



« Door krachten te bundelen  
is meer kwaliteit mogelijk  
tegen lagere kosten. »

*Frank Gortemaker, economisch socioloog*

Frank Gortemaker is werkzaam als senior adviseur bij adviesbureau Berenschot.  
Hij voerde in 2016 een *overheadbenchmark* uit bij CVO.

# ‘Maak slimme keuzes’

Directeuren, administratief medewerkers, conciërges. Geen school kan zonder onderwijs-ondersteunend personeel (OOP). Maar hoe zet je als onderwijsorganisatie deze medewerkers zo efficiënt mogelijk in, zodat zij het primaire proces optimaal kunnen ondersteunen?

Frank Gortemaker, senior adviseur bij adviesbureau Berenschot, vertelt waar winst te behalen valt.

Gortemaker is economisch socioloog en begeleidt onderwijsinstellingen bij het efficiënt en effectief inrichten van hun bedrijfsvoering. In het voorjaar van 2016 voerde de adviseur een *overheadbenchmark* uit bij CVO. De *benchmark* bood inzicht in de omvang van het onderwijs-ondersteunend personeel van CVO. Gortemakers rapportage gaf tevens antwoord op de vraag hoe deze omvang zich verhoudt tot die van andere instellingen voor voortgezet onderwijs. ‘CVO zit vrij dicht tegen het gemiddelde van de referentiegroep’, zegt hij. Bij CVO werkt 23,2 procent van de formatie in de ondersteuning; bij de referentiegroep is dit gemiddeld 23,7. De overheadlasten van CVO bedragen gemiddeld € 17.891 per formatieplaats. Dit is 1 procent hoger dan het gemiddelde van de referentiegroep.

## Unieke behoeften

‘Maar of je nu op, iets onder of boven het gemiddelde scoort in onze *benchmark*, voor alle onderwijsorganisaties is het zinvol om steeds weer te kijken naar hoe je je bedrijfsvoering slimmer kunt aanpakken’, zegt Gortemaker.

‘Er bestaat geen ideale mix van ondersteunende medewerkers die een garantie biedt voor een solide bedrijfsvoering van een school’, zegt de adviseur. ‘Het is niet *one size fits all*; elke school of scholengroep heeft zijn unieke behoeften en aandachtspunten.

Zo hebben de meeste scholen in grote steden als Rotterdam een uitdaging waar het gaat om leerlingen met achterstanden. Het is begrijpelijk dat daar meer ondersteuning voor nodig is, bijvoorbeeld in de vorm van kwaliteitszorgmedewerkers. Iedere onderwijsorganisatie moet zo zoeken naar haar eigen balans in de overhead.’

## Verborgene overhead

Gortemaker kan wel enkele organisatie-onderdelen aanwijzen waarop veel scholen een efficiëncyslag kunnen maken. ‘Binnen het voortgezet onderwijs blijken veel (semi-)ondersteunende taken bijvoorbeeld te worden uitgevoerd door personeel binnen het primaire proces’, zegt hij. ‘Dit noemen we verborgene overhead. Denk bijvoorbeeld aan de administratie in het leerlingvolgsysteem door docenten. Zij zijn relatief veel tijd kwijt aan het goed bijhouden van alle studieresultaten en -voortgang van leerlingen. Deze administratieve klus is ‘een pijnpunt’ op veel scholen. Het levert veel extra werkdruk op en docenten hebben niet altijd een goed beeld van wat precies van hen wordt verwacht. Soms doen docenten meer dan nodig is. Het kan daarom nuttig zijn om dat eens goed uit te zoeken. Laat iemand uit de bedrijfsvoering eens meekijken met docenten als zij bezig zijn met de administratie. Of laat administratief medewerkers waar mogelijk administratieve taken overnemen van docenten.’

« *Zoek uit waar docenten meer doen dan nodig is.* »

Zo kan de ondersteuning effectief bijdragen aan een lagere werklast voor docenten. Daarnaast zijn de salariskosten van een docent hoger dan die van een onderwijs-ondersteuner, het levert al snel besparingen op. Docenten kunnen die vrijgekomen tijd bijvoorbeeld steken in het leveren van beter onderwijs aan leerlingen.’

## ‘Samen sterk!’

Binnen CVO is begin 2017 al een start gemaakt met een verandertraject om de ondersteuning van het primaire proces slimmer te organiseren. Onder het motto ‘Samen sterk!’ werken de schooldirecties met elkaar aan de opzet van een gemeenschappelijke service-organisatie (Shared Service Organisatie, SSO).





'Een keuze voor meer personeel kan ook leiden tot besparingen', zegt Frank Gortemaker.

vervolg van pagina 3

Die moet alle scholen op het gebied van onder meer ICT, juridische deskundigheid, financiële administratie en huisvestingszaken breed gaan ondersteunen. Er zijn al flinke stappen gezet.<sup>1</sup>

Gortemaker: 'Dat is goed nieuws. Generieke overheadtaken (taken die geen specifieke aanpassing voor de locatie nodig hebben) kun je doorgaans ook het beste centraal regelen. Door de krachten te bundelen wordt het mogelijk om meer kwaliteit te leveren tegen soms ook lagere kosten. Het centraal inkopen van materialen is vaak gunstig. Neem bijvoorbeeld de lespakketten. Binnen een scholengroep zoals CVO zijn er vaak meerdere scholen die kiezen voor dezelfde of soortgelijke lesprogramma's en -methodes.

Door deze gezamenlijk aan te schaffen, kan een betere prijs worden bedongen en zo een besparing op leermiddelen.'

## « *Problemen op school moeten snel kunnen worden opgelost.* »

'Bij centralisatie van je bedrijfsvoering komt een groot deel van je onderwijsondersteunende personeel wel op meer afstand van het primaire proces te staan; daar moet je je wel steeds bewust van blijven. Kan een docent bij een computerstoring in zijn klas net zo makkelijk de hulp invoeren van een ICT-medewerker als voorheen? Het is belangrijk dat die goede, snelle interactie mogelijk blijft en dat vragen en problemen snel kunnen worden opgelost. Anders gaat het efficiency-voordeel dat je wilde bereiken met centralisatie, ten koste van de toegevoegde waarde van de ondersteuning. Dat moet je voorkomen.'

## « *Fouten en verspilling opsporen en vermijden verbetert werkprocessen.* »

### 'Help elkaar vooruit'

'Een goede manier om het meeste uit je overhead te halen is om werkprocessen structureel te verbeteren', zegt Gortemaker. 'Dat kan op vele manieren. LEAN is daarvoor onder andere een geschikte methode. LEAN is gericht op het opsporen en vermijden van fouten en verspilling, bijvoorbeeld door medewerkers alleen datgene te laten doen wat nodig is en handelingen in één keer goed te laten verrichten. Hierdoor komt geen verkeerde of overbodige informatie in dossiers terecht en wordt overbodig werk of administratie voorkomen.'

'Overigens betekent een efficiënte inzet van je mensen niet per definitie dat je streeft naar zo min mogelijk medewerkers. Je kunt er juist voor kiezen om op bepaalde bedrijfsonderdelen meer personeel in te zetten als je verwacht daarmee geld over te houden. Denk bijvoorbeeld aan een sterke afdeling P&O. Als je goede personeelsmedewerkers in huis hebt die effectief werken aan het optimaal laten functioneren van het personeel, levert dat natuurlijk ook winst op voor de organisatie, namelijk gemotiveerde en hardwerkende mensen die hun werk goed doen. Dat is niet alleen efficiënt, maar draagt ook bij aan het plezier in het werk en sfeer in de organisatie.'

'Slimme keuzes maken als schoolleiding betekent in mijn optiek ook dat je je personeel betreft bij het vinden van goede oplossingen voor een efficiëntere bedrijfsvoering. Niet alleen medewerkers uit de ondersteuning, maar ook docenten. Wissel goede ervaring en kennis uit, maak gebruik van nieuwe ICT-toepassingen, help elkaar vooruit. En houd daarbij steeds het gezamenlijke doel goed voor ogen: als je als school middelen bespaart, kun je deze inzetten voor meer maatwerk aan leerlingen, voor extra projecten en activiteiten die het onderwijs nog leuker en beter maken.'

(De Nieuwe Lijn/Jeannine Westenberg)

<sup>1</sup> Lees ook het interview met Marco Heemskerk op pagina 16-18.