

Nieuwe competenties facilitair bedrijf De Haagse Scholen

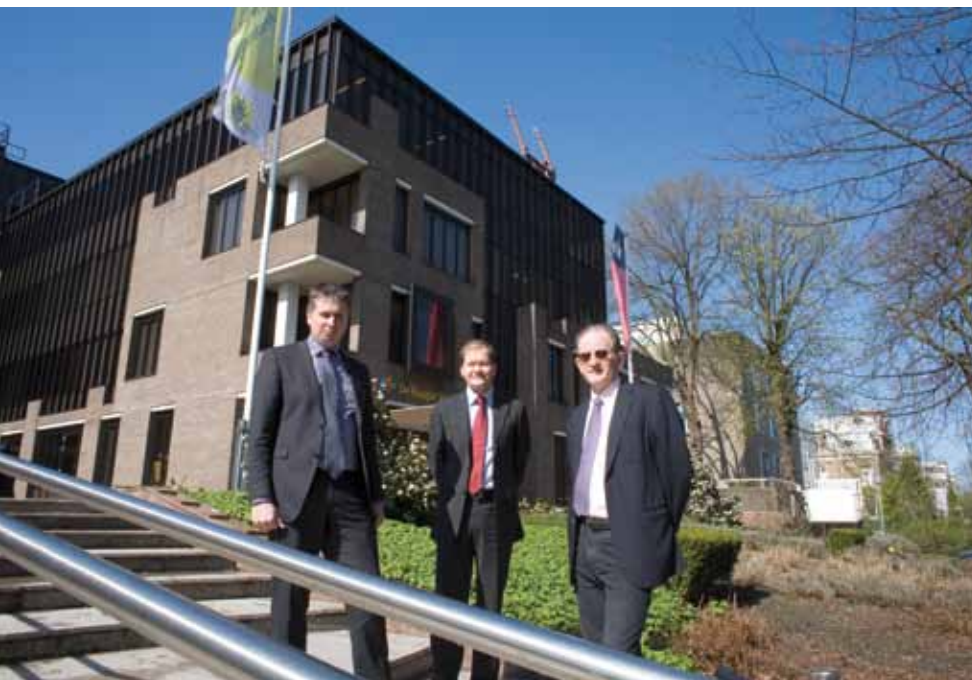
Zoektocht naar maatschappelijk ondernemerschap

Eigenlijk is het een middelgroot bedrijf met alle aspecten van bedrijfsvoering die daarbij horen: de Haagse Scholen, het grootste schoolbestuur primair onderwijs in Den Haag. Een bedrijf met de opdracht goed onderwijs te vervullen en maatschappelijk rendement te halen. Cruciaal daarbij is het inrichten van het facilitair bedrijf, vanuit competenties die de wereld van het 'zachte' onderwijsproces verbinden met die van efficiency, bedrijfsvoering en scherp financieel handelen. Het proces van een zinvolle zoektocht.

Tekst Sibö Arbeek Foto's Kees Rutten en Mirjam Madiol

Het gesprek vindt plaats met algemeen directeur van de Haagse Scholen Wiely Hendricks, MT-lid Lex Seinen en het nieuwe Hoofd Facilitair Bedrijf René Jongenotter. Het Facilitair Bedrijf kent naast de Facilitair Adviseur en het Hoofd Facilitair Bedrijf ook

nog een projectleider nieuwbouw, een servicedesk-medewerker en een medewerker bedrijfsbureau. Wiely Hendricks vat de ontwikkeling samen: "Na de verzelfstandiging van ons als bestuur openbaar onderwijs twee jaar geleden, was mijn eerste prioriteit de bedrijfsvoering op orde te brengen. Dat is zeker in de eerste jaren het belangrijkste aandachtsgedebied en ook het meest ingewikkelde met al die 0-situaties, geldstromen en verborgen gebreken. Bovendien in een omgeving waarin denken over geld en bedrijfsvoering uit den boze is. Tegelijkertijd hebben we onze visie praktisch handen en voeten gegeven vanuit het model voor integraal management op het niveau van de schoolleider. Binnen dat model werken wij met een MT, waarbij de portefeuillehouders, naast hun portefeuilles, ook bovenschools directeur van een aantal scholen zijn. Dat kan omdat wij de schoolleider zien als integraal manager voor zijn school. Zowel op het gebied van maatschappelijk ondernemerschap als op het gebied van bedrijfsvoering in en om de school. Wij als bestuur willen dat proces en die kwaliteiten zo goed mogelijk ondersteunen. Die principiële keuze blijkt in de praktijk minder makkelijk te liggen dan we idealiter dachten. Maar je leert door te zoeken en je keuzen tijdens de rit aan te scherpen waar dat goed voor het bedrijf is."





Middelgroot bedrijf

Lex Seinen vult aan: "In feite zijn wij een middelgroot bedrijf met 55 scholen, een omzet van 110 miljoen euro en 80 filialen die zichzelf als het hoogste op aarde beschouwen. Wij onderscheiden vijf dimensies waar onze schoolleider als maatschappelijk ondernemer aan zou moeten voldoen om een goed schoolklimaat te creëren: een goed financieel beheer voeren, tevreden ouders en tevreden medewerkers, een goede onderwijsopbrengst en een goed leerling-volume. Dat leerling-volume valt kennelijk te beïnvloeden door goede prestaties op de overige resultaatgebieden. De kwaliteit ondernemerschap, die op alle dimensies goed scoort, is bijna niet aanwezig en als we kijken naar de snelle ontwikkelingen in de samenleving is dat misschien ook wel logisch."

Kernfunctie

In aanzet wilde het MT van de Haagse Scholen het integraal leiderschap bij de schoolleider leggen, inclusief het aspect van de bedrijfsvoering. Maar dat bleek een stap te ver. Hendricks: "De integraal sturende schoolleider blijkt in de praktijk vooral een consumentenhouding naar het gebouw te hebben. Logisch, als schoolleiders die competenties niet aanleren op hun opleiding. Men heeft geen affiniteit met het commerciële, meer op de bedrijfsvoering gerichte vlak. De wereld van economie; bedrijfsmatig denken en de getallen hoort niet bij een gemiddelde schoolleider. Helaas is de praktijk dat veel schoolleiders zich alleen richten op hun onderwijsomgeving, en zelfs niet op de functie in de wijk. De argumenten zijn bekend: een enorme workload, onvoldoende scholing, teveel diversiteit tussen schoolleiders en de praktijk van alledag. Dat maakt het complex. Een schoolbestuur is er vooral om ervoor te zorgen dat goed onderwijs verzorgd wordt. Het facilitaire deel wordt

daarbij steeds ingewikkelder omdat het gebouwlike deel kennelijk heel bepalend is in het lokken of juist afstoten van ouders. En daar ontmoet de traditioneel op het onderwijsproces gerichte schoolleider de competenties van het facilitair denken. Als actieve actor in het totale proces van onderwijs en bedrijfsvoering. Die ontwikkeling geven wij nu vorm: van een reactief facilitair bedrijf, naar een positieve en faciliterende organisatie. Tot voor kort wisten we niet dat we daar bepaalde competenties voor nodig hadden."

Schaap met vijf poten

René Jongenotter omschrijft de competenties van een facilitair manager: "Het facilitair deel is integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. Je hebt daar specifieke mensen met een specifiek karakter voor nodig. Naast functionele en technische expertise moeten ze ook voldoende affiniteit met het onderwijsproces met haar specifieke waarden en normen hebben. Ze moeten efficiënt werken, maar ook de emotie van de schoolleider begrijpen, ze moeten kennis van het gebouw hebben, maar dat gebouw ook in de kwaliteit van de omgeving kunnen plaatsen, de facilitair adviseur moet operationeel en tactisch kunnen denken en aansturen, maar ook op een hoog abstractieniveau kunnen analyseren en interpreteren. Kortom; een schaap met vijf poten en in feite een vreemde eend in de bijt." ◀

In het hele traject van zoeken naar de juiste persoon op de juiste plek binnen een veranderende organisatie heeft ICSinterim De Haagse Scholen ondersteund. Onder meer door gebruik te maken van online persoonlijkheidsassessments bij de selecties van kandidaten. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met René Jongenotter, Hoofd Facilitair Bedrijf Van de Haagse Scholen, (070) 30 65 237 of r.jongenotter@dehaagsescholen.nl. U kunt ook bellen of mailen met Kees-Jan Kuijer van ICSinterim: 06-20614089 of kkuijer@icsinterim.nl.

"In feite zijn facilitaire mensen vreemde eenden in de bijt. Ze moeten verstand hebben van het primaire proces, maar ook niet al te veel."