



HOGESCHOOL
UTRECHT
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

“Procesbeschrijving, hoe doe’k dat nou?”

Ervaringen bij Hogeschool Utrecht

ouke.pijl@hu.nl

Kennisdelingsdag saMBO-ICT

MBO Raad, Woerden, 28 november 2011



18th-century Pin factory, Gloucestershire UK
Adam Smith, An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations (1776)

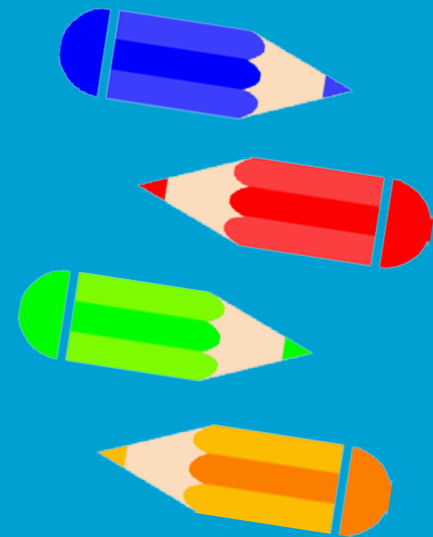
One man: one pin a day, Ten men: 4800 pins a day

Presentatie

- Hogeschool Utrecht
 - Faculteit Economie & Management
 - Project Professioneel Partnership

- Professioneel Partnership
 - Processen **identificeren**
 - Processen **beschrijven**
 - Processen **beheersen**
 - Processen **verbeteren**

- Reflectie en gesprek
 - Ervaringen en gouden tips



Hogeschool Utrecht

- Onderwijs
 - 34.000 studenten voor 80 bachelor-opleidingen
 - 4.300 studenten voor 27 masteropleidingen

- Onderzoek
 - 220 docenten en 2.200 studenten

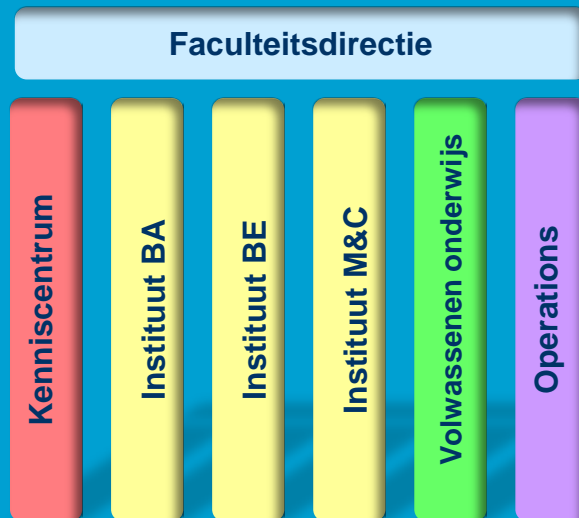
- Organisatie
 - Utrecht en Amersfoort
 - Zes Faculteiten en zes Diensten
 - Onderwijzende medewerkers: 2.107
 - Ondersteunende medewerkers: 1.353
 - Omzet € 308 miljoen



Bron: Jaarverslag 2010

Hogeschool Utrecht

- Faculteit Economie & Management
 - 5500 studenten, 11 bachelor-opleidingen, één propedeuse
 - 245 docenten (182 fte), 98 medewerkers (78 fte)
 - Operations (Shared Service Centre)



Project Professioneel Partnership

- Aanleiding (2005)
 - Ontevredenheid operationele processen
 - Operations <> Onderwijs (drie instituten)
- Project
 - Doel: op orde krijgen operationele processen
 - Extern projectmanagement (Renco Bakker)
 - Keuze: alle processen per instituut en gefaseerd opschalen
 - Organisatiebrede procesgroepen met facilitator
 - Tijdpad: één jaar voor project, daarna staande organisatie
- Directieleden
 - Instituutdirecteuren met facultaire portefeuille
 - Projectleider per fase voor eigen instituut
 - Daarna proceseigenaar behorend bij facultaire portefeuille



ALLEEN MET PROFESSIONEEL PARTNERSHIP
KUNNEN WE ONZE AMBITIES WAARMAKEN

PROFESSIONEEL PARTNERSHIP START



**Kees Bossers, Teamleider
Bedrijfsconomie**
'Doen wat je belooft'

'De intentie achter deze slogan vind ik heel belangrijk. Doen wat je belooft en doen wat van je verwacht wordt. Om op die manier het totale onderwijsproces te verbeteren. Uiteraard moeten ook de operationele en logistieke processen goed op elkaar worden afgestemd. De gedachte achter de stelling is hopelijk niet nieuw, maar ik vind het goed om



Cees de Groot, vierdejaarsstudent CE
'Er moet wel wat meer...

'Met de invoering van Partnership verbeter je de samenwerking zodat resultaatgerichter wordt. Het gaat krijgen. Hierin vind ik het belangrijk om het tijdig opleveren van resultaten belangrijk, maar ook de kwaliteit van het onderwijs de inhoud. Een voorbeeld moesten drie groepjes voorstellen presenteren. Twee en

PROFESSIONAL
PARTNERSHIP GAAT
TWEEDE FASE IN

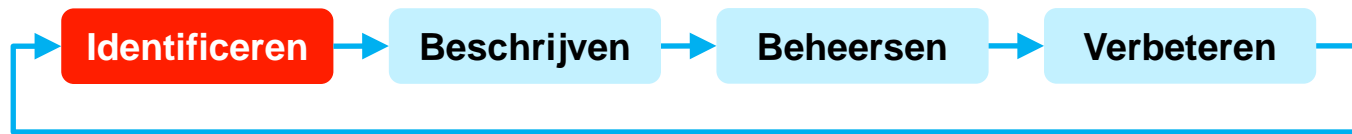
DE KETEN IS
HELEMAAL ROND



Renske van Ooijen, F.
'Anticiperen op elkaar'

'Ambities kunnen alleen worden gemaakt als we (kunnen) anticiperen op elkaar. Wanneer je inzicht hebt in de behoeften van collega's en op de manier waarop hun piekbelastingen, kun je anticiperen. Een goed voorbeeld van het nieuwe schooljaar werken op hun eigen manier de eerstejaars te verwelkomen ouderejaars zo snel mogelijk de onderwijsritme te krijgen





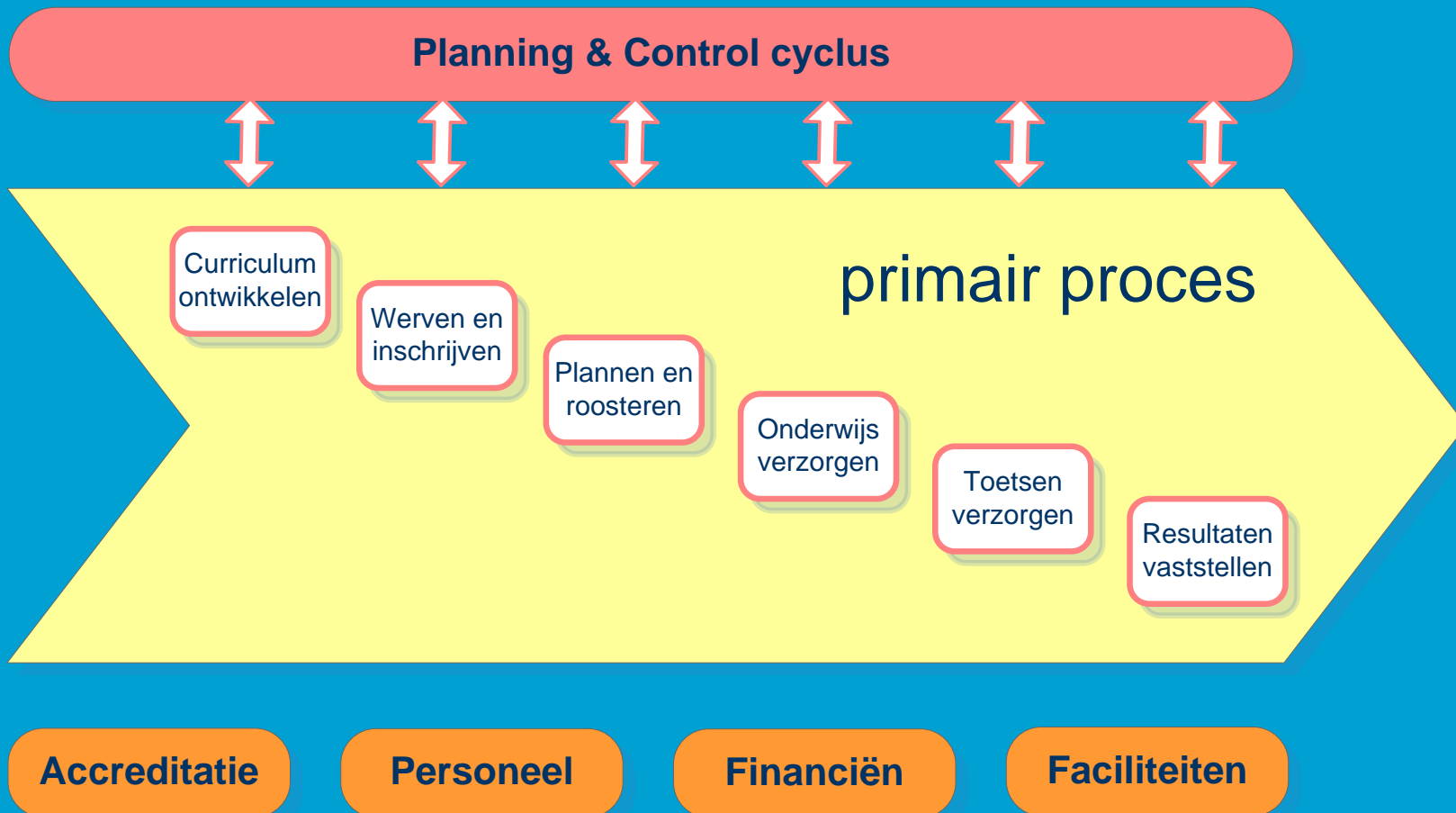
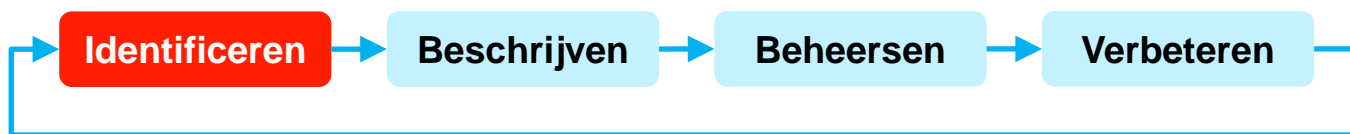
Besturingsproces

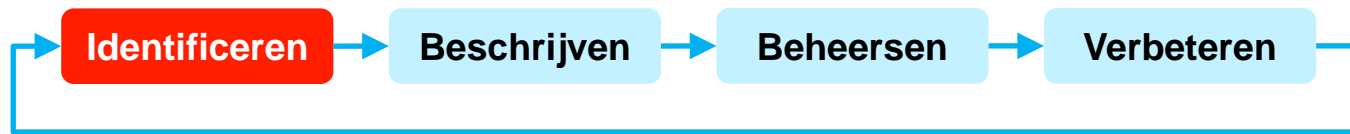
Onderwijsproces

(primair proces)



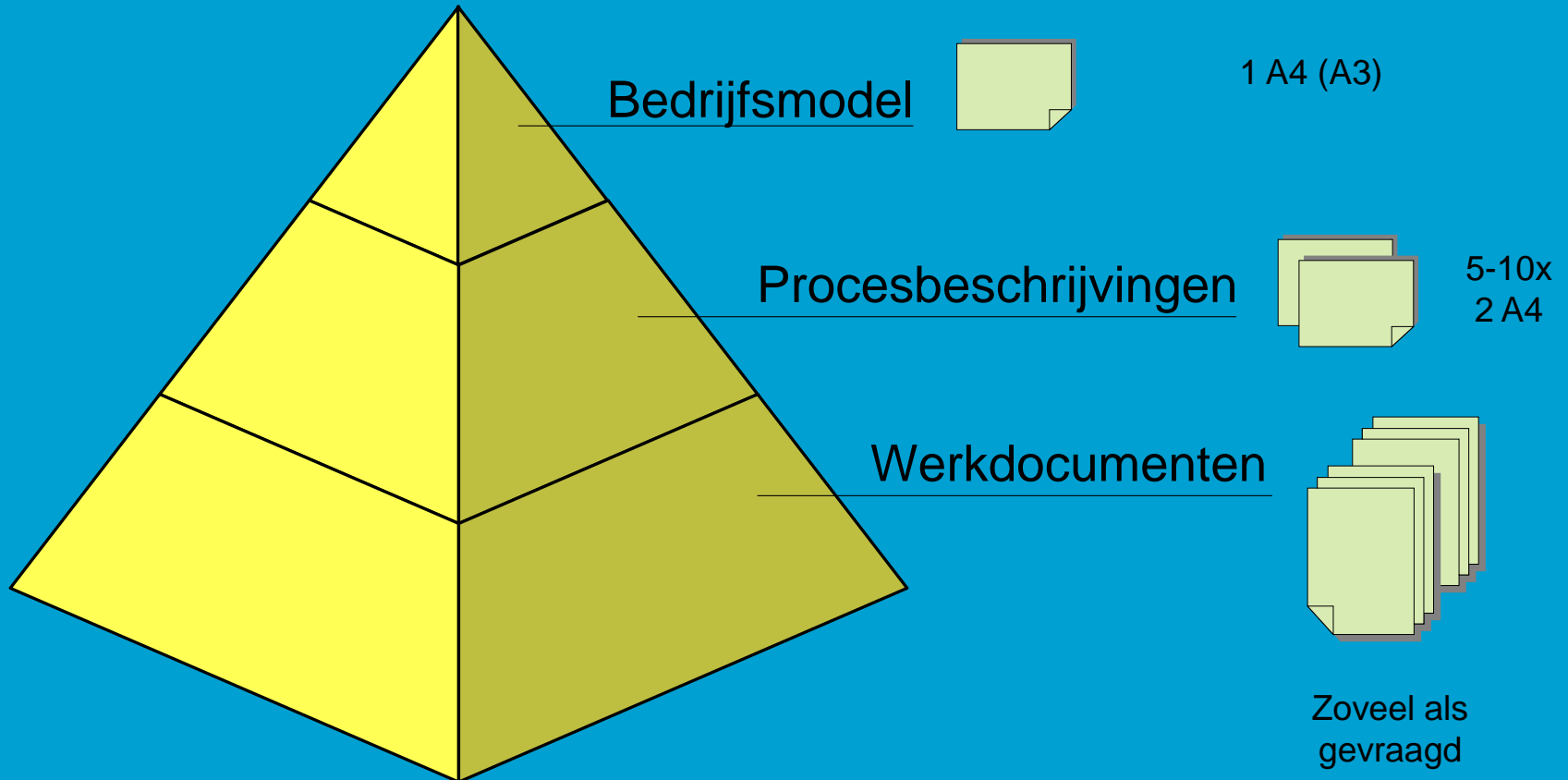
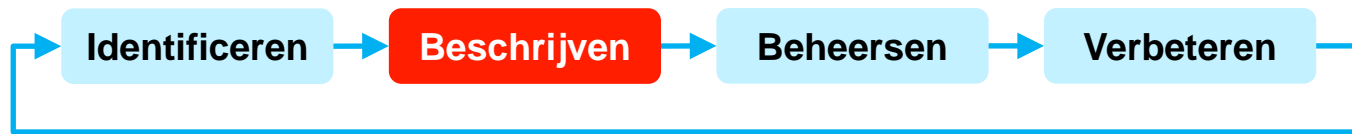
Ondersteunende processen

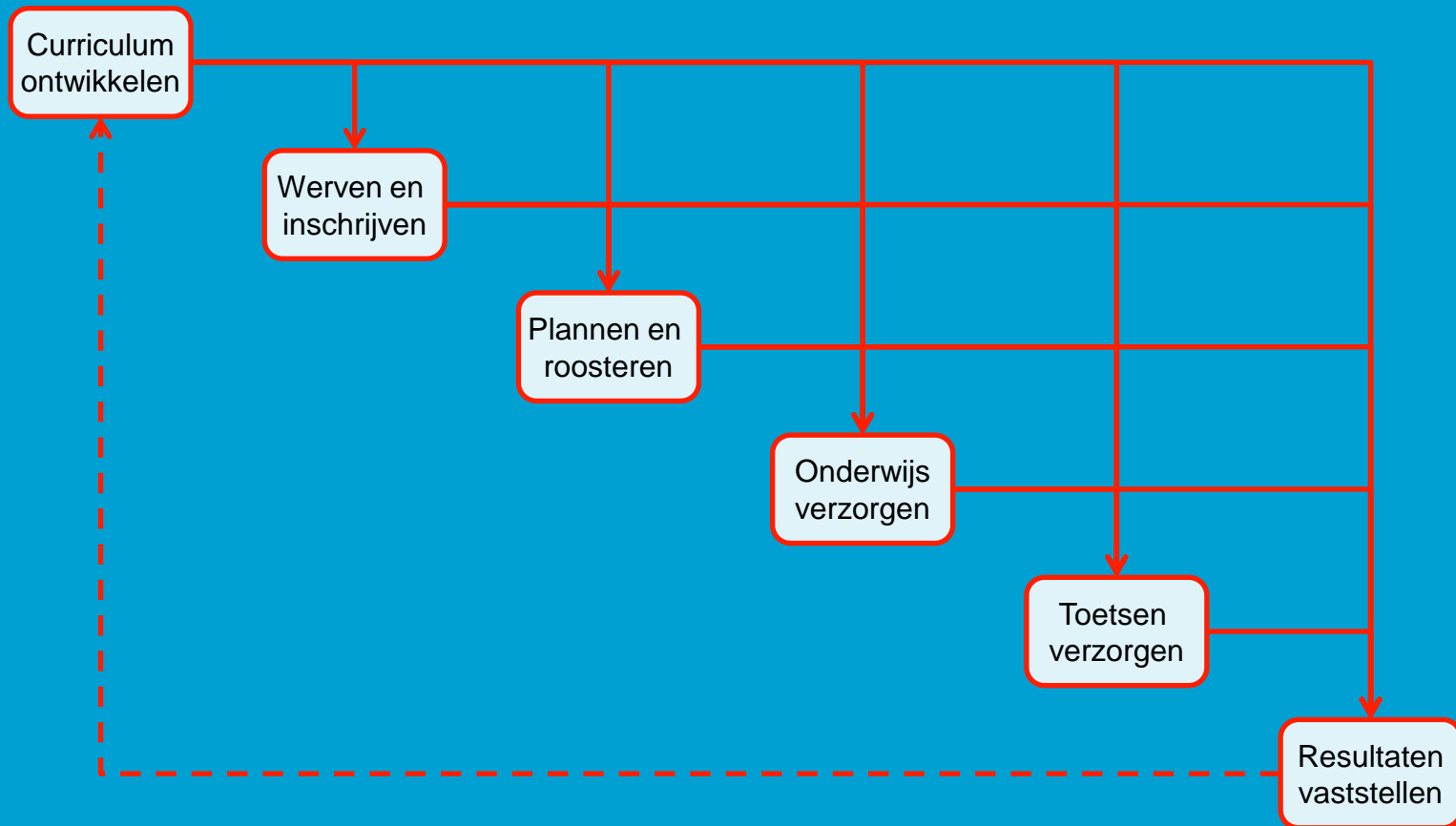
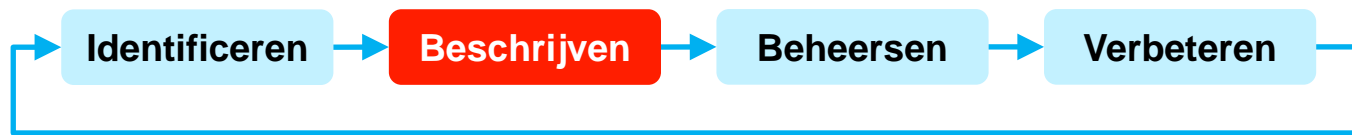




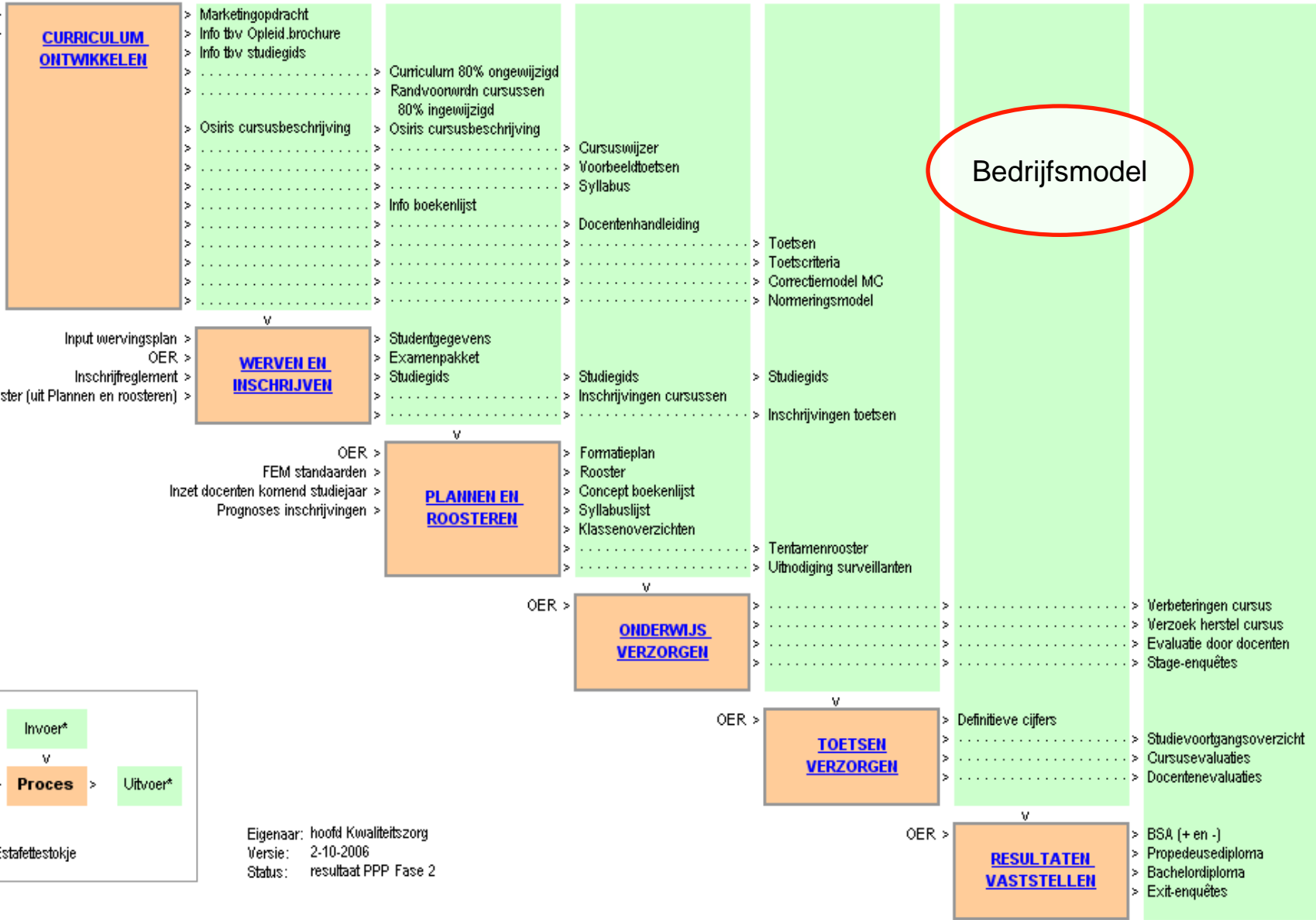
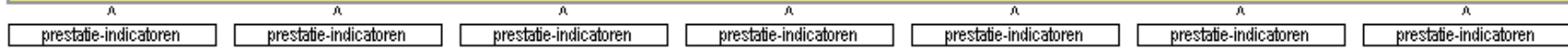
- Ervaringen
 - Start bij gehele primaire proces (niet vanuit één knelpunt)
 - Definieer samenhang (input/output)
 - Wees zuinig met wat je een 'proces' noemt
 - Zoek de keten op (ook buiten de organisatie)

- Valkuilen
 - Door elkaar: besturing, primair en ondersteunend
 - Lege samenhang (processhiërarchie = 'organogram')
 - Te weinig 'naar voren halen'
 - Processen beschrijven, samenhang weer vergeten





PLANNING & CONTROL CYCLUS



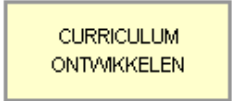
LEGENDA

Invoer*
v
randvoorwaarde of (vast) gegeven > **Proces** > Uitvoer*

* ook aangeduid als 'Estafettestokje'

Eigenaar: hoofd Kwaliteitszorg
Versie: 2-10-2006
Status: resultaat PPP Fase 2

Ondersteunende processen (* = nog geen beschrijving opgenomen)



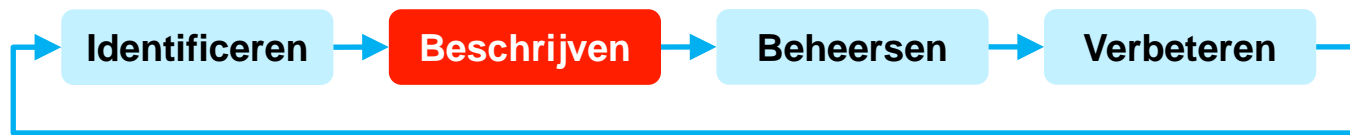
Proces	Toetsen verzorgen
Proceseigenaar	Directie (Portefeuillehouder Onderw ijs)
Reikw ijde	Opleidingen Instituut Business Economics en Business Administration (locatie Utrecht)
Doelstelling	Beoordelen of studenten leerdoelen uit het onderw ijsprogramma hebben gerealiseerd
Accreditatiecriteria (Evinac)	Beoordeling en toetsing (NVAO 2.8, Evinac 2.2.13), Studiebegeleiding en Informatievoorziening (NVAO 4.2, Evinac 2.4.3)
Prestatie-indicatoren	Percentage gepubliceerde cijfers binnen 10 werkdagen na afname, Handmatig toegevoegde cijfermutatieformulier
Auteur	PPP Verbetergroep Toetsen verzorgen BE en BA (facilitator Ouke Pijl)
Versie	2-10-2006a
Status	Resultaat PPP fase 2

Proces-gegevens

Input	Activiteit/Verantwoordelijke	Output	Blokweek	Naar	Opmerking
-------	------------------------------	--------	----------	------	-----------

1. CENTRALE TENTAMENS (schriftelijk en luister)

<p>Tentamenrooster Inschrijvingen toetsen Toetsen Evaluatieformulieren NI en UK Draaiboek tentamenorganisatie Info studenten extra tijd (van Ex.cie) Overlapmelding (door student)</p>	<p>a. Tentamens voorbereiden Tentamenorganisatie</p>	<p>Tentamenrooster definitief Presentielijsten per lokaal Tentamenopgaven per lokaal Presentielijsten per lokaal Evaluatieformulieren NL en UK Extra-tijd lijst Overlaplijst</p>	<p>w eek 5 w eek 5 w eek 5-7 w eek 8 w eek 8</p>	<p>Sharepoint Plein Onderw ijssupport In enveloppen naar kluis Surveillanten Surveillanten</p>	
<p>Uitnodiging surveillanten Instructie surveillanten Tentamenopgaven per lokaal Presentielijsten per lokaal Evaluatieformulieren NL en UK Extra-tijd lijst Overlaplijst Collegekaart/IDpas + legitimatie</p>	<p>b. Tentamens afnemen Surveillanten</p> <p>Actie + Wie</p>	<p>Tentamenwerk Afgetekende presentielijst MC-tentamenwerk Rapportages tentamens Rapportages fraude Ingevulde evaluatieformulieren</p>	<p>w eek 9-10 w eek 9-10 w eek 9-10 w eek 9-10</p>	<p>Ophaallokaal Cijferadministratie Teamleider Tentamenorganisatie Examencommissie Tentamenorganisatie</p>	<p>Het tentamenwerk wordt gesorteerd op cursus en docent. De evaluatieformulieren worden verwerkt door Operations en gerapporteerd door Kw aliteitszorg (zie Planning)</p> <p>Opmerking</p>
<p>MC-tentamenwerk Correctiemodel</p>	<p>c. MC-tentamens scoren Cijferadministratie</p> <p>HOE</p>	<p>Cijferlijst MC (voorlopig) MC-tentamenwerk</p>	<p>w eek 11-12 w eek 11-12</p>	<p>Ophaallokaal Ophaallokaal</p>	
<p>Rooster Lege Cijferlijst (Osiris) Tentamenwerk Afgetekende presentielijst Normeringsmodel Cijferlijst MC (voorlopig) Cijfermutatieformulier</p>	<p>d. Tentamens beoordelen Docent</p>	<p>Voorlopige cijfers Beoordeeld tentamenwerk Afgetekende presentielijst Afgetekende cijferlijst Cijfermutatieformulier (optioneel)</p>	<p>w eek 11-12 w eek 11-12 w eek 11-12 w eek 11-12 tot 9 weken na inzage</p>	<p>Osiris (niet openbaar) Archief docent Onderw ijsbalie Onderw ijsbalie Onderw ijsbalie</p>	<p>Teamleiders Onderw ijs/cursus-beheerders/themabeheerders monitoren dat docenten ontbrekende cijfers aanleveren. Bij de landelijke AC-tentamens worden de resultaten doorgegeven na landelijke beoordeling en eventuele correctie.</p>

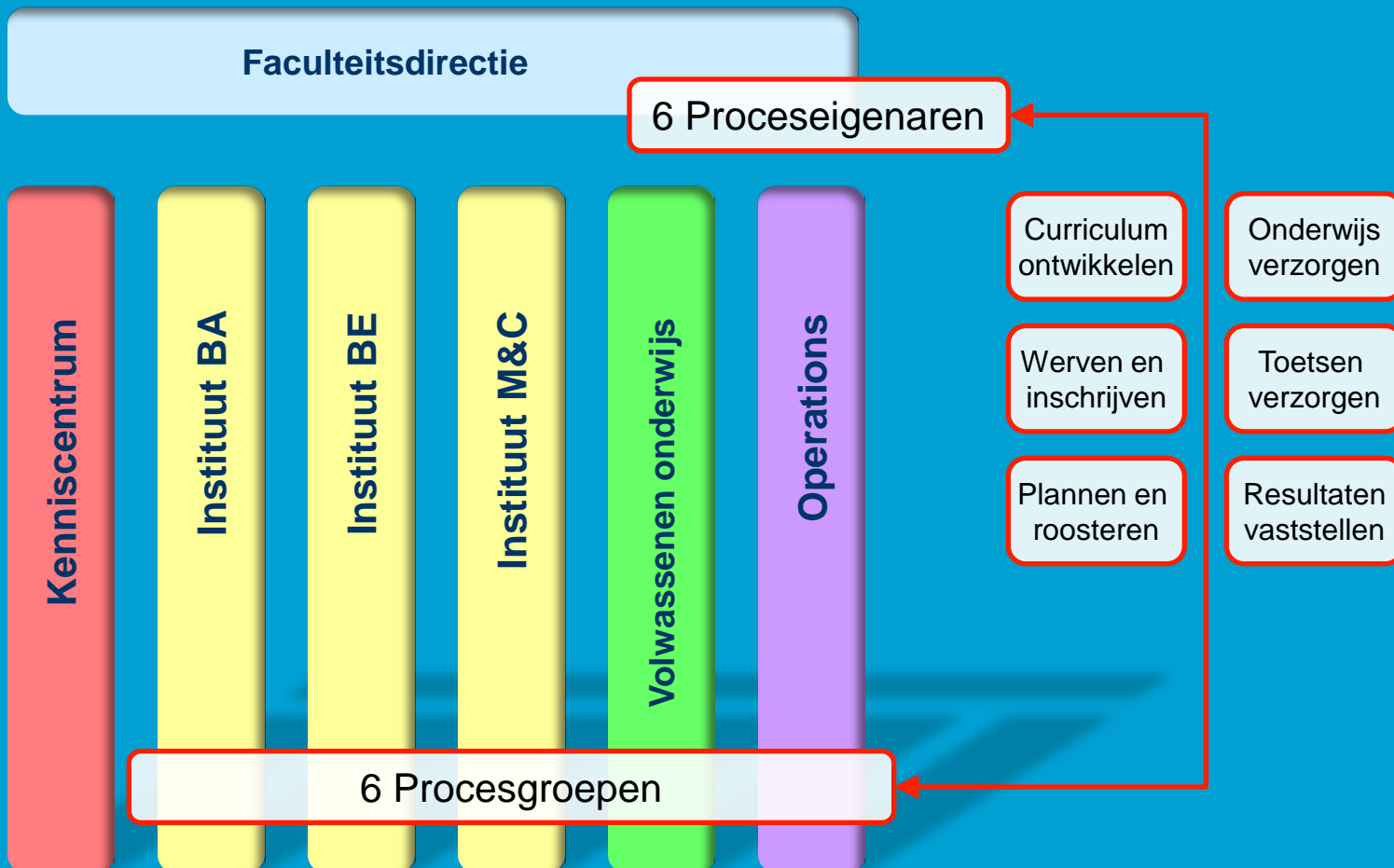
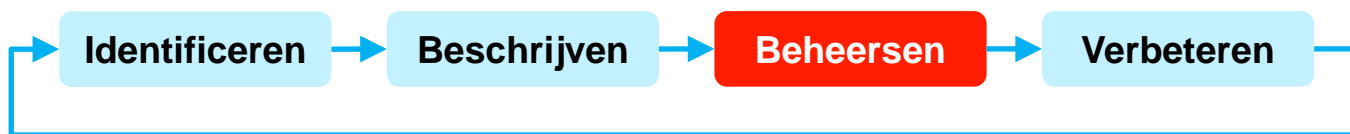


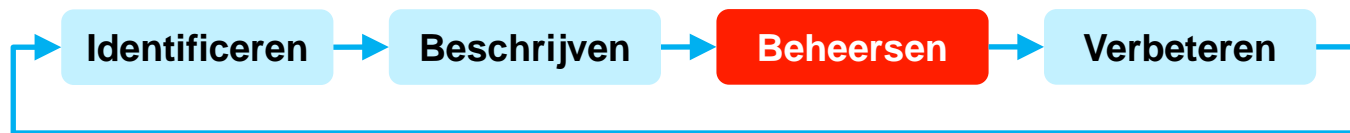
■ Ervaringen

- Beschrijf/ontwerp wat op korte termijn werkbaar is
- Kort, kort, kort (wat & wie & waarvoor, niet 'hoe')
- Definieer input/output binnen en tussen processen
- Betrek de 'werkers' er bij
- Oog voor 'jouw-werk-op-één-A4' effect

■ Valkuilen

- Meer investeren in 'tool' dan in betrokkenheid
- 'Bypass' door (stroom)schema's
- Vooral vanuit reparatie beschrijven



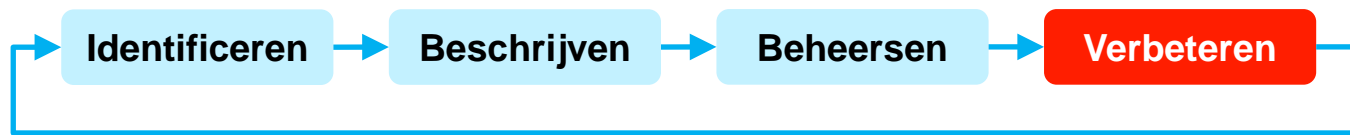


■ Ervaringen

- Benoem proceseigenaars op hoog(ste) niveau
- Benoem brede en kleine procesgroepen
- Besluit over aanpak en besluitvorming

■ Valkuilen

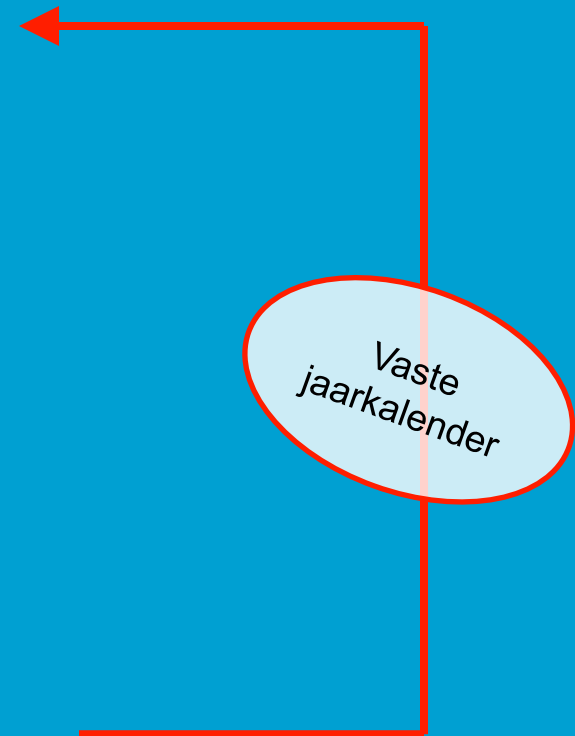
- ‘Zo-gaan-we-het-doen’ memo’s
- ‘Droppen’ van losse functiebeschrijvingen
- Structuur niet gebruiken (nieuwe losse groepjes)
- Onvoldoende besluitvorming (opnieuw discussies)

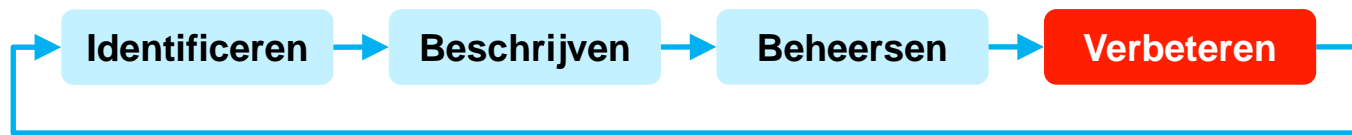


- Proces-atelier (mei)
 - Gezamenlijke sessie alle procesgroepen
 - Wat ging goed? Wat kan beter?
 - Ambities van de faculteit?
 - Vaststellen ambities per proces

- Formaliseren door directie (juni)
 - Procesbeschrijvingen
 - Ambities

- Verbeteren (september tot mei)
 - Uitwerken vastgestelde ambities





- Ervaringen
 - Gezamenlijke sessies positief
 - Herverbinden met ontwikkelingen in organisatie
 - Implementatie blijft heikel punt

- Valkuilen
 - Schotjes tussen afdelingen → Schotjes tussen processen

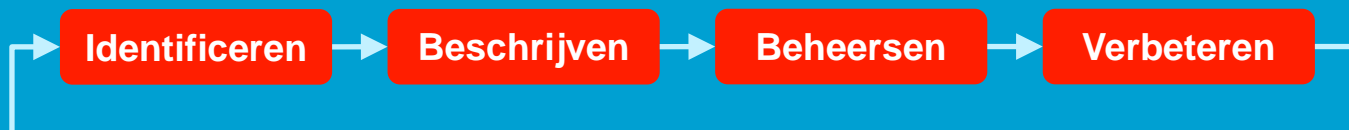
- Nieuwe structuur 2010-2011
 - Eén procesgroep implementatie
 - Eén procesgroep ontwerp

Reflectie

FEM	Fasen	Kenmerken FEM-organisatie
2002	Activiteiten	Versnippering en zoeken ('trial and error') Afspraken op persoonlijk niveau
2004	Afdeling	Draaiboeken afdeling 'Emancipatie' ondersteuning, ook energieverlies Veel en fragmentarisch beschrijven
2006	Tussen afdelingen	Faculteitsbrede processen als leidraad Eigenaarschap op hoog niveau Gestructureerd: overleg en ambities
2008	Keten	Aansluiting bij processen Hogeschool Invoeren procesmanagement binnen hogeschool
2010	Integratie	Procesgroepen 'ontschotten' Ervaringen van afnemers in ontwerp betrekken

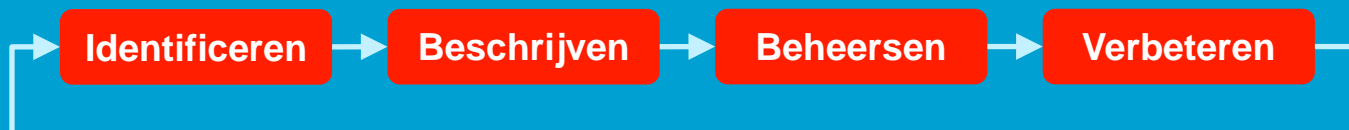
Reflectie

- Opbrengsten ‘Professioneel Partnership’
 - Betere afstemming binnen en tussen processen
 - Beheerste invoering vernieuwingen (o.a. Studielink)
 - Voorsprong bij procesbeheersing diplomaroute
 - Tijdigheid (cursuswijzers, cijfers, diploma’s)
 - Betere roosters (al blijft 100% 😊 lastig)
 - Ondersteuning als volwaardige ‘professionele partner’



Reflectie

- Terugkijkend
 - Processen meer laden met ‘inhoud’ (ambities → implementatie)
 - Documentatie neemt toch weer toe (‘binden’ op > 20 pagina’s?)
 - Nieuwe processen lastig te introduceren
 - Kleine afwijkende processen (deeltijd) toch niet meenemen
 - Keuze voor primair proces was goed
 - Procesbeschrijvingen: noodzakelijk, maar ook beperkte ‘impact’
 - Investeren in overleg en eigenaarschap zeer lonend



Meer weten?

■ Tips

- Teun Hardjono en Renco Bakker, *Management van processen*, Kluwer, 2011 (4e druk).
- Daan Dorr, *Presteren met processen, procesmanagement voor dienstverlenende organisaties*, Kluwer, 2009.
- Patty de Bruine, Wendy Jansen en Bart van der Burg, 'Procesgericht organiseren en organisatiestructuur', *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, maart 2007 (over coördinatiemechanismen).
- Renco Bakker en Ouke Pijl, 'Procesmanagement gemiste kans voor hbo-onderwijs', *Sigma*, augustus 2006.

■ Contact

- Ouke J. Pijl, ouke.pijl@hu.nl, 06 106 476 73