



Bijlagen

Inhoudsopgave

Bijlage I	6W-Analyse	3
Bijlage II	Operationaliseren van begrippen.....	4
Bijlage III	Respondentenoverzicht	7
Bijlage IV	Vragenlijst interview	8
Bijlage V	Codering interviews	10
Bijlage VI	Enquêteresultaten	24
Bijlage VII	Verslag omgevingspsychologie	30
Bijlage VIII	Workshop resultaten	32
Bijlage IX	Canvas Inspiration Day	35
Bijlage X	Verslag ontbijtsessie.....	36
Bijlage XI	Toelichting INK-model.....	44
Bijlage XII	Organogrammen scholen.....	46
Bijlage XIII	Ingevuld INK-model.....	50
Bijlage XIV	Kostenberekening implementatie.....	52

Wat is het probleem?

Middelbare scholen in Nederland kampen met terugloop in aanmeldingen doordat er steeds minder kinderen geboren worden. Hierdoor is er meer sprake van een concurrentiemarkt om leerlingen naar zich toe te trekken. Naast het hebben van goed onderwijs, willen zij ook een goede facilitaire omgeving bieden en zich daarin onderscheiden.

Wie heeft het probleem?

Het probleem doet zich voor binnen het voortgezet onderwijs in Nederland. Doordat er steeds minder kinderen geboren worden, komen er steeds minder kinderen op het voortgezet onderwijs. Hierdoor krijgt het onderwijs steeds meer te maken met minder aanmeldingen en dit kan uiteindelijk leiden tot leegstand of het sluiten van de school. Dit is een probleem voor directeuren, decanen en docenten van scholen.

Wanneer is het probleem ontstaan?

Het probleem van leerlingendaling is zichtbaar ontstaan sinds 2016 en de verwachting is dat deze tot 2030 aanhoudt. Op het hoogtepunt krijgt ongeveer 80 procent van de scholen te maken met krimp (Dekker, 2016).

Waarom is het een probleem?

Het is een probleem omdat scholen steeds minder aanmeldingen van leerlingen krijgen om het onderwijs op de desbetreffende school te volgen. Het gevolg hiervan is dat scholen met leegstand te maken krijgen of dat de school voorgoed moet gaan sluiten. Om in de toekomst voort te kunnen blijven bestaan zouden scholen zich kunnen onderscheiden op het gebied van facilitymanagement van andere scholen, met als doel meer leerlingen aan te trekken. Daarnaast ontvangen scholen per leerling gemiddeld € 7.683 per jaar (Rijksoverheid, z.d.). Wanneer het aantal leerlingen afneemt, wordt het te ontvangen budget ook minder per school.

Waar doet het probleem zich voor?

Het probleem doet zich voor op het onderwijs in Nederland. Dit is met name in de regio's waar de krimp zich voordoet. Regio's die te maken hebben met meer dan 20 procent krimp zijn de Achterhoek, De Friese Wouden, Gewest Zuid-Limburg, Gewest Noord Limburg, Kop van Noord-Holland, Noord Groningen en Eemshoek, Oost Groningen, Zeeuws-Vlaanderen, Zuidoost Drenthe en Zuidwest Friesland.

Wat is de aanleiding van het probleem?

De samenstelling van de Nederlandse bevolking verandert. Er komen steeds meer 65-plussers (vergrijzing) en het geboortecijfer daalt (ontgroening). Doordat minder kinderen worden geboren, komen er steeds minder leerlingen in het onderwijs (Rijksoverheid, 2016). Volgens het CBS (2016) is er binnen het basisonderwijs in het jaar '15/'16 een daling van +100.000 leerlingen t.o.v. '09/'10. In het voortgezet onderwijs is er een kleine stijging, maar is volgens het DUO (2015) voor het laatst. Ook hier wordt een krimp van het aantal leerlingen verwacht. Op het Middelbaar Beroeps Onderwijs (MBO) is een daling te zien van ongeveer 50.000 leerlingen in '15/'16 t.o.v. '09/'10 (Rijksoverheid, 2016).

Operationalisatie begrip 'Toegevoegde waarde'											
Onderzoeksvraag	Begrip	Definitie	Eigen definitie	Dimensies	Subdimensies	Indicatoren	Eenheden/respondenten	Dataverzamelingsmethode			
Welke <u>toegevoegde waarde</u> levert <u>facility management</u> voor het <u>voortraject onderwijs</u> ?	Toegevoegde waarde	Het verschil in presteren van de organisatie door het nemen van facilitaire maatregelen, procesmatig of door interventies in de huisvesting, diensten en middelen (Prevosth & Voordt, 2011).	De mate waarin de huisvesting, diensten en middelen bijdragen aan het realiseren van de organisatie doelen, zowel in absolute zin als in verhouding tot de kosten en de tijd die met FM gemoeid zijn (Prevosth & Voordt, 2011).	Huisvesting	Inrichting	Flexibiliteit vergoelen	FMer VO + leerlingen	Interview + observatie + Mentimeter			
						Heating environment					
						Imago ondersteunen					
						Tevredenheid vergoelen					
						Duurzaamheid					
						Terrein					
						Leer- en werkplek					
						Catering			Tevredenheid vergoelen	FMer VO + leerlingen	Interview + observatie + Mentimeter
						Veiligheid			Risico's beheersen		
						Schoonmaak			Tevredenheid vergoelen		
ICT	Productiviteit vergoelen	FMer VO	Interview + observatie + Mentimeter								
Meubliar	Innovatie stimuleren										
Organisatie doelen	N.v.t.			Bestaande doelstellingen	FMer VO	Interview					
				Cultuur ondersteunen			Bestaand materiaal/literatuur				
Kosten	N.v.t.			Kosten reduceren	FMer VO	Interview					
				Waardestijging							

Operationalisatie begrip 'Facility Management'							
Onderzoeksvraag	Begrip	Definities	Eigen definitie	Dimensies	Indicatoren	Eenheden/respondenten	Dataverzamelingsmethode
		<p>Facility Management is een vak dat meerdere disciplines omvat om de functionaliteit van de gebouwde omgeving te verzekeren door de integratie van mensen, plaats, processen en technologie (IFMA, 2017)</p> <p>Facility management is het management van alle diensten die aan de werkomgeving gerelateerd zijn en die nodig zijn om mensen te ondersteunen bij hun streven naar toegevoegde waarde aan de organisatie (Driou, 2012)</p> <p>Facilitymanagement houdt de ondersteuning in van alle processen in een organisatie. Naast de huisvesting zijn dit onder meer services (zoals beveiliging en catering) en middelen (zoals datacommunicatie en meubilair) (Vermeulen & Wieman, 2016)</p>		Diensten	Beveiliging Catering Schoonmaak	FM'er, VO + leerling + ouder/verzorger	Interview Ouderraad Mentimeter
				Werkomgeving	Inrichting Leer- en werkplek ICT	FM'er, VO + leerling + ouder/verzorger	Interview Ouderraad Mentimeter
				Mensen	Werknemers Leerlingen	FM'er, VO	Interview
Welke toegevoegde waarde levert facility management voor het voortgezet onderwijs?	Facility Management	<p>Facility management is het management van alle <u>diensten</u> die aan de <u>werkomgeving</u> gerelateerd zijn en die nodig zijn om <u>mensen</u> te <u>ondersteunen</u> bij hun streven naar <u>toegevoegde waarde</u> aan de organisatie (Driou, 2012)</p> <p>Integratie van processen binnen een organisatie, om overeengekomen diensten te ontwikkelen en in stand te houden, gericht op de ondersteuning en bevordering van de effectiviteit van het primaire proces (NEN 15221-1, 2006)</p>		Ondersteunen	Doelstellingen F.O.	FM'er, VO	Bestaand materiaal
				Toegevoegde waarde	Productiviteit verhogen Kosten verlagen Risico's beheersen Waardeslijging Flexibiliteit vergroten Cultuur ondersteunen Imago ondersteunen Innovatie stimuleren Tevredenheid verhogen Duurzaamheid Healing environment	FM'er, VO	Interview Ouderraad Mentimeter

Operationalisatie begrip 'voortgezet onderwijs'

Onderzoeksvraag	Begrip	Definities	Eigen definitie	Dimensies	Subdimensies	Indicatoren
Welke <u>toegevoegde waarde</u> levert <u>facility management</u> voor het <u>voortgezet onderwijs</u> ?	Voortgezet onderwijs	Het voortgezet onderwijs (VO) omvat het voorbereiden wetenschappelijk onderwijs (wvo), het hoger algemeen voortgezet onderwijs (havo), het voorbereidend middelbaar beroepsopleiding (vmbbo) en het praktijkonderwijs (CBS, z.d.)	Het voortgezet onderwijs (VO) omvat het voorbereiden <u>wetenschappelijk onderwijs (wvo)</u> , het <u>hoger algemeen voortgezet onderwijs (havo)</u> , het <u>voorbereidend middelbaar beroepsopleiding (vmbbo)</u> en het <u>praktijkonderwijs (CBS, z.d.)</u>	Voortgezet onderwijs	WVO HAVO VMBO Praktijkonderwijs	Scholen waar krimp meer dan 20% is
		VO met meer dan 300 leerlingen				
		Het voortgezet onderwijs, ook wel secundair onderwijs genoemd, is het reguliere onderwijs dat kinderen na afronding van het basisonderwijs volgen. Een school waar voortgezet onderwijs wordt aangeboden, heet een middelbare school (NOG, 2017)		WVO	N.v.t.	Leerlingen van 12 tot 18 jaar
		Het voortgezet onderwijs omvat het onderwijs dat wordt gegeven na het basisonderwijs en het speciaal onderwijs, voor leerlingen vanaf 12 jaar. Het bestaat uit het voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (wvo), het hoger algemeen voortgezet onderwijs (havo), het middelbaar algemeen voortgezet onderwijs (mavo) en het voorbereidend beroepsopleiding (vmbbo) (Encyclo.nl).		HAVO	N.v.t.	Leerlingen van 12 tot 17 jaar
		Het voortgezet onderwijs bereidt de leerling voor op verschillende soorten van hoger onderwijs, middelbaar beroepsopleiding dan wel op een maatschappelijke positie. (Wikipedia, 2016)		VMBO	N.v.t.	Leerlingen van 12 tot 16 jaar
				Praktijkonderwijs	N.v.t.	Leerlingen van 12 tot 16 jaar

Bijlage III Respondentenoverzicht

Respondent	Functie	Organisatie	Code	Nummer	Datum
Herman Kok	Assistant Professor Facility, health and innovation management	Wageningen University	Exp.	1	6-apr-17
Fred Schopman	Hoofd Huisvesting	VO Haaglanden	FM	2	11-apr-17
Jeroen van Heck	Facilitair medewerker	Openbare Scholengroep Vlaardingen Schiedam (OSVS)	FM	3	10-mei-17
Marike van Dalen	Locatiebeheerder	Carmelcollega Gouda	FM	4	10-mei-17
W. de Kleijne	Hoofd Facilitaire Dienst	LVO Raayland Venray	FM	5	11-mei-17
Ronald Beckers	Senior Lecturer Diedenoort Academy for FM	HAN Hogeschool	Exp.	6	12-mei-17
Harm Peters	Hoofd Ondersteunende Diensten	Twents Carmelcollege	FM	7	20-jun-17
Wout Ensink	Docent	Twents Carmelcollege	D	8	19-jun-17
Jolanda Dooren	Docent	Twents Carmelcollege	D	9	19-jun-17
Mieke Sprinkhuizen	Senior Accountmanager Gom Schoonhouden	Facilicom	Exp.	10	11-jul-17
Joren van Dijk	Omgevingspsycholoog	Omgevingspsycholoog			30-5-2017
Leerlingen	Leerling (5 x)	Twents Carmelcollege	LL	11	20-jun-17
Leerlingen	Leerling (1 x)	Minkema College Woerden	LL	12	12-jul-17
Leerlingen	Leerling (3 x)	Kalsbeek College Woerden	LL	12	12-jul-17
Peter Keller	Gebouwbeheer en facilitaire zaken	Stichting H3O Dordrecht	FM	13	13-dec-17
Bianca van der Knaap	Facility manager	FGB Dordrecht	FM	14	13-dec-17
Tanja van den Berge	Coördinator huisvesting CVO	CVO	FM	15	13-dec-17
Yolanda Steijns	Strategisch huisvestingsadviseur	ICOP	HV	16	13-dec-17
Jan Wilmer	Projectadviseur documentair informatiemanagement facilitaire eenheid	Rijkswaterstaat	FM	17	13-dec-17

Respondent	Functie	Schoolbestuur	Aantal locaties	Totaal aantal leerlingen	Middelbare school
Harm Peters	Hoofd Ondersteunende Diensten	Stichting Carmelcollege	52	38152	Twents Carmelcollege Oldenzaal
Fred Schopman	Hoofd Huisvesting	Stichting Voortgezet Onderwijs Haaglanden	21	13206	VO Haaglanden
Jeroen van Heck	Facilitair medewerker	Openbare Scholengroep Vlaardingen Schiedam	8	3816	Openbare Scholengroep Vlaardingen Schiedam (OSVS)
Marike van Dalen	Locatiebeheerder	Stichting Carmelcollege	52	38152	Carmelcollega Gouda
W. de Kleijne	Hoofd Facilitaire Dienst	Stichting Limburgs Voortgezet Onderwijs	30	27770	LVO Raayland Venray
Peter Keller	Gebouwbeheer en facilitaire zaken	Stichting H3O	3	2300	H3O Dordrecht
Tanja van den Berge	Coördinator huisvesting CVO	CVO	40	21000	CVO Rotterdam

Introductie

- Mijzelf en mijn onderzoek introduceren.
- Mag het interview opgenomen worden (blijft anoniem)?

Vragen

Kunt u iets over uzelf vertellen?

Strategie

Veel facilitaire organisaties hebben missie, visie en strategie opgesteld.

- Hebben jullie doelen opgesteld vanuit de facilitaire afdeling?
 - Hoe zijn deze doelen vastgelegd?
 - Hoe werken jullie aan de (facilitaire) doelen voor de toekomst?
 - Geen doel: doel formuleren?
- Spelen leerlingen een rol in deze doelen?
- Hoe wordt ervoor gezorgd dat deze doelen worden nagestreefd?
- De missie en de visie van de school is '...'
- In hoeverre heeft dit invloed op de facilitaire organisatie?
- Hoe wordt de dienstverlening hierop aangesloten?
- Wat merkt de leerling daarvan?
- Zijn er (facilitaire) beleidsdocumenten beschikbaar?

Stelling

- FM is een middel dat als strategisch instrument wordt ingezet ter versterking van de onderwijsdoelen. Wat vindt u hiervan? Waarom?

Toegevoegde waarde van facilitymanagement

- Wat verstaat u onder toegevoegde waarde (binnen het onderwijs)?
- Als u kijkt naar deze kaartjes, welke toegevoegde waarde vindt u dan belangrijk in het onderwijs m.b.t. de leerling?
- Welke toegevoegde waarde vindt u het meest belangrijk (top 3)? Waarom?
- Hoe wordt er op de toegevoegde waarde van facilitymanagement gestuurd?
 - Hoe wordt dit gemeten?
- Welke toegevoegde waarde dragen volgens u goed bij aan een optimale leer- en werkklimaat?
 - Hoe wordt daarvoor gezorgd?
- Wat draagt volgens u bij aan een goede leeromgeving voor leerlingen?
- Heeft u ooit zelf iets geïntroduceerd met betrekking tot faciliteiten of huisvesting?
 - Wat is er toen mee gedaan?

Onderscheiden FM in onderwijs

- Heeft u een idee hoe FM er bij andere (middelbare) scholen uit ziet?
- Proberen jullie je te onderscheiden op het gebied van FM t.o.v. andere scholen? Zo ja, hoe?
- Wat maakt een school aantrekkelijk voor de leerling?
 - Draagt FM hieraan bij?
 - Wat maakt deze school aantrekkelijk voor een leerling als u kijkt naar diensten en middelen?
- Hebben jullie ook te maken met krimp?
- Welke maatregelen treffen jullie hiervoor?
- Zetten jullie FM hiervoor in?
- Hoe maken jullie de scholen beter bekend?

Behoeften leerlingen

- Wat weet u over de tevredenheid van de leerlingen?
 - Wat vinden zij goed/minder goed (m.b.t. faciliteiten)?

- Weet u wat hun wensen zijn?
 - Hoe wordt hierop ingespeeld?
 - Hoe wordt dit gemeten?
- Wat verwacht u van de leerling van de toekomst?
 - Kunt u deze omschrijven?

Trends en ontwikkelingen

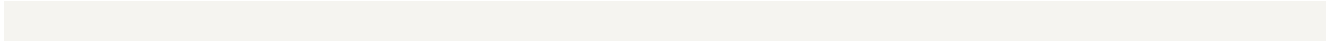
- ICT is een belangrijke ontwikkeling die relevant is voor het onderwijs. Wat doen jullie daarmee?
- Kunt u zelf ontwikkelingen noemen die eraan komen?
 - Hoe wordt hierop ingespeeld?
- Denkt u dat het klaslokaal straks nog bestaat?

Implementatie

- Als ik dit zou moeten implementeren op een school, hoe zou u dit dan aanpakken?
- Welke personen mogen niet in het implementatievoorstel ontbreken?

Tot slot

- Welke toegevoegde waarde levert FM voor het VO voor de leerling?
 - Wilt u op de hoogte blijven van mijn onderzoek?
 - Stelling meenemen vanuit gesprek.

 - Onderweg naar huis bedenk ik altijd nog de beste vragen. Mocht er nog iets in mij opkomen, mag ik die vragen dan nog stellen via de mail?
- 

Bijlage V Codering interviews

Toegevoegde waarde		
Code	Fragm.	Omschrijving
Exp.	1.1	Het is een benefit kosten en risico's. Maar de positieve effecten van de inzet van faciliteiten, dan moet je denken aan ruimten, aan kantoren, computers, stoelen, meubilair en diensten, catering en schoonmaak, etc. de positieve effecten van de inzet van faciliteiten, op de prestaties van medewerkers, in relatie tot de kosten en de risico's daarvan.
Exp.	1.2	Dus positieve effecten op prestaties door de inzet van faciliteiten versus de kosten daarvan en de risico's, en de risico's zijn eigenlijk als je het niet doet, als je niet schoonmaakt, ja dan kunnen mensen ziek worden
Exp.	1.3	Je kunt heel veel inzetten op faciliteiten, en alles superluxe maken, maar als die extra kosten niet opwegen tegen de extra prestaties die daaraan opleveren, ja, dan heb je dus niet iets bijgedragen aan die toegevoegde waarde. Maar daarin maakt elke organisatie dus zijn eigen afweging.
Exp.	1.4	Dus dat is toegevoegde waarde. Dat kun je wetenschappelijk gewoon aantonen. Dus, uh, ja effectmeting
Exp.	1.6	Of in een zorgomgeving, in een ziekenhuis, een patiëntenkamer die hygiënisch is, en als er voldoende frisse lucht en daglicht is. Dat is heel belangrijk voor patiënten. Als ze zelf bijvoorbeeld het bed kunnen verstellen, zelf licht kunnen regelen, dan draagt het bij aan de healing. Dat leidt tot minder stress. Het blijkt ook dat zij minder pijnstillers nodig hebben. Ze vinden de mensen aardiger in hun omgeving. Dat zijn echt de meerwaarde van FM.
Exp.	1.11	En wat er uitkomt is onder andere de frontoffice en de schoonmaakkwaliteiten, dat is de goede voorspeller van studiesucces, een kleine school, netjes, geordend, opgeruimd, dat geldt ook voor het VO. Er is ook wel studie naar gedaan hoor in het VO.
Exp.	1.13	Dat is dus meer de keuze van de school? Ja. En ook daar is wel een studie naar gedaan, van draagt facilites bij aan de studiekeuze.
Exp.	1.16	En als ik kijk naar mijn eigen onderzoek dan is, dus welke faciliteiten dragen bij aan een studiesucces, ja, dat zit dan onder andere in reinheid, reinheidsbeleving heet dat he? Dat betekent ook netjes. Als dingen recht staan, komt dat ook al netjes en rein over. En frontoffice, dat is eigenlijk het functioneren van meldingsafhandeling, als dingen stuk zijn wordt dat heel snel gerepareerd.
Exp.	1.17	Nou dat draagt dus positief bij aan studiesucces.
Exp.	1.18	En ook wat is de inrichting van het klaslokaal he, dus wat is de akoestiek. De indeling, de daglichttoetreding, de kunstverlichting, de AV-middelen. Dat hoort allemaal bij het klaslokaal, en dat had ik ook wel verwacht. Daar vindt het studeren plaats. De conditions inderdaad en de ICT en Wifi. Printing hoort daarbij. Dat draagt positief bij aan het studiesucces,
Exp.	1.19	waarop aspecten die hadden geen bijdrage aan studiesucces, waaronder de catering.
Exp.	1.20	Er was heel veel commotie gemaakt bij catering op hogescholen, mooie concepten, Starbucks enzo. Geen enkele draagt bij aan studiesucces. Wel aan het plezier van de student. Dus de tevredenheid, maar het draagt gewoon niet bij aan de prestaties.
Exp.	1.21	En wat dan ook belangrijk is zijn de concentratieruimten van studenten. Dus werkplekken waar je je even kan afzonderen. En groepsruimtes voor groepsopdrachten. En inderdaad dan weer dat Wifi en stopcontacten vinden zij belangrijk. En dat draagt bij aan studiesucces.
Exp.	1.22	Stel je voor dat het helemaal naar mijn wensen is ingericht, dan kom ik de kamer niet meer uit. Dan ga ik drie minuten voor college dan storm ik die kamer uit naar dat klaslokaal toe en doe ik dan ben ik weer weg. Dan is treedt er een soort blokkade op tussen die spontane ontmoetingen tussen docenten en studenten. Die zijn juist heel belangrijk in het onderwijs. Dat je toegankelijk bent voor je studenten. Hier gebeurt eigenlijk alles wel op afspraak.
Exp.	1.23	Maar dat heeft kennelijk een negatief effect op studiesucces. En juist omdat die weerhoudt van die spontane ontmoetingen
Exp.	1.24	Maar ook de omvang van een hogeschool. De grootte, het aantal studenten dat er zit. Hoe groter de hogeschool, hoe lager het studiesucces. Dat verklaart ongeveer 40 procent in variantie studiesucces
Exp.	1.25	En met een kleine hogeschool, meerdere studenten kennen elkaar. Meer persoonlijke aandacht. Docenten die ook gewoon zien dat studenten bijvoorbeeld van het pad af gaan. Ja dat zie je niet in een grote school. Dat kwam ook echt uit de resultaten.
Exp.	1.35	Daarvoor was ook nog een stelling van een positieve gastvrijheidsbeleving, draagt ook bij en de productiviteit van medewerkers. die ik sterk in twijfel trok in voorhand.. Ik heb het wel gemeten, en potverdikkie, ja, het heeft effect op productiviteit. Dus omgeving heeft indirect effect op productiviteit via gastvrijheid, maar ook rechtstreeks. En dat rechtstreekse effect zit 'm in dan puur in de werkplekbeleving.
Exp.	1.36	Een aantal van die omgevingsaspecten hebben invloed op die gastvrijheid. Dat is wel een ding dat waarvan ik merk waar heel veel wordt op ingezet
FM	R2.12	Nou dat is zeg maar dat FM ervoor zorgt dat het onderwijs beter wordt. En dat beter kan zitten in dat leerlingen zich beter voelen, dus meer op hun gemak. En daardoor dus beter en makkelijker kunnen studeren. Dat geldt ook voor docenten trouwens. Als je goede faciliteiten hebt, kunnen docenten ook beter functioneren.
FM	R2.13	Dat is wel een toegevoegde waarde. Je binnenklimaat moet goed zijn. En dat is wel een heel groot ding in het

		onderwijs
FM	2.14	Dat is dan de productiviteit van het onderwijs verhogen. Ja, dus eigenlijk dat de productiviteit van de leerling hoger wordt. Ja, dat is een belangrijke gewoon. Daar doe je het uiteindelijk allemaal voor. Dat de kwaliteit van je onderwijs gewoon vooruit gaat. Dus dan kom ik daarop.
FM	2.15	Ik denk dat duurzaamheid een hele belangrijke is, en steeds belangrijker wordt ook. Ja, een aantal vind ik toch redelijk dicht op elkaar zitten. Ja, tevredenheid verhogen. Kijk kosten verlagen is natuurlijk mooi meegenomen he, maar dat kan ook natuurlijk niet een doel op zich zijn. Je probeert natuurlijk zo zuinig mogelijk te zijn, want alles wat je hieraan uitgeeft, geef je niet aan onderwijs uit. Dat is een bijkomstigheid, gelukkig dan
FM	2.16	Uhm, als ik kijk naar tevredenheid verhogen dan is dat heel makkelijk. Wij houden elke twee jaar enquêtes onder zowel leerlingen als ouders en personeel
FM	2.17	Op een aantal aspecten en dat is natuurlijk het onderwijs, maar ook het gebouw en kwaliteit van de kantine en dat soort dingen. En daar kun je gewoon uit afleiden dat het gelijk blijft of dat het daalt. Dat is een landelijk onderzoek he, bij zo'n bureau. Dan kan je dus ook vergelijken met andere scholen, andere bestuurlijke scholen. Onderling kunnen we dan vergelijken, maar ook grote responsgroepen in het land. En dan kan je zien, waar sta je dan ongeveer. Ook daar kan je doelen uit opstellen. Als we dan ergens een 7 hebben, willen we misschien toch wel een 7,5 hebben. En wat gaan we dan doen om dat te verbeteren. Dus dat is iets wat we doen. Ja, die duurzaamheid zie ik net al. Daar hebben we dat hele plan voor gemaakt.
FM	2.18	Dus nu is er ook besloten hier dat in 2019, en dat is nu ook echt heel dichtbij, alle gebouwen die nu nieuw neergezet gaan worden, energieneutraal zijn. Nou dat betekent een enorme sprong. Dan zie je toch ineens hoe dat kan veranderen in een heel korte tijd
FM	2.19	dat bijvoorbeeld productiviteit verhogend dat zie je natuurlijk in onderwijskwaliteit. Examenresultaten, de doorstroomresultaten en daar hebben we natuurlijk metingen van. We hebben natuurlijk van die officiële rapporten van de inspectie. Maar die doen we ook wel intern natuurlijk dus daar kan je het ook uit afleiden
FM	2.20	En denkt u ook dat de productiviteit wordt verhoogd door goede faciliteiten te bieden? Ja, dat weet ik wel bijna zeker. Als je gewoon goede lichte lokalen hebt, een goed binnenklimaat, maar ook gewoon dat je studieruimtes hebt waar leerlingen zelf studie kunnen doen. Maar waar ook de faciliteiten zijn dat ze gewoon in groepjes kunnen werken en dat de wifi functioneert. Dat zijn toch essentiële dingen.
FM	2.22	Dat heeft dan ook weer als voordeel dat het imago ondersteunt wordt. Ja dat is ook een wisselwerking
FM	4.7	je kunt ervoor zorgen dat alles er is wat ze nodig hebben of adequaat te reageren op een vraag die er is dan heb je een stuk toegevoegde waarde.
FM	4.8	Want dan hoeft dan een docent of iemand anders zich niet mee bezig te houden. Die kan zich op zijn kerntaak blijven richten
FM	4.9	Voor de leerling is het een stukje risicobeheersing. Dat vind ik heel belangrijk. De cultuur van de school mee ondersteunen. Dus wat wil je uitstralen... en dan ondersteun je ook het imago, die vind ik wel een beetje aan elkaar gekoppeld. Natuurlijk is het de tevredenheid van leerlingen en docenten verhogen. Zo van zorgen dat je een frisse school hebt. Zorgen dat je het fijn vindt om op school te zijn. Dat het gewoon een stuk netheid uitstraalt. Healing environment is ook wel van in wat voor omgeving verblijf je. Die is ook heel belangrijk. En natuurlijk is het hoe je met zaken omgaat ook een stuk kosten verlagen. Van ja hoe ga je met spullen om en als je zorgt dat spullen goed onderhouden worden dat je met weinig dat je daardoor minder kosten hoeft te maken en meer geld overblijft voor die leerling
FM	4.10	Dan vind ik een healing environment wel een belangrijke. En risicobeheersing en doe dan toch maar die tevredenheid verhogen. 1. Healing environment. 2. Risicobeheersing. 3. Tevredenheid verhogen
FM	4.11	En hoe wordt er op gestuurd dat jullie dit voor elkaar krijgen? Nou bijvoorbeeld met de risicobeheersing dat je een goed BHV team hebt. Dat is dan ook mijn verantwoordelijkheid dat je dan ook mensen getraind blijven in de BHV. En dat de plannen in die zin ook op orde zijn
FM	4.12	En met healing environment, ook het contact met een schoonmaakbedrijf die schoonhoudt en ook hoe ga je zelf als school met een pand om en ook de conciërges blijven hierin om zich heen kijken van hoe ziet het eruit en wat kunnen we daar nog aan doen. En die tevredenheid verhogen gewoon door ervoor te zorgen als zaken gevraagd worden dat dingen niet te lang duren
FM	4.13	Welke faciliteiten? Is het bijvoorbeeld de schoonmaak... Ik denk zeker ook hoe het gebouw eruit ziet en dat onderhoud je natuurlijk samen met de schoonmaak. Dus dat is belangrijk om een goed schoonmaakbedrijf te hebben. En dat er dan ook genoeg middelen zijn om dat te kunnen doen en nodig hebt om het zo te houden
FM	4.14	Welke faciliteiten bijdragen aan een goede leeromgeving. Nou, ook dat er goed meubilair is. Maar ook faciliteiten als, we hadden vanmorgen toevallig twee nieuwe kopiers op het Antoniuscollege uitgelegd gekregen. Dus ook dat dus dat soort faciliteiten er zijn. Als ik dan lees in de krant dat ICT matige dingen heel erg achter lopen in het onderwijs
FM	4.15	maar als ik zie hoe we er hier mee bezig zijn en wat daar inderdaad in geïnvesteerd wordt en hoe belangrijk dat wordt gevonden
FM	4.21	Zorgen dat het een prettige en leefbare omgeving is waar de leerling toch een heel groot deel van zijn dag verblijft en daar dan in ondersteunend aanwezig zijn. En daar dan in dat een kind zich veilig voelt doordat die ziet dat er toezicht is als dat het netjes is en dat het prettig is en dat er inderdaad een catering aanwezig is waar ze een hapje en een drankje kunnen kopen. Dus dat de school schoon is eigenlijk

FM	5.6	de toegevoegde waarde is dat doordat op de achtergrond goed gefaciliteerd wordt, kan het hele apparaat werken. Als die zaken er niet zijn, dat er niet gefaciliteerd wordt, dan loopt het proces niet
FM	5.7	ja, als zaken niet gefaciliteerd zijn, want als je wc's niet werken, omdat het niet gefaciliteerd is, dan stagneert alles. Het is wel heel cruciaal dat er een goede adequate facilitaire organisatie is
FM	5.8	Kijk, facilitair gezien is zijn de gebouwen cruciaal. Je moet een uitnodigende onderwijsruimte hebben en de onderwijsmiddelen die je nodig hebt, AV-middelen, dat is denk ik waardoor kinderen zich prettig voelen en makkelijk leren omdat ze goede stoelen hebben en een ruimte dat aan de juiste condities voldoet. De middelen als een LCD-scherm of een beamer of computer dat dat goed werkt en dat dat niet stagneert. Als dat niet goed werkt is het voor de jeugd erg lastig om zich te concentreren op hetgeen waarvoor ze komen en dat is onderwijs
FM	5.9	Ik denk dat al die facetten van facilitair er toe bijdragen dat leerlingen zich fijn voelen en prettig voelen op school. Maar ook dat er een keuze gemaakt wordt voor een bepaalde school, omdat daar een goede catering is, omdat daar de faciliteiten allemaal in orde zijn. En dat je daar een prettige leer- en leefomgeving hebt
FM	5.37	drijfveren waarom ze bij een school wel of niet komen omdat de omgeving environment van de leeromgeving goed is, veilig en prettig is, als de facilitair facility er niet is, dan zakt dat als een kaartenhuis in elkaar. Dus de toegevoegde waarde van facility is je leerlingen behoudt en dat de toekomst van scholen behouden blijft
Exp.	6.1	Om een gebouw schoon te maken heb je schoonmaakpersoneel nodig, je hebt machines nodig, je hebt materialen nodig om het schoon te maken, schoonmaakmiddel en dat soort dingen. Vervolgens heb je een proces waarmee je schoonmaakt zoals een schoonmaakwerkplan, mensen gaan hier rondlopen en gaan dingen doen. En het resultaat is een schoon gebouw. En dat is leuk, dat is mooi. Maar waarom is dat nou zo belangrijk dat je een schoon gebouw hebt? En dat is dit... <i>respondent wijst naar outcome</i>
Exp.	6.2	dan gaat het even over productiviteit he?
Exp.	6.3	sociale waarde in onze rechtstaat
Exp.	6.4	En dat is de toegevoegde waarde van het feit dat er geen ongelukken gebeuren
Exp.	6.5	Als je kijkt wat Theo en Per bijvoorbeeld hebben gedaan die hebben gekeken met name voor de gebouwde omgeving
Exp.	6.6	En er is dan een hele lijst gemaakt bijvoorbeeld productiviteit maar ook tevredenheid. Dus als je een fijn gebouw hebt, worden mensen blijer en blijere mensen worden productiever. Maar het kan ook te maken hebben met veiligheid, met die OK bijvoorbeeld dat er geen infecties ontstaan, maar ook veiligheid dat niet de plafondplaten naar beneden vallen
Exp.	6.7	Tevredenheid
Exp.	6.8	flexibiliteit van een gebouw
Exp.	6.9	het imago van een organisatie. Allemaal van dat soort dingen
Exp.	6.10	Dus als ik het over toegevoegde waarde heb, dan heb ik het altijd over deze vier blokjes en de toegevoegde waarde is het laatste blokje en wat kun je nou eigenlijk met wat je aan faciliteiten biedt
Exp.	6.11	Efficiëntie en zorgen dat het goedkoper kan, natuurlijk goedkoper is leuk, maar waarom is het nou zo belangrijk voor de organisatie dat het goedkoper moet. Nou, dat het met het voortbestaan van de organisatie te maken want als die te duur is, dan gaan we failliet.
Exp.	6.12	En het ingewikkelde van toegevoegde waarde is dat ze elkaar heel erg tegen spreken. Want je kunt toegevoegde waarde leveren op het punt van imago bijvoorbeeld. Dus dan maak je een heel mooi gebouw en mooie gebouwen weten wij allebei, kost meer geld. Dus als je imago probeert te ondersteunen dan is het aan de andere kant lastiger om kostenbewust te zijn.
Exp.	6.13	En vervolgens ga je dan terug redeneren van wat wil je dan hebben en hoe ga je dat realiseren en wat heb je er voor nodig. En in ons onderwijs gebruiken wij heel vaak, dit is de why, dit is de what en dit is de how en dit is wat je er voor nodig hebt
Exp.	6.14	bij alles wat je doet moet je nadenken van waarom doe ik dit nou. En wat heb je daarvoor dan nodig, nou dit zijn bijvoorbeeld de KPI's die je kunt meten hoe kun je nou aantonen dat je iets hebt geleverd dat het hier inderdaad schoon is en vervolgens kun je aangeven hoe je dat gerealiseerd hebt en helemaal aan het begin wat heb je er voor nodig. En dan altijd terug redeneren van achter naar voren
Exp.	6.15	Wat ze wel belangrijk vinden is uiteraard WiFi.
Exp.	6.16	maar die vinden het vooral belangrijk dat zij een rustige plek hebben om iets te kunnen doen als het gaat om hun leeractiviteiten
Exp.	6.17	Kinderen of studenten komen ook naar school om elkaar te ontmoeten. Kijk, als je het over middelbaar onderwijs hebt die kinderen zijn vooral op school om les te volgen en om lekker te chillen met elkaar.
Exp.	6.18	scholieren doen hun huiswerk vooral thuis. En ook als ze een tussenuur hebben. kinderen gaan of naar de stad of die gaan ergens in een hoekje zitten beetje aanklooien
Exp.	6.19	Want uit mijn onderzoek zou je kunnen concluderen dat dit onderdeel helemaal niet belangrijk was, de consequentie zou dan zijn van waarom zou je zoveel aandacht besteden aan de vormgeving van de school. Toen zei Theo van als je dit strikt zou bekijken dan zal je dus allemaal hele saaie gebouwen maken want dat is kennelijk niet belangrijk. Saaie, functionele gebouwen. Dat is wat hieruit komt. Dat klopt voor ondersteunen van

		studieactiviteiten maar wij willen natuurlijk een prettige omgeving om even te verblijven op een moment dat je even een uurtje anders wil doen.
Exp.	6.20	natuurlijk omgeving is belangrijk, maar mensen en studenten kiezen een omgeving op basis van wat ze moeten doen. En als uit jouw onderzoek blijkt of uit gesprekken met mensen van middelbare scholen blijkt dat kinderen daar toch vooral zijn om elkaar te ontmoeten, dan moet je die functie ondersteunen. Daar heb je andere faciliteiten voor nodig dan wanneer je zegt van nee we moeten echt ruimtes zijn waar ze goed geconcentreerd mee kunnen werken. Dat is denk ik wel heel relevant
Exp.	6.29	Oftewel, een van die toegevoegde waardes is dan imago ondersteunen. Hoe belangrijk is het gebouw als imago van de school. Nou, ja heel belangrijk. Ten minste, als ik naar mijn kinderen kijk hoe die hun school geselecteerd hebben nou dan is het de sfeer in de school en het gebouw en alles wat er bij hoor is heel belangrijk
Exp.	6.30	Maar ik denk dat het gebouw en de faciliteiten zeker wel een rol spelen
FM	7.18	Dus als je dan inderdaad vraagt naar een omschrijving van toegevoegde waarde dat is dan denk ik in de schoolwereld het ondersteunen van het onderwijzend personeel en de leerling op een bij hen passende manier tegen een zo goed mogelijke prijs. Ik denk dat dat wel de mooiste omschrijving is
FM	7.19	Ik denk voor onze situatie op dit moment, uhm, speelt toch deze wel heel erg (kosten verlagen) hoewel ik dat ergens wel jammer vind
FM	7.20	daarnaast denk ik risico's beheersen is op dit moment echt een belangrijk aandachtspunt
FM	7.21	en ja in de hele herstructurering waar we nu in zitten in het onderwijzend personeel is de flexibiliteit vergroten
FM	7.22	Nou, ik wil deze daar nog wel bij plaatsen, innovatie stimuleren. Dat is iets wat op dit moment heel erg speelt met alle onderwijsontwikkelingen met name op ICT gebied.
FM	7.23	Daar spelen wij ook op de inkoop en de ondersteuning daarvan een hele grote rol
FM	7.24	volgorde zijn dus risico's beheersen op één, innovatie stimuleren op twee en kosten verlagen op de derde plaats
FM	7.25	Oke, en uhm hoe wordt er op de toegevoegde waarde gestuurd hier? Niet
FM	7.26	Er wordt niet zo gezegd van hier kun je waarde toevoegen of je meerwaarde laten zien. Maar er wordt wel gestuurd op het proactief handelen, het zorgen dat mensen echt bewust zijn waar ze mee bezig zijn. Maar ook, ja is eigenlijk ook hetzelfde als proactief handelen, net een stapje meer doen dan wat er van je gevraagd wordt of van je verwacht wordt
FM	7.27	Nee. Op dit moment wordt er nog helemaal niets gemeten
FM	7.28	Ja, nou ja sowieso klanttevredenheid is natuurlijk een dingetje wat we willen gaan meten. En het is ook denk ik heel erg moeilijk om toegevoegde waarde echt te gaan meten van FM
FM	7.29	hoe draagt een klimaatinstallatie bij aan betere cijfers van de leerlingen. Ja, probeer daar maar eens een harde link in te leggen. Dus dat is heel moeilijk te meten denk ik.
FM	7.62	wij zouden graag de leerling in de optimale wijze willen ondersteunen op het gebied van huisvesting, ICT en ondersteunende dienst
Exp.	10.1	En wij geloven heel erg dat wij kunnen bijdragen aan goed onderwijs en een kansrijke toekomst voor studenten, generatie Z. En dat is waarom wij doen wat we doen. En hoe doen we dat dan, dat doen wij in het onderwijs dan door voornamelijk leer- en werkbedrijven op te zetten en door die lesmodules op te zetten. En daarmee zie je dat je corebusiness naast de schoonmaak en catering of beveiligen, dat je waarde toevoegt aan het primaire proces, namelijk goed onderwijs verzorgen. En als je aan onderwijs goed kan bijdragen en aan de toekomst voor studenten, ja dan zie ik dat als toegevoegde waarde
Exp.	10.2	Waar wij een paar jaar geleden nog uitwisselbaar waren van CSU of ISS, zie je dat we nu echt een waarde propositie hebben ontwikkeld wat ons onderscheidend maakt in de markt. En waardoor we een voorkeurspositie in die markt krijgen en dat scholen ook graag met ons willen samenwerken
Exp.	10.6	Het belangrijkste is, wat zijn hun uitdagingen en hun ambities. Je ziet veelal in scholenland de ambitie bestaat om bijvoorbeeld duurzaamheid, dus duurzame school, healthy aging, beleving, hospitality, dan zijn eigenlijk een beetje kernwoorden
Exp.	10.7	Ja, dat vind ik ook. Want de imago van een school is natuurlijk super belangrijk.
Exp.	10.8	En uhm als jij bijvoorbeeld in een omgeving zit waarin je blij wordt, dat er genoeg ontmoetingsplekken zijn, dat het restaurant gewoon lekkere broodjes verkoopt. Dat er gewoon netjes opgeruimd is, dat de schoonmaak gewoon netjes is.
FM	17.1	Met BTW dan maak je iets en dan verkoop je het met winst en dan is de afnemer die uiteindelijk het totaalbedrag betaald. Van mij de metafoer om terug te kijken naar de BTW, er wordt steeds iets aan toegevoegd en dan is uiteindelijk de eindgebruiker die het mag betalen, maar is ook degene die ervan geniet van wat er geproduceerd is
FM	17.2	FM is het kloppend hart van alles
FM	17.3	En natuurlijk al die kernwaarden die we kennen en voorwaarde scheppend
FM	15.4	wie staat er nou eigenlijk centraal
FM	15.5	Dus dat je eigenlijk het proces van zo'n leerling bewandeld en wat een organisatie nodig heeft om dat voor een leerling mogelijk te maken en dat je ook kijkt waar de docent bij gebaat is
FM	15.6	flexibel

FM	15.7	Dus ook het faciliteren van meer digitaal en het meubilair daar anders in te faciliteren met name dan ook voor die docent. Werd de TW voor die docent uiteindelijk ook voelbaar voor de leerling omdat er meer flexibiliteit in de organisatie kwam en waardoor het rooster bijvoorbeeld weer eenvoudiger kon
FM	15.8	Ik denk dus dat het heel belangrijk is de TW te bepalen van wat je doelgroep is. En waar je je dan op focust om het daarop aan te laten sluiten
FM	14.8	klantbeleving centraal
FM	14.9	de leerling centraal
FM	14.10	toevoeging naar beleving
FM	13.11	ontlasten
FM	13.12	Zorgdragen voor de vanzelfsprekendheid
HV	16.13	ontzorgen
HV	16.14	snel en efficiënt goed en beter
HV	16.15	processen goed verlopen
HV	16.16	tevreden
HV	16.17	snel opgelost
FM	15.18	het feit dat je FM professioneel organiseert en daarmee een betere kwaliteit levert of het kan goedkoper

Strategie		
Code	Fragm.	Omschrijving
FM	2.1	Het allerbelangrijkste is dat we zeggen dat scholen autonoom zijn, binnen de kaders en wij doen alleen de randvoorwaarden
FM	2.2	Dus als wij nou zeggen van het schoonmaakcontract, om even iets facilitairs te noemen, dan mogen de scholen zelf bepalen hoe hun bestek in elkaar zit. Ze mogen niet onder een bepaald minimum zakken natuurlijk, want met bezuinigen is het niet zo van laat die school maar vervuilen. Maar dan mogen ze zelf zeggen of zij liever overdag de schoonmaak of juist na sluitingstijd, of juist na sluitingstijd, maar wel iemand die overdag de toiletten schoonmaakt
FM	2.3	Te weinig gewoon. Leerlingen zitten dan wel in de medezeggenschapsraad. We hebben dan ook net een strategisch plan opgesteld voor de komende vijf jaar.
FM	2.4	En daarvoor hebben we ook sessies gehouden met hele grote groepen leerlingen. Om gewoon ook te bedenken welke doelen in het strategisch plan moet komen.
FM	2.5	Maar ook bijvoorbeeld over duurzaamheid. Een heel uitgebreid duurzaamheidsplan hebben we nu ook. Dat was ook een van die doelen in het strategisch plan. Daar hebben die leerlingen wel een rol in gespeeld.
FM	2.6	En hoe wordt ervoor gezorgd dat die doelen worden nagestreefd? Nou, dat is ook ervaring uit het verleden. Heel noodzakelijk is dat je ook controleerbare doelen hebt. Dat je het ook echt specificeert.
FM	2.7	Heel vaak in rapporten staat we gaan die kant op en die kant uit en dan zeggen we van hebben we het nou eigenlijk gehaald
FM	2.8	Bijvoorbeeld dan een onderdeelje wat ik gemaakt heb van het strategische plan, het duurzaamheidsplan. Daar staat echt per kwartaal in beschreven van dan willen we dit bereikt hebben en dan willen we dat bereikt hebben
FM	2.9	Ja, en ook van elk jaar wordt er een voortgangsrapportage gemaakt. Want anders blijft het toch heel gauw papier
FM	2.10	Eén is wat ik net zei is dat scholen mogen verschillen, maar als wij het over kwalitatief goede scholen hebben dan betekent dat ook dat we ervoor kiezen dat we relatief veel in gebouwen investeren, die moeten er gewoon goed uitzien
FM	2.11	Kijk, een gewoon goed gebouw kan nooit een doel op zich zijn. Het is ook een steun voor je onderwijs. Maar het is ook een belangrijke steun, dat je gewoon goede faciliteiten hebt, dat de wifi werkt. Dat is een essentiële voor leerlingen. Dat de school schoon is, dat ze reproapparatuur hebben, dat de kantine goed en gezond voedsel verkoopt. Dat zijn dingen waar de facilitaire kant wel heel dichtbij op school zit. Het blijft natuurlijk nooit het primaire proces, maar wel een heel essentiële ondersteuning.
FM	3.1	Hebben jullie ook doelen gesteld vanuit de facilitaire afdeling? Ongetwijfeld.
FM	3.2	En wat draagt volgens jou bij aan een goede leeromgeving? Dat het werkt. Als het netjes is dan blijft het netjes. Als er op de muur wordt geschreven dan halen we het gelijk weg met graffiti verf. En negen van de tien keer gaat er gelijk een roller overheen. Lukt dat niet, dan nemen we dat soort werkzaamheden op in de vakanties
FM	3.3	Het gaat dus eigenlijk altijd uit van een positieve inrichting. Als het netjes blijft, dan wordt er ook minder gesloopt. Verpauperd die, dan gaat er meer gesloopt worden
FM	3.4	Een preventieve gebouwronde. Het preventieve onderhoud. Als alles werkt dan blijft het netjes. Dat is voor leerlingen is dat natuurlijk een positieve werkomgeving

FM	3.5	Ja, we hebben de afspraak gemaakt dat het gewoon schoon moet zijn
FM	4.1	Hebben jullie doelen opgesteld vanuit de facilitaire afdeling? Nee, er zijn geen duidelijke doelen omschreven in een jaarplan of iets.
FM	4.2	Nee, gewoon helemaal niet
FM	4.3	Het doel is eigenlijk een beetje tweeledig. Ten eerste heb je door middel van de conciërges de toezichhoudende functie, dus het in de gaten houden hoe het reilt en zeilt en in de gaten houden van de leerlingen. Daarnaast ben je facilitair bezig dat de zaken netjes blijven, op orde blijven, het contact met bedrijven, storingsmeldingen die gedaan worden via de mail van docenten dat je dan afspreekt met de conciërges dat zij dat dan oplossen zeg maar
FM	4.4	Bijvoorbeeld hier op de Meander hebben we een stewardproject. Dat is dat leerlingen van de derde klas in de pauzes als stewards rondlopen en die houden dan in de gaten dat iedereen zijn 'spullen', want ik mag geen troep zeggen, zijn spullen in de prullenbak gooit wat in de prullenbak hoort. Dus dat is daarmee wel een beetje het hoofddoel. Maar een ander doel daarbij is om ze een stukje verantwoordelijkheid te geven. Te leren om dat contact aan te gaan met andere leerlingen. Dus daar om te kijken dat zij zich persoonlijk ontwikkelen
FM	4.5	FM is een middel dat als strategisch middel ingezet kan worden ter versterking van de onderwijsdoelen. Wat vindt u hiervan? Nou, dat denk ik wel
FM	4.6	Heb je het een niet, dan kun je het ander niet doen. Het is natuurlijk zo dat je als facilitair juist een belangrijke bijdrage kan leveren en moet leveren om dat onderwijsproces goed te doen verlopen. Als wij niet zorgen dat de tafeltjes niet allemaal in orde zijn, of allemaal losse bladen hebben, dan kan er niet goed lesgegeven worden. Ik ben het in die zin zeker ook eens met die stelling. Ik vind dat het een belangrijk onderdeel is.
FM	5.2	Nee, de hebben we helaas niet. Tenminste die is niet netjes op papier waar je iets mee kunt
FM	5.3	Het zal mij best wel helpen als er een visie, een missie was. Natuurlijk is die er wel, maar zit het meer in de hoofden van een directie of een stichtingsbestuur. In kleine details is dat er wel op onderdelen, maar niet overstijgend in het geheel.
FM	5.4	dat is het faciliteren van het hele onderwijsproces en het zo spoedig mogelijk laten verlopen van het onderwijsproces en dat is waar wij het voor doen
FM	5.5	ik denk niet dat het een strategisch middel zou zijn. Het is meer om de onderwijsdoelen te ondersteunen. Als wij niet goed ondersteunen kan het proces niet adequaat werken. Maar ik denk dat de doelen die in het onderwijs gesteld worden, de resultaten, dat het niet door het facilitair zodanig beïnvloed kan worden. Dat wij daar iets aan toe kunnen voegen
Exp.	6.21	En denkt u dat FM als strategisch middel ingezet kan worden om de onderwijsdoelen te versterken? Ja, dat denk ik
Exp.	6.22	En waar blijkt dat dan uit? Uhm, dat is natuurlijk ook een beetje een sociaal wenselijk antwoord omdat wij als facility managers vinden dat wij waarde kunnen toevoegen aan het primair proces
Exp.	6.23	Dus ik denk dat je inderdaad bij alles wat je op facilitair gebied doet dat je nadenkt van waarom doe ik dit en wat gaat het voor waarde leveren aan de organisatie
Exp.	6.24	Het kan zijn dat ik zwaarder ga inkopen in een inkoopproces en waar leidt dat toe. Misschien vind ik dat hartstikke leuk om te doen maar misschien leidt het ertoe dat we goedkoper kunnen inkopen en dat we dus minder geld uitgeven
FM	7.1	Het Twents Carmel College bestaat uit zes scholen
FM	7.2	In totaal hebben wij ongeveer even denken zestig mensen, collega's ondersteunend personeel. Zestig, zeventig denk ik, verdeeld over verschillende afdelingen. Leerlingenadministratie, financiële administratie, roostermakers, conciërges, receptie, uhm even denken, technische dienst natuurlijk
FM	7.4	Vanaf volgend jaar vanaf september ga ik alle zes locaties aansturen. En dat is dan het stukje herstructureren dat je één iemand hebt die de nieuwe structuur kan gaan neerzetten
FM	7.5	Nou, veel facilitaire afdelingen in organisaties hebben een eigen missie, visie, strategie. Nee
FM	7.6	Nee, dat is iets waar we straks wellicht naar toe gaan als we die nieuwe structuur zetten
FM	7.7	Die moeten dan allemaal op dezelfde manier, met de alle neuzen dezelfde kant op. En dan zal het wat meer van toegevoegde waarde zijn om dat te gaan doen
FM	7.8	We moeten het ondersteunend personeel zo goed mogelijk ondersteunen. Waarbij we nog wel heel erg op moeten letten op de winst die er gezamenlijk te behalen is. Heel veel gaan we nu lokaal doen, dus per locatie tenzij het echt centraal moet. En dat willen we gaan omdraaien naar nee we gaan het centraal doen, tenzij het echt lokaal moet
FM	7.9	Ja, precies. En als je kijkt naar de leerling. Waar staan jullie dan voor? De leerling die, ja ICT ondersteuning is dan vaak waar de leerling het meest van merkt. Daar kunnen zij ons rechtstreeks benaderen met vragen of hulp met alle devices, iPads, noem het allemaal maar op wat hier rondloopt. Daarnaast gewoon ondersteuning met leerling administratie, kluisjes, echt de operationele ondersteuning wel. Ik denk dat een leerling in die zin niet eens zo heel goed in de gaten heeft wat wij doen
FM	7.10	Je kende de conciërges. Dat was het vaak. En dat is hier ook. Ja en dat ze een keer naar de receptie moeten

FM	7.11	En de missie en visie van de school is 'Een mens kan zich het beste ontplooiën als hij ruimte ervaart en zelf verantwoordelijkheid kan nemen voor wat hij doet. Als hij daartoe de gelegenheid en middelen krijgt, stimuleert dat het beste in hem: betrokkenheid, creativiteit, verantwoordelijkheidsgevoel en een explorerende instelling. Verantwoordelijkheid nemen betekent ook: zorg dragen voor de ander als lid van de gemeenschap. Vanuit deze betrokkenheid willen wij respectvol met elkaar omgaan en open staan voor de wereld om ons heen.' In hoeverre heeft dit invloed op de facilitaire organisatie?
FM	7.12	Wij proberen wel als facilitaire organisatie en de ICT-middelen de leerlingen zo goed mogelijk te ondersteunen. Alle lokalen zijn uitgerust met Apple TV's. De leerlingen gaan vanaf volgend jaar allemaal met een device lopen en state of the art WiFi. Daarin merk je eigenlijk wel dat de leerling echt gewoon centraal staat en de verantwoordelijkheid van heel veel zaken gaan we echt bij de leerling neerleggen. Dat doen wij naar onze medewerkers van waar de verantwoordelijkheid jij dit doet en jij doet dat. Maar dat doen we eigenlijk ook bij de leerling. En dat is eigenlijk ook wel een afgeleide van die visie. Ze moeten ook goed leren om op hun eigen benen te staan en hun eigen boontjes te doppen
FM	7.13	Wij hebben er op dit moment de dienstverlening niet helemaal op aangesloten
FM	7.14	Hoe dingen werken, soorten kluisjes, dus daar zit gewoon heel veel verschil in, en dat willen dan ook gaan herstructureren en op een lijn brengen zodat ook de leerling iets heeft van het is echt één school
FM	7.15	En denk je dat FM als strategisch instrument ingezet kan worden ter versterking van de onderwijsdoelen? Uhm, ja dat denk ik wel. Ik denk dat als je FM goed inricht en echt efficiënt en effectief dat aan de ene kant de leerling het beste ondersteunt
FM	7.16	Dat je daardoor ook de leerling niet belemmert
FM	7.17	Aan de andere kant zorg je ervoor door en efficiënt in te richten dat ook de beste kwaliteit tegen de juiste prijs haalt zodat er meer geld niet aan de andere kant weggegooid wordt en geïnvesteerd kan worden in het onderwijs. Want dat is uiteindelijk het doel. Want FM moet uiteindelijk goed zijn en zo min mogelijk kosten in dit geval. Want ja, het is gemeenschapsgeld. En elke euro die overblijft kan naar het lesgedeelte gaan, dat kan naar het onderwijs
FM	7.58	En, want dat zeg ik net op dat schilderij staan 'goede huisvesting', hoe zorgen ervoor dat het helemaal aansluit op de behoefte van de leerling? Uhm, ja dat is op zich wel heel moeilijk, want wij zitten in gebouwen die zijn eigenlijk niet van ons. Die zijn van de Stichting Carmel. En dat is echt de overkoepelende stichting weer
FM	7.59	Dus ja, wij willen daar heel erg in meedenken en wij geven onze wensen daar wel in aan, maar het moet ook betaald worden. En daar maakt de stichting soms keuzes in. En die keuzes zijn niet altijd de keuzes die wij graag zouden zien

Leerling		
Code	Fragm.	Omschrijving
Exp.	1.7	En u heeft dan onderzoek gedaan naar de TW in het hoger onderwijs, denkt u dat er verschil zit als je naar leerlingen in het VO kijkt? Ja, je mag 'm nooit een op een op de wetenschap doortrekken, maar wat is het verschil tussen leerlingen in het VO en studenten op het hoger onderwijs, als je leerlingen op het VO hebt, daar heb je ook leerlingen die de hele dag zitten en in steeds andere lokalen, en dat lijkt veel op het hoger onderwijs in die zin, waarbij leerlingen van VO veel langer op de campus verblijven.
Exp.	1.8	Ja, meer zelfstudie dus. Ja, klopt ja. En dat zie je bij het VO eigenlijk niet. Of in ieder geval veel minder. Daarin zie je dat factor mens net even wat anders is, maar de invloed van de omgeving van die mensen is identiek. Daar ben ik echt van overtuigd.
Exp.	1.9	Kijk, het binnenklimaat dat kan slecht zijn in het hoger onderwijs en heeft effect op onze gezondheid, hetzelfde geldt natuurlijk voor voortgezet onderwijs. En de omgeving als dat er netjes uitziet met mooie kleurtjes, dan voel je je daardoor echt toe aangetrokken. Dat geldt voor ons net zoals die leerlingen van een jaar of 14.
Exp.	1.10	je kunt niet zeggen van deze studie die ik gedaan heb, kan je niet een op een vertalen naar het VO. Dat zal je opnieuw onderzoeken. Maar het meetmodel kan je gewoon opnieuw gebruiken.
Exp.	1.12	U zei net schone school werkt goed, maar zijn er nog meer diensten en middelen die bijdragen aan de aantrekkelijkheid van de school? Dat is wat anders dan studiesucces. Als je vraagt wat draagt bij aan de aantrekkelijkheid van de school, is dat een andere invloed dan wat bijdraagt aan het studiesucces
Exp.	1.13	Jacky de Vries. Ik denk dat real estate interventions of organisational performance. Want dat gaat echt over de keuze van de school.
Exp.	1.14	Er dragen heel veel aspecten bij aan die keuze van die school. Het is los van faciliteiten want je komt bij een open dag en dat ziet er hartstikke leuk uit, maar wat denk je van afstand waar je woont. En waar je heen moet gaan. En is er een kamer te vinden bijvoorbeeld. Zijn die kamers betaalbaar, wil ik überhaupt wel thuis weg?
Exp.	1.15	Studiemiddelen, hoe staat die school aangeschreven. Wat staat er in de studiekeuzegids? Dat heeft allemaal invloed op diezelfde keuze van een hogeschool. Waarschijnlijk is daar de invloed van faciliteiten, te onbelangrijk voor, maar een van de vele aspecten, is een relatie tussen die twee.

FM	2.26	En toetsen jullie door middel van die enquêtes ook de wensen van de leerlingen of wordt dat echt vanuit de medezeggenschap gedaan? Laten we zeggen uit de medezeggenschap. Daar worden die enquêtes ook besproken. En dat is gezien onze structuur ook weer heel erg op schoolniveau ook. Ze zien het wel van elkaar, dus ook allemaal medezeggenschapsraden over algemene dingen, maar 80% van het werk gebeurt op de school van de medezeggenschapsraad en daar worden de wensen van de leerlingen dan besproken. Die gaan ook de begroting goedkeuren dus waar je je geld in stopt
FM	2.27	Ik denk dat de leerling van de toekomst niet zo heel erg verandert dan de leerlingen van vroeger of van nu. Daar zitten toch wel redelijke constanten in he
FM	2.28	Leerlingen veranderen wat dat betreft niet, anderzijds is het nu wel met al die mobieltjes en de iPads etc. gebeurt. Ja dat is iets wat ontzettend veranderd. Maar dat is dan wel weer een probleem waar docenten het heel moeilijk mee hebben
FM	3.11	Ik denk dat er wel tevredenheidsonderzoeken zijn, dat er meldingen zijn bij conciërges of dat de school eens in de zoveel tijd een rondje loopt om te vragen wat de stand van zaken is bij de leerlingen. En dan heel af en toe zit er een clubje bij dat dan zeggenschap krijgt, soort van. Over de kleur van de muur, of als ze iets op willen hangen hoe ze dat dan zullen doen
FM	3.12	Want verwacht je van de leerling van de toekomst? Wat ik voor mezelf vooral bedacht in 2015/2016 zaten we wel aan onze piek. Met werkende ouders, een hoop werkeloosheid, en dan zitten ze maar op school en als ze moeten komen dan komen ze niet, maar als ze naar huis moeten gaan ze ook niet. Dan blijven ze hangen
FM	4.17	Er worden enquêtes bij ouders uitgezet en ook bij leerlingen uitgezet en daar komen ook dingen van terug. Dan zal dat ook wel veel over onderwijs gaan. Maar ik weet bijvoorbeeld ook dat er een vraag is over een schone school
FM	4.18	Weet je wat de wensen zijn van de leerlingen? Via leerlingenraden komen daar ook vragen over ook naar voren. Bijvoorbeeld we willen het hele buitengebied hier rondom school helemaal gaan aanpassen. En toen de school gebouwd werd was het geld zeg maar op. Nu wordt er gekeken of je van de parkeerplaats een heel ander terrein kan maken, maar daar zijn leerlingen ook bij betrokken geweest. Zo van wat zouden jullie nou willen? Ook van in de hal, want dat ding waar jij op zat dat komt uit het Antoniuscollege. Daar hebben we de hele aula net aangepakt. Nou er zijn ook wel ideeën van leerlingen over gekomen en we willen ook de leerlingen betrekken in wat zouden jullie hier willen.
FM	5.24	Wij doen een tevredenheidsonderzoek onder leerlingen en ouders. Die zijn over het algemeen heel positief
FM	5.25	Zij zeiden een school die doet wat die zegt en zegt wat die doet
FM	5.26	En dat vonden de ouders heel erg belangrijk. Kinderen vinden dat wat minder belangrijk. Kinderen vinden het belangrijk dat je een goede kantine hebt, een goede aula hebt waar je op een manier kan zitten zoals het bij je jeugd past. We hebben er heel veel stoelen uit en heel veel hangtafels, zitmeubels en hangplekken net hoe je het wilt noemen. Waardoor de jeugd even kan ontspannen buiten de les
FM	5.27	En dat geven ze dan aan dat dat een positief iets is.
FM	5.28	Uhm, nee dat heb ik niet zo gehoord. Wat ouders wel echt positief vinden is dat wij zijn op een aantal plaatsen bezig met digitaliseren waarbij wij iPads beschikbaar gesteld hebben
FM	7.30	Een goed klimaat. Dat is wel een hele grote wens die hier ook speelt, maar dat is ook gigantisch veel geld om dat goed in te richten. Dus huisvesting in het algemeen denk ik.
FM	7.31	Een veilig gevoel
FM	7.32	En ik denk ook wel de beschikbare materialen. Of dat nou boeken of ICT dingen zijn of wat dan ook
FM	7.33	En wat versta je dan onder veilig? Want veilig is natuurlijk wel een vaag begrip. Of hoe creëer je veiligheid dat leerlingen zich toch veilig voelen in deze omgeving
FM	7.34	Dus zorgen dat alle inspectierapporten en brandveiligheid op orde is, maar dat is iets waar leerlingen niets van zien. Een veilig gevoel creëer je door gastvrij te zijn, door open te zijn, door er te zijn als een leerling problemen heeft en door accuraat te reageren op het moment dat je dingen ziet.
FM	7.35	Bijvoorbeeld in nov... december moet ik zeggen is een grote drugsactie gehouden met politiehonden, met alles en iedereen en journalisten erbij, van tevoren ingelicht van we gaan hier een actie doen. En dat zijn wel dingen waardoor je een signaal afgeeft aan ouders van hey, wij zijn hier heel scherp op en we weten dat dit een maatschappelijk probleem is. Maar ook naar de leerlingen toe van hey let op, wij waken hierover. En dat is wel een mooi voorbeeld van hoe creëer je nou een veilig gevoel
FM	7.44	En wat weet je over de tevredenheid van de leerlingen? Geen idee
FM	7.45	Nee precies. En het is ook niet zo dat je via docenten hoort van dit vinden ze echt ruk eigenlijk? We hebben hier wel een leerling bestuur
FM	7.46	Nou die geven wel sommige dingen aan. Maar het zal denk ik mooier zijn als één keer in de maand, één keer in de twee maanden daar iemand van facilitair eens aanschuift om specifiek op die vlakken te toetsen
FM	7.47	We gaan dus binnenkort een schoonmaakonderzoek doen, en die ga ik heel bewust ook uitzetten in het leerling bestuur. Om ze daar mooi bij te betrekken en het zal mooi zijn als dat wat meer voeten aan de grond krijgt
FM	7.48	Wensen komen op dit moment voornamelijk van docenten. De inrichting van lokalen komt toch van docenten

FM	7.49	Een gezamenlijk belang is toch WiFi. En dat is hier nog niet op orde. Of niet op orde, het kan beter zeg maar. Het werkt, het functioneert, het is nu redelijk stabiel, maar er mag nog wel een slag in geslagen worden
FM	7.50	Ja en natuurlijk de kantine. En voor de rest hoe het in het lokaal is en dat soort dingen ja, dat komt echt van docenten af
FM	7.51	Ja, want ik hoorde gisteren ook wel van die twee docenten dat er wel weinig zitplekken zijn hier. Of tenminste, in ieder geval in de pauze en dan voornamelijk in de pauze dat ze niet het plein af mogen. Ja, dat klopt ja. Wij hanteren hier dan als je het hebt over verantwoordelijkheid, wij nemen dan als school de verantwoordelijkheid omdat wij vinden dat we het roken moeten beperken, dat we overlast voor de buurt moeten beperken. Maar daar beperken wij de leerlingen ook wel in
FM	7.53	Nee, ik denk ook door wat ik net ook zei door je aan te sluiten bij het leerling bestuur door te zorgen dat je vanuit die hoedanigheid weet wat er speelt en dat je dan het beste kan inspelen op de wensen van de leerling
Exp.	10.9	Nou, wij doen wel belevingsenquêtes onder studenten en dan is dat met name wel gericht op schoonmaak. En wat mij daarin wel opvalt is dat ze eigenlijk heel tevreden over de schoonmaak zijn.
Exp.	10.10	Dus volgens mij wat jullie generatie belangrijk vindt, dat zijn het aantal ontmoetingsplekken, dat je ergens kan zitten, die aansluitingspunten en dat je gewoon een goede kop koffie en een broodje kan halen
Exp.	10.13	Wat mijn ervaring is is dat met name al zei dat zijn die ontmoetingsplekken, het bedrijfsrestaurant of de horecavoorzieningen, dat dat belangrijk is. En wifi, maar dat is gewoon een basic
D.	8.1	Ik denk dat veiligheid ook is dat je je prettig voelt en niet gepest wordt of weet ik veel wat. En jezelf kunt zijn
D.	8.2	En veiligheid is dat je jezelf kunt zijn en dat je niet bang hoeft te zijn dat iemand je gaat uitlachen of waar je ook zit
D.	8.3	voldoende leuke zitplekken of dingen om te doen. Bijvoorbeeld een leuk muziekje op. Dat soort dingen zit ik aan te denken. En ook dat er iemand aanwezig is in de kantine op het moment dat de leerlingen komen, dan heeft dat invloed op hoe ze zich daarna gaan gedragen dan als je het gewoon blanco laat
D.	8.4	We hebben nu die kleine bakken op tafel staan. Ook nog niet zo heel lang nog. Als je dat niet doet ligt het gewoon overal
D.	8.5	: Het schoolplein is nu super leuk aangepakt. Eigenlijk vind ik dat de kantine ook modern moet zijn. En de kinderen moeten zich daar prettig voelen. Gewoon even een muziekje op zetten. Kijk je moet heel de tijd al netjes stil zitten en luisteren, in ieder geval met school bezig zijn. En dat is prettig als je uit de les bent en pauze hebt dat je heel even uit die sleur bent
D.	9.6	. Er gaat in ieder geval geld van de Goede Doelen Dag naar de inrichting
D.	9.7	En dit jaar gaat ook een deel naar onze eigen kantine.
D.	9.8	En jullie hebben dan ook een cateringbedrijf erin zitten? J: Ja. En wordt daar veel gebruik van gemaakt? J: Redelijk. Ik vind het best prijzig
D.	8.9	Maar er staan een aantal automaten waar de standaard dingen dan in zitten zoals dranken en een beetje snoep en wat gezonde dingen als muesli reepjes
D.	9.9	En als er een pauze is of een tussenuur. Waar verblijven de leerlingen dan? J: Dan zijn ze vaak in de mediatheek
D.	8.10	Zijn er concentratiewerkplekken? Zodat ze wel in hun eentje, zoiets als nissen ofzo? W: Nee
D.	9.11	En in hoeverre is er behoefte aan? J: Ik denk wel dat er behoefte aan is, maar wel maar door een heel klein deel.
D.	8.11	Ja, dat denk ik ook
D.	9.12	Ik denk als je het hier wat gezelliger maakt dat je de leerlingen ook meer binnen school kunt houden
D.	8.13	Ik zag ook op een bordje 'gezonde schoolkantine' staan? Dat bieden wij ook wel aan, een beetje om dat te promoten hebben we dat
D.	9.14	En is het dan niet om ouders het gevoel te geven dat het een gezonde school is? J: Nou om je even een voorbeeld te geven, een vriendin van mij werkt op een school in Almelo. Daar hebben ze écht een gezonde kantine en daar hebben zij keuze uit vijf, zes, zeven gezonde broodjes. Elke week iets anders en daar kost een broodje maximaal zestig cent. Hier kost een bruine bol met zalm twee euro tachtig. Daar is de kantine niet om allemaal winst te maken en fruit en fruitwater is gratis op bepaalde dagen. En anders betaal je daar een heel klein beetje voor
D.	8.15	Wat doen de leerlingen als ze klaar zijn met de lessen? W: Groepjes blijven wel hangen
D.	9.16	J: En ik heb ook wel het idee, en dat zie je als het hier al donker begint te worden en die ik dan ken. En dan snap ik wel waarom jij hier nog bent want volgens mij is het thuis helemaal niks. Die zijn of alleen of de ouders hebben geen tijd voor hun kind. Dus van sommige leerlingen snap ik heel goed dat zij hier blijven hangen omdat zij hier meer gezelligheid en aanspraak hebben dan bij hun thuis.
D.	9.17	U zei net dat u ze wel eens hoort klagen, waar gaat dat dan over? J: Dat gaat voornamelijk dat er niet veel is en dat zij moeten staan in de pauze. Dat er niet genoeg stoelen zijn. Dat het ongezellig is en ze vinden dat ze weinig mogen. Maar dat is volgens mij inherent aan puber zijn. Dus dat nemen we niet zo heel serieus

D.	8.18	Het schoolplein vinden ze wel leuk, zeker ook als het mooi weer is. Dan op dat gras, tas onder hun hoofd. Er staan ook wat bomen en dat begint nu allemaal groter te worden. En die hoge tafels die Wilma heeft geregeld, een beetje van die statafel dingen. En daar willen ze graag heen want dan zie je ze ook wel echt moeite om daar te gaan zitten
D.	9.19	Dat vinden ze wel leuk zitten ja. Maar ze zitten het liefst op een stoel. En die worden door de hele kantine gesleept
D.	8.20	Ik vind het ook belangrijk dat die leerlingen meer buiten komen. Dus als ik zie dat het lekker weer is, zorg ik dat ik dan buiten die reclame filmpjes ga opnemen en dat dan later weer monteren op e afdeling
D.	8.23	Kenmerk één van een leerling is dat het graag bij een groep wil horen en sociale aandacht wil hebben
LL.	12.1	Wat verstaan jullie onder veilig? Dat je je niet bedreigd voelt. Dat je je gewoon prettig voelt en dat je geen angst hebt om naar school te gaan, dat je je op je gemak voelt op school. Een beetje soort van thuis voelt
LL.	12.2	Als je een vervelende docent hebt die je afsnauwt daar word je niet blij van. Docenten moeten betrokken zijn
LL.	12.3	Je moet wel zelf op docenten af stappen want docenten zien niet dat er gepest wordt
LL.	12.4	Wat verstaan jullie onder een schone school? Dat je ziet dat bijvoorbeeld conciërges bezig zijn met vegen. Dat het vooral wordt opgeruimd na de pauze en niet dat het drie uur blijft liggen
LL.	12.5	Dus eigenlijk dat als het netjes is is het goed? Ja, en niet dat de tafels helemaal onder de plak en zo zitten
LL.	12.6	En de sfeer op een school? Wij hebben wel eens een gevecht op school gehad. Maar gewoon dat je met elkaar kan optrekken bijvoorbeeld. Niet dat je steeds achterna geroepen wordt. Gewoon dat er gezelligheid is en gewoon in de klas
LL.	12.7	En waarom kiezen jullie voor een bepaalde school? Ik heb vooral gekozen voor Kalsbeek omdat iedereen er heen ging. Ik heb er voor gekozen want het was een school het meest dichtbij en ik voelde mij op mijn gemak. Op de open dag vond ik het er gezellig uitzien. Ook mijn ouders vonden het een leuke school. Bij mij was dat mijn hele familie naar Kalsbeek ging. Bij iedereen was het ook een bekende school

Trends en ontwikkelingen		
Code	Fragm.	Omschrijving
Exp.	1.26	Identiteit is nu wel een beetje een trend en ontwikkeling in facilitair toch? Ja, dat is zowel binnen een organisatie, maar ook naar buiten toe. Dat zit dan meer op imago in die zin
Exp.	1.27	Ook facilitaire bedrijven? Ja, maar ik bedoel meer van als onderwijsinstelling of zorginstelling kun je bijvoorbeeld bepaalde imago naar buiten communiceren met je facilites
Exp.	1.30	Voor de toekomst. Ja duurzaamheid is echt een hot-ding. Dat is bijna dat iedereen zegt dat het meer een trend is he?
Exp.	1.31	Maar het is wel inderdaad een trend, maar als je het niet meer doet, ja, dan hoor je er eigenlijk niet meer bij. Je kunt niet meer verkopen dat je gewoon dingen weggooit. Dat je producten of materialen koopt waarvan je moet zeggen na vijf jaar van ik stoot ze af en ze moeten worden vernietigd
Exp.	1.32	Maar ook dat is iets circulair waar organisaties kunnen onderscheiden. Waarmee ze goede sier kunnen maken naar buiten toe. Het is misschien nu nog een trend. Het is eigenlijk blijvend.
Exp.	1.33	Wat wel is hospitality, daar wordt veel op ingezet de laatste tijd. De gastvrije beleving voor medewerkers. Toevallig net bezig met een onderzoek naar gastvrijheidsbeleving binnen de kantooromgeving. Die onderzoeken bestaan dus niet in de literatuur. Hospitality komt echt uit de gastvrijheidsindustrie. Hotels en zo, en center parkachtige dingen. Vliegtuigmaatschappijen, ziekenhuizen is ook veel te doen voor hospitality. Maar niet kantooromgevingen.
Exp.	1.34	Ontvangst, receptie en wat daar allemaal bij hoort, sanitair, dat is een heel belangrijke voor gastvrijheidsbeleving. Je moet toch een paar keer naar het toilet overdag. Als het netjes is, voel je je gewoon welkom. Als het vervuild is, ja, ik voel mij niet welkom.
Exp.	1.39	Maar ook zeker wat komende tijd is is evidenced based facility management. Dus heel veel besluitvorming is op basis van pluk, ik denk dat het zo is, maar buikgevoel zegt... of mijn ervaring leert... maar maak het eens aantoonbaar. [38] Maar ook met die gastvrijheid van cateraars die zeggen ook van ja gastvrijheid is belangrijk. Als je zegt tegen die opdrachtgever van prachtig cateringconcept, kost een paar centen, maar nu ik dus de positieve effecten er is evidence, er is bewijs dat dat inderdaad zo functioneert, ja dan kan ik enthousiast worden. En ook de markt kan daar ook het voordeel mee doen.
Exp.	1.40	We kunnen met een aantal van die aspecten gastvrijheidsbeleving positief manipuleren. Dat noemen we dus evidenced bases FM
FM	2.29	Het onderwijs veranderd natuurlijk met al die digi borden en alle digitale methodes. Ja dus de aandachtsgebieden van de leerlingen veranderen dus verder andere dingen die veranderen echt niet
FM	2.30	Ik denk toch dat dat hele interactieve, dat heeft ook met ICT te maken, maar ik denk dat dat een hele grote verandering is. Ja wat ooit wel gedacht is dat leerlingen allemaal thuis wel gaan leren, want er was ooit zo'n rapport met schoolgebouwen hoeven niet meer, ik geloof daar niet in, want een school heeft ook een hele sociale functie
FM	2.31	maar het type onderwijs geven dat verandert wel heel snel.

FM	2.32	Wij als organisatie hebben altijd gezegd van wij zijn toch relatief klassikaal. We weten in alle besturen wel waar ze leerdomeinen hebben, want we hebben verschillende leerlingen van verschillende niveaus door elkaar hebben. Wij geloven daar niet zo in. Wij zijn toch heel erg klassikaal. Dat je daarnaast ruimte hebt in een open leercentrum of studie nissen, want wij hebben ook een Montessorischool erbij zitten. Uiteindelijk is het toch het klassikale gebeuren. En dat zal blijven denken wij
FM	3.13	Straks hebben we bring your own device, hebben we misschien een hele andere structuur van lesgeven
FM	3.14	Elektronische borden, met bring your own device, netwerken, glas en alles.
FM	3.15	Ik denk dat de lokalen vol komen te hangen met allemaal voorzieningen waarbij leerlingen dus op school komen. Een appie ontvangen met dit is wat je vandaag moet doen en doe je ding
FM	3.16	Ik denk dat wij een soort openbare bibliotheek worden. Want we zijn natuurlijk een openbaar gebouw, maar je wilt ook alleen je leerlingen binnen. Die binnenkomen, zelf hun tijd indelen, modules halen, van het gebouw gebruik maken en alle faciliteiten
FM	3.17	Thuisstudie, inloggen, we zijn natuurlijk al ELO. Elektronische Leer Omgeving. Leerlingen loggen in, huiswerk doen ze in de cloud
FM	3.18	Maar het is nog steeds VO, dus het zal niet helemaal zonder docenten zijn, maar ik denk dat het wel die structuur gaat krijgen
FM	4.19	Nou bijvoorbeeld we krijgen allemaal nieuwe digiborden op het Antonius en hier zullen ook allemaal digiborden worden vervangen. Er wordt ook gewerkt met bring your own devices dat ieder zijn eigen laptop meeneemt om te kunnen werken. Je ziet dat er programma's in de lessen worden gebruikt dus dat er meer digitaal materiaal beschikbaar is
FM	4.20	En je hebt scholen die inderdaad een open leer centrum hebben en daar aan gekoppeld kleine studio's of lokalen waar leerlingen dan zelf aan het werk zijn. Dat hebben wij hier niet, we hebben wel een open leer centrum maar dat is dan meer omdat daar allemaal computers staan en waar de docent bij is en waar de leerling op de computer aan het werk is. Maar dat is ook een beetje de visie van de school
FM	5.10	Ja, wij zijn qua huisvesting zijn wij heel veel dingen aan het veranderen waar het onderwijs natuurlijk naar vraagt
FM	5.11	Het Open Leer Centrum is er eentje van. We hebben op verschillende plaatsen OLC gemaakt, zodat leerlingen zelfstandig kunnen leren. Ik heb in een ruimte die daarvoor geschikt is alle middelen die ze daarvoor nodig hebben om te studeren.
FM	5.12	We hebben een collegezaal gebouwd in een van de locaties om met grotere groepen les te kunnen geven. Er zijn steeds minder docenten of in ieder geval een beperkt aantal docenten. Als je dan gaat kijken hoe je dingen anders moet gaan faciliteren waardoor je minder docenten nodig hebt
FM	5.13	Maar ook grote lokalen met grote schermen en waar op afstand lesgegeven kan worden, dus dat een docent van een andere locatie lesgeeft aan meerdere groepen
FM	5.29	Het is zo dat wij steeds meer gaan digitaliseren maar wij zijn niet van mening dat de boeken helemaal gaan verdwijnen. Daar geloven wij niet in. Maar uhm de ouders en kinderen vinden digitaliseren wel heel erg positief
FM	5.30	Nou, wat wij meer willen gaan doen is dat leren op afstand. Dat er dus meerdere klassen zijn op afstand. Dat is denk ik wel iets wat in de toekomst steeds meer gaat gebeuren ook omdat je de mensen niet meer hebt
FM	5.31	Daarnaast is het zo dat het ook onderzocht wordt dat van moeten de kinderen wel naar school komen om onderwijs te krijgen of dat ook op een andere manier. Adaptief leren, leeromgeving, is eigenlijk een hot item om te kijken van hoe ziet die toekomst eruit
FM	5.32	Want wij zitten als facilitair met een probleem dat je het onderhoud bijna niet meer kunt bekostigen. Want die gelden die wij hebben of krijgen, lumpsum, is uhm is opgesorteerd door toename van kosten van docenten. En allerlei andere ontwikkelingen zoals boeken en leermiddelen en het onderhoud van de gebouwen is minder geld beschikbaar. Er zijn al allerlei onderzoeken die aantonen dat wij dadelijk in grote problemen komen dat wij het onderhoud van de gebouwen niet meer kunnen betalen.
FM	5.33	Dat is denk ik wel reëel omdat het op termijn minder klaslokalen nodig heeft om, je zult wel iets nodig hebben, maar als jij iets hebt waar leerlingen ruimte hebben waar leerlingen zelf met een PC aan de slag kunnen
FM	5.34	want je kunt natuurlijk niet zeggen van we laten alle leerlingen thuis en succes ermee, dat je het georganiseerd gaat doen dus het leren op afstand. En dan leerlingen wel op school hun ding doen, maar dat je eigenlijk de leerlingen vrij laat in welke dingen gaan wij doen vandaag. En dat je niet zegt van je zit in groep 1, 2 of 3 vandaag, nee je gaat je eigen lestempo bepalen door zelf daar initiatief in te nemen en zelf een soort van e-learning-achtig iets gaat doen. Ik denk dat dat in de toekomst wel realistisch is
FM	5.35	Nou, je moet mee denk ik. Want wil je leerlingen blijven binden en boeien dan zal je mee moeten gaan met de vraag die er ligt.
	5.36	Aan de ene kant is het nu ook dat wij nu al aan het kijken zijn van hoe kunnen wij de toekomstige leerling bedienen door dat op zo'n modern mogelijke manier te doen
Exp.	6.31	Een van die ontwikkelingen is dat we te maken hebben met een nieuwe generatie

Exp.	6.32	Dus wat wij in het onderwijs aan het doen zijn wij zijn nieuwe concepten aan het bedenken waarmee wij deze twee op een of andere manier kunnen koppelen. Dus hoe kunnen we nou studenten binden en boeien en hoe kunnen wij ICT in het onderwijs dusdanig inzetten om die student tevreden te houden, maar ook dat we het onszelf makkelijker maken. En een van de concepten is de Flip-classroom
Exp.	6.33	Dat wordt op middelbare scholen ook steeds vaker toegepast en dat is eigenlijk het concept dat je traditioneel huiswerk op school doet en de lessen thuis volgt. Dus de docent zet zijn les die die normaal gewoon zou doen voor de groep, die zet die op een weblecture
Exp.	6.34	ontwikkelingen die zie je terug in een soort nieuwe lerenmodel. Aan de ene kant zie je dat de student veranderd, aan de andere kant zie je de digitale leeromgeving ontstaan en aan de andere kant aan de organisatiekant zie je allerlei didactische concepten ontstaan
FM	7.52	je merkt nu al dat leerlingen steeds beter weten wat ze willen, dus steeds mondiger worden en dat zal resulteren in een betere en bekendere vraag van wat zij nou echt willen en vooral ook wat ze stoort. Want dat is vaak de makkelijkste manier om te uiten dat iets niet goed is, gewoon klagen
FM	7.54	Wij zijn op dit moment bezig om Carmel breed een ICT beleid op de stellen, dat leerlingen allemaal dezelfde devices hebben, nee, met name de keuze uit dezelfde soort devices die een bepaald systeem ondersteunen
FM	7.55	En waar we nu met iPads werken merk je nu dat de omgeving waar de docenten in werken is allemaal op Windows gebaseerd
FM	7.56	Dus dat botst nog wel eens. Om dat te gaan structuren van je hebt een device nodig wat voldoet aan die voorwaarde, wij zorgen dan dat de WiFi goed is, dat er voldoende werkplekken zijn, OLC, noem het maar op. Dat soort zaken en daar zullen we de leerling wel in gaan ondersteunen. Dat zal wel echt gaan spelen nu
FM	7.57	je merkt dat uhm gezondheid is altijd een belangrijk thema, omstandigheden zoals hier klimaat, maar ook vooral de eetpatronen dus een gezonde schoolkantine, dat soort dingen. Daar moet wel echt veel aandacht voor zijn. En dat moet je ook vooral uitstralen. Ook richting ouders, want de leerlingen die eten het liefst een frikandelbroodje of dat soort dingen. Maar je wilt als school en ook naar ouders toe
FM	7.60	er bestaan straks ruimtes waar de leerlingen elkaar kunnen ontmoeten en waar ze de docenten kunnen ontmoeten. En het zal nog wel even duren voordat alles echt digitaal is, maar echt in de toekomst zal het denk ik echt allemaal nog misschien wel individualistischer worden. De leerling kiest zijn eigen pad, zijn eigen patroon
FM	7.61	De leerling kiest de richting en de lessen die bij hem of haar past ... de colleges die gewoon vanaf een iPad vanuit huis worden gekeken. Maar dat zal zeker in het voortgezet onderwijs nog wel lang duren hoor. Want je hebt naast de onderwijskant ook een sociale kant en maatschappelijke kant ook een stukje opvoeding
Exp.	10.3	als je kijkt naar de afgelopen vijftig jaar dan zaten mijn ouders netjes in een rijtje op schoolbanken in de klas en dat is natuurlijk nu eigenlijk nog steeds zo. En dat sluit lang niet meer aan op generatie Z
Exp.	10.4	We willen ook op een andere manier les krijgen, elkaar ontmoeten en we kunnen ook via internet een college bekijken wanneer we dat willen
Exp.	10.5	Dus je gaat daar hele andere onderwijsvormen in krijgen. En als je daar natuurlijk als facilitair dienstverlener in mee kan werken en hoe die excellente leeromgeving er dan uitziet, ja, dan ben je echt van toegevoegde waarde als partner voor die school
Exp.	10.8	Ja, en je moet daar wel in door ontwikkelen als facilitair dienstverlener. Je ziet dat wij ook dat wij met robotisering een slag proberen te maken. Dus ja het heeft toegevoegde waarde, maar wel als je steeds blijft vernieuwen. En altijd blijven vragen hoe je bij kan dragen aan de doelstellingen van die core business van onderwijs of van zorg dus dan een patiënt zo snel mogelijk weer beter maken
Exp.	10.11	Uhm, nou wat ik wel vind is dat er beter een andere onderwijsvormen gegeven zouden kunnen worden, maar dan zit je echt wel veel meer op de core business. Dat ik denk, ja, waarom moet je nou altijd een verslag schrijven. Waarom kan je niet gewoon vloggen en dat inleveren
Exp.	10.12	Dus ik denk dat er ook nog wat optimaler omgegaan kan worden met vierkante meters van alle panden. Want als je gewoon flexibel bent van negen tot negen en les kan geven, dan heb je uiteindelijk ook minder bakstenen nodig.
Exp.	10.14	waarom zou je niet meer projecten laten doen en dat je naar buiten gaat en dat je buiten vertelt over de biologie en natuurkunde en niet binnen blijven zitten
Exp.	10.15	Maak dat gewoon interessanter, veel dynamischer, veel school en bedrijf en bedrijf en school samen. Dat kan met een aantal vakken kan dat gewoon prima. Ook op het voortgezet onderwijs niveau.
Exp.	10.16	Uhm, wat ik je al zei, ik geloof veel meer in ontmoetingsplekken. En dat je ongetwijfeld gewoon collegezalen zal blijven houden, maar wat beperkter
Exp.	10.18	Mijn ervaring is dat zij in het voortgezet onderwijs nog niet heel erg ver daarin zijn qua ontwikkelingen in FM-land
Exp.	10.19	Nee, ja dat technologie en gedrag en houding in FM-land dat dat gewoon hele belangrijke pijlers gaan worden waar je op moet inzetten in de branche
D.	8.21	Wat je nu heel erg ziet is dat je naar gepersonaliseerd leren gaat. Dus als jij dan al veel verder bent dan ik, en jij hoeft niet naar mijn instructie te luisteren dat ik dan nog met een klein groepje die uitleg kan doen. Maar het mooiste is dat de ICT dat ondersteund
D.	8.22	Wij hebben dan van die instructiefilmpjes omdat wij bepaalde dingen zo vaak per jaar uit moeten leggen
D.	9.24	Er zijn collega's die willen een huiswerkvrije school, die zijn er ook wel. Dan hoeven ze de boeken ook niet meer mee naar huis te nemen

Krimp		
Code	Fragm.	Omschrijving
FM	3.19	We hebben vanaf 2006 tot zeg maar 10/11 hebben we best wel een goede tijd gehad met leerlingen. Zodra de leerlingen zakken gaan ook alle gelden naar bededen. Dat is niet alleen voor docenten die naar huis moeten omdat er minder klassen zijn, maar ook het onderhoudsgeld gaat naar beneden
FM	3.20	Ja, lumpsum. Elke leerling krijgt vanuit het rijk een bepaalde vergoeding. Daar moet je alles voor doen. Ook als je een gebouw van de gemeente hebt. Zit je in een gebouw van de gemeente wat de gemeente onderhoud, dan vallen die kosten al af. Maar dat zijn dan wel vaak zaken die ook worden gescheiden.
FM	3.21	Dat is het nadeel. Wij zijn ook al drie keer gefuseerd. Hoe hebben jullie dat dan aangepakt? Nou als je fuseert, dan kan je met het leerlingenaantal blijven bestaan. Als je als school voor de helft zakt, dan moet je of uit het pand of je moet stoppen en de leerling dan naar een andere school laten gaan
FM	5.1	De scholen zijn altijd heel ruim gefaciliteerd geweest in de ondersteunende diensten. En de laatste jaren is daar behoorlijk in geknipt omdat er ook een terugloop was in financiën inherent aan het aantal leerlingen. Dus ja, daar zijn wel wat uitdagingen om te kijken van hoe kunnen wij toch een servicepakket leveren wat toch acceptabel is zodat het onderwijs toch gewoon kan doorgaan
FM	5.14	We hebben ook heel veel praktijkonderwijs waar wij ruimtes gebouwd hebben om op een hedendaagse manier les te geven. Er zijn behoorlijk wat investeringen voor gedaan om dat voor elkaar te krijgen. want huisvesting is natuurlijk een van de speerpunten want huisvesting is inherent aan het aantal leerlingen wat je hebt. We hebben een afname van leerlingen en dat zorgt voor huisvestingsproblemen
FM	5.15	Daar hebben we één van die drie gebouwen afgestoten en bij de andere gebouwen een stuk er tussen gebouwd doordat één grote locatie is geworden. Daarmee hebben we al behoorlijk wat vierkante meters af kunnen stoten en behoorlijk wat kosten kunnen besparen en gelijk de inrichting naar de hedendaagse norm om kunnen verhogen
FM	5.16	Ja, precies. Die afname van leerlingen, waar komt dat door? Door de demografisch bepalende krimp. Dat is de grootste oorzaak. Waar wij nu ook aan het werk zijn is onze PR
Exp.	6.25	Ja, als je nou kijkt bijvoorbeeld bij ons en in het hoger onderwijs, met name in onze regio, de verwachting is dat we na 2020 een enorme krimp krijgen hier in de regio
Exp.	6.26	Wij zijn enorm afhankelijk van studenten die uit de Achterhoek komen en Doetinchem en die kant uit en Noord Limburg dat is alles wat van Nijmegen richting Venlo gaat, die gebieden vergrijzen heel erg en dat betekent dat wij gewoon minder studenten krijgen.
Exp.	6.27	Wat heeft dat voor consequenties voor de faciliteiten? Op dit moment zijn we alleen nog maar extra ruimte aan het creëren want nu zitten we nog in de groei. Onze vastgoedmanager, van wacht leuk, maar we gaan op de langere termijn weer alleen maar ruimte afstoten. Dus we moeten ervoor zorgen dat als we ruimte bij willen hebben, dat we dat bijvoorbeeld in een flexibele schil doen. Dus we gaan geen gebouwen meer uitbreiden, verbouwen, aanbouwen, dan huren we een gebouw, dat gaan we provisorisch verbouwen maar wel met het doel om daar over twee jaar weer vanaf te kunnen
Exp.	6.28	En dat zijn wel facilitaire processen die afgestemd zijn op de ontwikkelingen in de organisatie. En jij zei ook al in VO en PO in die twee sectoren daalt natuurlijk het aantal leerlingen en dat is ook dramatisch

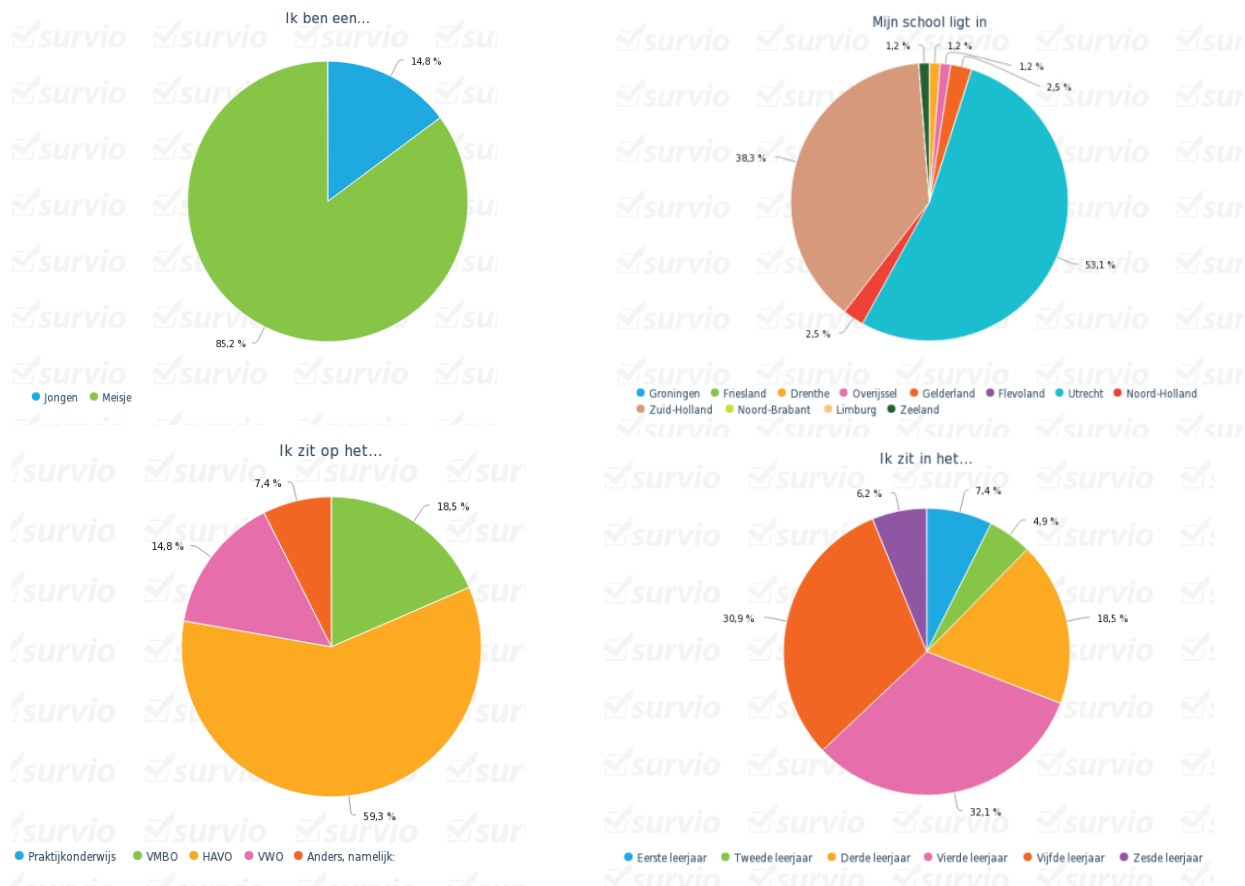
Onderscheid FM		
Code	Fragm.	Omschrijving
Exp.	1.28	Ja, hoe kun je je onderscheiden? Ja met faciliteiten
Exp.	1.29	Maar in faciliteiten, daar kun je echt wel wat in doen. Vooral als je de mogelijkheid had om thuis te werken. Altijd en overal werken, onderweg. Dat is wel wat je moet aanbieden vanuit faciliteiten. Dat moet je wel ondersteunen.
Exp.	1.37	Gastvrijheidsbeleving op een manier voor organisaties om zich op zich te kunnen onderscheiden. Door te zeggen we hebben het beste met je voor als medewerker.
FM	2.21	Nou, over het algemeen moet ik zeggen dat wij wel bij de betere helft horen laat ik het zo zeggen. Ook gewoon dat wij er relatief veel in investeren. Onze gebouwen staan er gewoon heel goed bij. Dat is gewoon een kwestie van waar stop je je geld in natuurlijk. We hebben natuurlijk in een hele korte tijd alle gebouwen vernieuwd, gerenoveerd en bijgebouwd. En die zien er gewoon heel goed uit
FM	2.23	Nou als je ook kijkt naar de werversfonds en naar de schoolgids en zo, dan is het wel een belangrijk item dat wij wel een goede gebouwen met goede facilitaire faciliteiten hebben.
FM	2.24	En, even kijken, bent u dan van mening dat FM als strategisch middel ingezet kan worden om ter versterking van de onderwijsdoelen? Ja, zeker. Dus dat je daar echt een marketingachtig iets van kan maken? Jazeker. Bijvoorbeeld op zo'n duurzaamheid daar lopen wij echt in de gemeente voorop. Dat is dus ook gewoon een middel om mensen te laten zien dat wij het toch op dat soort aspecten willen doen.
FM	3.7	Ja, ik heb een aantal collega's waar ik wel een contact mee heb. Er zijn er bij die hebben echt een facilitaire dienst. Met een inkoopmanager, een factuurafhandeling, nou dat hebben wij hier niet
FM	3.8	wij zijn aangesloten bij het Groene Hart, dat zijn scholen die samengevoegd zijn en dingen voor elkaar krijgen zoals Europees aanbesteden en goedkoper papier inkopen, kopiers, misschien dingen combineren

FM	3.9	Proberen jullie je te onderscheiden van andere scholen? Als school wel. En hoe doen jullie dat dan? Door lesprogramma's, door energie, he dus groene energie. Ook door de tijd van het jaar door te kijken naar bring your own device ict. Of je daarmee leerlingen kan trekken. Dus als school doen ze wel heel veel daar aan. PR-reclame
FM	3.10	En dat daar doen jullie dus echt reclame voor maken als leerlingen zich moeten inschrijven zeg maar? Sowieso voor de open huizen en open dagen en dat soort situaties. Maar ook via krantjes. Ook via de website, ook via de Facebook
FM	4.16	En heeft u een idee hoe FM op andere scholen eruit ziet? Nee, eigenlijk niet goed omdat ik er ook niet uit kom. Ik ben wel bij een oud collega van mij wezen kijken en daar herkende ik wel veel andere dingen ook in en ook wel het andere contact met collega's binnen het hele Carmel
FM	5.17	Wij hebben het idee dat als wij wat beter in de markt staan, dus dat wij laten zien wat wij doen en ook de scholen en met name de faciliteiten goed in orde zijn.
FM	5.18	Dan heb je het ook over hoe die catering is en gezonde schoolkantine waar wij in dat korte jaar dat ik werkzaam ben heb ik besloten een andere cateraar binnen te halen. En zijn we overstapt naar een andere cateraar waar wij ook een gezonde school kunnen zijn. Waarvan ook de ouders zeggen van ja op die school moeten wij onze leerlingen naar toe laten gaan en dat is heel belangrijk voor ons voor de toekomst om dat scherp te houden
FM	5.19	En daar hebben we een medewerker voor aangenomen die alleen maar de PR gaat doen. Die gaat helpen om de scholen op een hoger plan te zetten en zeker in de regio eigenlijk dat we zorgen dat als we in die vijver aan het vissen zijn van leerlingen dat in ieder geval voor ons kiezen.
FM	5.20	De conclusie die wij daaruit hebben meegenomen is dat er een heel verschil zit in de mentaliteit van de ene school naar de andere school
FM	5.21	De ene school was heel erg rustig, netjes zag en zaten ze allemaal gewassen en gestreken in een rijtje en in de andere school kwamen we en dat was uhm een hele boel reuring en herrie en rennende kinderen. De sfeer was heel anders
FM	5.22	Uhm, we waren bij de verschillen van de scholen, de verschillen in cultuur, maar vooral ook in gedrag. Daar kun je van zeggen dat het ook een andere aanpak vereist. Een andere aanpak in faciliteren maar ook een andere aanpak in handhaving en hoe ga je daarmee om
FM	5.23	Waar ik in Nieuwegein die hele beveiligingsdiensten zag, die bij de kantine en deur en zo posten, hebben wij bij ons bij twee scholen dat wij dat wel in de hand kunnen houden, en bij één van de drie scholen is dat een heel ander verhaal en toch wel wat lastig en overwegen we van hoe kunnen we hoofd aan bieden aan dat probleem door de toezichthouders te uniformeren of iets dergelijks waardoor zij meer gezag krijgen. Dat zijn verschillen die je ziet als je met meerdere scholen in gesprek gaat
FM	7.36	Heb je een idee hoe FM er op andere scholen uitziet? En dan niet perse bij het Twents Carmel College, maar misschien weet ik veel. Nou, de Carmel bestaat uit twaalf instellingen die onderling ook wel veel contacten hebben en daar zie je al dat de structuur die wij hier willen gaan neerzetten met een directeur bedrijfsvoering, coördinatoren en dan de afdelingen daaronder en dan zie je dat wij zeker niet voorop lopen met het bedenken van dat plaatje zeg maar. Maar wij zijn dan vooral voor dat plan van aanpak dus niet het wiel opnieuw gaan uitvinden. Nee, vooral best practices van alle andere instellingen.
FM	7.37	Uhm, buiten het Carmel ken ik het vooral vanuit mijn persoonlijke situatie die zeg maar vanuit het werk, collega's van mij die hebben bij ROC's wel opdrachten gedaan. Die kennen eigenlijk nagenoeg dezelfde structuur, een aantal in ieder geval. Maar je merkt hier dat er al heel snel gekeken wordt naar andere Carmel scholen en dat dat als beleid eigenlijk genomen wordt.
FM	7.38	En proberen jullie je nog te onderscheiden van andere scholen? Want ik weet niet of jullie ook te maken hebben met krimp? Wij krijgen te maken met krimp, maar niet zo sterk als dat scholen in deze regio dat doen
FM	7.39	Er sluiten namelijk een aantal scholen, en wij blijven een school en alle opleidingen op twee na, op VMBO aanbiedt, maar dat betekent ook wel dat je een heel breed publiek naar deze school laat. Dus elke school die sluit is voor ons extra leerlingen
FM	7.40	Dus de krimp is er of die gaat er komen, maar niet zo sterk dat... wij blijven boven het landelijk gemiddelde
FM	7.41	Nee, wij werven hier niet
FM	7.42	En desondanks gaan de leerlingenaantallen toch stijgen. De afgelopen uitslagen zeg maar waarvan de examens zijn geweest en het Twents Carmel College is pas tevreden als de cijfers of de scoringspercentage met een negen beginnen
FM	7.43	En dat soort percentages zorgen er wel voor dat je ook heel goed aangeschreven staat. Wij horen binnenkort als het goed is dat wij een excellente school zijn volgens het Ministerie en dat soort dingen zijn ze hier wel erg mee bezig. Dus nee, wij werven niet, maar wij proberen wel echt die predicaten goed en gezond en dat soort dingen te zijn en dat uit te stralen

Bijlage VI Enquêteresultaten

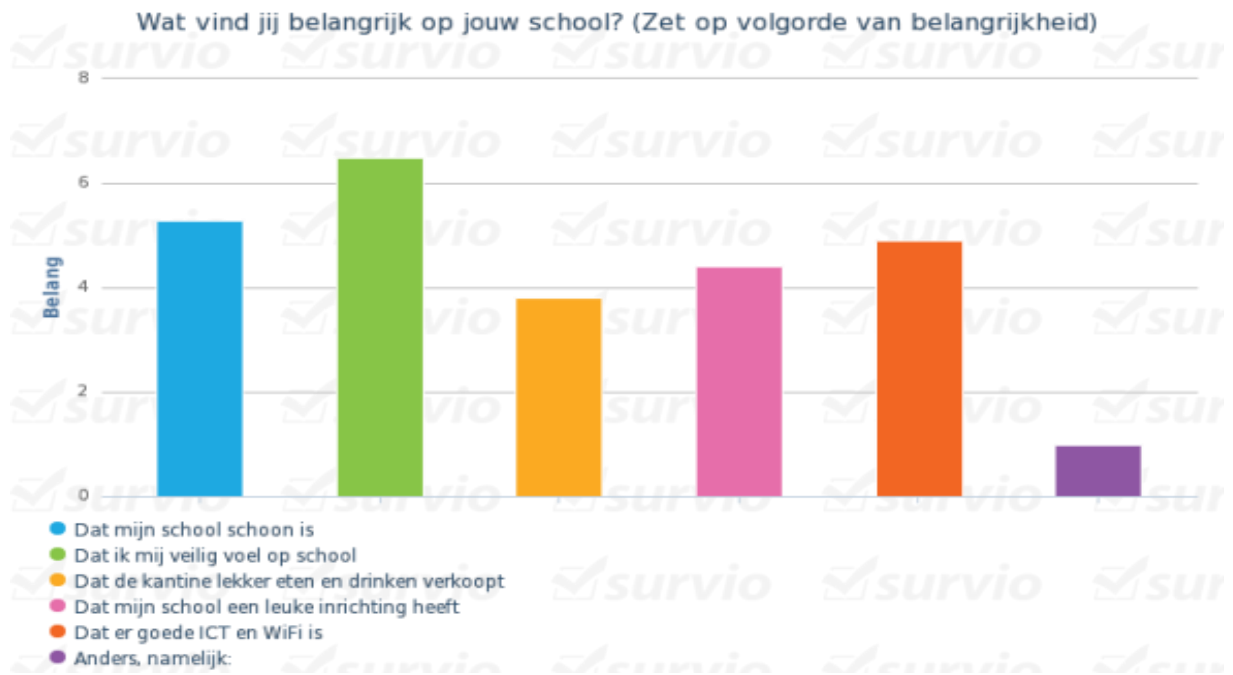
Onder leerlingen in het voortgezet onderwijs is een digitale enquête uitgezet. Het doel van de enquête was om erachter te komen wat leerlingen belangrijk vinden aan een middelbare school en welke faciliteiten bijdragen aan de optimale leeromgeving voor de leerling. Er is gekozen om de enquête niet te lang te maken in verband met de doelgroep. De enquête geeft deels antwoord op de deelvraag: 'Wanneer is er sprake van een optimale leeromgeving die maximaal bijdraagt aan het studiesucces van de leerling? Totaal zijn er 81 enquêtes ingevuld. De vragen in de enquête zijn verdeeld in open en gesloten vragen. De resultaten worden geverifieerd tijdens een leerlingenraad. Uiteindelijk kan een klantprofiel opgesteld worden voor de leerling in het voortgezet onderwijs.

De cirkeldiagrammen in figuur VI.I geven de kenmerken van de leerlingen aan. De meeste leerlingen komen die de enquête ingevuld hebben zijn afkomstig uit Utrecht en Zuid-Holland en zitten op de Havo. Daarnaast zit het grootste deel in het vierde en vijfde leerjaar.



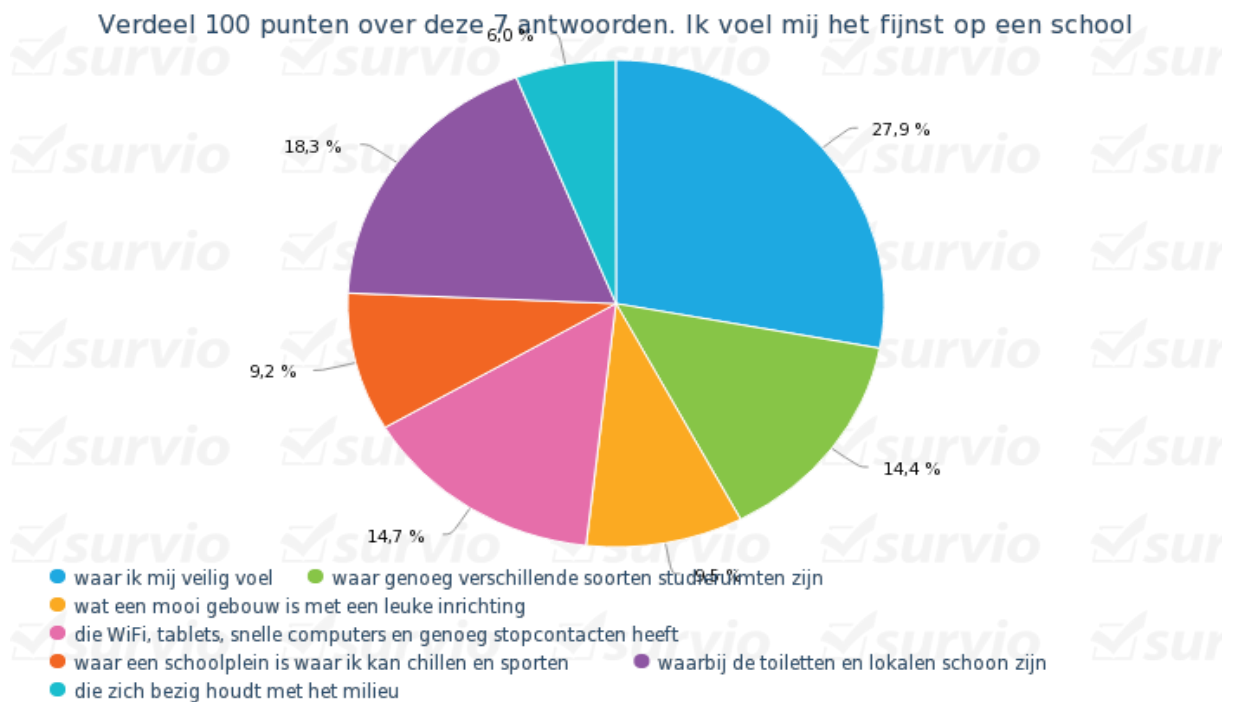
Figuur VI.I Kenmerken leerlingen

Aan de respondenten is gevraagd om hetgeen wat zij belangrijk vinden op een school op volgorde van belangrijkheid te zetten. Leerlingen vinden het meest belangrijk dat zij zich veilig kunnen voelen op een school. Daarop volgt dat de school schoon moet zijn. Goede ICT en wifi en een leuke inrichting staan in het midden van belangrijkheid. Leerlingen geven aan dat een kantine in de school het minst belangrijk is (figuur VI.II).



Figuur VI.II Belangrijke waarden school

Er moesten 100 punten verdeeld worden over zeven onderwerpen waarbij leerlingen aan konden geven wanneer zij zich het fijnst voelen op een school (figuur VI.III). Respondenten geven aan dat zij zich het fijnst voelen op een school waar zij zich veilig voelen. Dit onderwerp krijgt een gemiddelde score van 28 punten. Vervolgens geven zij gemiddeld 18,3 punten aan een school met schone lokalen en toiletten. Daarop volgend met 14,7 punten gemiddeld voor wifi, stopcontacten, tablets en snelle computers. Een gemiddelde score van 14,4 geven leerlingen aan de verschillende soorten studieruimten. Een school die zich bezig houdt met het milieu is het minst belangrijk om zich fijn te voelen op een school. Deze scoort maar liefst 6,1 punten gemiddeld.



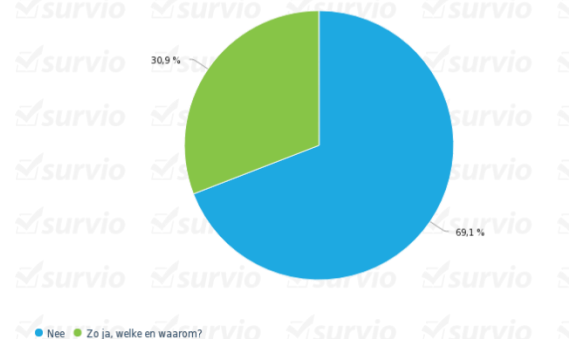
Figuur VI.III

Leerlingen presteren het beste op school waar zij zich veilig voelen, die netjes en opgeruimd is en waar goed meubilair is waar zij op kunnen zitten. Een plezierige en comfortabele leeromgeving scoort ook hoog als het gaat om factoren die de leerprestaties verhogen. Ook geeft een groot deel aan dat het belangrijk is voor genoeg daglicht en frisse lucht om goed te kunnen presteren op een school. Daarnaast zijn concentratie- en samenwerkingsruimten ook erg belangrijk.

Zevenentwintig respondenten geven aan dat zij een school kiezen die in de buurt van hun huis gevestigd is. Eveneens geven tweeëntwintig respondenten aan dat zij een keuze voor de school maken door de sfeer die in de school hangt. Daarnaast geven negentien respondenten aan dat zij graag naar een school gaan waar vrienden of vriendinnen en broers of zussen ook naar toe gaan. Achttien respondenten geven aan dat de school voor hun vertrouwd is en daarom de keuze voor de school gemaakt hebben. Overige reacties van respondenten zijn geloofsovertuiging, de vormgeving van het gebouw en kiezen respondenten voor een type school waarbij bijvoorbeeld extra aandacht gegeven wordt aan cultuur en sport. Bijlage I geeft een overzicht van de antwoorden van respondenten.

Figuur VI.IV geeft aan of het gebouw en de faciliteiten een rol gespeeld hebben bij de keuze van een middelbare school. Het grootste deel, 69,1%, geeft aan dat dit niet meegespeeld heeft. Het overige deel, 30,9%, geeft aan dat faciliteiten wel een rol gespeeld hebben bij de keuze van een school. Wanneer er 'ja' ingevuld is door de respondent, kon er een toelichting gegeven worden. Wat vooral aangegeven wordt door respondenten is de inrichting en sfeer van het gebouw. Respondenten geven aan dat deze elementen bepalend zijn voor het op hun gemak voelen in een school.

Hebben het gebouw en de faciliteiten een rol gespeeld bij de keuze van jouw school? (Denk bij faciliteiten aan schoonmaak, kantine, ICT, inrichting, etc.)

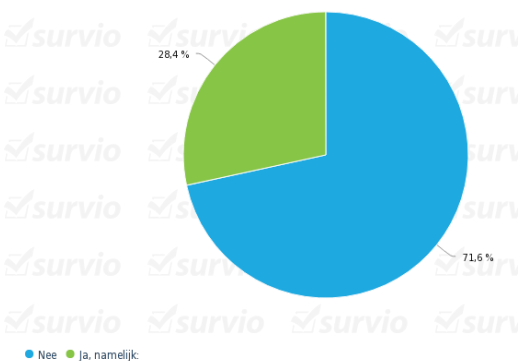


Figuur VI.IV Rol faciliteiten keuze school

Een meerderheid van dertig respondenten geeft aan het meest gebruik te maken van verschillende soorten ruimten. Deze ruimten bestaan voornamelijk uit de mediatheek/studieruimte om geconcentreerd werk te doen of in de aula om hun pauzes door te brengen. Ook wordt op een middelbare school veel gebruik van ICT-middelen. Hieronder valt de wifi en de computers/laptops. Ruim dertig respondenten geven aan gebruik te maken van de ICT faciliteiten. Daarnaast wordt er veel gebruik gemaakt van het toilet en maken ruim twintig leerlingen vaak gebruik van de kantine of een cateringautomaat. Bijlage II geeft een overzicht weer van faciliteiten die het meest op een middelbare school worden gebruikt.

De laatste vraag van de enquête is of leerlingen faciliteiten missen op hun school. 71,6% geeft aan dat er geen faciliteiten missen op hun school. 28,4% geeft aan dat er wel faciliteiten missen op hun school (figuur VI.V) en konden dit antwoord toelichten met hetgeen wat zij dan missen. Van de 23 reacties wordt een studieruimte/concentratieruimte vijf keer genoemd. Daarnaast wordt een chillruimte/plek waar zij rustig zitten vier keer benoemd. De rest van de antwoorden, zoals een sportveld, betere wifi of een uitgebreider assortiment aan eten en drinken wordt één á twee keer benoemd.

Zijn er faciliteiten die jij mist op jouw school?



Figuur VI.V Missen van faciliteiten op school

Motivatie keuze middelbare school

Geloofovertuiging	Afstand	Sfeer	Vrienden	Vertrouwd	Gebouw	Soort school	Bejegening	Overlig
Vanuit de christelijke achtergrond van de school en de afstand van huis-school.	Omdat het dichtbij is	Er is een leuke sfeer	en omdat er veel mensen van de basisschool naar toe gingen	ik voelde me gelijk alsof ik al jaren op de school zat	De school ziet er mooi uit	Ik heb voor mijn school gekozen omdat het de enige school is die Tweetaalig onderwijs aanbiedt in mijn buurt.	en de manier waarop ze je als brugger helpen	Het trok mij meer aan
Omdat het een christelijk onderwijs is	en is dichtbij.	Ook is de relatie tussen leraren en leerlingen heel leuk en mogen we ze op de voornaam aanspreken	Mijn zus zat op deze school	Ik heb deze school gekozen omdat mijn broers op deze school hebben gezeten en zij een fijne tijd hebben gehad.	Het is een mooie ruime school waar veel licht is en veel verschillende lokalen zijn of ruimtes waar je zelf kunt werken	Het is een cultuurschool waar ook op laptops wordt gewerkt.	aardige docenten	Omdat ik geen keuze had
Het is een goed bekende gelovige school. Dit jaar ook beste middelbare school NI	Het was de enige school waar ik naar toe kon in mijn buurt	De sfeer was meteen goed en dat maakte mijn keuze	m'n moeder heeft er ook op gezeten en die vond het een leuke school.	Goed aangeschreven, gekozen omdat ik dan in een nieuw gebouw zou komen te zitten	Ik heb mijn school gekozen omdat ik dan in een nieuw gebouw zou komen te zitten	Ik kon hier technasium volgen.	en medewerkers	Ik had geen keus
Het heeft te maken met mijn geloof en het onderwijs is staat er goed bekend!	De school was goed bereikbaar.	Ik vond het er heel gezellig uitzien met een goede sfeer	en mijn zus heeft er ook op gezeten	Omdat ik er meteen een goed gevoel bij had!	Vond het mooi ingericht en het was lekker klein	en mijn niveau werd daar aangeboden.		En dat ik niet naar een school wilde waar mijn oud-klasgenoten ook heen gingen.
christelijk	Lekker dichtbij	Ook is de sfeer heel fijn.	Omdat mijn vrienden en familie ook allemaal naar deze school gingen	De school had een goede reputatie.	Ik vond het een mooie leuke en gezellige school	Het is een doorstroom vanaf de mairix		Mijn vader werkt op het school dus ik dacht dat dit wel een goede school was om les op te krijgen
Christelijke indentiteit	Er was keuze tussen 2 scholen waarvan de afstand te fietsen was.	en omdat ik de sfeer er heel prettig vind.	veel vrienden ging daar ook heen.	Op mijn gekozen school voelde ik me meer thuis dan op de andere school.	De kleinschaligheid	en kan heb veel praktijk vakken.		betrekking van school tot persoonlijke zaken
	Lag dicht bij huis.	en gezellig	Bekenden op school	Toen ik er naar binnen liep voelde ik me op mijn gemak.	Mooie school	Heeft de opleiding die ik wil volgen,		Door mijn ouders
	Dicht in de buurt	Ik vond het een mooie leuke en gezellige school	en mijn zussen zaten erop en mijn vriendinnen ook.	Ik vond het een fijne school en het zag er ook gewoon leuk en gezellig uit. Toen ik naar het open huis ging voelde ik me al gelijk op me gemak.	D'r was veel ruimte, licht en lucht. Lag in een fijne omgeving, naast het bos, waar het lekker rustgevend is.	en het heeft veel met sport		Mijn vader geeft les op de andere school
	Dichtbij mijn huis, en de andere school leek me niet leuk.	en ik deze school er prettig uit zag zien.	Klasgenoten gingen daar ook heen	Deze school vond ik het beste bij mij passen	Is overzichtelijk en netjes	Ik heb alleen voor mijn school gekozen voor de sport		Op de opendag was iedereen heel positief over de school.
	in de buurt van mijn huis	De leukste sfeer.	en er veel vriendinnen heen gingen	En het ziet er vriendelijk uit van binnen.	De school zag er netjes uit	Leuke kunstvakken,		leek me een leuke school.
	Er was niet heel veel keus in mijn omgeving	goeie sfeer,	Nick zat er ook op	Dat deze school veilig was	en de school ziet er leuk uit			Organisatie en de bekendheid
	Dichtbij huis	Het heeft een hele fijne sfeer, en zorgt ervoor dat je goed doorwerkt door alles eruit te halen	Veel van mijn vrienden gingen erheen en ik had veel leuke verhalen gehoord	en ik voelde me er thuis.	en een plezierige uitstraling van gebouw			

Overzicht meest gebruikte faciliteiten

Catering	ICT-middelen	Ruimten	Toiletten	Overig
De catering en snoepautomaten.	wifi	lokalen, de aula	Wc (2x)	je gebruikt alles wel eigenlijk
-Scholkantine voor lunch als ik dat vergeten ben.	WiFi, computers	De banken in de aula als er onverwachts een uur uitvalt.	De toiletten	fietsenhok
en de kantine.	-Ict, zoals de computers in het studiecentrum of in de mediatheek	Ook de bieb is erg fijn om te zitten voor een belangrijke toets of om je goed te kunnen concentreren	De wc's	supermarkt om de hoek
kantine	Doordat we op laptops werken maken ik veel gebruik van de wifi	De mediatheek	De wc	sport
Het eten!	Het internet	Aula en schoolplein	De wc, ik ga erg vaak naar de wc	Kluisjes
kantine	Ict (2x)	Aula	Toilet,	
De kantine	de wifi.	de aula en de studieruimte	Urinoirs	
Kantine	Wifi (5x)	Aula want daar kan je overal zitten en heb je veel ruimte	Toilet	
kantine	Computer	Lokalen	toiletten	
De kantine	De computers	aula, mediatheek.	Toilet	
Kantine (3x)	pc	het plein	toilet	
Kantine	Computers	aula	toiletten	
Kantine	WIFI	Daarnaast het studiecentrum om te leren en huiswerk te maken.	de wc	
Voedsel	WiFi en laptops	De mediatheek,	toiletten	
kantine	Voor de computers, omdat ik hierop veel werk kan verrichten dat ik thuis dan niet meer hoeft te doen.	plaatsen om pauze te houden.	wc	
kantine	Het gebruik van Macbooks in de les. Het is veel fijner dan met echte boeken.	Mediatheek	Toiletten	
kantine	Laptop, wij zijn een laptop school dus iedereen heeft een eigen laptop	Studiezaal	toilet	
kantine	laptops	De mediatheek, aula in de pauze	wc	
KANTINE	Laptops	Leerplekken		
kantine	Computers	mediatheek		
Van de kantine	Telefoon	Olc		
	ICT	openleercentrum, lokalen		
	WiFi	lokalen en mediatheek		
	computer	Zit ruimtes		
	ICT (2x)	De klaslokalen		
	Computers	lokalen		
	computers	het openleercentrum		
	WiFi	aula, lokalen		
		schoolplein		
		Aula		
21	28	30	17	5

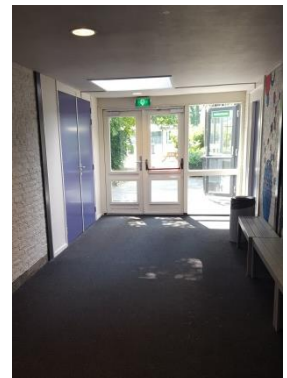
Tijdens het onderzoek had het Lorentz Casimir Lyceum in Eindhoven de vraag: ‘Hoe maken wij met zo weinig geld ons schoolgebouw aantrekkelijk voor de leerlingen?’ Samen met Schoolfacilities en een omgevingspsycholoog¹ is een bezoek gebracht aan deze school om de inrichting te bekijken (figuur VII.I).



Figuur VII.I (Commons)

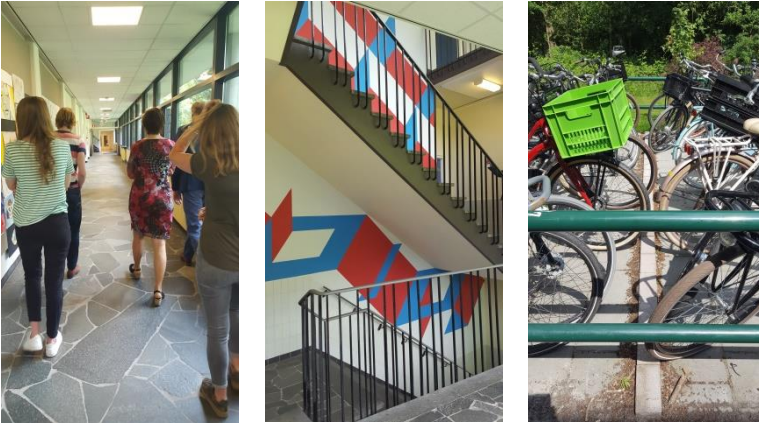
Het Lorentz Casimir Lyceum in Eindhoven heeft plannen voor een renovatie. Vanwege de budgetten is besloten om het bestaande gebouw te behouden en geen nieuw gebouw neer te zetten. De omgevingspsycholoog geeft aan dat je er al ver komt met kleine simpele aanpassingen om zo het schoolgebouw aantrekkelijker te maken voor een leerling. Het eerste dat opvalt tijdens de rondleiding is dat de receptie niet in het gezichtsveld ligt. Het is belangrijk dat bezoekers bij binnenkomst een receptie zien zodat men niet door de school gaat dwalen. Ook valt op bij de ingang van de onderbouwleerlingen dat de gang een laag plafond heeft, niet breed is en waarschijnlijk 's ochtends heel druk met leerlingen die binnenkomen (figuur VII.II). In combinatie met slechte akoestiek kan dit een gevoel van stress veroorzaken voordat de dag van de leerling begonnen is.

De omgevingspsycholoog geeft nog enkele tips voor het Lorentz Casimir Lyceum. Daglicht is erg belangrijk voor het onderwijs. Studies geven aan dat natuurlijk daglicht een sterke positieve bijdrage heeft op zowel concentratievermogen en welzijn als op de motivatie van de leerling. Ook geeft kleur veel sfeer in een schoolgebouw. Het gebruik van kleuren kan onder sommige omstandigheden de ervaring van ruimtelijkheid beïnvloeden. Op de muren van het trappenhuis zijn knalrode en felblauwe vlakken geschilderd. Deze kunnen een gevoel van onrust en druk uitstralen (figuur VII.III). Wat aangegeven wordt is dus dat het gebruik van kleur goed is, maar probeer in drukke (verkeers)ruimten de felle en harde kleuren te beperken omdat dit dus een onrustig gevoel geeft voor leerlingen.



Figuur VII.II Smalle doorgang

¹ Joren van Dijk, omgevingspsycholoog



Figuur VII.III Lichte ruimten, kleur in trappenhuis, geen fietsenrekken

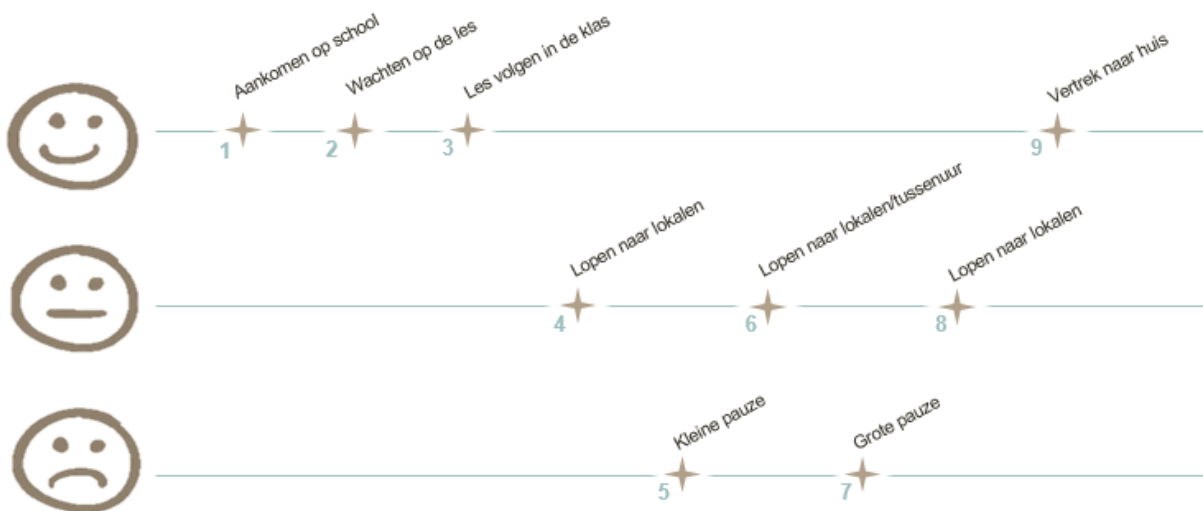
Wat te zien was bij het fietsenhok is dat de school goed heeft ingespeeld op de kratjesfietsen. Hier zijn de fietsenrekken weggehaald en is er door middel van een verhoogde rij stenen een drempel gemaakt zodat iedereen zijn of haar fiets wel netjes kan neerzetten.

Dit resultaat is geschreven op basis van het artikel 'de psychologie van een schoolgebouw' uit *Schoolfaciliteiten* (Dondorp, 2017). Foto's zijn gemaakt door Ingrid de Moel, directeur Bouwstenen voor Sociaal.

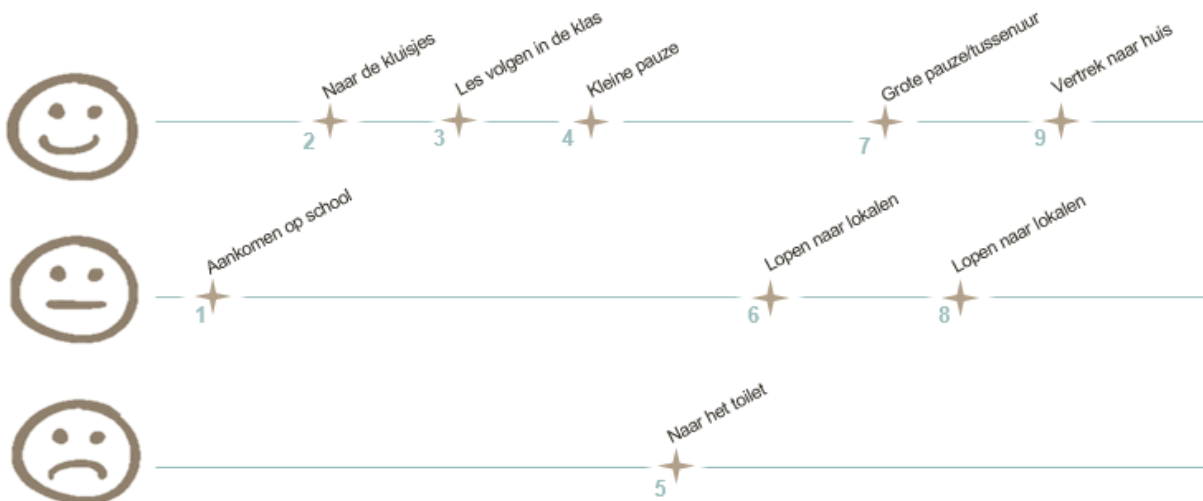
Bijlage VIII Workshop resultaten

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraag ‘Hoe ziet de optimale leeromgeving er uit voor leerlingen in het voortgezet onderwijs?’ Om die optimale leeromgeving in kaart te brengen zijn er op 20 juni en 12 juli 2017 workshops georganiseerd waarbij docenten en leerlingen de optimale leeromgeving in kaart hebben gebracht door middel van het maken van een klantreis. Het maken van de klantreis is een klantgerichte techniek voor het ontwikkelen van nieuwe concepten en het optimaliseren van klantprocessen en diensten (Schaap, 2016). In de gehele klantreis zijn stappen benoemd van het aankomen op school, het verblijven op school tot en met het vertrek van school. Per stap is bepaald welke faciliteiten voor leerlingen echt van belang zijn en zijn de stappen ingedeeld bij een emotie (ontevreden, neutraal, tevreden). Hierdoor is duidelijk geworden waarin de school energie in moet steken als het gaat om faciliteiten. Totaal zijn er twee verschillende klantreizen in kaart gebracht met de daarbij passende faciliteiten. Vervolgens zijn de twee klantreizen naast elkaar gelegd en is er één ideale klantreis, oftewel optimale leeromgeving, gemaakt omdat de resultaten dicht bij elkaar lagen.

De workshops



Figuur VIII.I Workshop 1



Figuur VIII.II Workshop 2

Benodigde faciliteiten

Nu de klantreis is ingevuld door de twee verschillende groepen leerlingen, is het van belang om de benodigde faciliteiten in kaart te brengen. Hierbij is per stap in de klantreis aangegeven door leerlingen wat zij echt nodig hebben om de optimale leeromgeving te hebben.

Stap	Faciliteiten
1. Aankomen op school	<ul style="list-style-type: none">➤ Fietsenstalling➤ Kluisjes➤ Kapstokken
2. Wachten op de les	<ul style="list-style-type: none">➤ Kantine met tafels en stoelen
3. Les volgen in de klas	<ul style="list-style-type: none">➤ Stoelen en tafels (in groepjes bij elkaar)➤ Wifi➤ Stopcontacten➤ Digiboard/whiteboard
4. Lopen naar lokaal	<ul style="list-style-type: none">➤ Tijd➤ Kortere afstanden
5. Pauze	<ul style="list-style-type: none">➤ Stoelen en tafels (vierkante blokken). Liever niet staan in de pauze➤ Prullenbakken➤ Achtergrondmuziek➤ Toiletten➤ Schoolplein (buiten)
6. Tussenuur	<ul style="list-style-type: none">➤ Kantine (open)➤ Betaalbare snacks➤ Rokersruimte
7. Naar huis	<ul style="list-style-type: none">➤ -

Figuur VIII.III Benodigde faciliteiten workshop 1

Toelichting op figuur VIII.III

Tijdens workshop 1 is door leerlingen aangegeven dat bij aankomst op school vaak al fietsen voor de ingang 'verkeerd' staan waardoor er geen ruimte is om met andere fietsen doorheen te gaan. Daarnaast is er weinig plek voor fietsen met een rek of kratje voorop. Eenmaal aangekomen op school worden jassen in de kluisjes gedaan en is er mogelijkheid om met nat weer je jas aan een kapstok te hangen. Leerlingen geven aan dat voordat ze les begint zij wachten in de kantine of bij de kluisjes. Tijdens het volgen van de lessen zitten kinderen graag in groepjes bij elkaar en maken ze veel gebruik van de wifi omdat zij vaak hun eigen laptop mee hebben om hun schoolwerk op te doen. Daarbij wordt aangegeven dat extra stopcontacten gewenst is. Bij het wisselen van de lessen moeten leerlingen vaak lange afstanden lopen in het gebouw waardoor zij eigenlijk te weinig tijd hebben om op tijd bij de volgende les aanwezig te zijn. Tijdens de pauze zitten leerlingen graag in groepen bij elkaar. Lange banken hoeft voor hun niet zo. Zij zitten liever aan een vierkante tafels met stoelen in groepen van ongeveer tien leerlingen zodat zij makkelijk met elkaar kunnen praten. Daarnaast wordt aangegeven dat zij het wel gezellig vinden als er een achtergrondmuziekje aanstaat in de kantine en willen zij een klein prullenbakje op tafel hebben staan. Wel wordt aangegeven dat als je wilt zitten tijdens je pauze, je snel moet zijn om een stoel te bemachtigen. Er is té weinig zit plek voor iedereen en leerlingen gaan staan en hangen bij de kluisjes. Het schoolplein buiten is pas geleden gerenoveerd en daar zijn de leerlingen blij mee. Wanneer leerlingen een tussenuur hebben wordt aangegeven dat zij dan ook graag in de kantine zitten, maar deze is dan niet open. Er kunnen wel snacks uit een automaat gehaald worden, maar deze zijn redelijk prijzig. Leerlingen gaan daarom liever naar de Lidl die om de hoek van de school gevestigd is. Daarbij wordt gezegd dat voor leerlingen die roken niet goed geregeld is qua rokersruimte.

Stap	Faciliteiten
1. Op de fiets	> -
2. Aankomst op school	> Fietsenrek > Schoolplein
3. Naar de kluisjes	> Kluisjes > Kapstok
4. Les volgen in de klas	> Wifi > Lokaalnummer > Computer > Digiboard > Tafels en stoelen > Stopcontacten > Airco > Verwarming > Daglicht
5. Pauze	> Kantine > Banken > Statafels > Tafels en stoelen (vierkante blokken) > Schoolplein > Supermarkt in de buurt
6. Naar het toilet	> Prullenbak > Spiegel > Wasbak > Wc-papier > Zeep > Papieren doekjes voor handen drogen
7. Lopen naar lokaal	> Bewegwijzering
8. Tussenuur	> Mediatheek > Stille werkplek > Aula/kantine
9. Naar huis	> -

Figuur VIII.IV Benodigde faciliteiten workshop 2

Toelichting op figuur VIII.IV

Over het algemeen zijn de leerlingen van workshop 2 tevreden over hun leeromgeving op school. Bij aankomst op school parkeren leerlingen hun fiets in het fietsenrek en chillen zij nog even op het schoolplein. Vlak voordat de les begint stoppen leerlingen hun jassen in de kluisjes en is er ook mogelijk om je jas op te hangen aan een kapstok wanneer deze heel nat is geregend. Vervolgens gaan leerlingen naar de les en willen dan graag dat er bewegwijzering is en dat het lokaal voorzien wordt van een lokaalnummer. De leerlingen geven aan dat de lokaalnummers nog weleens wijzigen en dat heeft als gevolg dat leerlingen vaak aan het zoeken zijn naar het goede lokaal. In de lokalen maken zij gebruik van een computer en geven aan dat er niet genoeg stopcontacten zijn. Daarnaast wordt het zelf regelen van het klimaat, zoals airconditioning en verwarming ook gewenst. Ook geven leerlingen aan dat zij graag daglicht nodig hebben tijdens de les. In de pauze zijn leerlingen graag op het schoolplein of zitten ze in de kantine. Net zoals in workshop 1 geven deze leerlingen aan dat zij ook graag aan vierkante blokken tafels zitten met stoelen eromheen om beter met elkaar te kunnen kletsen. Ook gaan leerlingen vaak naar de supermarkt in de buurt van de school omdat hier de broodjes en snacks aanzienlijk goedkoper zijn dan in de kantine. Wanneer de leerlingen gebruik maken van het toilet geven zij aan een wasbak, spiegel, zeep, wc-papier en prullenbakjes nodig te hebben. Voor het drogen van de handen hangt nu een handdroger. Het liefst drogen zij af met papieren doekjes omdat dit hygiënischer wordt bevonden. Daarnaast wordt een automatische luchtverfrisser ook gewenst om de wat zurige lucht te verminderen. Als de leerlingen weer naar het lokaal moeten lopen worden zij graag voorzien van bewegwijzering en tijdens een tussenuur maken leerlingen gebruik van de mediatheek, stiltewerkplekken en van de aula/kantine.

Inspiration Day:
'De kracht van beleving'
16 november 2017



Gom Inspiration Day: beleving in het onderwijs verhogen		
Situatie	Probleem	Doelgroepen
<p>Hoe kunnen we gebouwgebruikers van een onderwijsinstelling nog meer tevreden krijgen? We hebben er al veel over geproeft, maar zijn op zoek naar input van onderwijspartners en studenten uit het hele land. Wat kan er gedaan worden door de school zelf en/of met partners? Gom wil thought leadership in het belevingsdomein claimen en een gezamenlijke sessie met belanghebbenden helpt daarbij.</p>	<p>Voor gebruikers zoals studenten en docenten: zich niet comfortabel, veilig of geïnspireerd voelen in het onderwijsgebouw.</p> <p>Voor opdrachtgevers zoals onderwijsinstellingen: Het lukt ons nog niet voldoende een bijzondere beleving te creëren die voor extra aantrekkingskracht van de school zorgt.</p> <p>Voor Gom: We worden op dit moment nog niet als leider in het belevingsdomein gezien.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Scholen, onderwijsinstellingen Leerlingen Gasten van de scholen Ouders van leerlingen Docenten Leveranciers Gom
Unieke beleving op touchpoints		
<p>Customer journey: touchpoints</p> <ul style="list-style-type: none"> Binnenkomst in gebouw Ervaringen van anderen/decaan/omgeving Proefstuderen/open dag/uitwisseling Plaats/franking van een school checken online Faciliteiten/ICT/wifi Sociaal media/smartphone 	<p>persoonlijk welkom bij binnengaan van gebouw/door robot/deur gaat pas open na lach/spiegelstelsel, smileys</p> <ul style="list-style-type: none"> Musiek voor de deur/wijk of fenne/natuurgeluiden Demonstratie trouw opruimen met humor bijv. door acteurs Via app punten verdienen voor activiteiten; university points voor feedback op toiletzoek, restaurant spellen opruimen e.d. Via app studenten aan elkaar koppelen (vraag-aanbod) op moment dat je school insuip/chaffunctie met collega docenten/reserveren van klaslokaal Tofte attracties op school bij begin/einde schooljaar Game/creatie (mindmap) zoeken in gebouw/ruimtes thematiseren op kleur Piano vrij te gebruiken zoals op stations Kruiswand bij restaurant/catering Commerciële bedrijven/start-ups binnenhalen in schoolgebouw/kapje, slagje, bijles: community creëren Studentprofielen maken en aan elkaar linken, Online en offline leren, faciliteren met moderators, Vanuit onderwijs op interesses aansluiten Creëer dagelijks een nieuwe sfeer door andere projectie in gebouw Toilet met winkelvogel, toiletartikelen beschikbaar Traplooppad met muziek 	
Game-elementen inzetten		
<p>Excellente leeromgeving 2027</p> <ul style="list-style-type: none"> Bedrijfsleven op de campus (hubs/start-ups) Combinatie van thuis en andere omgeving Leren/werken/in the cloud Activiteiten gerelateerd aan leren Maatwerk, docent als coach en gids Geen schoolgebouw meer, opleidingen zitten fysiek bij bedrijven Veel meer gericht op kleur, geur, ontmoeting, groen/eigen tuin, minder beton, meer open Geen lesrooster maar dienstrooster, eigen leerroute (geen toetsen) 	<p>Irritaties over het gebouw kunnen uiten via 'mens erger je niet'</p> <ul style="list-style-type: none"> Eigen game opzetten: online doorgeven van vakkennis over de hele wereld/schoolgebouw als game opzetten (stijgen van level = stijgen van verdieping) Smartphone: unloockt alleen na beantwoorden van studievraag Restaurant: afrekenen wat je ervoor over hebt, of door meehelpen Les op een hometrainer: energie opwekken 	
Ludieke ideeën: de pitches		
		<ul style="list-style-type: none"> The Wow Factory: leeromgeving als middelpunt van school, maatschappij en beleving. Hier komen pitches voor opdracht en studenten samen. Van de robbie naar het uitbreiden: je wordt gezien als persoon, kunstenaar tot je aanwezig, als student sta je in het middelpunt en worden je persoonlijke successen gevierd. Kraak de klas: smartphone game voor studenten, met QR codes. Op basis van plezier de lesstof toetsen. Gaining by gaming: sportsponsor game: meer beweging, meer energie. Puntenstelsel - going for gold. Wow-school: voor student & meer. Fun, play, inspire. Community, co-creatie. Beleving = belans. Euro's en gastvrijheid in belans. Iedereen draagt bij aan beleving - bewustwording belangrijk.

Datum: 13 december 2017

Plaats: Hogeschool Rotterdam, Academieplein

Op woensdagochtend 13 december 2017 is een ontbijtsessie georganiseerd om een extra verdiepingsslag te geven aan het onderzoek naar de toegevoegde waarde (TW) van facility management (FM) voor de leerling in het voortgezet onderwijs (VO). De sessie is opgenomen met camera en met een memo-recorder om geen relevante informatie te verliezen. Niet elk woord is letterlijk overgenomen, maar ligt wel dicht bij de geluidsopname zodat er een duidelijk beeld ontstaat van de meeting.

Aanwezigen:

- Bianca van der Knaap (BK), facility manager bij FGB.
- Tanja van den Berge (TB), coördinator huisvesting CVO.
- Peter Keller (PK), gebouwbeheer en facilitaire zaken stichting H3O
- Jan Wilmer (JW), projectadviseur documentair informatiemanagement facilitaire eenheid Rijkswaterstaat.
- Yolanda Steijns (YS), adviseur bij ICOP.
- Ilse Schalij (IS), studentonderzoeker.

Agenda:

- Introductie
- Energizer
- Definitie van toegevoegde waarde FM
- De dierentuin
- Iconenronde
- De droom
- De implementatie
- Afsluiting

Introductie

Iedereen is welkom geheten en alvast bedankt voor deelname. Het onderzoek naar de TW van FM voor de leerling in het VO is toegelicht met meest opvallende bevindingen.

- FM in het VO is niet zo ver doorontwikkeld als in de kantorensector;
- FM in het onderwijs richt zich voornamelijk op het verlagen van de kosten;
- Facilitaire strategie ontbreekt vaak in het VO;
- Inkoop van producten en diensten worden veelal decentraal geregeld.

Energizer

Respondenten hebben zichzelf voorgesteld via een foto. Er is gevraagd een foto uit te zoeken van de smartphone van de afgelopen twee maanden. Aan de hand van die foto hebben respondenten zich voorgesteld door te vertellen wat dit over hun zegt.

Definitie toegevoegde waarde FM

De conclusie in dit onderzoek is nog teveel gericht op de theorie van Theo van der Voordt (2012). Hierdoor is aan respondenten gevraagd om een definitie of in kernwoorden op een post-it te schrijven wat zij onder de TW van FM verstaan. Deze opdracht heeft ieder individueel gedaan en toegelicht. Na de sessie wordt een definitie geformuleerd vanuit de praktijk. Zo is gekeken of de praktische ervaring met de TW van FM overeenkomt met die van de theorie.

JW: Je zou het kunnen benaderen als er iets niet is. Maar je wilt het op oog hebben van FM?

IS: Ja.

JW: Ooit in een heel ver verleden heb ik bij de controle BTW gewerkt. Dus als je het dan hebt over toegevoegde waarden dan kijk ik waar de organisatie het toen altijd over had en dat was omzetbelasting. Ik maak daar even een

vergelijking mee met BTW. Met BTW dan maak je iets en dan verkoop je het met winst en dan is de afnemer die uiteindelijk het totaalbedrag betaald. Van mij de metafoor om terug te kijken naar de BTW, er wordt steeds iets aan toegevoegd en dan is uiteindelijk de eindgebruiker die het mag betalen, maar is ook degene die ervan geniet van wat er geproduceerd is. Ik zal die andere ook nog even doen. Kijk, als je geen TW als FM dan moet je er direct mee stoppen. En je kan niet stoppen want FM is het kloppend hart van alles. Op het moment dat je een bedrijf binnenkomt heb je al FM. Toen we vanmorgen binnen kwamen is er nog geen proces voor docenten en leerlingen, maar FM is dan al twee uur bezig. Het is niet goed uit te leggen, maar daarmee is FM natuurlijk zo vanzelfsprekend. En natuurlijk al die kernwaarden die we kennen en voorwaarde scheppend. Er wordt gedacht dat het er van nature altijd is, maar het begint al vanaf het moment dat je je ogen opendoet.

TB: Wat ik mij afvroeg als je echt de definitie wilt weten van TW van FM wie je dan als uitgangspunt neemt om die TW te kunnen bepalen. De discussies die wij op school vaak voeren is wie staat er nou eigenlijk centraal. Is dat nou die leerling en hoe verhoudt die zich tot de docent. Want de docent is ook een onderdeel van de TW die je aan de leerling aanbied. Of is het een andere verhouding die daarin ontstaat. En dat is nou eigenlijk ook de discussie, want de docent zet zichzelf altijd centraal. Wat je je zou kunnen afvragen is wat een leerling nodig heeft voor goed onderwijs en daarbij hoort dus ook een docent. Want in het VO is het nog zo dat het in het merendeel van de tijd vooral zitten is en luisteren naar wat een docent je verteld. Dan zou ik als je de TW zou willen bepalen van heb je dan nodig als leerling om je resultaten te behalen. Dus dat je eigenlijk het proces van zo'n leerling bewandeld en wat een organisatie nodig heeft om dat voor een leerling mogelijk te maken en dat je ook kijkt waar de docent bij gebaat is. Bij het Comenius wilden ze dat docenten flexibel konden werken, maar wij hebben de meeste lokalen met vaste inrichting in met de Aardrijkskunde kaarten aan de muur, maar daardoor maakte je het wel minder flexibel omdat die docent alleen maar in die klas les kon geven. Dus ook het faciliteren van meer digitaal en het meubilair daar anders in te faciliteren met name dan ook voor die docent. Werd de TW voor die docent uiteindelijk ook voelbaar voor de leerling omdat er meer flexibiliteit in de organisatie kwam en waardoor het rooster bijvoorbeeld weer eenvoudiger kon. Ik denk dus dat er twee kanten aan zitten. Je kan een enquête houden onder leerlingen of ze het lekker vinden om een bakje koffie te krijgen? En dat vinden ze dan drie maanden leuk. En dat is ook het lastige van deze doelgroep. Ze zijn vaak ook echt ongeïnteresseerd dus we kunnen enorm ons best doen om het jullie naar de zin te maken, maar waar zit het hem dan ook echt in. En waar het hem in zit, daar ben ik nog steeds niet achter. Dus waar worden zij nou blij van? En ik denk ook dat in het onderwijs, en dan trek ik het ook een beetje naar PO, dat het heel verschillend is wat de TW is. En dat het hem kan zitten in de cultuur van een school of van de mensen die er zitten. Maar ook aan de vorm van het onderwijs. Beroepsonderwijs vraagt hele andere TW van een VWO of een Gymnasium. Het is soms heel school specifiek wat dan die TW op dat moment kan zijn. In sommige gevallen is dat extra beveiliging of drie conciërges meer die de hele dag in en uit om dat gevoel te geven. Terwijl dat juist op een Gymnasium heel erg intimiderend op die kinderen zou kunnen werken. Ik denk dus dat het heel belangrijk is de TW te bepalen van wat je doelgroep is. En waar je je dan op focust om het daarop aan te laten sluiten. Dat is samengevat van wat er allemaal op mijn briefjes staat.

JW: Mag ik daar een vraag over stellen? Je raakt mij met de mededeling dat die kinderen wispelturig zijn.

TB: Ja, zo komt dat op mij over. Kinderen zijn natuurlijk heel erg hypegevoelig. Dat is overigens niet alleen in het VO. Je merkt wel dat daar ook wel eens discussie over gevoerd wordt van hoe snel speel je wel of niet in op dat soort ontwikkelingen of doe je dat juist niet omdat je weet dat het over een paar maanden weer over is. En kies je voor je eigen basis en laat je je daar niet door beïnvloeden. Dus dat is een keuze die je daarin moet maken. Over het algemeen kiezen wij er niet voor om er op in te spelen.

IS: Zoals ik het begrepen heb is Wifi voor een leerling heel belangrijk.

TB: Ja, en toevallig was in het weekend nieuws over dat ze in Frankrijk van plan zijn dat kinderen niet meer hun mobiele telefoon mee naar school mogen nemen. Bij de Passie, dat is ook een scholengroep, daar mogen de kinderen ook hun mobiel niet meer meenemen. Maar je ziet dat dat tegelijkertijd ook dezelfde discussie oplevert, want wij willen ze ook meenemen met werken met zo'n ding. Maar je wilt ook niet dat de Wifi er toe dient dat iedereen de hele dag zit te Whatsappen. Je wilt eigenlijk dat ze daarmee die projectjes kunnen doen. En de docenten, dat is vaak wat er in een ontwikkelingsproces gebeurt, die zijn daar een beetje afstandelijk in. 'want stel je nou voor dat het anders wordt', en dat is de grootste uitdaging. Ik kwam nog uit de tijd dat we videobanden keken,

nou er was geen docent die snapte hoe die videorecorder werkte. Nu hebben ze het over een PC en een digiboard, dus dat is wel het spanningsveld waar je mee te maken hebt.

YS: Maar je denkt toch niet dat de docent die je hebt of de les die je volgt die ingezet wordt op de roostering, dat FM dat doet.

TB: Nee, maar ze roepen bijvoorbeeld wel dat zij minder tussenuren willen hebben. Zeker in de hogere klassen van HAVO/VWO, die van die keuzepakketten hebben, dat die soms ineens twee tussenuren hebben. Er zijn er een paar bij die denken van, ja gaan we lekker naar het winkelcentrum, maar er zijn er toch steeds meer die er waarde aan hechten om die tijd op school zo kort mogelijk te houden. Omdat de wereld buiten school voor hun vele maten interessanter is. En dan komt die kritische blik over twee tussenuren en willen ze gewoon op school blijven. En anders zijn er wel ouders die dat niet willen, want ja, ook ouders zijn in dit geval ook een groep die een behoorlijk aandeel heeft in wat er van een school gevonden wordt. Dus nee, ze zullen niet snel zeggen van 'doe mij maar een vol rooster'.

YS: Nee, het zal er zeker aan liggen hoe het is ingericht.

BK: Ik had hem wat algemener. Ik had klantbeleving centraal. Dus dat is eigenlijk 'de leerling centraal'. Een toevoeging naar beleving en dat is eigenlijk de beleving die zij hebben binnen het schoolgebouw. Ja, er is al veel gezegd. Ik heb hem vooral iets algemener gehouden.

PK: Ik had hem misschien ook teveel vanuit de docent gepakt. En dan kom je bij het woord 'ontlasten' in de betere zin van het woord. Ook wat je zegt: 'het is zo normaal'. En misschien is dat ook wel de grootste valkuil van FM. Het wordt zo normaal gevonden. Maar voor de leerling denk ik ook dat het een soort ontlasten is. Het gemak, het leveren. Misschien wel zorgdragen voor de vanzelfsprekendheid en dat zij zich thuis voelen. Maar ik hoor het ook hoor, die tussenuren. Voornamelijk van 5 VWO.

JW: Het lastige hierin vind ik ook, hou je vast hoor, ik denk dat we per saldo heel conservatief zijn van binnen. En ze komen natuurlijk bij vader en moeder vandaan en daar zit een thuissituatie en hoe je het ook wend of keert, daar gaan ze er ook vanuit via een bepaalde regelmaat. En daar zit natuurlijk een normale aanpak in. Toen ik ooit tegen mijn kinderen zei van 'joh, ik werk al 25 jaar bij dezelfde baas'. '25 jaar, je lijkt wel niet te wijs zeg maar'. Er zit iets in die leeftijd dat zij zich verzetten, en dat ze niks met hun vader en moeder te maken hebben. Maar intrinsiek, ik wil niet zeggen conservatief want dat krijgt weer zo'n belading, maar het is gewoon een soort basis.

YS: Ja, ik kom overeen met jou. Ik heb zelfs dezelfde woorden opgeschreven. Ik had ontzorgen wel tussen aanhalingstekens gezet want ik kan dat woord niet meer horen. Maar dat is het natuurlijk wel. Eigenlijk moet niemand er iets van merken en moet alles snel en efficiënt en goed en beter. Maar ontzorgen, ik heb er nog geen ander woord voor gevonden. Dus als je er iets voor hebt dan hoor ik het graag. Maar dat is het voor mij wel ja. Dat alle processen goed verlopen, dat iedereen tevreden is, dat alles snel opgelost is, dat er geen problemen zijn. Dat is voor mij wel TW.

JW: Maar moet het dan onzichtbaar blijven?

YS: Nee, niet persé, maar dat is het vaak wel. En dat is ook goed. Kijk, het hoeft allemaal niet van de daken geschreeuwd te worden van 'kijk hoe fantastische energie we hier hebben' denk ik. Maar als alles goed geregeld is, kan het voor iedereen heel fijn zijn.

BK: Het wordt pas zichtbaar als het er niet is vaak.

JW: Ja, met zo'n dagschoonmaak dat iemand ineens met de stofzuiger je kantoor binnen loopt. Ja, dat vind ik gewoon geweldig. Ja, en die vrouw heeft ook ineens contact.

PK: Wij hebben de schoonmaak zo veranderd, dat direct na schooltijd dat ze gaan schoonmaken. Zodat je ziet dat de schoonmaker rondloopt.

TB: Mag ik er al pratende eentje toevoegen? Want we hebben het eigenlijk nog niet echt over centen gehad. Maar hoe beter we die zaken hebben, we tikte net de bekostiging al even aan, als je dat gaat uitfilteren, dan kunnen we er dat gewoon niet voor betalen. Met andere woorden, wat eigenlijk het VO in zou moeten gaan, wordt ook wel voor andere doelen besteed dan dat eigenlijk de bedoeling is. En hoe meer en beter je dat organiseert, hoe meer geld er uiteindelijk overblijft om die leerling in het onderwijs te geven van wat daadwerkelijk nodig is. Dus de TW is niet altijd zozeer in het feit dat het FM een product oplevert van wat de TW voor de leerling is, maar het feit dat je FM professioneel organiseert en daarmee een betere kwaliteit levert of het kan goedkoper. En het kan dan terecht komen bij waar de leerling baat bij heeft. Zit hem dan niet zozeer in die TW en merkbaarheid, maar wel het feit dat je er financieel gezien er iets extra's aan overhoudt. Als je dat op die manier doet.

De dierentuin

Aan respondenten is gevraagd het huidige FM in het VO te associëren met een dier. Vervolgens is gevraagd welk dier het zou moeten zijn/worden. Figuur X.I geeft aan welke dieren door respondenten zijn benoemd.

YS: Ik heb gekozen voor een pup en die heb ik ook een naam aan gegeven: een labrador pup. Een beetje een trouwe, lieve, klein, nog in de kinderschoenen. Die moet nog een beetje groeien, veel te lief. Ik zie de pijl al staan, dus wat moet het worden. Een leeuw, een hele grote. Dat leek mij wel een mooie metafoor. FM in het VO is nog niet een volwassen beestje. Zo zie ik het.

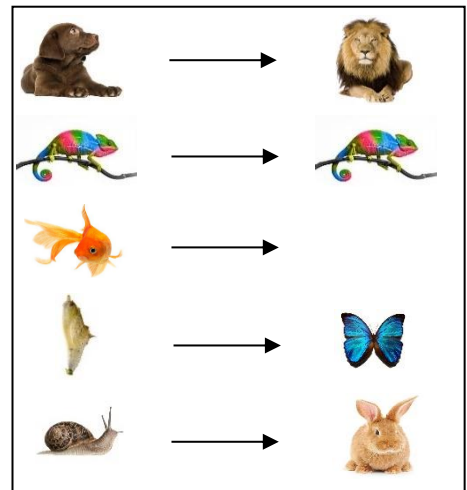
PK: Ik heb een kameleon opgeschreven. Kijk, die spin dat is zo logisch hé. De spin in het web die vind ik te makkelijk. Dus nee, die doe ik niet. Een kameleon in de zin van, die verandert daar waar die zit. Dat moeten wij ook kunnen. De moet voor de leraar kunnen denken, de docent en de leerling. Voor het gebouw, MVO, niemand heeft er dan wat mee. En dan doe je het eigenlijk weer voor die kinderen. Dat het allemaal een beetje leefbaar blijft later. Dus in die zin ja, kameleon. Bezig zijn, vaak onzichtbaar, maar daardoor niet slecht.

IS: En als je kijkt naar wat het zou moeten zijn? Welk dier zal het dan worden? Of blijf je veilig bij de kameleon?

PK: Nee, van mij mag het zo blijven. Kijk als ik het naar mezelf betrek, dan zeg ik joh, ik hoef ook niet zo heel nodig op de voorgrond te staan. Ik hoef ook niet op mijn borst te slaan van kijk eens wat ik gedaan heb. Dat is ook weleens een nadeel hoor, dan maak je je FM nog meer onzichtbaar in de organisatie.

BK: Ik had een vis. Die zwemt overal tussendoor en heeft overal mee van doen. Hij is ook een beetje onderwater, dus onder de radar en dan niet zichtbaar. Maar wat het zou moeten worden weet ik niet. Daar ben ik nog niet helemaal over uit. JW: welk dier is ooit uit het water gekomen als vis zijnde? PK: dat zijn amfibieën in principe. JW: maar volgens mij gaan we er toch naar toe dat van het doet nu iets. Je bent die vis onder water en je wilt toch bij FM een beetje booming vooruit. BK: ja, dan moet het inderdaad iets worden wat eruit komt.

TB: Ik begon met een vlinder en toen dacht ik nee het is eigenlijk nog geen vlinder. Dus ik wil eigenlijk met een cocon beginnen. En dat komt omdat ik zelf ergens anders die metafoor ook heb gebruikt. Mensen denken heel gauw van oh FM daar kunnen we snel geld mee verdienen of als we het niet doen dan besparen we. Dus dan zijn ze van plan en willen ze dat coconnetje heel snel kapot maken om het er maar zo snel mogelijk uit te halen. En wat gebeurt er dan: die vlinder is nog niet klaar. Dus die komt een beetje kreupel uit die cocon en dat werkt dan toch nog niet helemaal lekker. Dan kunnen ze eigenlijk ook nog niet vliegen en zijn ze ook niet tevreden over het proces en zo gaat het nu. Ze denken van tevoren niet goed na over wat we willen, waardoor het proces nog niet zo goed uitgestippeld is. Er wordt eigenlijk niet bepaald welk doel we nou nastreven. Je wilt uiteindelijk dat het FM gaat floreren als zo'n mooie vlinder. Dus ik denk een cocon naar een vlinder.

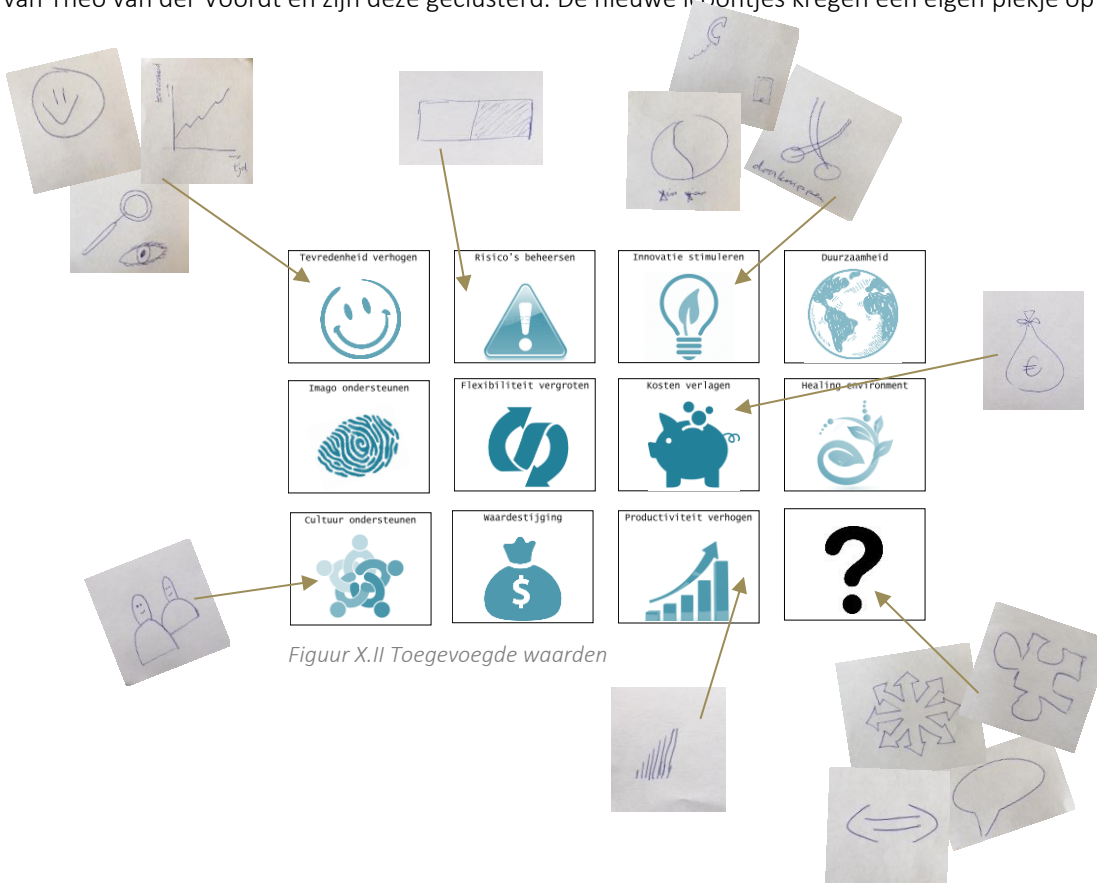


Figuur X.I Dieren geassocieerd met FM in VO















JW: Ik heb een slak die afremt in de bocht. Het is zo behoudend en dat is ook heel het onderwijs wat er mee te maken heeft. Jouw onderzoek gaat natuurlijk ook over onderwijsinstututen die er over een aantal jaren niet meer zijn. Die moeten trekken aan de bel want je ziet natuurlijk het kinderaantal terugdringen dus dan moet er daadwerkelijk ook wat gebeuren. Dan is FM op een positionering van een school en alles wat erachter zit een strategische benadering. Maar ik dacht laat ik maar even simpel houden, een slak, het is altijd lastig want bij mij in de tuin gooi ik ze altijd naar de burens toe. En dat doet hij vast ook. Maar goed, ik vind een leeuw iets te veel van het goede, maar ik ben meer van het konijntje. Die zijn natuurlijk aibaar. En het voordeel van konijntjes is; het worden er al heel snel heel veel. Maar konijntjes worden door iedereen wel als aangenaam ervaren. Je moet facilitair ook niet heel hoog in gaan zetten, maar het moet aangenaam blijven. Aibaar.

Iconenronde

Als er gekeken wordt naar toegevoegde waarden zijn er verschillende vormen te onderscheiden. Theo van der Voordt onderscheidt elf toegevoegde waarden van FM in de gebouwde omgeving. Deze toegevoegde waarden zijn als basis gebruikt in dit onderzoek. Om de toegevoegde waarde van FM meer vanuit de praktijk te benaderen, is de respondenten gevraagd om voor zichzelf te bedenken wat men vormen van toegevoegde waarden vindt en dit als een icoontje op een post-it te tekenen. De toegevoegde waarde 'productiviteit verhogen' is als voorbeeld gegeven om de respondenten op weg te helpen. De nieuw gemaakte icoontjes moesten in één zin toegelicht worden. Vervolgens is gekeken of de door de respondent gemaakte icoontjes overeenkomen met de toegevoegde waarden van Theo van der Voordt en zijn deze geclusterd. De nieuwe icoontjes kregen een eigen plekje op het flipover vel.

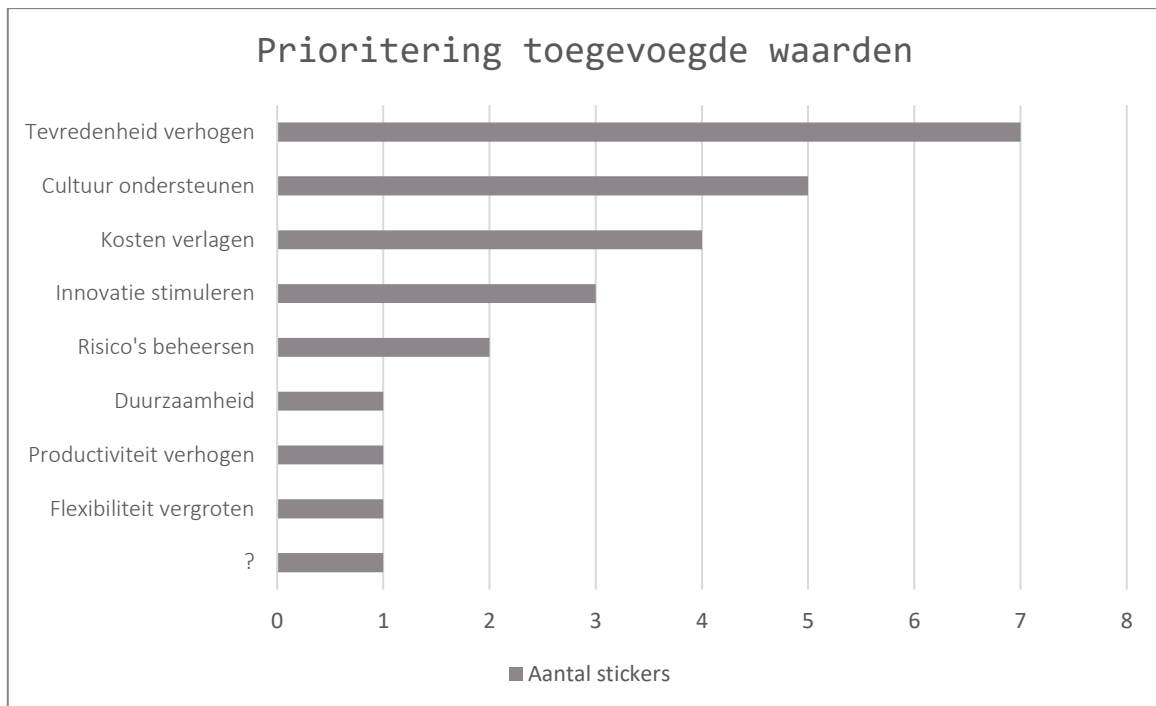


Figuur X.II Toegevoegde waarden

Tevredenheid verhogen	
	Het verhogen van de tevredenheid van de gebouwgebruikers.
	Het verhogen van de tevredenheid van de gebouwgebruikers.
	Inleven en gedetailleerd kijken naar wie zijn mijn klanten. Helpen hoe ze zich moeten gedragen als klanten en daarover in gesprek gaan. In de breedste zin kan je daarin de tevredenheid verbeteren.
Risico's beheersen	
	Je kan deze ook als metafoor gebruiken. Je moet ervoor zorgen dat de andere magneetjes er bij passen en niet afstoten. Aan de andere kant, trekt het wel weer van alles aan. En dat is wat FM ook doet. Wat is er nodig om risico's te verkleinen, maar ook wat als ik het een doe wat betekent dat voor de ander.
Innovatie stimuleren	
	Dit betekent samen. Je moet bij elkaar blijven. Ik wil hem scherper neerzetten want er wordt veel te veel vanuit de docent gedacht of misschien wel uit de directie.
	Bewust ergens afscheid van kunnen nemen. Als je iets toevoegt, moet je ook ergens afscheid van kunnen nemen. Een boom groeit beter als je hem af en toe goed snoeit.
	Vernieuwen. ICT en digitalisering.
Kosten verlagen	
	Het verlagen van de (facilitaire) kosten.
Cultuur ondersteunen	
	Binnen het onderwijs zijn een leerling en een docent onlosmakelijk met elkaar verbonden. De verbinding maakt het onderwijs. Dat valt onder de cultuur van de school en dat moet zo goed mogelijk gefaciliteerd worden.
Productiviteit verhogen	
	Het verhogen van de productiviteit.
?	
	Dit icoontje is overkoepelend. Dit gaat over alles, het gaat over zoveel. Alles moet verbeterd worden zo ongeveer.
	Ervoor zorgen dat het juiste puzzelstukje op het juiste plekje komt zodat de organisatie soepel blijft draaien. Het zijn onderdeeljes van.
	Verbinden.
	Verbinden, contact hebben met elkaar. Communicatie.

Figuur X.III Iconen toegevoegde waarden

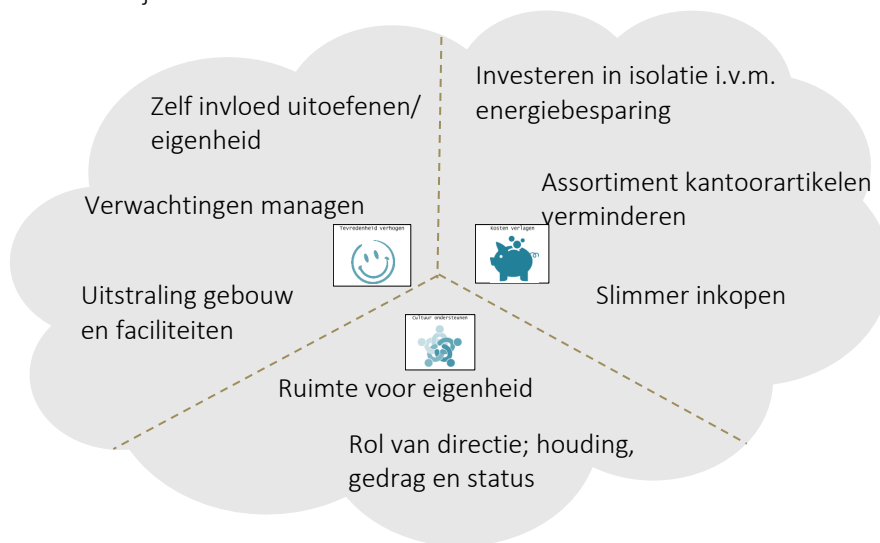
Om te kijken welke toegevoegde waarden belangrijk werden gevonden door respondenten, heeft iedere deelnemer vijf stickers gekregen. Deze sticker mochten de deelnemers zelf plakken op een vorm van toegevoegde waarden die als belangrijk gevonden worden. Er mochten ook meerdere stickers bij een vorm geplakt worden. Figuur X.IV geeft aan welke prioritering de toegevoegde waarden krijgen.



Figuur X.IV Prioritering toegevoegde waarden

De droomwolk

Uit de vorige opdracht is een top 3 voortgekomen. Tevredenheid verhogen, cultuur ondersteunen en kosten verlagen zijn hierbij als hoogste geëindigd. Deze drie toegevoegde waarden zijn in de 'droomwolk' gelegd. Per toegevoegde waarde zijn succesfactoren benoemd.



Figuur X.V De Droomwolk

De implementatie

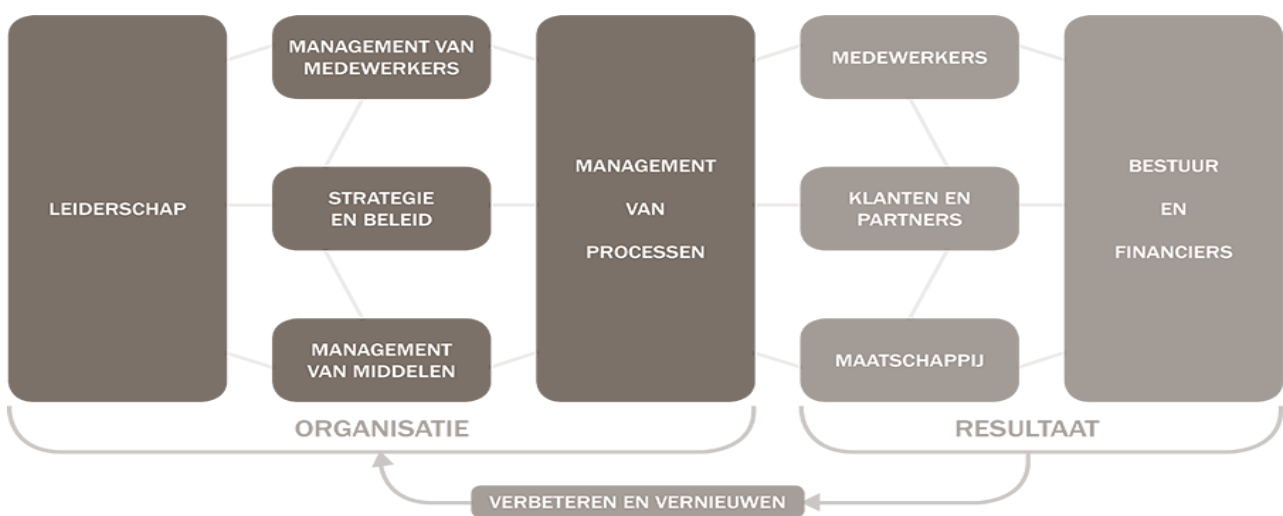
De succesfactoren die beschreven staan in de droomwolk zijn in een schema verwerkt. Het schema geeft aan welke organisatorische, personele, financiële en juridische consequenties de succesfactoren hebben. De schema's werden een voor een doorgegeven aan de deelnemers. Iedere minuut werd het schema doorgegeven totdat alle schema's ingevuld waren. Hierdoor werd er vanuit meerdere ooghoeken input geleverd. Figuur X.VI geeft een overzicht weer van de organisatorische, personele, financiële en juridische consequenties per succesfactor.

Organisatorische consequenties	Personele consequenties	Financiële consequenties	Juridische consequenties
Investeren in isolatie i.v.m. besparing			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kleine bouwkundige aanpassingen ➤ Welke consequenties voor frisse scholen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wie heeft thuis het beste idee al geïmplementeerd 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lagere energiekosten ➤ Waar betalen we de investeringen van? 	
Slimmer inkopen			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bundeling inkoop volume ➤ Nadenken over lange termijn ➤ Durf aan exploitatie denken en niet alleen aan directiekosten ➤ Bundelen, afhankelijk van afspraken die gemaakt zijn 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ontlasten personeel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Soms meer investeren aan de voorkant → terugverdientijd van paar jaar ➤ Eerst investeren, daarna voordelen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Welke ruimte biedt wet- en regelgeving?
Assortiment (kantoorartikelen) verminderen			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Duidelijkheid 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Beperkte keuze ➤ Wellicht minder tevreden door beperkter aanbod 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Minder kosten ➤ Goede monitoring ➤ Opslag en handelingskosten nemen af 	
Ruimte voor eigenheid			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aanpassen ruimten ➤ Definiëren van de ruimte om eigenheid toe te passen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wie bepaalt? ➤ Respect voor tradities ➤ Behoud van individuen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kostenverhogend 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aanbestedingen; is daar ruimte voor binnen de wetgeving
Rol van de directie			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anders met elkaar omgaan. Directie moet zaken uit handen durven geven ➤ Meer samenwerken ➤ Andere houding ➤ Samenwerken ➤ Openheid naar collega's 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Minder directeuren ➤ Samenwerking/openheid ➤ Status verhoudingen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Voordeel halen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Status aanpassing?
Uitstraling gebouw en faciliteiten			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Iedereen betrekken bij keuzes van materiaal 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Investeren in stenen en aankleding 	
Zelf invloed uitoefenen/eigenheid			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sommige zaken op hoofdniveau vastleggen maar andere zaken loslaten → FM moet niet meer alles regelen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ervaren van meer werkdruk ➤ Meer vrijheid 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Investing ➤ Sansse duurder 	
Verwachtingen managen/duidelijkheid			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Duidelijk communiceren, <u>vooraf</u> en <u>tijdens proces</u> <u>evalueren</u> 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Financiële missers voorkomen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Positief! Als vooraf duidelijk is → geen gezeik

Figuur X.VI Overzicht personele, organisatorische, juridische en financiële consequenties

Het INK-model (figuur XI.1) is erop gericht verbeteringen aan te brengen in de kwaliteit van organisaties (Bakker & Meertens, 2014). Binnen het INK-model worden er tien aandachtsgebieden onderscheiden, namelijk vijf organisatiegebieden en vijf resultaatgebieden. In de organisatiegebieden wordt beschreven hoe de organisatie is ingericht; ook wordt er informatie aangereikt over de richting waarin de organisatie zich zou kunnen verbeteren. In de resultaatgebieden worden de strategisch relevante maatstaven gekozen en wordt geregistreerd wat feitelijk is gerealiseerd. Ook hier is een terugkoppeling op de resultaten, zodat de organisatie leert van de uitkomsten en verbeteringen in gang kunnen zetten.

De opbouw van het INK-model is gebaseerd op de Demingcirkel. De aandachtsgebieden leiderschap en strategie en beleid omvatten het plan-gedeelte van de cirkel. Do wordt gevormd door degenen die voor de resultaten moeten zorgen, namelijk medewerkers, processen en middelen. Bekeken kan worden of datgene wat we wilden bereiken ook daadwerkelijk bereikt is (check) op de vier resultaatgebieden. Ten slotte is act in de terugkoppeling van verbeteren en vernieuwen (Bakker & Meertens, 2014).



Figuur XI.1 INK-model

1. Leiderschap

Goede managers ontwikkelen een visie en vergemakkelijken de voltooiing van de uitwerking van deze visie. Zij ontwikkelen organisatorische waarden en systemen die nodig zijn voor duurzaam succes en dragen die waarden en systemen via hun acties en gedrag uit. Tijdens periodes van verandering houden zij het doel voor ogen en waken ervoor dat de organisatie de juiste richting op gaat. Waar vereist, kunnen dergelijke leiders de richting van de organisatie veranderen en anderen tot volgen inspireren.

2. Strategie en beleid

Goede organisaties voeren hun missie en visie uit door een concrete strategie te ontwikkelen die rekening houdt met de markt. Het beleid, de plannen, de doelstellingen en de processen worden ontwikkeld en opgesteld om de strategie waar te maken.

3. Management van medewerkers

Organisaties beheren, ontwikkelen en benutten het volledig potentieel van de medewerkers. Zij bevorderen eerlijkheid en gelijkheid en zorgen voor betrokkenheid van hun medewerkers. Verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie neergelegd. Managers communiceren, belonen en erkennen op een zodanige manier dat zij medewerkers motiveren. Managers creëren betrokkenheid door vaardigheden en kennis in te zetten ten voordele van de organisatie.

4. Management van middelen
Het management van een organisatie wil klanten, leveranciers en interne middelen beheren om beleid en strategie en de effectiviteit van de processen te ondersteunen. Daarbij wordt rekening gehouden met de huidige en toekomstige behoeften van de organisatie, de gemeenschap en het milieu. Geld, kennis en technologie, materialen en diensten nemen een belangrijke rol in. Ook de samenwerking met leveranciers en partners ter vergroting van de toegevoegde waarde is belangrijk.
5. Management van processen
Goed management beheert en verbetert processen en genereert daarmee de toegevoegde waarde voor klanten en andere stakeholders, om hen volledig tevreden te stellen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen primaire, ondersteunende en besturende processen. De effectiviteit van interne en externe klanten is een belangrijke graadmeter voor succes.
6. Klanten en partners
Excellerende organisaties meten en bereiken uitstekende resultaten bij hun klanten. De waardering door klanten, partners en leveranciers met wie wordt samengewerkt, is van groot belang voor succesvol presteren van de organisatie. Ook is het van belang om te weten hoe producten en diensten worden gewaardeerd.
7. Medewerkers
Excellerende organisaties meten en bereiken uitstekende resultaten bij hun medewerkers. Voor het management is het belangrijk om te weten hoe de medewerkers denken over de organisatie. Wat doet de organisatie op het gebied van kennisvergroting en nieuwe uitdagingen? Worden prestaties gemeten en wat wordt er gedaan met de meetresultaten?
8. Maatschappij
De leiding geeft haar medeverantwoordelijk voor het milieu, de maatschappij en de maatschappelijke ontwikkelingen en neemt deel aan het Maatschappelijk Verantwoord Ketenbeheer, waarin het respecteren van de milieuwetgeving en duurzaam produceren opgenomen zijn.
9. Bestuur en financiers
De continuïteit wordt bepaald door degenen die zeggenschap hebben over het bedrijf. Vanuit hun verantwoordelijkheid, visie en belangen sturen zij de organisatie. Zij vormen een oordeel over de totale prestatie van de organisatie.
10. Verbeteren en vernieuwen
Dit is een continu proces. Gedwongen door veranderingen in de directe omgeving en globalisering wordt voortdurend een beroep op gedaan op het aanpassingsvermogen van het management. Inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren zijn hier de sleutelwoorden.

Bijlage XII Organogrammen scholen

Om te bepalen of de facilitaire strategie van het voortgezet onderwijs aansluit op de ondernemingsdoelstellingen is eerst gekeken wat de ondernemingsdoelstellingen van de ondervraagde scholen zijn. Daarnaast is in de interviews aan respondenten gevraagd hoe zij als facilitaire afdeling bijdragen aan de ondernemingsdoelstelling. Eerst is de missie van het schoolbestuur beschreven en vervolgens de positionering van de facilitaire organisatie.

Twents Carmel College

Een mens kan zich het beste ontplooiën als hij de ruimte ervaart en zelf verantwoordelijkheid kan nemen voor wat hij doet. Als hij daartoe de gelegenheid en middelen krijgt, stimuleert dat het beste in hem: betrokkenheid, creativiteit, verantwoordelijkheidsgevoel en een explorerende instelling. Verantwoordelijkheid nemen betekent ook: zorg dragen voor de ander als lid van de gemeenschap. Vanuit deze betrokkenheid willen wij respectvol met elkaar omgaan en open staan voor de wereld om ons heen (Twents Carmel College, 2017).

Positionering facilitair

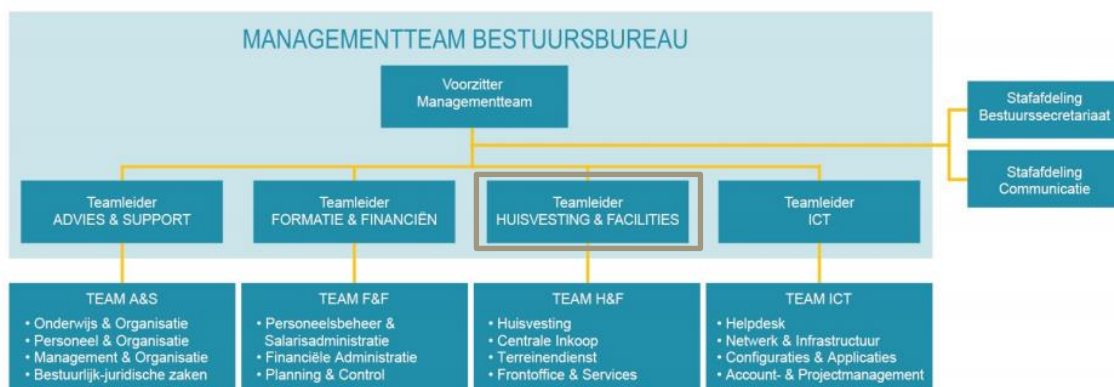
Het bestuursbureau in Hengelo ondersteunt de Carmelscholen en het CvB bij hun werkzaamheden. De medewerkers van het bestuursbureau hebben specialistische kennis op velerlei gebied in huis, zodat ze het bestuur, de schoolleidingen én de individuele medewerkers optimaal kunnen ondersteunen en adviseren (Stichting Carmel College, z.d.).

Het bureau bestaat uit vier afdelingen/teams die de kerntaken van het bestuursbureau vervullen (figuur XII.I):

- Advies & Support,
- Formatie & Financiën,
- Huisvesting & Facilities,
- ICT.

Daarnaast zijn er twee stafafdelingen:

- Communicatie,
- Bestuurssecretariaat.



Figuur XII.I Organogram Stichting Carmel College

Doelstelling facilitair

- Het in optimale wijze de leerling ondersteunen op gebied van huisvesting, ICT en ondersteunende diensten.

Hoe sluit de facilitaire organisatie aan op de ondernemingsdoelstelling?

- Het ondersteunen van de leerling in het onderwijsproces.
- De leerling wordt centraal gesteld.
- Er wordt verantwoordelijkheid bij de leerling gelegd als het gaat om devices.
- Afgeleid van de visie: leerlingen moeten op hun eigen benen leren staan.

VO Haaglanden

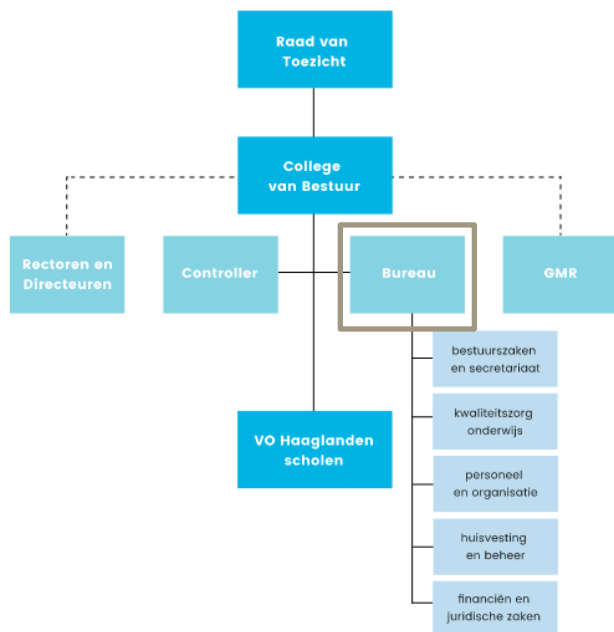
VO Haaglanden acht het haar verantwoordelijkheid zorg te dragen voor een stelsel van kwalitatief hoogwaardige onderwijsvoorzieningen die leerlingen, in samenwerking met hun ouders, begeleidt op weg naar een betekenisvolle rol en plek in de samenleving (VO Haaglanden, 2017).

VO Haaglanden geeft de missie op de volgende wijze vorm (figuur XII.II):

Missie VO Haaglanden	
pluriformiteit	VO Haaglanden kiest voor een pluriform onderwijsaanbod met algemene toegankelijkheid.
respect	Binnen VO Haaglanden is er respect voor medewerkers en leerlingen met verschillende culturele, sociale en levensbeschouwelijke achtergrond.
hoge kwaliteit	VO Haaglanden stelt hoge kwaliteitseisen aan het onderwijs en hanteert een kwaliteitssysteem.
bereikbaarheid	VO Haaglanden streeft naar optimale spreiding en bereikbaarheid van het openbaar en algemeen toegankelijk onderwijs in de regio Haaglanden.
eigenheid	VO Haaglanden legt eigen accenten in visie, onderwijsaanbod en pedagogisch-didactisch klimaat.
ontwikkelingskansen	Elke leerling binnen VO Haaglanden krijgt (door de breedte van het aanbod en de kwaliteit van het onderwijs) zelfstandige ontwikkelingskansen en de mogelijkheid tot het behalen van optimale leerresultaten.

Figuur XII.II Missie VO Haaglanden

Positionering facilitair



Figuur XII.III Organogram VO Haaglanden

Doelstelling facilitair

- FM zorgt ervoor dat leerlingen en docenten zich fijn voelen en daardoor beter kunnen studeren door goede huisvesting te bieden.

Hoe sluit de facilitaire organisatie aan op de ondernemingsdoelstelling?

- Scholen mogen verschillen. Schoonmaakcontracten worden beheert door huisvesting en beheer, maar scholen mogen zelf de invulling aan het schoonmaakcontract geven.

- Er wordt veel geïnvesteerd in huisvesting zodat leerlingen optimaal gesteund worden in het onderwijsproces.
- Goede faciliteiten zoals: wifi, schoon, reproapparatuur, gezonde kantine.

Carmelcollege Gouda

Het Carmelcollege Gouda is een open katholieke scholengemeenschap die haar leerlingen in een veilige en zorgzame omgeving met uitdagend en contextrijk onderwijs wil vormen en opleiden tot verantwoordelijke, creatieve, zelfbewuste en zelfsturende wereldburgers, betrokken bij de medemens en dienstbaar aan de maatschappij (Carmelcollege, z.d.).

Positionering facilitair

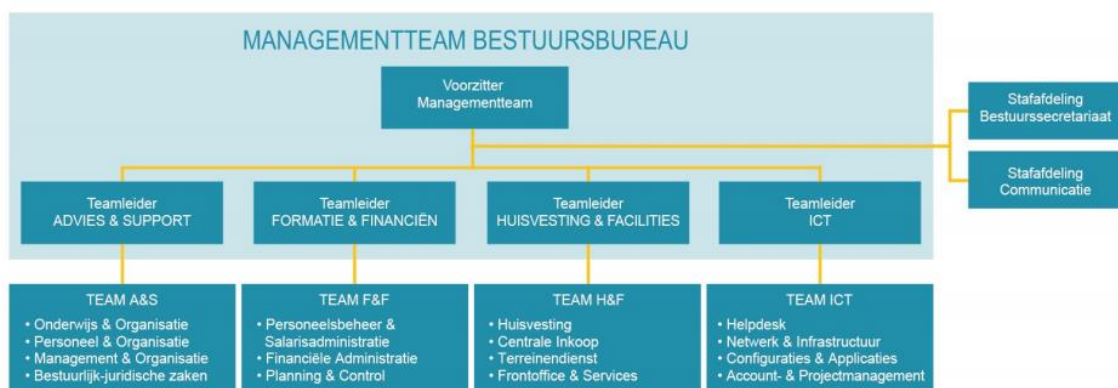
Het bestuursbureau in Hengelo ondersteunt de Carmelscholen en het CvB bij hun werkzaamheden. De medewerkers van het bestuursbureau hebben specialistische kennis op velerlei gebied in huis, zodat ze het bestuur, de schoolleidingen én de individuele medewerkers optimaal kunnen ondersteunen en adviseren (Stichting Carmel College, z.d.).

Het bureau bestaat uit vier afdelingen/teams die de kerntaken van het bestuursbureau vervullen (figuur XII.IV):

- Advies & Support,
- Formatie & Financiën,
- Huisvesting & Facilities,
- ICT.

Daarnaast zijn er twee stafafdelingen:

- Communicatie,
- Bestuurssecretariaat.



Figuur XII.IV Organogram Stichting Carmel College

Doelstelling facilitair

- Zorgdragen dat een leerling in een prettig, veilig en schone leeromgeving goed gefaciliteerd wordt.

Hoe sluit de facilitaire organisatie aan op de ondernemingsdoelstelling?

- Door het stewardproject krijgen leerlingen een verantwoordelijkheidsgevoel en bevordert het de persoonlijke ontwikkeling.
- Een veilige school door adequaat op vragen te reageren en zorgen voor een goed BHV team.
- Het bieden van een zorgzame school door een schone leeromgeving te creëren.
- Investeren in ICT om bij te dragen aan de ontwikkelingen in de maatschappij.

LVO Raayland Venray

We zien het als onze taak om een klimaat en de voorwaarden te scheppen voor een optimale ontwikkeling van onze leerlingen, opdat zij breed opgeleid en zelfbewust onze school verlaten. Daarom hebben we aandacht voor de individuele ontwikkelingslijn van de leerling en stellen we de leerling centraal in onze organisatie. We zijn duidelijk over onze mogelijkheden en we vinden de inbreng en eigen verantwoordelijkheid van leerlingen en ouders belangrijk', deze wordt ondersteund door vijf pijlers (Raayland College, z.d.):

- Maatwerk in structuur
- Kennis en vaardigheden in samenhang
- Optimale begeleiding, krachtig mentoraat
- Verbindend leren
- Samen op weg naar jouw toekomst

Positionering facilitair

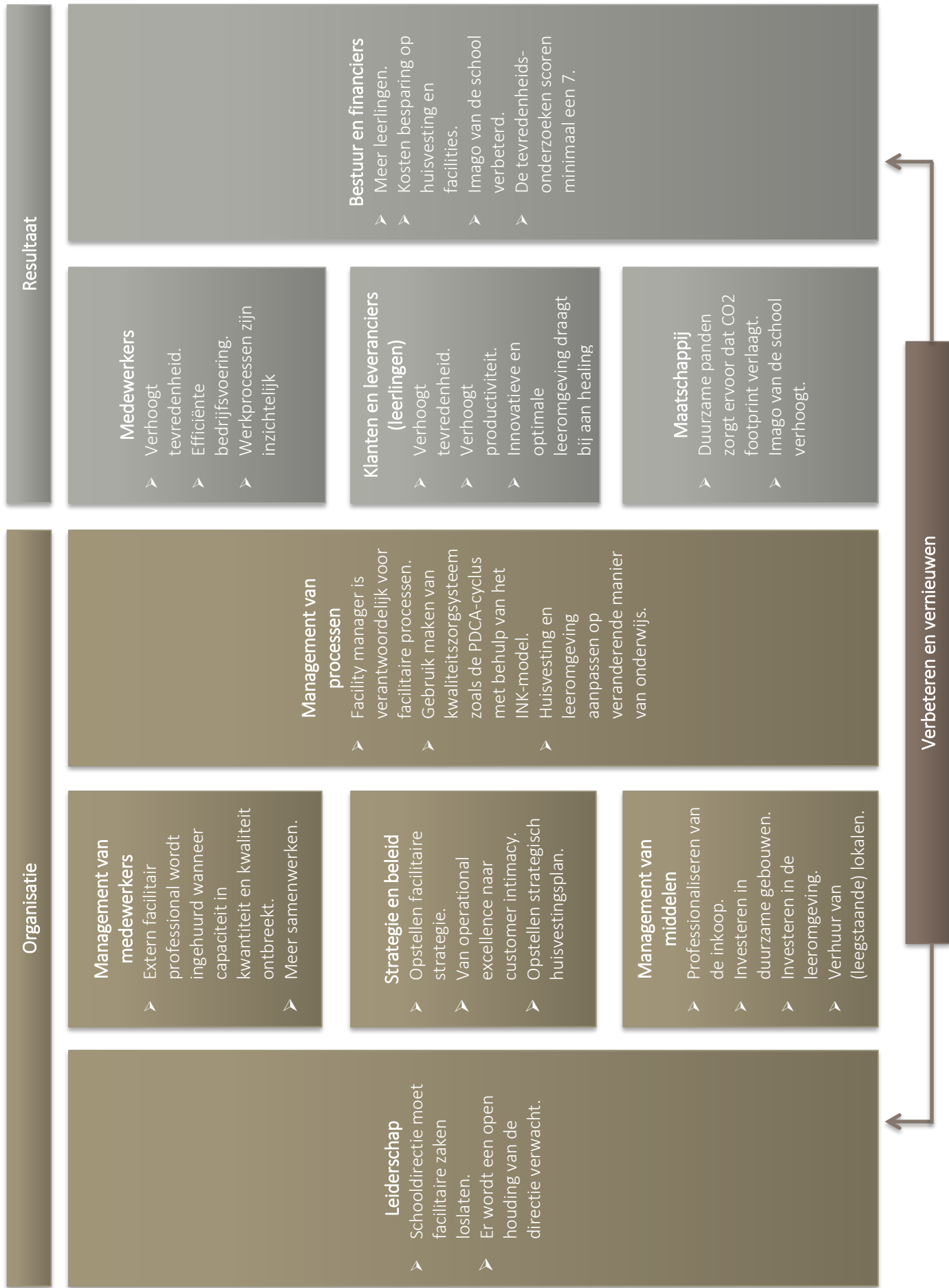
Onze scholen en het CvB worden bij de uitvoering van verschillende taken ondersteund door het bestuursbureau. Het bestuursbureau heeft expertise op het gebied van personeel en organisatie, salarisadministratie, financiën, juridische zaken, vastgoed, facilitaire zaken, inkoop, ICT, algemeen beleid en communicatie (LVO, 2017).
(Geen organogram aanwezig)

Doelstelling facilitair

- Ervoor zorgen dat leerlingen zich fijn en veilig voelen in een leeromgeving en dat de toekomst van scholen behouden blijft.

Hoe sluit de facilitaire organisatie aan op de ondernemingsdoelstelling?

- Het faciliteren en ondersteunen van het gehele onderwijsproces.
- Facilitair heeft geen invloed op de resultaten van de leerlingen. Het is enkel ondersteunend.



Verbeteren en vernieuwen

- Medewerkers tevredenheidsonderzoek
- Leerling tevredenheidsonderzoek
- Het aantal kWh energie
- Het aantal aanmeldingen van leerlingen
- Studieresultaten van leerlingen
- Facilitaire en huisvestingskosten zijn verlaagd

Bijlage XIV Kostenberekening implementatie

Berekeningen

Alle bedragen in de onderstaande rekeningen zijn excl. BTW.

Om de huidige facilitaire kosten van het onderwijs in kaart te brengen, is gebruik gemaakt van de kengetallen welke beschreven staan in Jellema Beheren (2011). Voor de berekening van de kosten is gebruik gemaakt van de linker tabel (lage kosten) omdat deze kosten gebaseerd zijn op grote scholen. Figuur XIV.I geeft de huidige huisvestingskosten weer in het onderwijs. De kosten zijn berekend op een gemiddelde van 1000 leerlingen.

<i>Vaste kosten</i>	
Afschrijving of huur	€ 490
Belastingen/heffingen/vergunningen	€ 40
Verzekeringen	€ 20
<i>Energiekosten</i>	
Energiekosten	€ 100
<i>Onderhoudskosten</i>	
Technisch onderhoud	€ 80
Onderhoud terreinen	€ 60
Huishouding	€ 140
<i>Administratieve beheerskosten</i>	
Personeelskosten	€ 2
<i>Specifieke bedrijfskosten</i>	
Bewaking en beveiliging	€ 6
<i>Organisatiegebonden kosten</i>	
Beheerskosten	€ 40
Receptie en bewaking	€ 35
Reprografie	€ 90
Restauratieve voorzieningen	€ 90
Postvoorziening	€ 20
Logistiek	€ 2
Bibliotheek	€ 45
<i>Middelen</i>	
Kantoorbenodigdheden	€ 15
Werkplekinrichting	€ 125
Presentatievoorzieningen	€ 40
Communicatie	€ 10
Kunst	€ 3
Groenvoorziening gebouw	€ 2
<i>Totale jaarkosten per leerling</i>	€ 1.468
<i>Vaste kosten per 1000 leerlingen</i>	€ 1.468.000

Figuur XIV.I Huidige huisvestingskosten

Aan het implementatieplan zitten kosten verbonden. Hierbij gaat het om eenmalige investeringskosten en jaarlijks terugkerende kosten. De eenmalige investeringskosten zijn onderverdeeld in:

- Interim facilitair manager;
- Opleiding van de conciërge;
- Aanschaf van zonnepanelen.

De jaarlijks terugkerende kosten zijn onderverdeeld in:

- Interim facilitair manager (1 x per 2 weken);
- Investering in (online)marketing;
- Investering in innovatieve leeromgeving.

Interim facilitair manager	
Kosten per uur ex. Btw	€ 95
Aantal uur	1000
Termijn (weken)	24
Totaal	€ 95.000

Figuur XIV.II Kosten interim facilitair manager

Zonnepanelen (middel)grote school		
Jaarverbruik van de school	1117000	kWh
Benodigd vermogen om jaarverbruik te dekken	130000	Wp
Benodigd aantal zonnepanelen om jaarverbruik te dekken	500	panelen
Benodigde investering	€ 150.000	
Besparing elektriciteitslevering: 117000 kWh * 0,055/kWh	€ 6.435	jaar
Besparing 1e schijf energiebelasting: 10.000 kWh * 0,1196 euro kWh	€ 1.196	jaar
Besparing 2e schijf energiebelasting: 40.000 kWh * 0,0469 euro kWh	€ 1.876	jaar
Besparing 3e schijf energiebelasting: 67.000 kWh * 0,0125 euro kWh	€ 838	jaar
Besparing in totaal: 6.435 + 1.196 + 1.876 + 838	€ 10.345	jaar
Terugverdientijd zonder SDE+ subsidie	14-15	jaar
Schatting hoogte SDE+: 117.000 kWh * (0,141-0,045) euro/kWh	€ 11.232	jaar
Terugverdientijd met hoogste SDE+ subsidie	7	jaar

Figuur XIV.III Rekenvoorbeeld zonnepanelen (middel)grote school

De baten van de implementatie is uit te drukken in kosten en kwaliteit. Baten die geld uitgedrukt worden zijn:

- Zonnepanelen leveren energie op;
- Lokalen kunnen verhuurd worden aan derden buiten lestijden om (VO Haaglanden, 2016);
- Het professionaliseren van de inkoop levert een reductie op van 20% (Schoolfacilities, 2013);

Professionaliseren inkoop	Kosten	Reductie	Totaal	
Schoonmaak	€ 140.000	20%	€ 28.000	jaar
Onderhoud gebouw en terrein	€ 140.000	20%	€ 28.000	jaar
Bewaking en beveiliging	€ 6.000	20%	€ 1.200	jaar
Receptie	€ 35.000	20%	€ 7.000	jaar
Catering	€ 90.000	20%	€ 18.000	jaar
Repro	€ 90.000	20%	€ 18.000	jaar
Totaal	€ 501.000	20%	€ 100.200	jaar

Figuur XIV.IV Kostenreductie professionaliseren inkoop (RVO, 2015)

Toelichting

De eenmalige kosten bestaan uit drie kostenposten. Hier gaat het om de kosten van een interim facilitair manager, de opleiding van de conciërge en tot slot de aanschaf van zonnepanelen. Het uurtarief van de interim facilitair manager is gebaseerd op de website van Consultancy.nl (2017). De interim facilitair manager wordt voor zes maanden in dienst genomen om de strategische beleidsplannen op te stellen.

De opleiding van de conciërge is eenmalige uitgave van € 3.025 euro en duurt zes maanden. De laatste investering, tevens de grootste investering, zijn de zonnepanelen. De aanschaf van zonnepanelen is eenmalig een grote investering, maar levert uiteindelijk ook veel op. De berekening in figuur XIV.III is een berekening van Rijksdienst Ondernemend Nederland (2015). De berekening is uitgegaan van een (middel)grote school. Het is een investering van € 150.000 euro die in zeven jaar is terugverdiend door de stroom die extra wordt opgeleverd. Er wordt uitgegaan dat een school de SDE+ subsidie ontvangt. Per jaar wordt een besparing gedaan van € 11.232.

Daarnaast zijn er ook jaarlijks terugkerende kosten. De interim facilitair manager komt één keer per twee weken langs om de voortgang te bewaken en waar nodig bij te stellen. Er is uitgegaan van 26 weken x 8 uur per dag x € 95 ex. btw. Ook wordt er geïnvesteerd in (online)marketing. Dit geldt met name voor scholen die te maken hebben met de demografische krimp. Het inzetten van marketing is een hulpmiddel om scholen beter op de kaart te zetten. Voor de marketingkosten is een gemiddeld bedrag van € 15.000 genomen (Groot, 2018). Om de leeromgeving aantrekkelijk en innovatief te houden voor leerlingen wordt een bedrag van € 20.000 jaarlijks geïnvesteerd. Het bedrag dat jaarlijks wordt uitgegeven aan de optimale leeromgeving is een aanname.

De baten zijn onder te verdelen in het opleveren van energie, het reduceren van kosten door centrale inkoopcontracten, het verhuren van lokalen aan derden buiten lestijden en door het bieden van de optimale leeromgeving levert het de school 20 extra leerlingen op.

De aanschaf van zonnepanelen levert een besparing op van € 11.232 euro per jaar. De economische levensduur van zonnepanelen is 25 jaar (Tentensolar, z.d.). Dat houdt in dat na 25 jaar een besparing is gedaan van € 280.800 (25 * € 11.232). De aanschafprijs van 500 zonnepanelen is € 150.000. Na 25 jaar is er dus een winst gemaakt van € 130.800.

Het professionaliseren van de inkoop levert een structurele besparing op van 20% op de aangeboden diensten (Schoolfacilities, 2013). Figuur XIV.IV geeft aan op welke diensten bespaard kan worden als de inkoopcontracten centraal geregeld worden. Om een berekening te maken is gebruik gemaakt van de kengetallen voor de kosten van onderwijshuisvesting die beschreven staan in Jellema Beheren (2011).

Extra inkomsten kunnen gegenereerd worden wanneer klaslokalen aan derden worden verhuurd buiten lestijden om. Jaarlijkse opbrengsten per klaslokaal is € 3.600 (VO Haaglanden, 2016). In dit plan wordt er vanuit gegaan dat er vijf klaslokalen verhuurd worden aan derden. Dit levert een opbrengst van € 18.000 per jaar op.

Opbrengsten die bovengenoemde maatregelen leveren kunnen geïnvesteerd worden in de leeromgeving van de leerling. Belangrijke pijlers zijn:

- Huisvesting;
- ICT;
- Schoonmaak;
- Veiligheid.

De terugverdientijd van de totale investering bedraagt maximaal vijf jaar. De berekening hiervan is te zien in figuur XIV.V.

Jaar	Terugkerende kosten	Kosten	Opbrengsten	Totaal
1	€ -	€ 295.000	€ -	€ 295.000
2	€ 54.760	€ 349.760	€ 129.432	€ 220.328
3	€ 54.760	€ 275.088	€ 129.432	€ 145.656
4	€ 54.760	€ 200.416	€ 129.432	€ 70.984
5	€ 54.760	€ 125.744	€ 129.432	€ -3.688

Figuur XIV.V Berekening terugverdientijd