

Een shared-serviceorganisatie: zo werkt dat

Hoe richt je de ondersteuning van een onderwijsorganisatie zo in dat die professioneel, efficiënt én menselijk blijft? CVO, een bestuur met zeven scholengroepen in de regio Rotterdam, kiest voor een shared-serviceorganisatie. Directeuren Annemiek Kroonen en Ger Reijnders van deze SSO vertellen wat daar allemaal bij komt kijken: van een servicecharter en tariefmodel tot ondersteuningsteams.

Toen Annemiek Kroonen nog op een scholengroep van CVO werkte, waren de ondersteunende diensten verspreid georganiseerd. “Elke scholengroep had zijn eigen stafafdelingen. Of het nu ging om financiële administratie, personeelszaken, ICT of huisvesting, iedereen deed het zelf. Vaak met kleine teams. Met zeven scholengroepen betekende dit dat sommige zaken zeven keer opnieuw werden gedaan.”

Efficiënt was dat niet, en het bracht ook risico's met zich mee. “Er veranderde steeds meer in de wet- en regelgeving,” vertelt Kroonen. “Er kwam bijvoorbeeld veel druk te staan op de Europese aanbestedingsregels. In zes of zeven afzonderlijke organisatieonderdelen kun je dat niet goed regelen.”

Daarnaast speelden er personele overwegingen. Kleine teams bieden medewerkers weinig ruimte om te specialiseren of door te groeien. Kroonen: “Veel mensen werden geacht

alles te kunnen. Dat is niet meer van deze tijd. Bovendien liepen we het risico dat medewerkers geen perspectief zagen. Dat wilden we doorbreken.”

OVERPLAATSING

Op 1 januari 2018 werd de shared serviceorganisatie (SSO) formeel opgericht. De daadwerkelijke overgang van medewerkers volgde op 1 augustus. “Dat hebben we heel zorgvuldig gedaan,” benadrukt Kroonen, die in de directie van de serviceorganisatie werd benoemd. “Mensen voelen zich vaak verbonden met een specifieke school. Een overplaatsing is dan emotioneel. We hebben daarom met iedereen gesprekken gevoerd over ambities, wensen, opleidingen en reistijden.” Meer dan honderd collega's begonnen aan iets nieuws, op een nieuwe plek, binnen een nieuw geheel. De eerste jaren met één duidelijke opdracht: bouwen aan een organisatie die werkt.

PUZZELN

De eerste jaren stonden volledig in het teken van de structuur, zegt schetst Ger Reijnders, die als tweede directeur aanhaakte om de volgende fase te begeleiden. “De SSO was net opgericht. Dan moet je eerst zorgen dat de winkel



Ondersteuningsteams zijn het frontoffice van de SSO

‘Als je iets maakt voor 37 scholen, moet je dat nooit alleen op kantoor bedenken’

draait. Er moest één ICT-infrastructuur komen, één manier van werken en één organisatiestructuur. We waren vooral bezig met bouwen en puzzelen.”

Daarmee ontstond ook spanning. “Alle scholen, en daarmee ook de betreffende medewerkers binnen de SSO, waren gewend aan een eigen werkwijze. Als je naar één gezamenlijke manier van werken gaat, doe je het voor de één goed en voor de ander niet,” zegt Reijnders. “Dat levert wrijving op, dat is normaal. Belangrijk is dat je het gesprek blijft voeren, maar ook duidelijk blijft over waar je naartoe werkt.”

SERVICECHARTER

Toen de basis stond, kwam fase twee: het verbeteren en professionaliseren van de organisatie. Op dat moment kwam het onderwerp ‘vertrouwen’ centraal te staan. Reijnders: “Scholen zeiden: ‘Wat krijgen we precies voor het geld dat we betalen?’ En wij vroegen ons af: ‘Krijgen wij wel voldoende financiën om te leveren wat ze vragen?’ Dat gesprek voeren, is spannend. Maar juist daar begint vertrouwen.”

Samen met extern adviseur Koen Perik van advieskantoor SIS Finance ontwikkelden de SSO en de scholengroepen een compacte, duidelijke catalogus van diensten: wat levert de SSO, in welke vorm, tegen welke kosten? “Bij de start hadden we bijvoorbeeld een veel te uitgebreide producten- en dienstencatalogus”, zegt Kroonen. “Als je experts vraagt op te sommen wat ze allemaal doen, krijg je een boekwerk. Maar dat helpt niet in de afstemming tussen de scholengroepen en de SSO. Daarom bieden we nu een zogenaamd servicecharter aan met 21 diensten: een eenvoudig document dat op vestigingsniveau beschrijft wat een school mag verwachten.” Reijnders: “Het is geen juridisch contract. We werken immers binnen dezelfde organisatie. Maar vestigingsdirecteuren kunnen precies zien wat de SSO doet, hoe de SSO dit doet en wie de contactpersonen zijn.”

TARIEFMODEL

Ook hebben de scholengroepen en de SSO met ondersteuning van de externe adviseur een tariefmodel ontwikkeld. “Het tariefmodel geeft aan hoe we komen tot tarieven voor de afgesproken diensten, welke verdeelsleutels we hanteren om te komen tot tarieven en hoe we de kosten ten aanzien van de diensten verdelen binnen CVO”, vult Reijnders aan. “We hanteren vier verdeelsleutels, niet meer. Je kunt honderd verdeelsleutels bedenken, maar dan wordt het een gedrocht. De scholengroepen en de SSO wilden eenvoudig.” Het tariefmodel maakt helder hoe de



kosten worden verdeeld en biedt draagvlak voor de bekostiging van de SSO. Kroonen: “Heel belangrijk: als we geld overhouden, vloeit het terug naar de scholen. Wij maken geen winst. We zijn er voor het onderwijs.”

LUISTEREN

De professionalisering hielp. De menselijke benadering was minstens zo belangrijk. Reijnders herinnert zich pittige overleggen met de scholengroepen. “Er waren momenten waarop scholen zeiden: ‘Jullie doen niet wat we nodig hebben.’ Dan moet je twee dingen doen: luisteren en terugkomen. Niet verbloemen, niet verstoppen. Gewoon zeggen: dit is hoe het zit, en zo gaan we het oplossen.” Kroonen vult aan: “Scholen moesten wennen aan het idee dat sommige van hun medewerkers – mensen die zij zelf jarenlang hadden aangestuurd – nu bij de SSO hoorden. Dat voelde alsof ze regie kwijtraakten. Dat los je op door samen te werken, niet door zaken op te leggen.” De samenwerking kreeg vorm door mét de scholen te gaan bouwen. Kroonen: “Als je iets maakt voor 37 scholen, moet je dat nooit alleen op kantoor bedenken. We hebben alles samen ontwikkeld: de producten- en dienstencatalogus, het servicecharter, de projectsturing en -monitoring. Dat creëert eigenaarschap én vertrouwen.”

ONDERSTEUNINGSTEAMS

Een belangrijke vernieuwing in fase twee was de introductie van ondersteuningsteams. Deze teams, bestaande uit

Het tariefmodel maakt helder hoe de kosten worden verdeeld

adviseurs van HR, ICT, financiën en facilitair/huisvesting, zijn het aanspreekpunt voor de scholengroepen. “De scholengroepen wilden vaste gezichten,” zegt Kroonen. “Ze wilden dat alle disciplines met elkaar verbonden waren. Want als je een verbouwing plant, heb je niet alleen huisvesting, maar ook ICT nodig. Nu komen de adviseurs als team op afgesproken momenten, en individueel wanneer dat nodig is. Dat werkt goed.” Reijnders: “De ondersteuningsteams zijn ons frontoffice. Wij zorgen op de achtergrond voor stevige systemen en processen. Maar zij bouwen de relatie.”

TOEKOMST

Inmiddels staat de SSO voor fase drie. Reijnders: “In fase één ging het over capaciteit (hebben we genoeg mensen?) en over de opbouw van de SSO-organisatie. In fase twee over vertrouwen en kwaliteit: leveren we goed genoeg? In fase drie gaat het over verbinding: werken we op de juiste manier samen? Zijn we professioneel en optimaal geïntegreerd met het onderwijs?”

Een servicecharter is een document dat op vestigingsniveau beschrijft wat een school mag verwachten



‘Wij maken geen winst: als we geld overhouden, vloeit het terug naar de scholen’

Door portfoliomanagement geeft de SSO de scholen meer inspraak en invloed op het ontwikkelen, aanpassen en afbouwen van diensten. Reijnders: “Daarnaast hebben we strategische thema’s benoemd zoals cyberveerbaarheid, huisvesting, HR en financiën. Ook zijn we bezig de projectsturing te verbeteren: bedrijfsvoerders bepalen prioriteiten, zodat middelen en menskracht terecht komen op de plekken waar de impact het grootst is.” Verder zit de SSO in de overgang naar één gezamenlijke en cyberveerbare CVO-ICT-omgeving. “Dat maakt samenwerken veel eenvoudiger”, zegt Kroonen. “CVO volgt niet de landelijke planning van het Normenkader IBP voor Funderend Onderwijs. Wij willen leerlingen en medewerkers een veilige leer- en werkomgeving bieden en daarom willen wij in 2026 al voldoen aan niveau 3 van het IBP.”

CULTUURTRAJECT

Voor Reijnders en Kroonen is de nadruk op cultuur en menselijke verbinding net zo belangrijk als structuren, modellen en systemen. Daarom organiseerden ze een cultuurtraject om de kernwaarden van de SSO te benoemen. Reijnders: “We hebben aan 125 SSO-medewerkers gevraagd: wat is ons hart? Wat willen wij toevoegen? Waarom doen we wat we doen? Die waarden kwamen van onderop, niet van ons. Dat is hoe we willen werken.” Kroonen ziet dat de aanpak effect heeft. “Meer dan de helft van de oorspronkelijke medewerkers werkt nog steeds bij de SSO. Vacatures worden steeds makkelijker gevuld: medewerkers vanuit het onderwijs stromen door, zelfs ervaren mensen uit het bedrijfsleven kiezen voor ons. Dat is misschien wel een mooi winstpunt: dat mensen bewust kiezen voor werken in het onderwijs.”

VERTROUWEN

Wat hun werk mooi maakt? Kroonen: “Dat we nu zoveel vertrouwen krijgen van de scholen dat ze ons steeds vroeger betrekken bij plannen en dat ze onze expertise erkennen.” Reijnders: “Ik word het meest blij van het idee dat wij ook onderwijs zijn. Alles wat wij doen, raakt het onderwijsproces. Vroeger zat deze ondersteuning in de scholen zelf, toen heette het ook gewoon onderwijs. Nu vindt het ergens anders plaats, maar het is nog steeds hetzelfde: elke dag zorgen we ervoor dat 21.000 leerlingen goed onderwijs krijgen.”