

Spannende tijden bij Helicon Opleidingen voorbij

# Weer volop vertrouwen



PHOTO: S. BIETER BOETZKES

*Directeur bedrijfsvoering Paul Kreemers: "Voor ons was het in van juni tot december 2002 zweten"*

Het geld was bijna op, de organisatiestructuur verouderd en de personele bezetting scheefgegroeid. De zaak dreigde te ontsporen. Maar na een ingrijpende sanering ziet het er voor Helicon Opleidingen volgens betrokkenen nu beter uit dan ooit.

▲ De opleiding Bloem uit Vught heeft inmiddels in een tijdelijk onderkomen kwartier gemaakt in 's-Hertogenbosch. Op termijn zal de rest vanuit Boxtel ook naar de Brabantse hoofdstad verhuizen

“Organisatorisch is het nog niet helemaal af”, zegt Paul Kremers, directeur bedrijfsvoering bij Helicon Opleidingen. “Het is ook een complex proces om de hele teamvorming en alles wat daar bij hoort, rond te krijgen. Maar wat financiën en personeel betreft is de zaak nu behoorlijk op orde.”

Dat is wel anders geweest. Ruim een jaar geleden was het geld vrijwel op. Helicon had nauwelijks de financiële ruimte om de exploitatie rond te zetten, laat staan om bijvoorbeeld noodzakelijke leermiddelen aan te schaffen. De instelling kondigde een uitgavenstop af en hoopte zo de zaak te redden.

De reorganisatie van het aoc was op dat moment al ingezet. Dat proces begon rond de zomer van 2001. Toen werd er, aldus Kremers, geconstateerd dat er scheefgroei was ontstaan in personele bezetting: locaties waar het leerlingenaantal daalde met nog dezelfde personeelsomvang als voorheen en groei-locaties die juist mensen moesten aantrekken. “We kwamen in berekeningen uit op ongeveer 50 fte teveel.” In september van dat jaar werd besloten dat er over heel Helicon een reductie zou plaatsvinden van 575 naar 525 fte. “Zo’n reorganisatie is een heel gedoe”, vertelt Kremers. Het is zeker niet altijd even prettig en geeft onrust en spanningen, “maar”, zegt hij, “het heeft ook wel zijn boeiende aspecten.” Er was overleg met mr en vakorganisaties en

er werden middelen zoals vervroegde uittreding en vertrekpremies ingezet. Het grootste deel van de 50 fte vertrok in de zomer van 2002. En uiteindelijk waren er, toen het proces in het najaar van 2002 werd afgerond, slechts twee gedwongen ontslagen nodig.

“Het werd toch erg lastig toen de financiële problemen begonnen”, zegt hij. “Iedereen weet wat Helicon heeft meegemaakt”, voegt Henk Cuppen, vestigingsmanager van de groenschool in Nijmegen eraan toe. “Alles kwam tegelijk”, zegt Kremers, “want het ministerie bleef ook nog achter met bekostiging. Voor ons was het in die periode van juni tot december 2002 zweten.”

## Negen

Tegelijkertijd met het op orde brengen van het personeelsbestand en de financiële situatie, verdiepte Helicon zich in een andere structuur. Kremers: “Het principe was altijd: decentraal tenzij... Maar met dertien locaties in een groot gebied was dat lastig en het werd met alle ontwikkelingen ook steeds moeilijker. Het oude adagium bleek niet langer hanteerbaar. Er zijn toen verschillende modellen voor een organisatievorm gebaseerd op clusters gepasseerd.”

Eind 2002 - “het (financiële) lek was weer gedicht” - werd de clustergedachte verlaten. Helicon besloot de organisatie in te dikken: van dertien locaties naar negen vestigingen. Tegelijk zou dan de functie van locatiedi-

recteur worden vervangen door die van vestigingsmanager en zouden er in plaats van adjunct-directeuren en coördinatoren, teamleiders komen. Docenten zouden in teams gaan functioneren; in het mbo in de meeste gevallen geformeerd rondom een opleiding en in het vmbo voor onderbouw of bovenbouw.

De bedrijfsvoering op aoc-niveau kwam bij één directeur bedrijfsvoering. De vestigingsmanagers moesten zich dan ook meer concentreren op management van processen in het onderwijsbedrijf, de directe personeelszorg en de onderwijsvernieuwing.

## Neuzen

“Het ging niet zonder slag of stoot”, zegt Kremers. De aanstelling van vestigingsmanagers kreeg desondanks in april 2003 zijn beslag. Van de negen vestigingsmanagers zijn er vijf afkomstig uit de groep van locatiedirecteuren en vier uit de geleding adjunct-directeuren. Daaropvolgend werden er, in juni, totaal zo’n 35 teamleiders benoemd; ook daar verschillende ex-adjunct-directeuren.

De teamleiders hebben nu mer beslissingsbevoegdheid dan de vroegere coördinatoren. Dat past in de gedachte om verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen, licht Henk Cuppen, vestigingsmanager van de groenschool in Nijmegen toe. “Het geeft wel spanningen,” zegt hij. “Hoe stem je de bottom-up-beweging af op de top- →

## Vestigingen van Helicon

Voor vmbo zijn er groenscholen in Den Bosch, Eindhoven, Kerkrade en Nijmegen. De mbo-vestigingen zijn in Boxtel / Den Bosch, Nijmegen / Geldermalsen, Velp / Apeldoorn, Deurne en Helmond. Totaal zijn er negen vestigingen. De filosofie is om opleidingen rond drie stedelijke agglomeraties te concentreren: Eindhoven, Den Bosch en Arnhem – Nijmegen, en dat in elk daarvan alle opleidingsmogelijkheden aangeboden worden. Dit is nog niet gerealiseerd, maar het is, aldus Kremers wel “voorspelbaar dat dit gaat gebeuren”. Intussen is Velp en Apeldoorn één vestiging geworden (op twee locaties). Oss is naar Nijmegen gegaan, Vught naar Boxtel en Den Bosch (Bloem) en Tiel naar Geldermalsen. De laatste locatie is samen met Nijmegen in een vestiging ondergebracht. Het is de bedoeling dat de vestiging in Boxtel ook naar Den Bosch verhuist. Er is wel gesproken over de mogelijkheid om alles vanuit Vught direct daarheen te verplaatsen, maar dat bleek niet mogelijk. De afdeling Bloem zit er al wel, als een soort van kwartiermakers. Maar ze zitten er in een te klein pand; niet de plek voor de rest vanuit Boxtel. Helicon is met HAS Den Bosch in gesprek over vestiging op het terrein van de HAS. Het College van Bestuur zetelt op het bestuursbureau in Boxtel, samen met de beleidsafdelingen onderwijs en markt. De overige ondersteunende diensten (personeel & organisatie, financiën, facilitair, informatisering en automatisering, pr en communicatie) zijn belegd op het bedrijfsbureau in Nijmegen.

down? Dat kan botsen en dan is het aan de vestigingsmanagers om keuzen te maken.”

Eventueel gebeurt dat in overleg met de Centrale Dienst. Er is met de vestigingsmanagers vanuit deze dienst ook periodiek overleg over de gang van zaken op hun vestiging. Die cyclus voor planning en controle loopt goed, aldus Kremers. Vanuit de nood geboren: “De financiële problematiek heeft hier een belangrijke impuls aan gegeven, maar daardoor hebben we nu toch een voorsprong op collega-instellingen. We weten waar we op sturen, er is zicht op de cijfers en we kunnen er iets mee.”

“We gaan meer toe naar een echt Helicon-beleid”, zegt Ad Mutsaers, docent economische vakken in Boxtel. “Niet meer dat elke vestiging autonoom richting kiest, maar meer eenheid. De neuzen op de verschillende vestigingen gaan dezelfde kant op.”

De structuurwijziging met teamvorming kwam, aldus Cuppen, voor verschillende collega's toch onverwacht. “De reorganisatie lag niet altijd in het gezichtsveld van de docenten op de werkvloer. Er waren veel onduidelijkheden, maar die kun je met elkaar bespreken. Er was wel behoefte om de zaak te verhelderen.”

### Illusie

De verhuizing vanuit Oss ging, volgens Kremers, zonder veel problemen of klachten. Nagenoeg alle leerlingen

(zo'n 400) zijn meegegaan naar Nijmegen. Dat betekende ruim een verdubbeling van het aantal leerlingen daar. “Veel leerlingen ken je nu niet”, zegt docent dierhouderij en stagecoördinator Eef van Miltenburg, meegekomen vanuit Oss. “Anders dan voorheen toen je in de kantine iedereen kon vinden.” Al in december 2002 werd duidelijk dat dit zou gebeuren. Er is toen intensief overleg gevoerd en er zijn draaiboeken gemaakt. Leerlingen uit Oss konden al voor de zomer kennismaken met de school in Nijmegen. En sommigen kwamen daar al regelmatig voor onderdelen van hun opleiding. “Het is frappant hoe ze al vanaf de eerste dag hier rondliepen alsof ze niet anders gewend waren”, zegt Van Miltenburg. Hij poolt zelf met een aantal collega's tussen Oss en Nijmegen. “Nu is het afwachten hoe de instroom zich verlegt”, zegt Kremers. De eerste twee jaar krijgen de leerlingen die vanuit Oss zijn meegekomen reiscompensatie, een extra stimulans, maar intussen moet de belangstelling voor een mbo-opleiding in Nijmegen voldoende hoog blijven. “Het uur van de waarheid is komend schooljaar.” “Leerlingen zeggen in elk geval dat Nijmegen meer mogelijkheden biedt.” Met name wat de dierhouderij betreft. Nijmegen is nu een van de grootste dierlocaties, met bijvoorbeeld mogelijkheden voor “het proefdiergebeuren” en met, aldus Van Miltenburg, een “goede integratie van paraveterinair”.

Wim Beckmann, vestigingsmanager

op de school, spreekt over een verrijking. Niet alleen voor leerlingen, maar ook voor docenten. Die kunnen gemakkelijker doen wat ze liefst doen en waar ze goed in zijn.

Hij denkt dat ook de teamvorming goed ging. Er zijn teams per opleiding opgezet, voor de dieropleidingen (dierverzorging, paardenhouderij en veehouderij) zelfs twee, er is een teamleider voor marktgerichte opleidingen zoals tuincentrum en de bbl-trajecten, en nog een aparte teamleider in Geldermalsen (Barend Schuurman). “Ik heb niet de illusie dat de implementatie is afgerond, maar het is goed opgepakt. De volgende fase is het uitbouwen van verantwoordelijkheden; dat mensen zich ook daadwerkelijk voor een opleiding verantwoordelijk voelen.”

“Er was volledige bereidheid”, zegt hij over de integratie. “De gedachte in Nijmegen was: we ontruimen als het ware het gebouw en we gaan het opnieuw inrichten met de mensen uit Oss.” Cultuurverschillen blijven er nog wel, verwacht hij. “Maar de overeenkomst was toch dat bij beide groepen de bereidheid was om naar elkaar te luisteren.”

Dat erkent Van Miltenburg – “we hadden meer spanningen verwacht” – en ook Doriede de Bruin, hoofd van de administratie. De administratie, die zich bezighoudt met zaken als cijferregistratie, aanmeldingen, financiën en stageovereenkomsten, verdubbelde van drie naar zes. “In het begin was het wel druk en rommelig”, vertelt ze, maar dat kwam omdat er dingen lie-

pen van de oude situatie en tegelijk van de nieuwe situatie. Ze merkte ook wel dat de aanpak anders was: Nijmegen wat meer structuur en Oss, iets vrijer. “Maar op een grotere school heb je meer stroomlijning nodig en de mensen uit Oss vinden dat uiteindelijk toch ook wel weer prettig.”

## Procentje

De verhuizing van Tiel naar Geldermalsen en vanuit Vught naar Boxtel en Den Bosch had, volgens Kremers, voor de leerlingen niet zo'n impact. Dat wil zeggen, de afstand was niet zo groot, maar Mutsaers, meegekomen vanuit Vught naar Boxtel, merkt wel een cultuurverandering. “We zijn in Vught groot geworden vanuit het leerlingstelsel, terwijl dat hier vooral dagonderwijs was. Je merkt dan dat de benadering van leerlingen anders is. De bbl'ers zijn veel praktischer ingesteld, benaderen de leerstof vanuit de praktijk en hebben ook meer interesse in die praktijk. Ik merk dat het moeilijker is om bol-leerlingen te motiveren.” Een ander verschil heeft te maken met de grootte van de school. “In Vught was de sfeer gemoedelijker en was het wat vrijer. Hier zijn meer regeltjes, maar het moet ook wel wat strakker.” Voor de leerlingen heeft het eerder voordelen dat er meer docenten zijn en meer mogelijkheden, maar voor de docenten is het wat ruimte en computers betreft nog enigszins behelpen. “Maar we zijn hier in Boxtel door de collega's goed ontvangen.” Helicon Opleidingen heeft er vertrouwen in. Het is een spannende tijd geweest voor het hele aoc en hectisch op verschillende vestigingen. “Extreem druk”, zegt Beckmann. “Opleidingen Dier in Oss en Nijmegen moesten samen en de administratieve processen en de cijferregistratie werden in elkaar geschoven.” Kremers vertelt dat het financiële resultaat uit de normale bedrijfsvoering positief is, in 2002 net een procentje en in 2003 weer iets meer. Cuppen ziet, hoewel het te vroeg is om te evalueren, ook de organisatorische veranderingen wel zitten. En Beckmann vertelt dat ondanks bedenkingen over transport, zelfs de meest sceptische collega uiteindelijk toch positief is over de verhuizing naar Nijmegen. Doriëde de Bruin: “We hadden in Nijmegen een dalend leerlingenaantal. Het is wel fijn om weer een volle school te hebben. We hopen dat dit een nieuwe impuls geeft.” 

**Ton van den Born**