

Multifunctionele voorziening? Een soepel proces is vooral mensenwerk...

Hoe vaak hoor je niet dat gemeenten, schoolbesturen, woningcorporaties en welzijnsorganisaties de handen ineenslaan om een multifunctionele accommodatie te realiseren... en dat het even zovele keren een moeizaam en frustrerend proces is? Het gezamenlijk realiseren van een voorziening kan vele voordelen hebben en voor iedere toekomstige gebruiker een win-win situatie opleveren. Vaak blijkt echter dat het proces om te komen tot een multifunctioneel gebouw veel complexer is dan werd aangenomen. Inherent aan een dergelijk proces is deelname van verschillende partijen. Na de eerste euforische momenten van samenwerking blijkt al snel dat iedere participant in het proces, overigens volstrekt legitiem, bezig is zijn 'plek' in het concept veilig te stellen. Er wordt duidelijk dat de werkelijke drijfveren om te participeren in de multifunctionele accommodatie (MFA) nogal kunnen verschillen. Onze ervaring is dat er te vaak 'aan de voorkant van het proces' essentiële stappen zijn overgeslagen. Een procesmanager kan ertoe bijdragen dat deze stappen niet vergeten worden, waardoor het proces soepeler verloopt en meer kans van slagen heeft.

Ir. Laura Roos, adviseur
Foppe van der Zee, senior consultant

Steeds vaker hebben huisvestingsvraagstukken betrekking op multifunctionaliteit, meer dan één opdrachtgever, verschillende geldstromen en uiteenlopende soorten gebruikers. Met name in het publieke domein is de vorming van multifunctionele accommodaties aan de orde van de dag. Belangentegenstellingen, cultuurverschillen en heel praktische zaken als organisatie, beheer en financiën blijken vaak moeilijk te nemen hindernissen.

Het realiseren van multifunctionele accommodaties is complex

De realisatie van multifunctionele accommodaties, brede scholen en Kulturhúzen komt in vrijwel elke gemeente in Nederland op dit moment voor. Dergelijke accommodaties worden vaak gevormd door het onder één dak huisvesten van één of meer basisscholen, kinderopvang, voor- en naschoolse opvang, peuterspeelzalen, sportaccommodaties, wijk- of buurthuis en bibliotheek. Voorzieningen die een aantal jaren geleden als afzonderlijke entiteiten een eigen bestaan leidden komen in een situatie waarin zij gaan 'samenwonen', en in veel gevallen samenwerken, met andere participanten. Een vergelijkbaar beeld dient zich aan bij de vorming van zogenoemde woon-zorg-welzijn-complexen (wozoweco's). Ongeacht de samenstellende delen, kan worden gesteld dat in deze trend allerlei partijen op geheel nieuwe manieren met elkaar te maken krijgen. Dit proces van naar elkaar toegroeien, aan elkaar wennen, elkaar leren begrijpen en respecteren komt vaak geforceerd tot stand naar aanleiding van de -voorgenomen of opgelegde- vorming van een multifunctionele accommodatie.

De weg naar een waardevolle en effectieve samenleving en samenwerking in één multifunctionele accommodatie is vaak lang en moei-

zaam. 'Onbekend maakt onbemind' gaat ook hier maar al te zeer op. Oppervlakkige kennis van elkaar en elkaars primaire proces is doorgaans aanwezig, maar blijkt meestal onvoldoende om via het proces van 'kennen - begrijpen - respecteren - waarderen - vertrouwen' tot samenwerken te komen. Een belangrijk hulpmiddel bij het versnellen en verdiepen van dit proces is het denken en communiceren in termen van belangen. Belangen zijn te vinden achter behoeften, wensen, motieven van personen en organisaties. Belangen zijn vaak de diepe drijfveren, de dingen waar iemand graag van wil dat de ander er rekening mee houdt. Belangen zijn in te delen in drie categorieën: 1. gelijke belangen, 2. verschillende, maar niet conflicterende belangen en 3. conflicterende belangen.

Het is effectief gebleken de belangen van alle participanten zo nauwkeurig mogelijk - letterlijk - in beeld te brengen. Het per participant opstellen van een zogenoemde 'belangenkaart' helpt betrokkenen om de eigen belangen bewust en

expliciet te formuleren en biedt andere partijen veel nieuwe en essentiële informatie. Behalve het expliciet maken en bespreken van de wederzijdse belangen van partijen is ook een nadere analyse van de 'hardere kanten' van de verschillende participanten buitengewoon nuttig en noodzakelijk. Onder deze 'hardere kanten' verstaan wij onder meer de organisatiestructuur, de omvang en de invloed van organisatie, de bestuursvorm en de wijze van bekostiging of financiering. De mate waarin deze verschillen energie en aandacht vragen, hangt af van de soorten organisaties die samen een multifunctionele accommodatie gaan gebruiken. Een 20-klassige basisschool, ressorterend onder een regionaal bestuur met nog 35 scholen, is een andere entiteit dan de peuterspeelzaal met een uit ouders gevormd stichtingsbestuur. De gemeentelijke bibliotheek zit anders in elkaar dan de private onderneming van de Buitenschoolse kinderopvang. Met andere woorden; complexiteit is nagenoeg altijd een gegeven bij de vorming van multifunctionele accommodaties. De mate waarin en de wijze waarop men daarmee in het proces rekening moet houden, hangt sterk af van de omvang en de samenstellende delen van het samenwerkingsverband.

Procesverloop en een onafhankelijke procesmanager

In complexe processen met veel onzekerheden is de neiging aanwezig snel over te gaan tot concrete, meetbare en tastbare items: plattegronden, benodigde ruimte, kleurstellingen et cetera. De ogenschijnlijke zekerheid en tijdswinst blijken later in het proces volstrekt contraproductief te zijn geweest. Als er geen goede basis is gelegd in de beginfase zal het 'bouwwerk' wankel blijven met voortdurend dreigend 'instortingsgevaar'. Wat ons betreft moet het dus eerst gaan over visie, missie, belangen, doelen en de organisatie van de toekomstige samenwerking en dan pas over de huisvesting hiervan (zie kader hieronder). Zonder het belang van de

'software' en 'hardware' ondergeschikt te maken, is het besteden van voldoende tijd en aandacht aan de 'mindware' een essentiële voorwaarde voor een goed proces.

Complexe processen worden onder meer gekenmerkt door hun onzekere uitkomst. Natuurlijk zijn er binnen een zekere bandbreedte doelen geformuleerd; het is echter bij aanvang van het proces niet met zekerheid te definiëren hoe het resultaat er uit zal zien. Het werkelijke procesverloop om te komen tot een MFA of brede school wordt gekenmerkt door een dynamische beweging van divergeren, convergeren en opnieuw divergeren. De dynamiek van dit 'wyberen' appelleert voortdurend aan de belangen van partijen, draagvlak, machts- en krachtverhoudingen en -last but not least- het vertrouwen van partijen in een goede afloop en in elkaar.

Voor het doorlopen van een dergelijk proces in complexe situaties, is de aanwezigheid van een externe procesmanager nuttig gebleken. Hij is de onafhankelijke buitenstaander die, door zijn goed getimede interventies, de betrokken partijen helpt om de stappen in het proces in vertrouwen en openheid te doorlopen. Hij kan bepalend zijn voor het soepele verloop van het proces en het wel of niet bereiken van resultaten. Want ondanks de energie en tijd die je steekt in het leren kennen van elkaar, blijkt het ontstaan van conflicten tijdens het proces om te komen tot een multifunctionele accommodatie, onvermijdelijk.

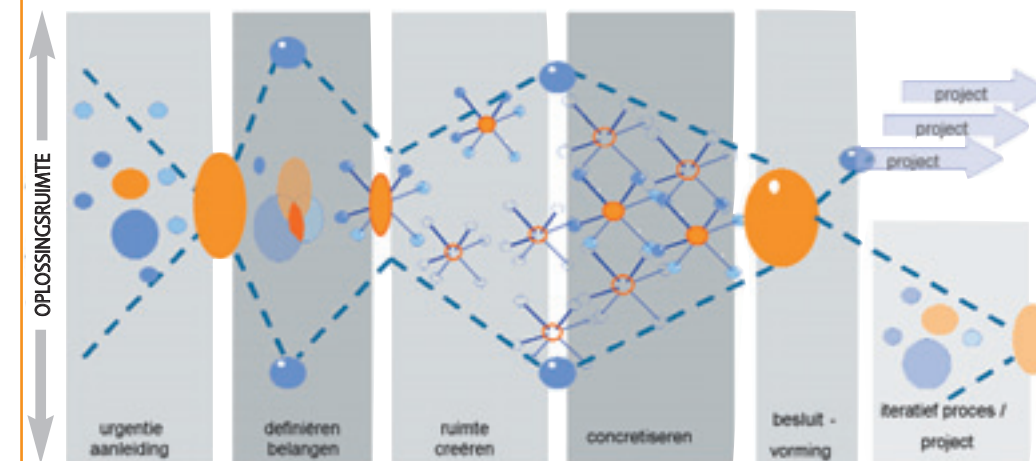
De externe en onafhankelijke procesmanager staat bij belangentegenstellingen en conflicten 'boven' de partijen. Het is zijn taak de conflicten te analyseren en belangentegenstellingen zo te parafaseren dat partijen het vertrouwen terugkrijgen en weer nieuwe mogelijkheden ontdekken. De procesmanager begeleidt de partijen in het ontrafelen van 'vervlochten' problemen en probeert tot oplossingen te komen die recht doen aan de verschillende belangen. Hiervoor heeft de procesmanager een 'toolkit' met interventies die hij gedurende het proces kan inzetten.

Het doorlopen van opeenvolgende cycli van divergeren en convergeren kan de vrees doen ontstaan dat procesmanagement 'eindeloos polderen' impliceert. In onze opvatting over procesmanagement is het bereiken van resultaten de belangrijkste opdracht. De duurzaamheid van besluiten wordt mede bepaald door de weg waarlangs het besluit tot stand kwam. Het genereren van zoveel mogelijk draagvlak voor het besluit vereist in een gecompliceerd proces soms één of meer 'extra loops'. Het is de procesmanager niet te doen om snel en oppervlakkig te scoren. Het gaat om uitkomsten die waarde toevoegen aan de belangen van de participerende partijen. De procesmanager neemt de tijd die nodig is, maar is daarbij ook gericht op voldoende voortgang.

Profiel van een effectieve procesmanager

In onze opvatting is de procesmanager vaak een onafhankelijke externe adviseur; die voldoende kennis en ervaring heeft op het terrein van de primaire processen die de betrokken partijen

Procesverloop om te komen tot een MFA of brede school



De start van een proces wordt bepaald door een bijzondere kans, urgentie of een zekere dreiging: "er moet nú iets gebeuren, anders..." In deze dynamiek ontstaat optimisme en energie bij potentiële deelnemers. Ieder vormt zo zijn eigen 'droombeeld' van de gewenste uitkomst van het proces. Deze stortvloed aan ideeën wordt ingedikt, samengevoegd en daarna weer op relatief hoog abstractieniveau geformuleerd tot het gewenste, gezamenlijke eindresultaat. Dit is de eerste convergerende beweging.

In de volgende stap in het proces vindt de inventarisatie van belangen plaats. Dit appelleert aan openheid en transparantie bij partijen. Het wederzijds kennis nemen van belangen moet, binnen de bandbreedte van het geformuleerde eindresultaat, leiden tot een volgende convergentie: er is een gemeenschappelijke basis gevonden waarop de deelnemers een gemeenschappelijk belang hebben geformuleerd. In deze fase kan het gebeuren dat partijen afhaken en het proces verlaten. Indien men zich onvoldoende kan identificeren met de gemeenschappelijke belangen is verdere deelname niet interessant.

Op grond van de min of meer gemeenschappelijke belangen en binnen de gedefinieerde bandbreedte treden partijen een fase binnen waarin oplossingen worden bedacht die groter kunnen zijn dan de omvang van de opgave (divergeren!). The sky is the limit! Deelnemers worden gestimuleerd om te 'en-nen' en 'ja maar-en' is verboden. De geboden ruimte stimuleert partijen tot creativiteit, men leert elkaar beter kennen en waardering en respect voor elkaars rollen en positie neemt toe.

De oogst van deze fase wordt geconcretiseerd en operationeel gemaakt. Convergentie als opstap naar besluitvorming. Een genomen besluit kan leiden tot het definiëren van één of meer projecten óf het besluit luidt een nieuwe cyclus in van divergeren en convergeren.

uitvoeren. Het is derhalve wenselijk dat een procesmanager voor een brede school iets weet van het basisonderwijs, op de hoogte is van recente ontwikkelingen met betrekking tot dagarrangementen en regelgeving en kennis heeft van de bekostiging van de verschillende samenwerkende onderdelen. Hij hoeft nadrukkelijk geen onderwijskundige te zijn of een organisatieadviseur. Hoewel hij geen belang heeft bij de inhoudelijke besluitvorming in een gecompliceerd proces, zal zijn bekendheid met of kennis over die inhoud hem meer gezag bij de samenwerkende partijen geven. Dat gezag komt hem weer goed van pas om het vertrouwen van partijen te winnen en hen te helpen bij het nemen van besluiten. De procesmanager gedraagt zich als een bemiddelaar tussen verschillende partijen die uiteindelijk samen een voor iedereen aanvaardbaar (liever nog: aantrekkelijk) besluit moeten nemen.

Hoewel échte conflicten gelukkig zelden centraal staan bij de vorming van multifunctionele accommodaties, is de 'strijd' rond de uiteenlopende belangen wel een sfeer waarin de procesmanager als een soort mediator acteert. Bovendien is er een opmerkelijke overeenkomst te signaleren tussen

het procesverloop bij een (meerpartijen-)mediation en bijvoorbeeld de vorming van een multifunctionele accommodatie.

Ons beeld van de effectieve procesmanager wordt dus aangevuld met een set vaardigheden die in vergelijkbare mate voorkomt in het vakgebied van mediation. Hierbij komen bekwaamheden naar voren als:

- sterk in communicatie: luisteren, samenvatten, doorvragen, parafaseren
- empathie: inlevingsvermogen, open en transparant
- structureren van het proces: confronterend, consistent en consequent
- onafhankelijkheid: onpartijdigheid, objectiviteit
- creativiteit: scheppen van oplossingsruimte, richtinggevend
- gevoel voor 'timing': de juiste interventie op het juiste moment
- gericht op besluitvorming: resultaatgericht

Wij kennen veel gewicht toe aan de persoon van de succesvolle procesmanager: dit is een vakman (m/v) met veel kennis van procesmanagement en een meer dan gemiddelde bekendheid met de inhoud van de primaire processen van zijn



Een leerzame partner voor uw praktijklokaal



Emmeloord (hoofdkantoor)
 Bedrijverpark A6
 Platinaweg 21, 8304 BL
 Telefoon (0527) 635 635
 Fax (0527) 635 680
 info@hakvoorthoreca.nl

Amsterdam
 Amstel Business Park
 De Flinsstraat 20, 1099 CC
 Telefoon (020) 665 64 28
 Fax (020) 665 14 83
 amsterdam@hakvoorthoreca.nl

Groningen
 Hoendiep
 Protonstraat 9, 9743 AL
 Telefoon (050) 318 16 00
 Fax (050) 318 22 54
 groningen@hakvoorthoreca.nl

Vlissingen
 Vrijburg
 Bedrijfsweg 9, 4387 PD
 Telefoon (0118) 493 222
 Fax (0118) 493 232
 vlissingen@hakvoorthoreca.nl

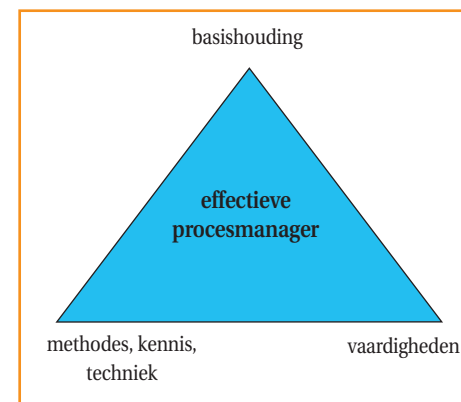
Venlo
 Venlo 6337
 Venrayseweg 44, 5928 NZ
 Telefoon (077) 387 42 42
 Fax (077) 387 45 64
 venlo@hakvoorthoreca.nl

Rotterdam
 Spaanse Polder
 Schuttevaerweg 13, 3044 BA
 Telefoon (010) 750 27 50
 Fax (010) 750 27 75
 rotterdam@hakvoorthoreca.nl

Hakvoort Horeca heeft zich in de loop der jaren gespecialiseerd in het inrichten van leslokalen met leerlingkooktafels en werkplekken voor leerlingen. Dit geldt zowel voor het voortgezet onderwijs als het beroepsonderwijs.

Hakvoort Horeca is de totaalleverancier en installateur voor uw keuken, kantine en praktijklokalen. Wij begeleiden en adviseren u van concept tot realisatie. Naast een zeer uitgebreid assortiment grootkeukenapparatuur en -benodigdheden beschikken wij over een eigen roestvrijstaal fabriek waar eigentijdse uitgiftebuffetten, spoel-, werktafels en afzuigkappen op maat geproduceerd worden. Hiermee spelen wij naadloos in op de specifieke wensen die iedere keuken, kantine of praktijklokaal met zich meebrengt, zowel qua indeling als budget.

opdrachtgevers. Daarnaast beschikt hij over een goed gevulde 'toolkit' aan **vaardigheden**; een uitgebreid instrumentarium dat kan worden ingezet om het proces, en vooral de mensen met belangen daarin, te ondersteunen in de richting van het gewenste resultaat. De meest bepalende factor voor het succes en de effectiviteit van de procesmanager is echter de persoonlijke **bashouding** van de procesmanager: zijn integriteit, zijn vermogen om vertrouwen te genereren en te geven, zijn gevoel voor verhoudingen en zijn respect voor alle belangen van alle betrokkenen, zijn naar onze mening doorslaggevend voor een goed resultaat.



Mensenwerk

Uit onze ervaring met het managen van processen, gericht op de realisatie van multifunctionele voorzieningen, blijkt dat de complexiteit in vrijwel alle cases groot genoeg is om een voedingsbodemp te zijn voor hinderlijke belangentegenstellingen en conflicten. Het proces van de voorfasen van de realisatie kenmerkt zich door cycli van divergeren en convergeren, waarbij men toe werkt naar uitkomsten die waarde toevoegen aan de belangen van de participanten.

De taak van de procesmanager is het begeleiden van de partijen in het ontrafelen van 'vervlochten' problemen en tot oplossingen te komen die recht doen aan de verschillende belangen. Dit heeft er ons toe aangezet om de vergelijking met mediation te maken. Het gewenste en effectieve gedrag van de succesvolle procesmanager in een langlopend meerpartijenproces onderscheidt zich immers niet of nauwelijks van de handelwijze van de mediator.

Het kunnen analyseren van een complex proces, het ter beschikking hebben van een set aan bruikbare en effectief gebleken interventies en -bovenal - de persoonlijkheid van de procesmanager zijn drie cruciale succesfactoren bij het managen van dit soort processen. En met het centraal stellen van de persoonlijkheid van de procesmanager als belangrijke succesfactor blijkt dat het managen van complexe processen toch vooral op mensenwerk neer komt! ■

Meer informatie?

Marktgroep Onderwijs, PRC
 Telefoon 0172 - 631414
 Website: www.prc.nl

Richard Kloosterman: "Met minder apparaten, meer efficiency"

Onze burens aan de andere kant van de plas wisten het al langer: "minder is meer". Dat geldt ook zeker voor het gebruik van afdrufaciliteiten. Bijna iedereen is het er over eens dat het anders moet, maar het blijkt dat maar weinig onderwijsinstellingen het voor elkaar krijgen. Niets om ons voor te schamen, als we bedenken dat dit eigenlijk voor het overgrote deel van de organisaties (zowel profit als non-profit) geldt. Waarom lukt het niet en wat kunnen we er aan doen om het toch voor elkaar te krijgen.

Als we een jaar of wat geleden op een willekeurige schooladministratie rondkeken, stond er heel wat apparatuur. Zo behoorden een kopieermachine, telefax en een aantal printers tot de standaarduitrusting. Al snel werden werkruimtes het domein van de machines i.p.v. de medewerkers. De uitstoot van stof en ozon nam langzamerhand onacceptabele vormen aan met als gevolg dat de mensen met hoofdpijn en irritaties aan de luchtwegen rondliepen.

Het belang van minder apparatuur

Kostentechnisch is het ook niet bijster interessant. Los van de hoge aanschaf- en afdrufkosten, moet relatief veel tijd gestoken worden in het beheer. Ieder apparaat heeft zijn eigen verbruiksmaterialen en servicedienst. De kasten met verbruiksmaterialen puilen uit met een verscheidenheid aan cartridges, waarvan een deel zelfs al lang niet meer in gebruik is of over de houdbaarheidsdatum heen is. Nee, dat kan beter. Maar waarom lukt het ons niet om dit voor eens en altijd goed te regelen.

Weerleggen van bezwaren

We vinden het heel normaal om een 'eigen' printer op het bureau te hebben. De meest gehoorde argumenten zijn dat veel vertrouwelijke stukken worden geprint, de loopafstand naar de multifunctional te ver is of dat het apparaat altijd in storting staat. Als we dat zouden vertalen naar het koffiedrinken, dan zouden we het ook heel normaal moeten vinden als iedereen zijn eigen koffiezetapparaat op het bureau heeft staan. Immers: de loopafstand naar de automaat is altijd te ver, de koffie is te slap en de automaat staat regelmatig in storting. Als ik deze vergelijking maak begrijpt iedereen gelijk de nonsens van het hebben van een eigen printer. Het zijn in 9 van de 10 gevallen drogredenen en maar al te vaak wordt het ervaren als een verworven recht of statussymbool ('hoort bij de functie').

Genoemde bezwaren zijn redelijk eenvoudig te weerleggen. Iedere moderne multifunctional beschikt over 'secure printing', loopafstanden worden aanbevolen door Arbo-diensten omdat het RSI klachten helpt te voorkomen. Teveel storting is een ander verhaal. Het kan duiden op ouderdom van de

apparatuur, een verkeerde machine voor het gebruik of te lakse houding van de leverancier. Wijs in dat geval de leverancier op de overeengekomen SLA die staat opgenomen in de huur- of serviceovereenkomst en trek de teugels weer wat strakker aan.

Beleid

Het succes van "minder is meer" begint met het maken van heldere beleidsafspraken. Hierin moet naar voren komen dat het beleid er op gericht is om de inzet en het gebruik van de afdrufaciliteiten te optimaliseren. De uitgangspunten moeten zijn het terugdringen van de milieubelasting (uitstoot), kosten, beheerslast en betere benutting van het aantal vierkante meters. Dit is heel wat anders dan het domweg verbieden nog printers te gebruiken, dat zou alleen maar weerstand oproepen. Beter is het een ontmoedigingsbeleid voor printers te voeren (Nee, tenzij ..), goed werkbare alternatieven aan te bieden en de verwerking ervan centraal te regelen. Maak afspraken met de leverancier over de inzet van de juiste machine op de juiste werkplek, het best passende servicelevel en het voorraadbeheer van de verbruiksmaterialen. Bestudeer ook de mogelijkheden van het gebruik van softwaretoepassingen die de fabrikanten hebben ontwikkeld om het (re)produceren van documenten efficiënter te laten verlopen.

Conclusie

Probeer nimmer een verandering te forceren. Het hebben van een 'eigen' printer hoort bij de cultuur van de organisatie en dat is heel moeilijk op korte termijn te veranderen. Neem de tijd en wees open naar de organisatie en neem de gebruikerswensen serieus. Wie dit onderwerp op de agenda zet en er ook daadwerkelijk werk van maakt, kan op termijn aanzienlijke kosten besparen en werken in een schonere en ruimere omgeving.

Vragen?

Richard Kloosterman
 Tel. 038 - 7110339
 r.kloosterman@probid.nl

Bent u geïnteresseerd in een keuken, kantine of praktijklokaal? Belt u gerust onze verkoopadviseurs voor nadere informatie.

HAKVOORTHORECA



een goede zaak kan niet rondar!
 www.hakvoorthoreca.nl