaire organisaties binnen de organisaties van de Kenniscampus ingericht en welke (specifieke) kennisgebieden zijn aanwezig?*

De Xxxx kent een strategisch centrale ondersteunende organisatie, waarbij in de operatie nadrukkelijk zo dicht mogelijk tegen het proces aan wordt georganiseerd. Motto daarbij is: “decentraal tenzij...”. Er is kennis op het gebied van vastgoed en infrastructuur. Inkoop is centraal ontwikkeld. Op die manier wordt kennis gebundeld en efficiency bereikt.

3. *Binnen welke facilitaire gebieden wordt nu samengewerkt en welke faciliteiten zijn uitbesteed?*

Binnen de Xxxx wordt op facilitair gebied niet samengewerkt met andere organisaties.

4. *Wat zijn de facilitaire doelstellingen binnen het Programmaplan Kenniscampus? Wat kan de organisatie bijdragen aan de Kenniscampus als geheel?*

Doelstelling van facilitair is duurzaam omgaan met onze leefomgeving

5. *Welke facilitaire disciplines bieden kansen voor samenwerking tussen de betrokken organisaties?*

Vooraf mogelijkheden in het beheer van de buitenruimte. Denk daarbij aan:

- Beheer en onderhoud van de buitenruimte
- Beveiliging en toezicht
- Gladheidbestrijding
- Tuinonderhoud
- (eventueel) Handyman

6. *Is er synergie en economisch voordeel uit samenwerking te behalen, zo ja welke?*

1. *Quick wins*

2. *Efficiency*

Synergie is te behalen door samen op te trekken bij Kenniscampus brede projecten. Het rendement is dan met name de uitstraling van de buitenruimte. Quick wins liggen op het terrein van buitenvoorzieningen, zo is de verwachting.

7. *Op welke manier kan samenwerking tussen betrokken organisaties worden ingericht?*

Vooraf per item of project. Niet in een formele setting. Dat brengt bureaucratie en afstand mee. Grote thema's moeten worden belegd bij een partij die dat goed doet. Zorg ook dat er ontmoeting is tussen medewerkers. Leer elkaar kennen en vertrouwen. Dat is de goede basis.

Interview C

“Op welke wijze kunnen facilitaire voorzieningen een bijdrage leveren aan het behalen van de programmadoelstellingen van Kenniscampus Ede?”

[1] Visie, beleid en perspectief (in het kader van de programmadoelstellingen)

- Verhuur van adequate studentenhuisvesting in Ede waarbij de student wordt ontzorgt
- Uitbreiding van de propositie op het gebied van huisvesting en deelname binnen de Kenniscampus t.b.v. de doelgroep

[2] Organisatie en structuur (inrichting / samenwerking)

- Er is samenwerking op gebied van xxxx t.b.v. het onderhoud van studenten huisvesting

[3] Duurzaam en duurzaamheid (financieel-economisch voordeel / synergie voordeel / dynamiek)

- Gezamenlijke inkoop van energie
- Gezamenlijk gebruik, onderhoud van de buitenruimte. Xxxx vraagt zich wel af of de student dan rustig kan wonen

[4] Communicatie (draagvlak en gemeenschappelijkheid)

1. *Wie zijn de deelnemende organisaties van de Kenniscampus en hoe zijn hun facilitaire voorzieningen georganiseerd?*

Xxxx is een woningcorporatie die voornamelijk studentenwoningen faciliteert. Xxxx is gevestigd in xxxx en wordt de nieuwe exploitant van studentenwoningen binnen de Kenniscampus Ede. Xxxx wil waarde toevoegen aan de Kenniscampus door middel van deze voorzieningen. De facilitaire voorzieningen van Xxxx zijn centraal georganiseerd.

2. *Hoe zijn de facilitaire organisaties binnen de organisaties van de Kenniscampus ingericht en welke (specifieke) kennisgebieden zijn aanwezig?*

De facilitaire organisatie van Xxxx is een regie organisatie. Xxxx heeft wel huismeesters in dienst, maar deze hebben een sociale functie. Onderhoudswerkzaamheden zijn uitbesteed op basis van een demarcatielijst.

3. *Binnen welke facilitaire gebieden wordt nu samengewerkt en welke faciliteiten zijn uitbesteed?*
Energie wordt samen met andere woningcorporaties ingekocht. De overige facilitaire diensten zijn uitbesteed.

4. *Wat zijn de facilitaire doelstellingen binnen het Programmaplan Kenniscampus?*

Bijdragen aan een juiste verhouding tussen wonen, leren en werken; vooral met betrekking tot wonen in een dynamische omgeving. De aanwezigheid van studenten brengt leven binnen de Kenniscampus.

5. *Wat kan de organisatie bijdragen aan de Kenniscampus als geheel?*

Xxxx kan kennis en expertise op het gebied van onderhoud ter beschikking stellen.

6. *Welke facilitaire disciplines bieden kansen voor samenwerking tussen de betrokken organisaties?*

Onderhoud, groenvoorziening, schoonmaak en afvalbeheer. Eventueel onderzoek naar inkoop van energie en postvoorziening.

7. *Is er synergie en economisch voordeel uit samenwerking te behalen, zo ja welke?*

1. *Quick wins*

Opzet van gezamenlijk (melden van) onderhoud
Samenwerking in schoonmaak.

2. *Efficiency*

Gezamenlijk meldpunt voor onderhoud.
Beheer van de buitenruimte.

8. *Op welke manier kan samenwerking tussen betrokken organisaties worden ingericht?*

Xxxx ziet dit afhankelijk van de discipline waarop gaat worden samengewerkt

Interview D

“Op welke wijze kunnen facilitaire voorzieningen een bijdrage leveren aan het behalen van de programmadoelstellingen van Kenniscampus Ede?”

[1] Visie, beleid en perspectief (in het kader van de programmadoelstellingen)

- Integrale dienstverlener, gebaseerd op het leveren van meerwaarde aan de betrokken organisaties
- Het ontwikkelen van een hoogwaardig kennispark met een bepaalde kwaliteit. Bedrijven die zich willen vestigen moeten aansluiten bij de activiteiten van de omgeving

[2] Organisatie en structuur (inrichting / samenwerking)

- Vier organisaties werken oorspronkelijk samen. Op termijn zal de XXXX de organisatie zijn en zullen een aantal organisaties aandeelhouder worden (gemeenten xxx en xxx)
- Bedrijven die zich vestigen zijn verplicht zich aan te sluiten bij het parkmanagement
- Als vorm wordt gekozen voor coöperatie. Leden hebben daarin stemrecht
- Financiering wordt straks gerealiseerd het betalen van een fee

[3] Duurzaam en duurzaamheid (financieel-economisch voordeel / synergie voordeel / dynamiek)

- De dienstverlening wordt duurzaam ingericht
- Kruisbestuiving van bedrijven levert toegevoegde waarde en synergie
- De inrichting van een centraal meldpunt levert synergie en financieel voordeel op

[4] Communicatie (draagvlak en gemeenschappelijkheid)

- Communicatie vraagt een kwalitatief hoog niveau voor het slagen van parkmanagement
- Door het organiseren van bijeenkomsten ontstaat bekendheid voor vestiging
- Ook is een activiteitenplan ontwikkeld van waaruit de communicatie wordt aangestuurd
- Door belangenbehartiging wordt ook met faciliterende organisaties (gemeente) gecommuniceerd

1. *Wie zijn de deelnemende organisaties van de Kenniscampus en hoe zijn hun facilitaire voorzieningen georganiseerd?*

Parkmanagement Technopolis is geïnitieerd binnen het terrein van de xxx. Zij levert diensten tegen de juiste voorwaarden en condities aan de binnen de campus gevestigde bedrijven .

2. *Hoe zijn de facilitaire organisaties binnen de organisaties van de Kenniscampus ingericht en welke (specifieke) kennisgebieden zijn aanwezig?*

Waarschijnlijk wordt xxxx ingericht als regieorganisatie. Kennisgebieden die aanwezig zijn:

- Facilitaire kennis
- Financiële kennis
- Kennis van gebiedsontwikkeling
- Politieke affiniteit voor vertegenwoordiging binnen en buiten de campus

3. *Binnen welke facilitaire gebieden wordt nu samengewerkt en welke faciliteiten zijn uitbesteed?*

Op dit moment ligt de focus op de inrichting van de fysieke ruimte. Denk aan bebording en de wegenstructuur binnen het campus terrein. De verdere ontwikkeling moet nog ter hand worden genomen.

4. *Wat zijn de facilitaire doelstellingen binnen het Programmaplan Kenniscampus?*

Wat kan de organisatie bijdragen aan de Kenniscampus als geheel?

- De doelstelling van xxx xxx is: *‘De integrale dienstverlener van centraal georganiseerde en gemeenschappelijk gedragen publieke en private diensten op Technopolis gericht op het creëren van meerwaarde door het realiseren van een aantrekkelijk vestigingsklimaat, gebaseerd op relevante [3] duurzaamheidsprincipes.*
 - Faciliteren van ontmoeting en kennisdeling binnen Technopolis
5. *Welke facilitaire disciplines bieden kansen voor samenwerking tussen de betrokken organisaties?*
- In eerste instantie zal gekozen worden voor kleine zaken die een bescheiden financiële omvang hebben
 - Belangenbehartiging richting overheid en andere instellingen
 - Coördinatie en begeleiden van hulpdiensten
6. *Is er synergie en economisch voordeel uit samenwerking te behalen, zo ja welke?*
- Door inzet van volume kan naar verwachting synergie en financieel voordeel worden bereikt
 - Het ontwikkelen van een basispakket kan bijdragen aan efficiency en effectiviteit
7. *Op welke manier kan samenwerking tussen betrokken organisaties worden ingericht?*
- Een coöperatie is een fiscaal aantrekkelijke vorm van samenwerking binnen xxx
 - xxx krijgt één eigenaar. Wel komen er aandeelhouders en krijgen leden binnen de coöperatie stemrecht
 - Er komt verplichte winkelnering voor bedrijven die zich gaan vestigen. Met de nu gevestigde bedrijven wordt geprobeerd afspraken met betrekking tot afname te maken

Interview E

“Op welke wijze kunnen facilitaire voorzieningen een bijdrage leveren aan het behalen van de programmadoelstellingen van Kenniscampus Ede?”

- [1] Visie, beleid en perspectief (in het kader van de programmadoelstellingen)
- Benoemen wat een campus is
 - Leven binnen de campus is voorwaarde voor slagen
 - Kleinschaligheid bij de start geniet voorkeur
- [2] Organisatie en structuur (inrichting / samenwerking)
- Het is belangrijk eerst te weten wie je als campus wil zijn!
 - Er moet één bureau zijn waar vragen betreffende de Kenniscampus bij elkaar komen
- [3] Duurzaam en duurzaamheid (financieel-economisch voordeel / synergie voordeel / dynamiek)
- Stimuleer gebruik van de Kenniscampus niet alleen door studenten, maar ook door buurtbewoners
 - Creëer ontmoeting binnen de campus. Dan ontstaat dynamiek
- [4] Communicatie (draagvlak en gemeenschappelijkheid)
- Sluit in communicatie aan bij de doelgroepen van de Kenniscampus
 - Zorg voor één balie voor campus-gebonden zaken. Deze moet wel onafhankelijk zijn:
1. *Wat kan de organisatie bijdragen aan de Kenniscampus als geheel?*
- Leren, leven en werken moeten een plek krijgen binnen de Kenniscampus. Dan ontstaat dynamiek. Communicatie kan een bijdrage leveren door heel gericht de communicatie te verzorgen naar de doelgroepen. In de communicatie onderscheiden we vier doelgroepen:
- Medewerkers van alle organisaties die straks de grootste ambassadeurs gaan worden. Zorg dat je die eerst betreft. Kijk wat ze belangrijk vinden in hun werk en wat ze kunnen delen.

- Huidige leerlingen en studenten, bijvoorbeeld sport. Onderling sportdag kenniscampus. Nog mooier is een andere campus uitnodigen. (Wij/zij). Faciliteren van de buitenruimte.
 - Buurtbewoners, kapsalon, etc. Gebruik laten maken van de catering; kortingskaart.
 - Potentiele studenten, gezamenlijke open dag, mini-event.
2. *Welke facilitaire disciplines bieden kansen voor samenwerking tussen de betrokken organisaties?*
- Bibliotheek / mediatheek
 - Kapsalon of schoonheidssalon binnen de XXXX
 - Beschikbaar stellen van catering- of repro faciliteiten
3. *Is er synergie en economisch voordeel uit samenwerking te behalen, zo ja welke?*
1. *Quick wins*
 2. *Efficiency*
- Ontmoeting genereert synergie. Bewoners 'nemen elkaar mee' in de beleving van de Kenniscampus
 - Betrekken van studenten bij de organisatie van events of andere festiviteiten. (Let op: studenten kunnen nooit een medewerker vervangen!)
4. *Op welke manier kan samenwerking tussen betrokken organisaties worden ingericht?*
- Aanwijzen van een aanjager
 - Werkgroep een minder geschikt model
 - Een balie is van cruciaal belang
 - Communicatie laten aansluiten bij ontwikkeling
5. *Waarin kan de Kennis Campus onderscheidend zijn?*
- Kenniscampus kan onderscheidend zijn wanneer zij er in slaagt de ontmoeting te laten plaatsvinden. Wel vraagt dat een cultuurverandering waarbij alle 'hekken worden afgebroken en alle heilige huisjes omver worden geworpen'.

Interview F

"Op welke wijze kunnen facilitaire voorzieningen een bijdrage leveren aan het behalen van de programmadoelstellingen van Kenniscampus Ede?"

- [1] Visie, beleid en perspectief (in het kader van de programmadoelstellingen)
- Binnen het masterplan wordt de visie van xxx benoemd. Deze vind je vooral terug in de inrichting van de fysieke ruimte.
 - Ook wordt vanuit het masterplan het beheer van de gezamenlijke ruimten benoemd
 - Onderwijs en bedrijven moeten elkaar binnen Xxxx ontmoeten
 - Parkmanagement is een afgeleid doel
- [2] Organisatie en structuur (inrichting / samenwerking)
- Er is geen formele structuur voor parkmanagement binnen
 - Wel is een convenant ondertekend waarin de essentie voor samenwerking wordt benoemd
 - Cultuurverschillen tussen universiteit en hbo zijn lastig in de samenwerking
- [3] Duurzaam en duurzaamheid (financieel-economisch voordeel / synergie voordeel / dynamiek)
- Het faciliteren van een bedrijfsverzamelgebouw heeft een aanjaagfunctie voor de ontwikkeling van ondernemerschap
 - Organisaties hebben de handen ineens geslagen om verloedering van het gebied tegen te gaan. Dat heeft al tot kleine succesjes geleid. Ook heeft het direct een probleem in beeld gebracht. Xxxx kent geen verblijfsfunctie terwijl gebruikers nu wel langer in het gebied blijven. Sociale veiligheid wordt dan belangrijker

[4] Communicatie (draagvlak en gemeenschappelijkheid)

- Er is vooral sprake van informele communicatie tussen organisaties
- Wanneer er sprake is van een nieuw initiatief, dan zoeken organisaties elkaar op

1. *Wie zijn de deelnemende organisaties van de Kenniscampus en hoe zijn hun facilitaire voorzieningen georganiseerd?*

De xxx xxx participeert binnen Xxxx Science Park. De facilitaire voorzieningen worden georganiseerd binnen het facilitair bedrijf. De uitvoering van onderhoud en beheer is uitbesteed.

2. *Hoe zijn de facilitaire organisaties binnen de organisaties van de Kenniscampus ingericht en welke (specifieke) kennisgebieden zijn aanwezig?*

Het Facilitair Bedrijf van de xxxx bestaat uit: Vastgoed (huisvesting), Facilities, Studentzaken en ict-beheer. Er is binnen het facilitair bedrijf kennis op deze gebieden.

3. *Binnen welke facilitaire gebieden wordt nu samengewerkt en welke faciliteiten zijn uitbesteed?*

Er wordt samengewerkt bij de inrichting van de buitenruimte; mobiliteit (openbaar vervoer); bewegwijzering; groenonderhoud en beveiliging.

4. *Wat zijn de facilitaire doelstellingen binnen het Programmaplan Kenniscampus? Wat kan de organisatie bijdragen aan de Kenniscampus als geheel?*

Binnen het masterplan Xxxx zijn afspraken gemaakt over de inrichting van de buitenruimte.

5. *Welke facilitaire disciplines bieden kansen voor samenwerking tussen de betrokken organisaties?*

Naast de al lopende samenwerking: openbaar vervoer, bewegwijzering, groenonderhoud, beveiliging en afvalbeheer, bieden ook het gezamenlijk gebruik van ruimte zoals vergaderfaciliteiten, dienstverlening en een betere inrichting van de buitenruimte kansen voor de toekomst.

6. *Is er synergie en economisch voordeel uit samenwerking te behalen, zo ja welke?*

1. *Quick wins*

2. *Efficiency*

Er zijn niet direct financiële voordelen bereikt binnen xxxx. Wel heeft samenwerking uitstraling op het Xxxx terrein. Vooral het ontwikkelen van het Masterplan heeft daaraan bijgedragen.

7. *Op welke manier kan samenwerking tussen betrokken organisaties worden ingericht?*

XXX en XXX zien een formalisatie van de samenwerking niet direct gebeuren. Dat zou vertragend kunnen werken is de verwachting. Daarom wordt vooralsnog gekozen voor werken per project.

8. *Waarin kan de Kennis Campus onderscheidend zijn?*

Door een gezamenlijke aanpak van de buitenruimte kan een aantrekkelijk gebied worden gecreëerd.

Interview G

“Op welke wijze kunnen facilitaire voorzieningen een bijdrage leveren aan het behalen van de programmadoelstellingen van Kenniscampus Ede?”

[1] Visie, beleid en perspectief (in het kader van de programmadoelstellingen)

- Samenwerking tussen XXXX en XXXX is de enige kans van overleven voor het XXXX. Daarop is het beleid gericht.

- Visie op maatschappelijke verantwoordelijkheid door bewust voor samenwerking te kiezen om op die manier op te leiden voor het werkveld.
- [2] Organisatie en structuur (inrichting / samenwerking)
- XXXX en XXXX functioneren onder een directeur. De samenwerking met facilitair is niet geformaliseerd.
 - Directeur en manager FZ vormen samen het bevoegd gezag
- [3] Duurzaam en duurzaamheid (financieel-economisch voordeel / synergie voordeel / dynamiek)
- De opleiding draagt bij aan duurzaamheid voor wat betreft het opleiden voor het werkveld
 - Het gezamenlijk optrekken van XXXX en XXXX levert synergie en financieel-economisch voordeel op
- [4] Communicatie (draagvlak en gemeenschappelijkheid)
- Communicatie gebeurt op basis van accountgesprekken
1. *Wie zijn de deelnemende organisaties van de Kenniscampus en hoe zijn hun facilitaire voorzieningen georganiseerd?*
XXXX en XXXX onderwijs vormen samen één organisatie. De facilitaire voorzieningen worden afgenomen van het facilitair bedrijf van Hogeschool Leiden.
2. *Hoe zijn de facilitaire organisaties binnen de organisaties van de Kenniscampus ingericht en welke (specifieke) kennisgebieden zijn aanwezig?*
De onderwijscombinatie heeft geen eigen facilitaire organisatie. Zij neemt de facilitaire voorzieningen af van hogeschool Leiden.
3. *Binnen welke facilitaire gebieden wordt nu samengewerkt en welke faciliteiten zijn uitbesteed?*
Er wordt samengewerkt op het gebied van huisvesting, facilitaire voorzieningen en inkoop.
4. *Wat zijn de facilitaire doelstellingen binnen het Programmaplan Kenniscampus? Wat kan de organisatie bijdragen aan de Kenniscampus als geheel?*
- Laboranten onderwijs kunnen blijven verstrekken
 - Operationele kennis beschikbaar blijven houden en delen
5. *Welke facilitaire disciplines bieden kansen voor samenwerking tussen de betrokken organisaties?*
Organisaties kijken niet naar uitbreiding van de samenwerking.
6. *Is er synergie en economisch voordeel uit samenwerking te behalen, zo ja welke?*
1. *Quick wins*
 2. *Efficiency*
- Ja, op het gebied van huisvesting en inkoop is er economisch voordeel behaald door schaal-grootte.
Ook heeft de samenwerking bijgedragen aan de groei van het laboranten onderwijs.
7. *Op welke manier kan samenwerking tussen betrokken organisaties worden ingericht?*
- Op basis van belangen zal blijven worden samengewerkt
 - Wellicht nog meer aansluiten bij Life Science Leiden

Interview H

“Op welke wijze kunnen facilitaire voorzieningen een bijdrage leveren aan het behalen van de programmadoelstellingen van Kenniscampus Ede?”

[1] Visie, beleid en perspectief (in het kader van de programmadoelstellingen)

- Parkmanagement = beheer van de gemeenschappelijke ruimten
- Verbinding tussen voorzieningen en onderwijs
- Gezamenlijke ontwikkeling van een bewegingscentrum, sporthal en bedrijfsverzamelgebouw
- Op termijn wellicht de ontwikkeling van een Shared Service Centrum binnen de bv BKL (Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden).

[2] Organisatie en structuur (inrichting / samenwerking)

- Eerst samenwerking op bestuurlijk niveau. Hier is initiatief ontstaan voor Parkmanagement Leeuwarden
- Ontwikkeld tot bv BKL. De gronden zijn door de gemeente aan de BKL overgedragen. Twee hogescholen zijn aandeelhouders.
 - Aandeelhoudersvergadering is het bevoegd gezag
 - Binnen de BKL zijn twee projectgroepen: projectgroep beleid en financiën. Deze twee projectgroepen bereiden zaken voor en leggen deze voor aan de aandeelhoudersvergadering
- BKL is verantwoordelijk voor parkbeheer en heeft een resultaatverplichting
- Financiering van parkmanagement vindt plaats op basis van het aantal studenten

[3] Duurzaam en duurzaamheid (financieel-economisch voordeel / synergie voordeel / dynamiek)

- Binnen het facilitair bedrijf van de aandeelhouders is veel aandacht voor duurzaamheid. Binnen de BKL is dit niet een apart issue of een specifieke opdracht
- Er wordt gewerkt aan de beeldkwaliteit van het gebied. Wanneer die verbetert, neemt het gebruik toe en ontstaat een grotere dynamiek

[4] Communicatie (draagvlak en gemeenschappelijkheid)

- De communicatie in de operatie is laagdrempelig en structureel
- Daarnaast is er de formele communicatie binnen de aandeelhoudersvergadering

1. *Wie zijn de deelnemende organisaties van de Kenniscampus en hoe zijn hun facilitaire voorzieningen georganiseerd?*

Xxxx Hogeschool en de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden nemen deel in de Kenniscampus Leeuwarden. Parkeerterreinen en het gemeenschappelijke plein worden gedeeld. Er is samenwerking op het gebied van groenvoorziening, gladheidsbestrijding en de verzorging van het straatmeubilair. Deze zijn ondergebracht in de bv BKL. Daarnaast wordt samengewerkt op het gebied van delen van ruimtes.

2. *Hoe zijn de facilitaire organisaties binnen de organisaties van de Kenniscampus ingericht en welke (specifieke) kennisgebieden zijn aanwezig?*

- Kennis van parkeermanagement is goed ontwikkeld. Dat heeft voordeel opgeleverd in relatie tot het beheer van de verkeersstromen.
- Binnen de bv BKL is ook kennis van groenbeheer.

3. *Binnen welke facilitaire gebieden wordt nu samengewerkt en welke faciliteiten zijn uitbesteed?*

Op het gebied van parkeerbeheer, groenvoorziening, gladheidsbestrijding en verzorging van straatmeubilair wordt samengewerkt. De bv BKL organiseert, de operationele werkzaamheden zijn uitbesteed.

4. *Wat zijn de facilitaire doelstellingen binnen het Programmaplan Kenniscampus? Wat kan de organisatie bijdragen aan de Kenniscampus als geheel?*

- Delen van voorzieningen in het buitengebied
- Door het bedrijfsverzamelgebouw start-ups faciliteren voor ondernemers

5. *Welke facilitaire disciplines bieden kansen voor samenwerking tussen de betrokken organisaties?*

- Beheer parkeerterrein (gladheidbestrijding)
- Beheer en onderhoud van groenvoorziening

6. *Is er synergie en economisch voordeel uit samenwerking te behalen, zo ja welke?*

1. *Quick wins*
2. *Efficiency*

- Er is zowel economisch voordeel voortgekomen uit de samenwerking, als synergie voordeel. De bv BKL heeft de exploitatie van 2011 met winst afgerond. Het gezamenlijk ontwikkeld beleid heeft niet alleen economisch voordeel opgeleverd, maar ook op het gebied van het beheer van de verkeersstromen en de afspraken die daarin zijn gemaakt
- Voor de langere termijn wordt onderzocht of samenwerking op het gebied van reproductie, afvalbeheer en andere faciliteiten haalbaar is.
- Vooral op operationeel niveau zal worden gezocht naar meer mogelijkheden voor samenwerking

7. *Op welke manier kan samenwerking tussen betrokken organisaties worden ingericht?*

De samenwerking in Leeuwarden is ingericht binnen een bv. Voor de toekomst moet worden onderzocht of daar wellicht ook een Shared Service Centrum ondergebracht zouden kunnen worden om niet alleen het buitengebied te beheren maar ook andere voorzieningen te delen

8. *Waarin kan de Kennis Campus onderscheidend zijn?*

Binnen Xxxx Facilities wordt ook nauw samengewerkt met het leerhotel. Dat geeft een positieve uitstraling naar buiten. Dat is ook een mogelijkheid voor de Kenniscampus Ede. Leren en werken worden dan geïntegreerd. Die uitwisseling kan ook met andere scholen plaatsvinden

Interview I

“Op welke wijze kunnen facilitaire voorzieningen een bijdrage leveren aan het behalen van de programmadoelstellingen van Kenniscampus Ede?”

[1] Visie, beleid en perspectief (in het kader van de programmadoelstellingen)

- Goed onderwijs en goede zorg voor leerlingen in een waarde(n)volle omgeving
- Daarbij wordt samengewerkt met andere onderwijsinstellingen om zo doorlopende leerlijnen te ontwikkelen en faciliteren

[2] Organisatie en structuur (inrichting / samenwerking)

- Xxxx kent een CvB / RvT structuur
- Het onderwijs is georganiseerd in clusters
- De facilitaire dienst is centraal georganiseerd op strategisch niveau, decentraal op tactisch/operationeel niveau
- Samenwerking is er met FoodValley, TechnoLab en XXXX , vooral op gebied van onderwijs

[3] Duurzaam en duurzaamheid (financieel-economisch voordeel / synergie voordeel / dynamiek)

- Verschillende opleidingen moeten elkaar kunnen versterken (binnen Xxxx en daarbuiten)
- Onderwijs en werkveld moeten elkaar kunnen vinden. Denk daarbij aan leerlingen consumptieve techniek die ervaring opdoen in een bedrijfsrestaurant

[4] Communicatie (draagvlak en gemeenschappelijkheid)

- Binnen Xxxx is er formele communicatie tussen onderwijs en ondersteuning. In ieder geval rondom het opstellen van begrotingen. Daarnaast is er in de operatie dagelijks contact tussen teamleiders onderwijs en facilitair

1. *Wie zijn de deelnemende organisaties van de Kenniscampus en hoe zijn hun facilitaire voorzieningen georganiseerd?*

Xxxx is een van de participanten binnen de Kenniscampus. Het is een school voor voortgezet onderwijs, van praktijkonderwijs tot gymnasium. De organisatie kent twee vestigingen. De aansturing vindt plaats door een CvB met daarnaast twee directieleden. De facilitaire voorzieningen zijn centraal georganiseerd op beleidsniveau. Tactisch en operationeel is er decentrale aansturing. Facilitair functioneert onder directe aansturing van het onderwijs.

2. *Hoe zijn de facilitaire organisaties binnen de organisaties van de Kenniscampus ingericht en welke (specifieke) kennisgebieden zijn aanwezig?*

Facilitaire Zaken wordt merendeels georganiseerd op locatieniveau, onder verantwoordelijkheid van een teamleider facilitair. FZ heeft 32 medewerkers en is opgedeeld in drie teams:

- Administratie (o.a. receptie)
- Conciërgerie
- Schoonmaak

Inkoop en onderhoud zijn taken van FZ. Contractbeheer valt onder verantwoordelijkheid van de serviceleider financiën. Het bevoegd gezag van de locatie is verantwoordelijk voor het afsluiten van contracten. Wens voor de toekomst is tot meer centralisatie van bijvoorbeeld inkoop te komen.

3. *Binnen welke facilitaire gebieden wordt nu samengewerkt en welke faciliteiten zijn uitbesteed?*

Er wordt op dit moment alleen samengewerkt binnen onderwijs. Op facilitair gebied wordt niet samengewerkt.

4. *Wat zijn de facilitaire doelstellingen binnen het Programmaplan Kenniscampus? Wat kan de organisatie bijdragen aan de Kenniscampus als geheel?*

Facilitair wil bijdragen aan het onderwijs door het bieden van een veilige plaats en de juiste voorzieningen.

5. *Welke facilitaire disciplines bieden kansen voor samenwerking tussen de betrokken organisaties?*

Xxxx ziet veel mogelijkheden voor samenwerking. In eerste instantie de heel praktische:

- Groenonderhoud en buitenruimte
- Veiligheid en beveiliging
- Inkoop
- BHV; opleiding en opvolging

6. *Is er synergie en economisch voordeel uit samenwerking te behalen, zo ja welke?*

1. *Quick wins*

2. *Efficiency*

Efficiency is te behalen met betrekking tot het delen van kennis. Economisch voordeel en synergie vooral uit de nabijheid van de organisaties. Die nabijheid biedt kansen voor het samen oppakken van de voorzieningen.

7. *Op welke manier kan samenwerking tussen betrokken organisaties worden ingericht?*

Door inrichting van een duidelijke regiefunctie binnen de Kenniscampus. Wanneer dit niet gebeurt, dan heeft samen optrekken wellicht onvoldoende draagvlak. Er wordt een aanbod gevormd waaraan organisaties mee kunnen doen. Er is geen verplichting tot samenwerking, de gedeelde voorziening is resultaat verantwoordelijk.

Interview J

“Op welke wijze kunnen facilitaire voorzieningen een bijdrage leveren aan het behalen van de programmadoelstellingen van Kenniscampus Ede?”

[1] Visie, beleid en perspectief (in het kader van de programmadoelstellingen)

- Genereren van maatschappelijke verbinding tussen organisaties en bewoners van de Kenniscampus
- Integreren van onderwijs en werkveld (door faciliteren van stageplekken en opdrachten met, voor en door studenten)
- Organisaties moeten elkaar aan gaan vullen. Ze zijn complementair aan elkaar. Niet elkaars concurrenten

[2] Organisatie en structuur (inrichting / samenwerking)

- Zoeken naar een natuurlijk moment van samenwerking binnen een passend model
- Aansluiten bij bestaande (werk)groepen binnen de Kenniscampus
- Organisaties aan de rand van de samenwerking ook hun rol laten spelen (gemeente)
- Per voorziening of project naar een juiste opzet / invulling zoeken

[3] Duurzaam en duurzaamheid (financieel-economisch voordeel / synergie voordeel / dynamiek)

- Financiële middelen komen zoveel mogelijk ten goede aan het primair proces
- Er moet een aantoonbare meerwaarde voor organisaties zijn
- Onderzoek naar duurzaam gebruik van middelen (bv. van grondstof en brandstof)
- Kwalitatief hoogwaardig onderwijs met oog op doorgroei / doorstroom studenten

[4] Communicatie (draagvlak en gemeenschappelijkheid)

- Verbinding zoeken, weg vanuit het eigen hokje
- Vertel het verhaal. Anders haken mensen af en beschermen hun eigen wereld / werk
- Kennisdeling ondersteunt de communicatie. Werk aan de ontwikkeling daarvan

1. *Wie zijn de deelnemende organisaties van de Kenniscampus en hoe zijn hun facilitaire voorzieningen georganiseerd?*

Partner is een school voor middelbaar beroeps onderwijs (MBO). De voorzieningen worden in eigen beheer uitgevoerd en zijn over het algemeen centraal georganiseerd, maar worden op decentraal niveau opgepakt.

2. *Hoe zijn de facilitaire organisaties binnen de organisaties van de Kenniscampus ingericht en welke (specifieke) kennisgebieden zijn aanwezig?*

De facilitaire organisatie is centraal georganiseerd. Dat betekent dat beleid en regie op centraal niveau wordt georganiseerd, terwijl op de verschillende vestigingen de uitvoering decentraal wordt uitgevoerd.

ROC kan bijdragen op het gebied van:

- Inkoop
- Facilitaire zaken
- Contractbeheer
- Onderhoud

3. *Binnen welke facilitaire gebieden wordt nu samengewerkt en welke faciliteiten zijn uitbesteed?*

Binnen de groep wordt samengewerkt met een school voor voortgezet onderwijs en ROC in Velp.

1. Parkeerruimte samen met CHE, bij grote evenementen of open dagen
2. Twee avonden per week wordt door ROC gebruik gemaakt van de warme maaltijd voorziening van de CHE
3. Op onderwijskundig gebied wordt samengewerkt binnen Techno Discovery (TD). Binnen TD maken leerlingen binnen de basisschool kennis met techniek. Hier wordt samengewerkt tussen onderwijs en de branche regio combinatie.

4. *Wat zijn de facilitaire doelstellingen binnen het Programmaplan Kenniscampus?*

- Gezamenlijk delen van ruimte en voorzieningen
- Richten op schaalvoordeel binnen de Kenniscampus
- De blik naar buiten richten en een gezamenlijk beeld neerzetten en uitstralen binnen de Kenniscampus

5. *Wat kan de organisatie bijdragen aan de Kenniscampus als geheel?*

- Bijdragen aan het van elkaar vinden binnen de Kenniscampus
- Verbinding tussen onderwijs en voorzieningen stimuleren door stageplaatsen ed.

6. *Welke facilitaire disciplines bieden kansen voor samenwerking tussen de betrokken organisaties?*

Belangrijk is dat organisaties elkaar weten te vinden en het 'hokjes denken' loslaten. Het gaat er om dat organisaties complementair zijn aan elkaar en geen concurrenten. Maak gebruik van de beschikbare kennis bij betrokken organisaties.

Kansen voor samenwerking liggen op het gebied van:

- parkeerbeleid;
- inrichting, beheer en onderhoud van de buitenruimte
- beveiliging en sociale veiligheid (toezicht)
- gezamenlijk gebruik van ruimte
 - sportvoorzieningen
 - hostel / restaurant
- gezamenlijk onderzoek / gebruik naar warmte / koude opslag
- inkoop

7. *Is er synergie en economisch voordeel uit samenwerking te behalen, zo ja welke?*

- *Quick wins*
 - Wagenparkbeheer
 - Samenwerking op inkoopgebied
 - Inrichting van de buitenruimte
 - Repro
 - Beveiliging
- *Efficiency*
 - Gezamenlijk gebruik van ruimten en voorzieningen
 - Gezamenlijk inrichting van de buitenruimte

XXXX denkt zeker dat er economisch voordeel uit samenwerking te behalen is. Dat hangt wel af van de mate van samenwerking en de schaal waarop wordt samengewerkt.

Organiseren van 'kenniscirkels' binnen de betrokken organisaties levert voordeel op met betrekking tot:

- Het delen van kennis
- Het uitwisselen van informatie die kan leiden tot een gezamenlijke activiteit

8. *Op welke manier kan samenwerking tussen betrokken organisaties worden ingericht?*

Samenwerking kan vooral een plek krijgen wanneer men elkaar kent. In eerste instantie kan gewerkt worden op een of twee voorzieningen, later kan wellicht een andere vorm worden gekozen.

- Vertrouwen als basis
- Ontwikkelen van groei
- Zoek natuurlijke momenten voor samenwerking
- Aantoonbare meerwaarde

- Stichtingsvorm
- Breng financiële aspecten per onderwerp of project in kaart
Wees alert op:
- Angst voor verlies eigen werk
- Betrek organisaties die invloed uit kunnen oefenen. Denk daarbij aan bijvoorbeeld de gemeente of gemeentelijke diensten

9. *Waarin kan de Kennis Campus onderscheidend zijn?*

- Onderscheidend door samenwerking binnen onderwijs
- Door het ‘neerzetten’ van een beeld / uitstraling. Denk aan auto van de Kenniscampus

Interview K

“Op welke wijze kunnen facilitaire voorzieningen een bijdrage leveren aan het behalen van de programmadoelstellingen van Kenniscampus Ede?”

[1] Visie, beleid en perspectief (in het kader van de programmadoelstellingen)

- Ontwikkelen van een semiopenbare ruimte waar het goed wonen, leren en werken is voor alle bewoners
- Expertise en kennis delen is van belang voor de ontwikkeling van de Kenniscampus
- Er moet visie op samenwerking komen
- Een herkenbare ruimte die eenheid en kwaliteit uitstraalt

[2] Organisatie en structuur (inrichting / samenwerking)

- Wanneer gezamenlijke projecten worden geïnitieerd, dient er structurele inbedding te zijn
- Concrete resultaten goed inkaderen
- De gemeente brengt organisaties bij elkaar en ondersteunt de verschillende initiatieven
- Uitwerken van mogelijke vormen en deze verder doorwerken

[3] Duurzaam en duurzaamheid (financieel-economisch voordeel / synergie voordeel / dynamiek)

- Meerwaarde door gezamenlijke voorzieningen
- Behalen van efficiency op gebied van bijvoorbeeld logistiek en beheer
- Duurzaam beheer en onderhoud van de buitenruimte

[4] Communicatie (draagvlak en gemeenschappelijkheid)

- Het vertellen van succesverhalen is belangrijk
- Informele ontmoeting creëren is belangrijk
- Er moet een voortdurende dialoog zijn tussen bewoners, gebruikers en autoriteit binnen het platform

1. *Wie zijn de deelnemende organisaties van de Kenniscampus en hoe zijn hun facilitaire voorzieningen georganiseerd?*

Gemeente Ede is als ondersteuner en stimulator betrokken bij de Kenniscampus. Zij zal niet deelnemen bij het delen van voorzieningen. De wijze waarop deze binnen de gemeente zijn georganiseerd is niet van belang voor dit onderzoek.

2. *Hoe zijn de facilitaire organisaties binnen de organisaties van de Kenniscampus ingericht en welke (specifieke) kennisgebieden zijn aanwezig?*

De gemeente brengt kennis in op het gebied van beheer en onderhoud van de buitenruimte en het groenonderhoud. Dat doet zij vanuit de afdeling groenbeheer. Ook kan zij een bijdrage leveren betreffende de juridische ondersteuning.

3. *Binnen welke facilitaire gebieden wordt nu samengewerkt en welke faciliteiten zijn uitbesteed?*

De gemeente werkt niet samen met andere organisaties. De bedrijventerreinen waar parkmanagement wordt gevoerd zijn private initiatieven.

4. *Wat zijn de facilitaire doelstellingen binnen het Programmaplan Kenniscampus?*

- Meerwaarde door gezamenlijke verantwoordelijkheid
- Behalen van efficiency door delen en samenwerken
- Inrichting en onderhoud van een aantrekkelijk gebied
- Bevorderen van ondernemerschap
- Maatschappelijke betrokkenheid = gebruik door alle bewoners

Wat kan de organisatie bijdragen aan de Kenniscampus als geheel?

- Inbrengen van kennis door gemeente
- Eventueel een rol in beheer van de buitenruimte
- Bij elkaar brengen van organisaties
- Ondersteunen van initiatieven door organisaties

5. *Welke facilitaire disciplines bieden kansen voor samenwerking tussen de betrokken organisaties?*

- Gebruik van elkaars ruimte
- Gezamenlijke afvaldienst
- Beveiliging van het terrein (schil beveiliging)
- Aanleg centrale glasvezelring
- Inrichten openbare ruimte; semi openbaar
- Centraal parkeerbeleid en mobiliteit
- Uitwerken centrale beeldkwaliteit Kenniscampus / beheer buitenruimte
- Inrichten hot spots
- Innovatieve verblijfsmogelijkheden voor onder andere oudere jongeren

6. *Is er synergie en economisch voordeel uit samenwerking te behalen, zo ja welke?*

- Quick wins
- Beheer en onderhoud buitenruimte en groenonderhoud
- Parkeerbeleid
- Beveiliging en toezicht
- Efficiency
- Gezamenlijk gebruik van ruimte
- Parkeermanagement

7. *Op welke manier kan samenwerking tussen betrokken organisaties worden ingericht?*

- In de vorm van een coöperatie
- Stichting of BV

8. *Waarin kan de Kenniscampus onderscheidend zijn?*

- Uitstraling van het gebied samen met bewoners

Interview L

“Op welke wijze kunnen facilitaire voorzieningen een bijdrage leveren aan het behalen van de programmadoelstellingen van Kenniscampus Ede?”

[1] Visie, beleid en perspectief (in het kader van de programmadoelstellingen)

- Onderwijs en kenniscentrum binnen een leer- werkgemeenschap
- Ontwikkelen, delen en toepassen van kennis
- Opleiden van christenstudenten tot professionals binnen de samenleving
- De Kenniscampus voorziet FoodValley van goed opgeleide studenten en is een volwaardige partner van FoodValley

[2] Organisatie en structuur (inrichting / samenwerking)

- CvB / RvT structuur
- Samenwerking binnen onderwijs (identiteit en regionaal georiënteerd)
- Resultaatverantwoordelijke academies
- Missie van de dienst is Facilitair is “bijdragen” aan het primair proces, als vanzelfsprekende partner voor het onderwijs
- Bij ontwikkelen van parkmanagement moet toegevoegde waarde zijn / worden bewezen

[3] Duurzaam en duurzaamheid (financieel-economisch voordeel / synergie voordeel / dynamiek)

- Drie kernwaarden dragen zorg voor een duurzaam perspectief: inhoud; relatie en verantwoordelijkheid (voor elkaar; voor de samenleving en in de dienst aan de wereld)
- Inventariseren van schaalvoordeel en efficiencywinst binnen de Kenniscampus

[4] Communicatie (draagvlak en gemeenschappelijkheid)

- Communicatie is in de lijn geregeld
- De dienst Facilitair is gestart met accountgesprekken met de academies. Voer bij invoer van het delen van faciliteiten ook binnen de Kenniscampus accountgesprekken in
- Er is veel informele communicatie binnen de organisatie. Daarbuiten incidenteel
- Voor de toekomst: Eenheid in uitstraling binnen de Kenniscampus

1. *Wie zijn de deelnemende organisaties van de Kenniscampus en hoe zijn hun facilitaire voorzieningen georganiseerd?*

- CHE neemt deel binnen de Kenniscampus. De Dienst Facilitair heeft acht afdelingen: Huisvesting & Beheer, ict-beheer, receptie, roosterbureau, toetsbureau, mediatheek, onderwijswerkplek en inkoop

2. *Hoe zijn de facilitaire organisaties binnen de organisaties van de Kenniscampus ingericht en welke (specifieke) kennisgebieden zijn aanwezig?*

- In relatie tot dit onderzoek beperken we ons tot inkoop; facilities; ict-beheer en onderhoud. Deze vinden hun bedding in de dienst Facilitair. Er vindt uitbesteding plaats op het gebied van onderhoud, schoonmaak en catering. Andere voorzieningen worden in eigen beheer uitgevoerd. Er is kennis van huisvesting, van ict-beheer, van reproductie en van het roosterproces.

3. *Binnen welke facilitaire gebieden wordt nu samengewerkt en welke faciliteiten zijn uitbested?*

- Er wordt op dit moment incidenteel samengewerkt met het ROC. Dat betreft vooral de parkeervoorziening en de catering.

4. *Wat zijn de facilitaire doelstellingen binnen het Programmaplan Kenniscampus? Wat kan de organisatie bijdragen aan de Kenniscampus als geheel?*

- Facilitair wil bijdragen aan het onderwijs met een duurzame visie tegen verantwoorde kosten. Kennis en expertise op het gebied van huisvesting; inkoop en ict kan worden ingebracht binnen de Kenniscampus.
- Binnen de dienstverlening meer aansluiten bij de vraag van de klant.
- Onderwijs en ondersteuning moeten elkaar kunnen vinden (kruisbestuiving).

5. *Welke facilitaire disciplines bieden kansen voor samenwerking tussen de betrokken organisaties?*

- Disciplines die kansen bieden zijn:
- Inkoop
- Beheer en onderhoud van de buitenruimte
- Tuinonderhoud
- Mobiliteit (wagenpark Kenniscampus)
- Repro voorziening
- Gemeenschappelijke ruimten (tv / radio studio)
- Energiebeheer en beleid
- Duurzaamheid (energie / afvalstromen)

6. *Is er synergie en economisch voordeel uit samenwerking te behalen, zo ja welke?*

1. *Quick wins*

- Het gezamenlijk gebruik van campusauto levert snelle winst (ervaring CHE)

2. *Efficiency*

Gezamenlijk maken van afspraken met leveranciers levert in synergie, financieel voordeel en efficiencywinst op

- Inrichting van de buitenruimte levert kwaliteit in uitstraling en brengt dynamiek. De leerling / deelnemer / student moet verleid worden binnen de campus te (ver)blijven
- Delen van voorzieningen levert duurzaam voordeel

8. *Op welke manier kan samenwerking tussen betrokken organisaties worden ingericht?*

Een laagdrempelige manier is het model van een coöperatie. Dat geeft een laag risico. Organisaties moeten eerst vertrouwen krijgen in de samenwerking. Andere opties zijn een VoF of een bewonersvereniging. Ook kan gekozen worden voor een bv met resultaatverantwoordelijkheid.

9. *Waarin kan de Kennis Campus onderscheidend zijn?*

Wanneer een gebied ingericht kan worden waar leren, wonen en werken elkaar aanvullen; waar ruimte is voor onderwijs en ontmoeting en waar de student, de medewerker en de buurtbewoner zorgeloos kunnen verblijven. Dat is onderwijs binnen een unieke setting in Ede.

Bijlage 14: Verslag werkbijeenkomsten

Lunchbijeenkomst deelnemers Kenniscampus

Onderwerp: Verslag lunchbijeenkomst
Datum: 2 april 2012 12:30 - 14:30 uur
Doel: zie onder
Deelnemers: Bart van As (Idealis wooncorporatie), Mark Dees (Groenhorst),
Wouter Keijzer (gemeente Ede), Ad Kuijvenhoven (ROC / A12),
Taaio Bennis (het Streek) , Dirk Ansink (het Streek),
Organisatie: Leo vd Bos en Henk Langerak

Doel en Agenda (overgenomen uit de eerder verstuurde uitnodiging)

De bijeenkomst kent buiten de lunch nog een doel. We willen graag met jullie inhoudelijk nadenken over ons onderzoek. Wij hebben een aantal onderwerpen benoemd die we in deze bijeenkomst met jullie willen bespreken:

- Terugkoppeling van de door jullie gegeven informatie in de gesprekken of jullie reactie op de vragenlijst.
- Inventariseren wat mogelijke ‘starters’ zijn binnen de setting van de voorzieningen binnen de Kenniscampus.
- Uitwisselen van mogelijkheden over hoe deze ‘starters’ operationeel kunnen worden opgepakt.
- Welke (facilitaire) kennis is aanwezig en hoe zouden we die gezamenlijk kunnen inzetten?
- Welke organisatie of samenwerkingsopzet zouden we kunnen adviseren aan het Bestuurlijk Overleg (BO). Wie zou(den) het stokje over kunnen nemen.

Verslag

Henk opent het overleg en geeft een korte toelichting op het doel van het overleg. Ons onderzoek is op 19 december in het BO goedgekeurd. Jullie zijn vervolgens als aanspreekpunt naar voren geschoven. In de afgelopen periode is met alle deelnemers minimaal één keer gesproken. Deze lunchbijeenkomst is een vervolg op deze gesprekken. De groep is vrij divers van samenstelling. Henk vervolgt met een samenvatting van de gesprekken die gevoerd zijn. Door de diversiteit waren gesprekken boeiend en inspirerend. Deelnemers waren erg betrokken bij de missie de Kenniscampus ook facilitair een succes te maken. Dat gaf ons vooral energie.

In dit overleg willen aan deze gesprekken een vervolg geven en horen hoe we onze scriptie kunnen inrichten. De opdrachtgevers hebben onlangs gevraagd vooral te kijken naar mogelijke ‘starters’ (Zie doel hierboven).

Leo neemt het gesprek vervolgens over. Hij schetst een beeld van hoe het onderzoekproces tot nu toe is verlopen, tegen welke uitdagingen we zijn aangelopen en waar we momenteel staan. Op grond van de bedrijfsbezoeken en de interviews hebben we onze ambitie (onderzoekvraag) behoorlijk teruggeschroefd. Op dit moment is de aandacht gericht op de data-analyse. Daarbij richten we ons op een zogenaamde shortlist en longlist. De shortlist bestaat uit interne snel en relatief eenvoudig te realiseren samenwerkingsmogelijkheden. Op de longlist staan de meer complexere facilitaire zaken die een langere voorbereiding en doorloop vragen.

In december is onder de deelnemers een enquête uitgezet. De resultaten zijn teruggestuurd door de directie, door ons gebundeld en voor dit overleg uitgereikt. Taaio geeft aan dat er bij de samenwerkingsgebieden meer samen gedaan kan worden dan nu is vermeld. Het blijkt dat niet alle deelnemers bekend zijn met de eigen resultaten. Taaio past het overzicht aan.

Als leidraad voor de dit werkoverleg is een presentatie gemaakt met een aantal gespreksvragen. Hieronder de uitwerking.

Hoe kijken jullie tegen de samenwerking aan?

Het is positief dat er een gezamenlijke onderwijsvisie ligt en samenwerking tussen de scholen op gang komt. V.w.b. de inrichting van de campus is er te weinig ambitie. Ook de Zandlaan blijft in de ontwikkeling van de campus steeds een discussie. Men borduurt hier voort op de bestaande situatie. Maak het gebied aantrekkelijk, speciaal, zodat studenten hier blijven.

De bestuurlijke belangen spelen in dit proces een grote rol. De wil is er, maar een dergelijk traject kost tijd. De organisaties moeten daarnaast ook groeien naar een nieuwe situatie. Organisaties blijven nu nog steeds in eigen onderdelen investeren o.a. restaurant in plaats dit vanuit een gezamenlijke visie te ontwikkelen. In dit proces is het essentieel dat je elkaars vertrouwen krijgt. Zorg voor win-win situaties, waarbij ieder wel zijn eigen identiteit behoudt. Begin klein en laat zien dat samenwerking mogelijk is.

Henk is bij de firma Tato Steel geweest. Dit bedrijf is de nestor van parkmanagement in Nederland. Hier kwamen twee belangrijke punten naar voren: Vertrouwen is de motor voor gezamenlijke dienstverlening en beleving van de dienstverlening is vooral goede communicatie. Dat laatste ontbreekt nu nog bij de kenniscampus. Vertrouwen valt en staat met de mensen met daarnaast voldoende mandatering.

Wat is een pragmatische eerste aanpak?

Vervolgens is gesproken over de mogelijke 'starters', aangeduid met de term shortlist. Dit zijn samenwerkingsactiviteiten die eenvoudig en redelijk snel realiseerbaar zijn. Vooraf worden wat richtingen gegeven zoals het gebruik van elkaar onder-/boven-capaciteit en uitwisseling van kennis en outillage.

- De ROC/A12 is aan het onderzoeken of de repro buiten de deur gezet worden; Groenhorst wil graag van hun repro af. De conciërge heeft hier nu een dagtaak aan. De CHE is aan het nadenken of zij een repro (150m²) in de nieuwbouw willen opnemen. **Actie: Henk maakt een afspraak om te kijken waar samengewerkt kan worden.**
- Er loopt een afspraak met ROCA12 en CHE om over facilitaire samenwerking te praten.
- Het CHE heeft twee eigen bedrijfsauto's rijden. De vergoeding ligt op 13 à 14 eurocent per km. Gezamenlijk gebruik is een optie. **Actie: Ook hiervoor wordt een vervolgspraak gemaakt.** Je zou ook een greenwheel (reclame/beeldvorming/duurzaam Kenniscampus) voor gezamenlijk gebruik kunnen neerzetten. De Groenhorst maakt nu zeer regelmatig ritjes met privé vervoer.
- Een gezamenlijk roosterprogramma (uitwisseling van ruimtes) lijkt nog te ver weg. Je moet daarvoor eerst naar één gezamenlijk programma. Je zou wel kunnen kijken naar uitwisselbaarheid; elkaar opzoeken en afspraken maken voor onderling gebruik van lokalen.
- Er komen steeds meer zaken van buiten op het gebied af. In het kader van veiligheid, uitstraling en beheersbaarheid van de omgeving afspraken maken met de buurt en de gemeente maar ook onderling kijken hoe we de omgeving leefbaar en schoon houden. ROC A12 heeft een opleiding beveiliging en positieve ervaring op dit gebied. Intensiveer verder het wijkoverleg.
- Mediatheek /bibliotheek beschikbaar stellen voor de buurt. In Velp loopt een project om de openbare bibliotheek binnen de school te halen. Een interessante gedachte die mogelijk ook de gemeente aanspreekt. Een andere idee is het delen van één of meer centrale bibliotheken

en/of abonnementen. Ook de rol van de bibliotheek verandert. Dit kan op verschillende gebieden voordelen opleveren.

- Het uitwisselen van specifieke vaklokalen.
- Op facilitair gebied is op verschillend gebied voordeel te halen:
 - de bedrijfshulpverlening (BHV). Je kunt denken aan gezamenlijke trainingen en/of het inkopen van trainingen, beschikbaar stellen van lokalen.
 - Voor klein onderhoud gezamenlijk iemand aanstellen of inzetten. Of gebruik maken van bestaande contracten (bijvoorbeeld onderhoudscontract Idealis).
 - Uitwisseling van conciërgeactiviteiten. Er is een eerste kennismaking georganiseerd.
 - Het restaurant voor de buurt (tegen reduceerde tarieven) openstellen.
- Op het terrein inkoop expertise delen en beschikbaar stellen voor aanbestedingen.

Waarop moeten we ons richten?

Henk/Leo: De stip op de horizon is uiteindelijk de facilitaire voorzieningen van de Kenniscampus structureel in een vorm van parkmanagement (laten) uitvoeren.

Opmerkingen vanuit de groep:

Mogelijk is nog niet bij iedereen duidelijk wat de stip op de horizon inhoudt. De vraag is of men (het bestuur) wel zo ver wil gaan. Hoe reëel is de stip? Het doel Kenniscampus moet duidelijk zijn: 'Het moet hier op de Kenniscampus heel mooi en aantrekkelijk worden!' Consequenties stip op horizon o.a.: Overdragen regievoering en mandaat aan de parkorganisatie. Maar ook op termijn een gezamenlijk meerjaren onderhoudsplan (MOP) en de aanbesteding van grote onderhoudswerkzaamheden. Naast financieel gewin, ook andere voordelen te halen zoals uitstraling gebied, gezamenlijke inrichting, afstemming veiligheid, tijdelijk beschikbaar stellen lokalen, delen parkeergelegenheid etc. Heb niet de illusie dat je alles gezamenlijk kunt doen. Er zal altijd een stuk eigen identiteit overblijven. En dat moet ook.

Andere punten die naar voren kwamen tijdens de discussie:

Centraal op de campus starten met een meldpunt/servicebalie, waar vanuit de brede Kenniscampus onderwerpen geïnitieerd kunnen worden. Dit servicepunt kan ook dienen voor het melden van bijvoorbeeld onderhoudswerkzaamheden of zaken op het gebied van veiligheid etc. De bestaande website kan hier mogelijk voor ingericht worden. (Het is onduidelijk wat momenteel de status van de website is en wie deze beheert?)

De gemeente richt zich nu op de inrichting en het beheer van de Zandlaan. Het is niet bekend waar op termijn het beheer van het gehele terrein komt te liggen. Als je recht wilt doen aan de intentieverklaring van de kenniscampus is dit een gezamenlijk belang dat je samen moet oppakken. Nadenken over beheer na oplevering Zandlaan. Leo/Henk: Voor het inrichten van het onderhoud voor de lange termijn komt binnenkort een voorstel in het BO. (Dit wordt als keyproject in de scriptie opgenomen). Als aanhechtingspunt hierin meenemen de gedachte dat leerlingen hier willen blijven. Tevens aansluiten bij de gedachte van de doorlopende leerlijn.

Om meer dynamiek in het terrein te krijgen is onlangs een gesprek geweest met de oprichter van 'Centrum voor jonge ondernemers'. Dit biedt kansen om studenten bij het terrein te betrekken. Er wordt gekeken of MBO studenten gebruik kunnen maken van de studentenhuisvesting die op het terrein komt. Idealis gaat binnenkort 250 kamers centraal op het terrein verhuren. In het pand komen kleine bedrijfsunits in beheer van Woonstede.

Welke suggesties willen jullie ons meegeven?

Ga met concrete voorbeelden naar het bestuur. Laat zien wat samenwerking (economisch) oplevert. Leo/Henk: Voor het opstellen van business cases komen we nog met aanvullende vragen.

Op het voorstel een vervolgafspraak te organiseren wordt positief gereageerd. De regie daarvoor ligt bij Henk en Leo.

Henk eindigt de lunchbijeenkomst met het bedanken van een ieder voor de positieve inzet en betrokkenheid. Hij nodigt de groep uit voor een bezoek naar de Hightech campus in Eindhoven.

Aanbevelingen vanuit dit overleg

- Wijs een aanjager aan die enerzijds samenwerkingsideeën van onderaf kan organiseren c.q. voorbereiden en anderzijds het bestuur voedt met deze ideeën. Zorg dat het bestuur direct betrokken raakt bij de facilitaire activiteiten. Van onderaf laten zien dat samenwerking mogelijk is en daarmee het proces versnellen. Eenvoudige onderwerpen zou men nu al onderling kunnen regelen zonder het bestuur lastig te vallen.
- Op het facilitaire gebied stimuleren dat men op onderdelen/thema's meer samen gaat doen. Breng de facilitaire medewerkers met elkaar in contact. Zorg dat er een gezamenlijk doel is.
- Begin met kleinschalige thema's waarbij niet altijd de bestuurder nodig is. Laat zien dat samenwerking een toegevoegde waarde heeft.
- Op facilitair gebied een structureel tactisch overleg organiseren waar facilitaire zaken besproken worden, men elkaar informeert over lopende zaken en men gezamenlijk kijkt naar facilitaire kansen.
- Zorg voor een goede communicatie bij het opzetten van gezamenlijke activiteiten.
- Start een activiteit om het gezamenlijk onderhoud van het terrein na de inrichting van de Zandlaan in te richten.

Werkbezoek High Tech Campus Eindhoven

Onderwerp:	Verslag bezoek aan High Tech Campus Eindhoven (HTC)
Datum:	4 mei 2012 14.00 - 16:00 uur
Doel:	Kennismaking met andere campusomgeving
Deelnemers:	Harrie Arends , gastheer (Operations Manager), Roy Rutenfrans, (adviseur Brinkgroep), Jan Hidding, coördinator H&B CHE, Leo van den Bos en Henk Langerak
Organisatie:	Leo vd Bos en Henk Langerak

Een aantal betrokkenen brachten een bezoek aan HTC Eindhoven. De ontvangst en presentatie van dhr. Harrie Arends, Operations Manager, werd als zeer inspirerend ervaren. HTC is synoniem aan open innovatie. *‘Op één vierkante kilometer werken meer dan 8.000 onderzoekers, ontwikkelaars en ondernemers intensief samen aan de ontwikkeling van de technologieën en producten van morgen. Campusbedrijven delen dezelfde drive: ze creëren waarde voor mensen en ontwikkelen innovatieve oplossingen die het leven van mensen gezonder, aangenamer, makkelijker en interessanter maken’* (hightechcampus.com/over_de_campus) . Het werkbezoek leverde een kijkje op achter de schermen van de organisatie van de gedeelde faciliteiten. Deze worden centraal en in een gebouw op de campus georganiseerd. De belichaming daarvan wordt gevonden in ‘the Strip’. The Strip is het kloppend hart van de Campus. Het gebouw is ontworpen om de doelstellingen van HTC te ondersteunen. Samenwerking en kennisdeling zijn de belangrijkste motor. Drie restaurants, twee cafés, een conferentie centrum, verschillende winkels en diensten en een Wellness Center maken de dagelijkse ontmoeting van bezoekers en bewoners mogelijk.

Suggesties en aanbevelingen

Harrie Arends onderstreepte het belang van een gezamenlijke visie en het werken met thema's. Wanneer organisaties zich herkennen en kunnen spiegelen aan hun omgeving, dan neemt de betrokkenheid toe. Hij adviseert een gerichte aanpak van de marketing voor de Kenniscampus.

Bijlage 15: Keyproject: Inrichten facilitair beheer ruimtelijk gebied

Aan: Bestuurlijk Overleg
Van: Edo Müller
Onderwerp: Memo inzake opdrachtverstrekking beheerplan Kenniscampus Ede

Inleiding

De partners van de Kenniscampus hebben in het Bestuurlijk Overleg van december 2011 ingestemd met het kwaliteitskader buitenruimte en het bouwstenenboek. Belangrijke uitgangspunten daarbij zijn het creëren van een gemeenschappelijke buitenruimte en het nastreven van zo veel mogelijk uniformiteit in groen en materiaalgebruik.

In het verlengde hiervan hebben organisaties aangegeven dat zij ook een duidelijk meerwaarde zien in het gezamenlijk oppakken van het onderhoud van de openbaar toegankelijke buitenruimten. Uniformiteit in beheer is belangrijk voor de uitstraling van het gebied.

Doelstelling

Om te komen tot heldere afspraken over gezamenlijk beheer wordt voorgesteld om door de betrokken organisaties zelf een beheerplan voor de openbaar toegankelijke buitenruimte op te laten stellen.

De volgende vragen staan centraal:

4. Welke terreinen binnen de Kenniscampus komen in aanmerking voor gezamenlijk beheer?
5. Welke beheeronderdelen komen in aanmerking?
6. Welk onderhouds- en beheerniveau is gewenst?
7. Wat zijn de bijbehorende onderhoudskosten?
8. Wie is waarvoor verantwoordelijk en hoe kan het beheer het beste worden georganiseerd?

Het beheerplan wordt opgesteld volgens het KISS principe (Keep It Short and Simple).

Uitgangspunten

Het bestuurlijk overleg zal optreden als opdrachtgever.

Het conceptplan wordt besproken in een gezamenlijk in te richten operationeel overleg; werkgroep beheer, binnen de Kenniscampus. Zij bereiden deze en in toekomst andere onderwerpen voor. Het definitieve plan wordt ter besluitvorming aan het bestuurlijk overleg aangeboden. Eén van de scholen zal optreden als projectleider/trekker om zodoende te zorgen voor voldoende draagvlak en betrokkenheid. De gemeente zal haar expertise ten aanzien van beheer en onderhoud ter beschikking stellen.

Vraag aan bestuurlijk overleg

9. Akkoord te gaan met de voorgestelde aanpak
10. Eén van de scholen in het gebied het mandaat te geven om op te treden als trekker / projectleider van deze opdracht

Bijlage 16: Bussiness case ICT-uitwijk

Inhoudsopgave Business Case

Algemeen

Aan:	<i>Bestuurlijk Overleg</i>
Van:	<i>Henk Langerak en Leo van den Bos</i>
Kenmerk:	<i>n.v.t.</i>
Datum:	<i>22 mei 2012</i>
Betreft:	<i>Uitwijk mogelijkheid voor serverruimte</i>
C.C.:	

Versiehistorie

Versie	Wijziging(en)	Geaccordeerd door:
0.01		
0.10		

Managementsamenvatting

Inleiding

In opdracht van het Bestuurlijk Overleg van de Kenniscampus Ede is onderzoek gedaan naar de samenwerking op het gebied van facilitaire voorzieningen binnen de Kenniscampus. De resultaten zijn weergegeven in het adviesrapport (vdBos/Langerak, 2012, mei). Een onderdeel van de opdracht was onderzoek te doen naar facilitaire voorzieningen voor de participanten van de Kenniscampus financieel-economisch voordeel zouden opleveren. Dit voordeel moest relatief eenvoudig behaald kunnen worden. Het onderzoek heeft een lijst met mogelijke ‘starters’ (vdBos/Langerak, p. 29) opgeleverd. De Christelijke Hogeschool (CHE) heeft in het lopende herhuisvestingstraject de wens een tweede serverruimte te bouwen die als uitwijkfaciliteit kan fungeren. Naast deze mogelijkheid zijn er nog een viertal andere alternatieven:

1. Huidige situatie handhaven, één centrale serverruimte.
2. Gebruikmaken van ‘de cloud’.
3. Uitbesteden aan een externe dienstverlener.
4. Samenwerken met een partner in de buurt.
5. Een tweede serverruimte (intern) realiseren.

In het licht van samenwerking binnen de Kenniscampus is samenwerken met een partner in de buurt een aantrekkelijk alternatief. Dit scenario wordt in deze business case met cijfers onderbouwd.

Analyse huidige situatie

De CHE heeft behoefte aan een uitwijkmogelijkheid voor haar serverruimte. Op de huidige situatie heeft de CHE één serverruimte, waarin alle belangrijke componenten redundant zijn uitgevoerd. In totaal betreft het 97 verschillende systemen, waarvan 35 fysieke systemen. Vanaf 2007 is bewust gekozen voor virtualisatie van servers. Dit biedt de mogelijkheid om meerdere systemen op één fysieke server te draaien, zonder dat deze elkaar beïnvloeden. Daarnaast geeft het een grotere flexibiliteit in het geval van een calamiteit snel een nieuwe omgeving in te richten.

Back-ups worden op een andere locatie opgeslagen, zodat in het geval van een calamiteit de data is veiliggesteld. In de huidige inrichting is rekening gehouden met een storing van een component, bijvoorbeeld een harde schijf die niet langer functioneert. Doordat de servers redundant zijn uitgevoerd, zal zonder onderbreking een andere harde schijf het functioneren overnemen. In het geval van een calamiteit waarbij de serverruimte als geheel wordt getroffen, zoals brand of

waterschade, is er echter geen uitwijklocatie. In het herhuisvestingstraject van de CHE is een aanvraag voor een uitwijkruimte voor tweede serverruimte opgevoerd. Door Twijnstra Gudde (2012, 5 april) is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden een ICT-uitwijk elders te realiseren. In het uitgebrachte adviesrapport zijn de vijf eerder genoemde alternatieven onderzocht. Het advies is deze uitwijklocatie niet zelf te bouwen, maar een partner in de directe omgeving te zoeken.

Probleembeschrijving

De realisatie van een uitwijkruimte is noodzakelijk. De bedrijfsvoering van de CHE op het gebied van studenten- en personeelsadministratie, maar ook voor het aanbieden van lesstof aan de student is voor een belangrijk deel afhankelijk van de beschikbaarheid van ICT voorzieningen. Ook het bewerken, archiveren en bewaren van data is een belangrijk issue binnen de onderwijsorganisatie. Wanneer de elektronische leeromgeving niet beschikbaar is, heeft dit direct impact op het geven van onderwijs zelf.

Doelstellingen en KPI's

De realisatie van een goede uitwijkruimte waardoor de continuïteit van de bedrijfsvoering binnen de CHE gewaarborgd wordt, zonder dat de organisatie daar grote ingrepen voor moet realiseren. Kritische succesfactor daarin is de 100% beschikbaarheid van de ICT-voorzieningen.

Opbrengst

De belangrijkste opbrengst van de realisatie van een uitwijkruimte is de waarborg voor continuïteit. Wanneer we de opbrengst berekenen in relatie tot de benodigde investering voor de bouw van een eigen tweede ruimte, dan levert dit het volgende financiële overzicht op:

Bouw eigen tweede ruimte		Samenwerken met partner in de buurt	
Investeringen:		Investeringen:	
Koeling		Aanleg eigen glasvezelverbinding met voldoende snelheid; afstand 250m	€ 12.000
5 serverkasten		Aanschaf serverkast 19 inch	€ 1.500
Voedingen		Aanschaf netwerkvoorziening	€ 3.000
No break voorziening		Storage 25TB opslag Kabinet 12 HD + extra kabinet 24HD; software voor aansturing	€ 20.000
Backbone koppeling			
Blusgas voorziening			
Totaal	€ 50.000		€ 36.500
Bouwkundige kosten	€ 35.000		
Onvoorzien	€ 17.000	Onvoorzien ca 10%	€ 3.500
Totaal	€ 102.000		€ 40.000

Projectbudget

Wanneer gekozen wordt voor samenwerking met een partner in de buurt bedraagt de investering € 40.000. Naast de 'uitstraling' die een dergelijke samenwerking heeft, is ook het financiële voordeel van grote waarde.

Bijlagen

Literatuurlijst

Bos, van den, L., & Langerak, H., (2012, 22 mei), *Een onderzoek naar de haalbaarheid van samenwerking facilitaire voorzieningen bij de Kenniscampus EDE* (Eds.)

Rapport Twijnstra Gudde, (2012, 5 april), *Continuïteit in geval van calamiteiten* (Eds.)

Bijlage 17: Bussiness case repro

Inhoudsopgave Business Case

Algemeen

Aan:	<i>Bestuurlijk Overleg</i>
Van:	<i>Leo van den Bos en Henk Langerak</i>
Kenmerk:	<i>n.v.t.</i>
Datum:	<i>16 mei 2012</i>
Betreft:	<i>Samenwerking reprovoorzieningen</i>
C.C.:	

Versiehistorie

Versie	Wijziging(en)	Geaccordeerd door:
0.01		
0.10		

Managementsamenvatting

Inleiding

In opdracht van het Bestuurlijk Overleg van de Kenniscampus Ede is onderzoek gedaan naar de samenwerking op het gebied van facilitaire voorzieningen binnen de Kenniscampus. De resultaten zijn weergegeven in het adviesrapport (VdBos/Langerak, 2012, mei). Onderdeel van de opdracht was onderzoek doen het delen van facilitaire voorzieningen die financieel-economisch voordeel opleveren. Dit voordeel moest relatief eenvoudig behaald kunnen worden. Het onderzoek heeft een lijst met mogelijke ‘starters’ (vdBos/Langerak, p. 29) opgeleverd. Een van de mogelijkheden is samenwerking op het gebied van reprovoorzieningen. Een scenario’s op dit gebied, samenwerking tussen CHE en ROC A12, wordt in dit voorstel onderbouwd.

Analyse huidige situatie

Het ROC A12 en de CHE beschikken beiden over een eigen, zelfstandige reprovoorziening. Binnen de CHE wordt in het kader van digitalisering en professionalisering van het aanbod van onderwijs middelen nagedacht over de toekomst van de huidige voorziening.

Het ROC A12 hecht aan een eigen repro in relatie tot de kwaliteit van het onderwijs. Met name bij de opleiding bouwkunde en de opleiding fotonica is behoefte aan een goede, beschikbare voorziening in eigen huis.

Probleembeschrijving

De beide repro voorzieningen zijn ‘ingekocht’ op de piekbelasting van de productie van middelen en programma’s voor het onderwijs. Daarnaast onderzocht de CHE de mogelijkheid van Printing on Demand, waarbij studenten zelf verantwoordelijk zijn voor de aanschaf van leermiddelen. Dat levert bij de CHE een overcapaciteit op van de repro. Ook ROC A12 kent een overcapaciteit. Die overcapaciteit levert aanzienlijke meerkosten op voor beide organisaties. In deze business case wordt onderzocht op welke manier kan worden samengewerkt en welke besparing dat mogelijk oplevert. Als uitgangspunt wordt het onderbrengen van de centrale repro van de CHE bij het ROC genomen.

Doelstelling en kritische succesfactor

De doelstelling van de ondersteunende diensten is een betrouwbare partner zijn door bij te dragen aan het onderwijsproces tegen verantwoorde kosten. Kritische succesfactor op het gebied van reprovorzieningen is dat de gevraagde output met de juiste kwaliteit en hoeveelheid op het juiste moment tegen de juiste prijs wordt geleverd. Deze afspraak kan in een Dienst Verlenings Overeenkomst (DVO) worden vastgelegd en aan de hand van de afspraken worden bewaakt.

Opbrengst

Onderstaand worden de verschillende kosten op een rij gezet. Daarbij is gebruik gemaakt van de beschikbare gegevens van de CHE en het ROC A12. De uitwerking van dit scenario betekent natuurlijk niet dat samenwerking met andere organisaties wordt uitgesloten. Deze kunnen in een later stadium inschuiven.

Samenwerking levert naast een besparing ook meerwaarde in beschikbaarheid en continuïteit door een verdere professionalisering van de dienstverlening naar meerdere organisaties.

Apparatuur (leasekosten p.j.)	Prijs	Aantal	Totaal	Jaarlijks
Vario Print 4120 incl. Bourgh lijmma-chine	€ 29.328	1	€ 29.328,00	€ 29.328
Vario Print 4120 incl. vouw en hecht unit	€ 13.188	1	€ 13.188,00	€ 13.188
SCS665 Pro Kleur centraal	€ 6.096	1	€ 6.096,00	€ 6.096
FI-6770 Scanmachine	€ 2.256	1	€ 2.256,00	€ 2.256
			€ 50.868,00	€ 50.868
Werkplekinrichting	Prijs	Aantal	Totaal	
Computers bij Repro	€ 1.100	3	€ 825	€ 825
Computers decentraal	€ 900	12	€ 2.700	€ 2.700
Prisma Access Console	€ 3.120	1	€ 3.120	€ 3.120
Prisma Prepare Console	€ 5.700	1	€ 5.700	€ 5.700
Prisma Web Console	€ 6.594	1	€ 6.594	€ 6.594
Meubilair per werkplek	€ 750	6	€ 1.125	€ 1.125
			€ 20.064	€ 20.064
Applicatiekosten	Prijs	Aantal	Totaal	
Prisma Access Licentie	€ 1.560	6	€ 9.360	€ 9.360
Prisma Prepare Licentie	€ 2.850	6	€ 17.100	€ 17.100
Prisma Web Software	€ 6.594	1	€ 6.594	€ 6.594
			€ 33.054	€ 33.054
Huisvestingskosten	Per M2	Aantal	Totaal	
- Repro	€ 210	117	€ 24.570	€ 24.570
- Opslag	€ 210	25	€ 5.250	€ 5.250
		142	€ 29.820	€ 29.820

Personeelskosten	Per FTE	FTE	Totaal	
- Reproafdeling	€ 42.090	1,6	€ 67.344	€ 67.344
		1,6	€ 67.344	€ 67.344
Printgerelateerde lasten	prijs	pagina (* v1.000)	Totaal	
- Tik-Prijs centr. (per pagina zwart/wit)	€ 0,00752	6.945	€ 52.226	€ 52.226
- Tik-Prijs centr. (per pagina kleur)	€ 0,08927	55	€ 4.910	€ 4.910
Vaste printlasten			€ 57.136	€ 57.136
Totaal lasten Scenario 1				
Apparatuur			€ 50.868	€ 50.868
Werkplekinrichting			€ 20.064	€ 20.064
Applicatiekosten			€ 33.054	€ 33.054
Huisvestingskosten			€ 29.820	€ 29.820
Personeelskosten			€ 67.344	€ 67.344
Printgerelateerde lasten			€ 57.136	€ 57.136
Totaal lasten			€ 258.286	€ 258.286

Bovenstaand zijn de reprotlasten bij een productie van 6.945.000 prints op jaarbasis. Dat is een tik-prijs van € 0,037. Uitgaande van de genoemde productie is de kostprijs in de markt € 0,025. Opslag voor handeling en levering € 0,005 per tik. Dat levert een besparing van € 48.615 op jaarbasis.

Projectbudget

De kosten voor de realisatie van deze samenwerking zijn:

Uitwerking projectvoorstel 100 uur (Eenmalig)	€ 7.000,00
Investering voor aanleverapplicatie (Jaarlijks)	€ 12.000,00
Totaal kosten jaar 1	€ 19.000,00
Kosten per jaar	€ 12.000,00
Besparing	€ 48.615,00
Jaarlijkse meerkosten	€ 12.000,00
Werkelijke besparing	€ 36.615,00

Bijlagen

Degenen die durven te vallen komen met een rijkere ervaring terug op aarde