

Scholen zijn rijp voor een optimaliseringsslag binnen hun facilitaire dienstverlening. Is het bijvoorbeeld nog steeds handig om de services centraal te organiseren of vragen structurele veranderingen binnen de schoolgebouwen om nieuw beleid? De vraag is: waar moeten we beginnen? Door de manager van de facilitaire afdeling wordt de urgentie vaak wel gevoeld. Tijdgebrek is een argument om er niet aan te beginnen. Jos Iskes, voormalig Facility Manager van TU Delft en ervaren facilitair consultant, geeft een oplossingsrichting aan met tips voor de aanpak van bedrijfsmatig denken.

door Atty van de Brake

Jos Iskes, Facilitair consultant BLMC: "Een facilitair manager op school heeft meer klassen dan een docent"

Docenten zijn de autoriteiten op een school. Zonder ondersteunende facilitaire dienstverlening kunnen geen lessen worden gegeven. Het heikele punt waar de facilitaire manager op een school dagelijks mee worstelt, is de beheersbaarheid van zijn activiteiten. *Ad hoc rules his life.* Zijn dagelijks werk wordt direct beïnvloed doordat anderen een probleem hebben en eigenlijk is dat altijd acuut. Het vraagt om een directe oplossing. De internetverbinding ligt eruit, de whiteboards werken niet, de koffiemachine is kapot of de lesroosters zijn verouderd omdat een ingeplande *docent* ergens anders gaat werken.

Startpunt

Jos Iskes heeft aan diverse projecten meegewerkt waar de doelstelling was om de facilitaire dienstverlening zo te organiseren dat de klanten (docenten, studenten, management, medewerkers en leveranciers) en uiteindelijk ook de medewerkers van de facilitaire afdeling er vrolijker van werden. Jos Iskes: "Je moet erin geloven, dat is de eerste stap. Wapen je tegen desinteresse en de mensen die beren op de weg zien. Als jij ervan overtuigd bent dat het beter kan, begin er dan met vertrouwen aan. De belangrijkste tip: trek het initiatief naar je

toe. Buijg de onbeheersbaarheid van je werk (ad hoc problemen) om naar beheersbaarheid. Neem de regie in handen en maak je klant mede-eigenaar van je probleem. Zodra hij deelgenoot is van het positieve toekomstbeeld van facilitaire services die anticiperen op incidenten zonder dat de bedrijfsvoering chaos wordt, dan heb je veel gewonnen. Je weet wat er kan gebeuren en bent voorbereid."

Uitgangspunten verbetertraject

Belangrijke uitgangspunten voor een verbetertraject zijn:

- Beschrijving van de dienstverlening en uitvoering
- Kwaliteit van de dienstverlening (organisatie van de dienstverlening)
- Kwaliteit van de uitvoering
- Transparantie
- Communicatie
- Beheer

Beschrijving van de dienstverlening

De eerste stap is om inzichtelijk te maken wat de afdeling precies doet. Wat doen we wel en wat doen we niet? Het maken van deze scan kost tijd, maar vormt het belangrijkste basisuitgangspunt van waaruit de afdeling werkt. Aan de ene kant wordt

beschreven hoe het nu is, aan de andere kant moet ook geluisterd worden naar wat de wensen van de interne klanten zijn. Dit betekent dat de andere afdelingen betrokken moeten zijn bij het vaststellen van de diensten (docenten, studenten, medewerkers, P&O, etc.). Een vorm om dit vast te leggen is de zogenaamde 'Producten- en dienstencatalogus'. 'Uitgaand van het theoretisch model. Hoe zou het moeten volgens het boekje en hoe gaat het in de praktijk? Wat zijn de verschillen en wat gaan we hieraan doen?' Het beschrijven van alle mogelijke producten en diensten, vanaf het reserveren van lokalen tot het bestellen van pennen, maakt zichtbaar wat de afdeling kan leveren. Door dit te checken met de interne klanten wordt duidelijk waar hiaten zitten. De producten- en dienstencatalogus kan gedrukt worden, maar handiger is het om deze via het intranet als informatiesysteem toegankelijk te maken. Het bestellen, reserveren en melden van incidenten kan zo digitaal verlopen. Het voordeel is dat alles gestructureerd is vastgelegd en een bron van managementinformatie levert. Dit bevordert de mogelijkheden om bij te sturen qua zaken bestellen of bijvoorbeeld om tijdelijk personeel in te huren tijdens piekperiodes.

Kwaliteit van de dienstverlening

Als helder is waar de facilitaire afdeling verantwoordelijk voor is qua producten en diensten, is de volgende stap om te onderzoeken wat het gewenste kwaliteitsniveau is. Hoe doen we het? Hoe organiseren we de beschreven diensten? Waaraan moeten wij voldoen? En hoe meten we dat de kwaliteit die wij leveren gehaald is? Om dit goed te kunnen meten, zal per product/dienst een kwaliteitseis nodig zijn. Een voorbeeld: in hoeveel tijd moet een incident opgelost zijn? Maar ook: welke eisen stellen we aan leveranciers?

Kwaliteit van de uitvoering

Een ander punt is welke kwaliteitseisen stellen we aan de uitvoering van een activiteit zoals bijvoorbeeld schoonmaak? Hoe schoon is schoon? Wil de klant dat er een 6 of een 8 wordt gescoord? Om dit soort zaken te kunnen meten, is het vastleggen

en laten ondertekenen van deze (nieuwe) afspraken essentieel. Bespreek twee keer per jaar of de afgesproken SLA's (service level agreements) gehaald zijn en durf ook leveranciers aan te spreken op prestaties.

Transparantie

Door de stappen samen met de interne klanten te nemen, creëert de manager betrokkenheid en zorgt ervoor dat er geen verborgen agenda's zijn. Het optimaliseren van de facilitaire dienstverlening is uiteindelijk voor iedereen goed. "Een goed georganiseerde dienstverlening werkt in de hand dat je geen complimenten krijgt, want als het goed gaat, hoor je immers niets. Door de kwaliteit te meten en de uitkomsten te communiceren met de mensen voor wie je werkt, geef je aan dat je je kwetsbaar durft op te stellen. Juist door transparant te zijn over de kwaliteit en dus ook als het niet goed gaat, creëer je ruimte om te laten zien dat de afdeling zaken verbetert."

Communicatie

Geweldig dat er een producten- en dienstencatalogus beschreven is en dat de afspraken en kwaliteitseisen benoemd zijn. De volgende vraag is: weet iedereen dat? Weten de docenten, studenten, management, medewerkers en leveranciers welke afspraken er liggen en wat dit voor hen betekent? Het is immers een tweezijdige manier van werken, je maakt afspraken met elkaar. Als je vandaag volgens de afgesproken procedure een melding maakt, zorgen de medewerkers van facility ervoor dat dit binnen 24 uur wordt opgelost. Mogelijk is het nodig dat er nieuwe procedures benoemd worden. Een bericht plaatsen op intranet of een e-mail aan iedereen sturen is dan niet genoeg. BLMC werkt in dit soort trajecten altijd met een projectgroep waarin ook een communicatiespecialist vanaf het begin betrokken is. Bijvoorbeeld iemand van de afdeling Marketing & Communicatie die een communicatieplan maakt om het verandertraject te begeleiden. Onderschat dit niet. Het succes van veranderingen implementeren is afhankelijk van optimale communicatie. Meestal is persoonlijke communicatie per doelgroep een juiste keuze.

Beheer

In het begin kwam ter sprake dat juist door de beheersbaarheid van de activiteiten te verbeteren ruimte ontstaat voor kwaliteitsverbetering. Het beheer is een vertaling van de organisatie van de processen naar operationele beheerstaken.

Die zijn onderverdeeld in een viertal beheersaspecten en vormen tezamen een beheersmodel. Al deze op zichzelf staande beheersaspecten zijn ondersteunend aan de processen en vormen het fundament voor het functioneren van de afdeling.

Het gaat dan over:

- Procesbeheer
- Financieel beheer
- Contractbeheer
- Technisch beheer

In een volgend artikel zal het beheersmodel uitvoerig aan de orde komen.

Overtuiging

"Het is een hele klus zo'n verbetertraject, maar het maakt je werk als facility of facilitair manager wel veel leuker. Als manager moet je je volgens mij juist profileren door je open te stellen richting de interne klanten. Zodra je het initiatief naar je toe trekt en de regie neemt en een aanbod doet 'Wij gaan voor u een oplossing bedenken waar u tevreden over kunt zijn' ontstaat beweging. Ik weet uit eigen ervaring dat je als facility manager zo druk bent met 1000 dingen tegelijk, dat het kan voelen als hoge golven in een zee die maar niet tot rust komen. Ik heb gemerkt dat de golven wel hoog zijn, maar glooiend, het is een opgaande beweging die meebeweegt omdat ik de overtuiging heb dat het beter wordt en dat achter die golf weer een neergaande beweging komt. Herken je afdeling. Waar staan we en wat willen we en hoe gaan we erheen. Neem het initiatief in eigen handen. Heel lastig als je er middenin zit, overleg in het management of er hulptroepen van buiten mogen komen. Het mooie is dat anderen al tools bedacht hebben, die bruikbaar zijn om bijvoorbeeld de beschrijving van de diensten aan te pakken"

"Zonder facilitaire organisatie ben je naakt. Dan kan de school niet goed functioneren. De medewerkers van de facilitaire afdeling zijn één van de peilers van de schoolorganisatie. Dus zo belangrijk is dit werk. Het klinkt wat missieachtig maar als de interne klanten dit begrijpen en inzien, dan is succes verzekerd." <<

Heeft dit artikel uw interesse gewekt of wenst u aanvullende informatie, dan kunt u contact opnemen met Jos Iskes via BLMC (info@blmc.nl).

Jos Iskes heeft gewerkt als facilitair manager bij de TU Delft. Sinds 1993 is hij zelfstandig facilitair consultant en heeft opdrachten uitgevoerd voor diverse scholengemeenschappen, zorginstellingen en DSM-Gist. Publicaties: Boek 'Organisatie en beheer van schoonmaakdienstverlening' (Kluwer); bijdragen aan handboeken Facilitair Management, schoonmaak & hygiëne en polyfacilitair zakboek.

BLMC begeleidt facilitaire optimaliseringstrajecten bij scholen, zorg en overheid. Momenteel werken we voor het Koninklijk Conservatorium in Den Haag, Rijn IJssel in Arnhem en Van Dijk Educatie in Kampen.
www.blmc.nl



Scholenbouwprijs uitgesteld

Het ministerie van Onderwijs reikt dit jaar de Scholenbouwprijs niet uit. Dat zou - voor de tiende keer - gebeuren tijdens de Nationale Onderwijs Tentoonstelling begin volgend jaar in Utrecht.



Rijksbouwmeester Liesbeth van der Pol vindt dat de uitreiking een jaar moet worden uitgesteld. "Een school moet minstens een jaar gefunctioneerd hebben. Dan pas is de klimaatinstallatie goed ingeregeld en heb je een paar keer dertig dampende regenjassen in een lokaal gehad. Dan pas kun je zien of een ontwerp inderdaad zo geslaagd is als we denken."

In het verleden ging de tweejaarlijkse architectuurprijs meerdere keren naar nieuwe schoolgebouwen waar later tonnen extra nodig waren om het zaakje goed te laten functioneren. Bijvoorbeeld omdat het binnen veel te warm werd, of omdat delen van het gebouw erg onpraktisch bleken in het gebruik. Er is lang te veel naar de buitenkant gekeken, zegt Van der Pol, als rijksbouwmeester adviseur van het kabinet. "Een goede winnaar moet ook hoog scoren op een gezond binnenklimaat en een realistische exploitatie."

Praktijk niet van deze tijd

Van der Pol noemt de bestaande praktijk rond scholenbouw niet van deze tijd. "De programma's van eisen en de budgettering voldoen niet. Die zijn gebaseerd op de situatie van tien jaar geleden. Schoolgebouwen worden tegenwoordig veel intensiever en meer uren per dag gebruikt dan vroeger. Gangen worden bijvoorbeeld benut als lesruimte, lokalen voor buitenschoolse opvang. Dat moet verdisconteerd worden in een programma van eisen en het budget."

Kwaliteitsstandaard

De kwaliteitsstandaard voor schoolgebouwen zou veel dichter bij de normen voor bijvoorbeeld (rijks)kantoren moeten liggen, zegt ze. Een kantine hoort erbij, vindt Van der Pol. "We geven als rijksoverheid tussen de 2000 en 2400 euro per vierkante meter uit aan onze eigen kantoren. Dat zou je toch ook aan een schoolgebouw moeten willen besteden? In een kantoor is achttien vierkante meter netto oppervlak per persoon heel normaal. In een school is dat nog geen zes. Dat is een heel erg groot verschil."

Uit eerder onderzoek bleek dat 80 procent van de schoolgebouwen een ongezond binnenklimaat heeft. De rijksbouwmeester noemt het "bizar, van de zotte en onbegrijpelijk" dat er sindsdien nog niets is verbeterd. "Onze scholen voldoen niet. Dat ligt niet aan de architecten, maar aan de opdrachtgevers. De overheid faalt."

Bron: Onderwijsblad 16-2010