

Hogeschool Utrecht als procesgeoriënteerde organisatie

Dwarse processen

Veel organisaties ontdekken dat organiseren veel meer is dan een organisatiestructuur inrichten met managers, afdelingen en functies. De 'organisatiehark' met 'boven en onder' heeft natuurlijk betekenis, maar het samenwerken wordt pas effectief door naar de collega's 'links en rechts' te kijken: 'Wat moet ik doen, zodat jij er goed mee verder kunt?' Dan gaat het om *horizontaal organiseren* in processen die *dwars* op de organisatiehark staan (Bakker en Hardjono, 2011 en 2013). Die aandacht voor processen lijkt heel logisch en dat is het ook. Maar de invoering daarvan heeft vaak een dwars karakter: velen voelen zich thuis bij een hiërarchische baas die hiërarchisch medewerkers aanstuurt. Denken en werken in processen vraagt om een goede afstemming, een professionele houding en vooral ook vertrouwen ontwikkelen in elkaars vakmanschap. Dat weten ze bij Hogeschool Utrecht maar al te goed.

door Ouke Pijl en Marcel Laks

Hogeschool Utrecht is een voorbeeld van een instelling die zich ontwikkelt naar een procesgeoriënteerde organisatie. In dit artikel lichten we dat toe aan de hand van het proces van toetsen, beoordelen en diplomering. In de hogeschool staat dat proces bekend als 'Van Cijfer tot Diploma'. Hoe krijg je het in een hogeschool voor elkaar dat 2.000 docenten in honderd teams op eenzelfde manier jaarlijks zo'n 600.000 examencijfers van 37.000 studenten registreren, binnen de afgesproken termijn van drie weken na het afnemen van het examen? En op zo'n manier dat elk toegekend cijfer en elk afgegeven diploma adequaat kan worden verantwoord zoals de samenleving dat eist?

HOGESCHOOL UTRECHT

Hogeschool Utrecht is een van de grootste instellingen voor hoger beroepsonderwijs (hbo) in Nederland. Er studeren 37.000 studenten en er werken ruim 3.000 mede-

werkers, waarvan tweederde als docent. De hogeschool is een belangrijke speler in de regionale beroepspraktijk met vestigingen in Utrecht en Amersfoort. De locatie op het Utrecht Science Park (voorheen De Uithof)

& management, maatschappij & recht en gezondheidszorg. De fusie in 1994 kwam tot stand naar aanleiding van de politiek die in de jaren tachtig van de vorige eeuw de versnippering in het hoger onderwijs wilde te-

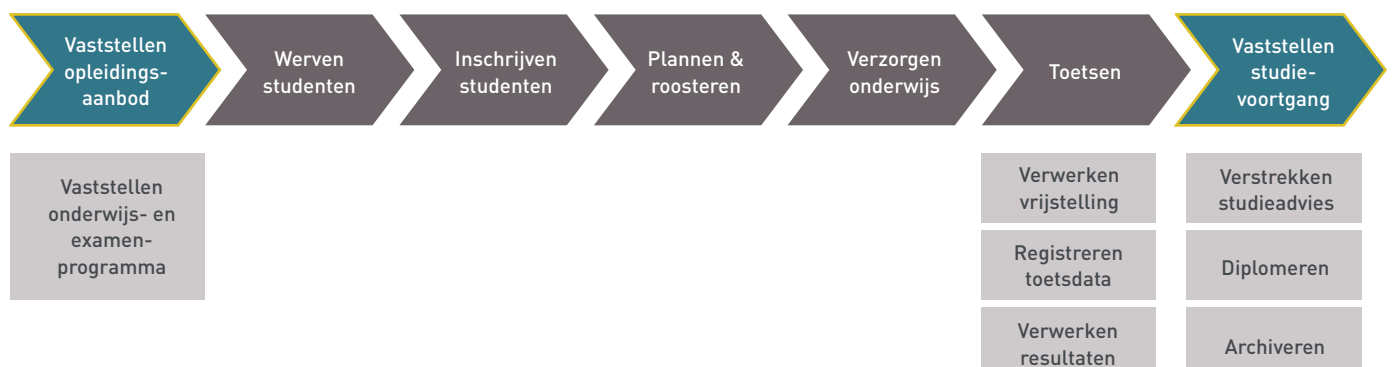
'EEN GROTE EN DAGELIJKSE LOGISTIEKE OPERATIE, ONDER GROTE TIJDSDRUK WAARBIJ DE KLEINSTE DETAILS DOORSLAGGEVEND KUNNEN ZIJN'

kenmerkt de nauwe samenwerking met onder andere Universiteit Utrecht en het Utrecht Medisch Centrum. De hogeschool is in 1994 ontstaan uit een fusie van zes hbo-instellingen en verzorgt onderwijs en onderzoek in de domeinen techniek, educatie, communicatie & journalistiek, economie

gengaan. En met succes: het aantal instellingen in Nederland daalde uiteindelijk van 375 in 1983 tot 44 in 2006 (Bemmel, 2006).

VAN CIJFER TOT DIPLOMA

In de zomer van 2010 ontstond onrust in het hoger onderwijs door mogelijke misstanden



Figuur 1: De onderwijsprocessen van Hogeschool Utrecht. De 'blauwe' processen maken onderdeel uit van 'Van Cijfer tot Diploma'. Daaronder staan de deelprocessen weergegeven.

De blauwe markering bij 'Toetsen' is abusievelijk weggefallen [OP]

rond de diplomering van langstudeerders: studenten die zes jaar of langer met hun studie bezig zijn zonder een diploma te verwerven. Hogeschool Utrecht kon op basis van een uitgebreid intern onderzoek zekerstellen dat de afgifte van de eigen diploma's op orde was. De hogeschool concludeerde echter dat er voor de bijna honderd opleidingen soms grote verschillen waren in de onderwijslogistieke processen die uiteindelijk tot een diploma leiden. Het College van Bestuur vond dat daardoor onvoldoende eenduidige verantwoording kon worden afgelegd over de waarde van de jaarlijkse 13.000 diploma's.

OPDRACHT: ANALYSE EN OPLOSSING IN ÉÉN STUDIEJAAR

Het College van Bestuur gaf medio 2010 opdracht voor het project Van Cijfer tot Diploma. Doel was om binnen de ongekend korte tijd van één studiejaar een analyse uit te voeren, gestandaardiseerde processen te ontwerpen en ze bij aanvang van het nieuwe studiejaar op 1 september 2011 ook daadwerkelijk in te voeren. Het 'wat' werd top-down bepaald. Uitgangspunt voor het 'hoe' was een brede bottom-up betrokkenheid van onderwijs en diensten – in het besef dat er geen sprake kon zijn van een 'democratisch' proces waarin langzamerhand draagvlak ontstaat. Er werd een taskforce ingericht onder voorzitterschap van de portefeuillehouder uit het college en er werd een projectleider aangesteld. Specifieke aandachtsgebieden werden neergelegd bij deelprojectgroepen. Contactpersonen in het onderwijs kregen de verantwoordelijkheid voor de implementatie en adviseerden de projectleiding daarbij.

Uitgangspunt bij de communicatie was dat steeds het 'waarom' zou worden toegelicht; tot op de dag van vandaag is dat terug te vinden in een aparte kolom van de procesbeschrijvingen.

Het gemeenschappelijke proces voor het registreren van beoordelingen van toetsen en het uiteindelijk afgeven van diploma's staat nu binnen de hogeschool bekend als 'Van Cijfer tot Diploma'. Wanneer ergens sprake is van 'dwarse' processen – dan is het wel hier:

- *Grootschalig* met 37.000 studenten en 2.000 docenten die jaarlijks zo'n 600.000

EEN SELECTIE UIT DE 26 AANBEVELINGEN 'VAN CIJFER TOT DIPLOMA':

1. Standaardiseer taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij de invoer van cijfers.
2. Formaliseer dat na 28 dagen geen enkel cijfer gewijzigd kan worden, anders dan na goedkeuring van de examencommissie.
3. Reglementeer dat tentamens, beoordelingslijsten en alle overige documenten zes maanden worden bewaard.
6. Specificeer de eigen verantwoordelijkheden van de examencommissie, die niet in mandaat of delegatie kunnen worden uitgevoerd.
8. Besteed in een scholingstraject expliciet aandacht aan de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de examencommissie.
9. Stel het scholingstraject verplicht voor alle leden van examencommissies en maak het randvoorwaardelijk om benoemd te kunnen worden als lid van een examencommissie.
10. Examencommissies worden ingesteld op instituuts- of facultair niveau, en dienen te beschikken over een facultair gedeeld ambtelijk secretariaat. Binnen een faculteit wordt een afstemmingsoverleg georganiseerd.
15. Reglementeer instellingsbreed dat het exclusief aan de examinator is, het cijfer in te voeren.
19. Ontwerp een standaardrapportage waarmee het lijnmanagement in staat wordt gesteld de werking en naleving van de richtlijn te toetsen.
23. Centraliseer de diploma-uitgifte in de HU.

cijfers geven, die de uitgifte van meer dan 13.000 diploma's en andere waardepapieren tot gevolg hebben.

- *Tijdgebonden* omdat de student is beloofd dat hij binnen drie weken zijn cijfer krijgt.
- *Risicovol* omdat één toegekend 'genadezesje' al schade kan toebrengen aan de waardering van diploma's, het imago van de hogeschool en de werkgelegenheid van medewerkers.

Het lijkt op de individuele controle van bagage en personen op de vliegvelden: een grote en dagelijkse logistieke operatie, onder grote tijdsdruk waarbij de kleinste details doorslaggevend kunnen zijn.

Hoe is de hogeschool hierbij te werk gegaan? Hoe zijn zaken vastgelegd? En kan het bestuur waarborgen dat de processen nu inderdaad eenduidig worden uitgevoerd? In dit artikel geven we antwoord op deze vragen aan de hand van vier stappen die bij procesmanagement kunnen worden onderscheiden (vergelijk Dorr, 2009): identificeren, beschrijven, beheersen en verbeteren.

1. PROCESSEN IDENTIFICEREN: DRIE DEELPROCESSEN

Het primaire onderwijsproces van de hogeschool bestaat uit een aantal deelprocessen (zie figuur 1). Dat proces begint met het deelproces *Vaststellen opleidingsaanbod* door de definitie van onderwijs- en examenprogramma's: dat waar studenten later een cijfer voor kunnen krijgen. Het proces eindigt met de deelprocessen *Toetsen* en *Vaststellen studievoortgang* (resultaat). Deze drie deelprocessen maken samen de procesgang *Van Cijfer tot Diploma* mogelijk.

2. PROCESSEN BESCHRIJVEN: EEN HERONTWERP MET 26 AANBEVELINGEN

De processen werden herontworpen aan de hand van 26 aanbevelingen (zie kader) die na de eerste analyse in het project Van Cijfer tot Diploma waren opgesteld. De procesbeschrijvingen zijn opgenomen in een *Handboek Van Cijfer tot Diploma* van bijna 50 pagina's, dat elk studiejaar wordt aangepast. Bij het handboek behoren 'infosheets' met gedetailleerde toelichtingen. Ook zijn er formats ontwikkeld om

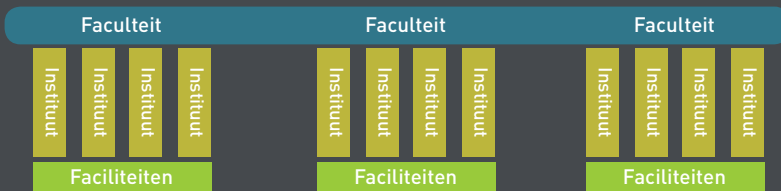
ONTWIKKELING HOGESCHOOL UTRECHT NAAR EEN PROCES-GEORIËNTEERDE ORGANISATIE

De hogeschool is georganiseerd rond zes faculteiten; voor de eenvoud zijn er hieronder drie weergegeven. De faculteiten komen voort uit zes afzonderlijke instellingen die in 1994 met hun instituten fuseerden onder één gemeenschappelijk bestuur. Vanaf 2000 werd op veel faculteiten een begin gemaakt met het samenvoegen van de faciliteiten voor hrm, marketing, communicatie, ict, financiën, kwaliteitszorg en gebouwbeheer. In 2010 werden deze faciliteiten voor alle faculteiten gemeenschappelijk en ondergebracht bij centrale diensten. In 2015 wordt een situatie bereikt dat ook de onderwijslogistieke processen grotendeels gemeenschappelijk zijn. Denk hierbij aan het vaststellen van het onderwijsaanbod, het inschrijven van studenten, het roosteren van onderwijsprogramma's en de processen rond toetsen, beoordelen en diplomering. In de 'horizontale' verbinding op processen zijn de oorspronkelijke 'verticale' onderwijsinstituten nog steeds de herkenbare eenheden (in werkelijkheid zijn er 22 instituten).

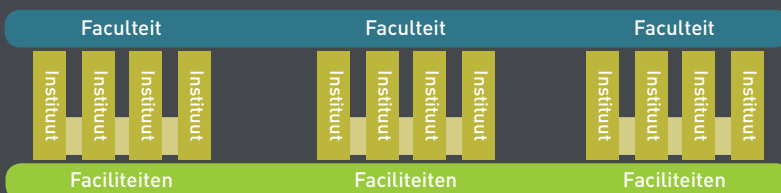
Voor 1994: afzonderlijke instellingen (in werkelijkheid zes)



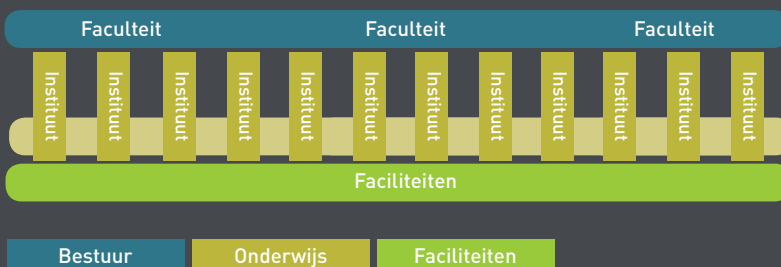
1994: gemeenschappelijk bestuur



2010: gemeenschappelijke faciliteiten



2015: grotendeels gemeenschappelijke onderwijslogistiek



adequate rapportages te kunnen leveren. Alle documentatie is gepubliceerd op het intranet; het handboek ook in een Engelse versie. De bestaande (wettelijke)

onderwijs- en examenregeling (OER) en examenreglementen zijn aangepast zodat ze in lijn zijn met de herontworpen procesgang.

3. PROCESSEN BEHEEREN: VAN PAPIER NAAR PRAKTIJK

Het identificeren en beschrijven van de onderwijsprocessen is een eerste stap. Het maakt duidelijk welke activiteiten er zijn, hoe ze samenhangen, wie daarvoor verantwoordelijk is en welke documenten en registraties van toepassing zijn. De volgende stap is die van papier naar praktijk: het eenduidig en consequent uitvoeren van de beschreven processen. Daarvoor werden en worden verschillende middelen ingezet:

- Publicaties op het intranet en 'road shows' bij alle zes faculteiten van de hogeschool.
- Training en facilitering van examencommissies en examinatoren.
- Toevoegen van de rol van 'corporate registrar' en zes facultaire registrars bij de bestaande controllers. Met als belangrijkste taak het toezicht houden op registraties.
- Verzamelen van informatie over de procesconformiteit door queries uit het studentvolgsysteem (Osiris), jaarverslagen van examencommissies en ingevulde vragenlijsten vanuit faculteiten.
- Jaarlijkse rapportage over de stand van zaken waarbij de 26 aanbevelingen steeds het uitgangspunt vormen.

4. PROCESSEN VERBETEREN

De resultaten van 'Van Cijfer tot Diploma' zijn per 1 september 2011 grotendeels ingevoerd. Op 1 september 2013 is het project beëindigd en is de procesgang onderdeel geworden van de staande bedrijfsvoering:

- Uit de evaluatie en rapportage in 2013 blijkt dat de standaardisatie van de processen voor een belangrijk deel is geslaagd: van de 26 gestelde aanbevelingen zijn er 15 volledig gerealiseerd, 8 gedeeltelijk en 3 nog in ontwikkeling.
- Het herontworpen proces heeft het dagelijks werk van een groot deel van de medewerkers beïnvloed en de administratieve bewijslast soms aanzienlijk verzwaaard. Ook daardoor blijft er weerstand tegen de genomen maatregelen. Een belangrijke reden hiervoor is dat de bestaande ondersteunende (workflow) systemen nog niet in lijn zijn met de procesgang.
- Naar aanleiding van de rapportage worden verbeterprojecten gestart voor de digitale ondersteuning van bijvoorbeeld archivering en het werk van de examencommissies. Ook de managementinformatie zal worden verbeterd.

'VAN CIJFER TOT DIPLOMA' IN EEN PROCESGEORIËNTEERDE ORGANISATIE

Het heeft velen binnen de hogeschool verbaasd dat het complexe proces *Van Cijfer tot Diploma* in zo'n korte tijd kon worden gestandaardiseerd. Belangrijke succesfactoren waren de breed begrepen noodzaak, de maatschappelijke betekenis, de ontwikkelingsfase van de hogeschool, de governance in het project met onder andere het opdrachtgeverschap van het College van Bestuur, het geloof in kwaliteit, het vermogen veel mensen in de organisatie te kunnen mobiliseren en de investering in facilitering, communicatie en training. Er is consequent aandacht besteed aan zowel de systeemtechnische

roepspraktijk laat zich immers niet opdelen in de kennisdomeinen van de hogeschool. Van de hogeschool wordt een integrale aanpak verwacht, waarbij het noodzakelijk is dat de ondersteuning voor onderwijs en onderzoek professioneel is belegd.

Langzamerhand worden de contouren zichtbaar van een organisatie die zich vanuit zelfstandige opererende 'units' met integraal management heeft ontwikkeld tot een 'multidimensionale' organisatie (Strikwerda, 2008). Een organisatie die is ingericht om in samenhang zowel onderwijs als onderzoek uit te voeren voor verschillende soorten doelgroepen (studenten, werkende professionals, bedrijven en instellingen). Een organi-

Alleen als procesgeoriënteerde organisatie kan Hogeschool Utrecht haar missie voor de beroepspraktijk en studenten realiseren. Steeds meer medewerkers hebben naast hun hiërarchische leidinggevende ook andere functioneel leidinggevendenden. In processen werken ze op meerdere (flex)plekken nauw en effectiever samen met collega's van andere afdelingen. Best wennen natuurlijk, maar wel bijzonder boeiend en waardevol. **Q**

'HET HEEFT VELEN VERBAASD DAT HET COMPLEXE PROCES IN ZO'N KORTE TIJD KON WORDEN GESTANDAARDISEERD'

kant als de sociaal-dynamische kant, waar het vooral gaat om relaties en samenwerking (de Vaal et al., 2013).

Het succes van het project *Van Cijfer tot Diploma* was geheel onmogelijk geweest zonder de strategische keuze van Hogeschool Utrecht zich te ontwikkelen naar een procesgeoriënteerde organisatie (zie toelichting in kader op pagina 12). Deze keuze komt voort uit de missie van de hogeschool die door hoogwaardig onderwijs en onderzoek wil werken aan de professionalisering en innovatie van de beroepspraktijk en de persoonlijke ontwikkeling van talent. Door schaalvoordelen kunnen capaciteit en middelen worden benut om te investeren in betekenisvolle en duurzame relaties met andere kennisinstellingen en de (regionale) beroepspraktijk. Die zijn nodig om het onderwijs voortdurend af te stemmen op (toekomstige) ontwikkelingen in vak en beroep. Om diezelfde reden draagt de hogeschool zelf ook bij aan kennisontwikkeling door het zelfstandig uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. De ontwikkelingen gaan steeds sneller en krijgen een steeds dynamischer karakter (zie recentelijk ook: WRR, 2013). De scheiding tussen organisatieonderdelen die onderwijs en onderzoek 'leveren' wordt steeds minder effectief en efficiënt. De be-

satie waarin het gemeenschappelijke steeds meer waarde en waardering krijgt en ict een belangrijke rol vervult bij ondersteuning en informatievoorziening. Het werken met eenduidige datadefinities en toepassingen is bijvoorbeeld een voorwaarde voor procesmatig werken over organisatiegrenzen heen.

In de dagelijkse praktijk van Hogeschool Utrecht is het dwarse karakter van de gemeenschappelijke processen nog steeds voelbaar en zichtbaar. Zo blijft er bijvoorbeeld spanning bestaan tussen een docent die zegt 'met mijn 25 jaren ervaring weet ik echt wel waarom ik een student een 6,6 geef' en de verantwoording die de samenleving van de hogeschool vraagt om de kwaliteit van elk diploma te kunnen garanderen. De dialoog over nut en noodzaak is nog niet afgerond. De komende tijd zal Hogeschool Utrecht bovendien investeren in het terugdringen van onnodige administratieve last, ook door het digitaliseren van de workflow in de processen.

Literatuur en verwijzingen

- Bakker, R., Hardjono, T. (2013). *Horizontaal organiseren*. Deventer: Kluwer.
- Bommel, Ad van (2006). *Hogescholen en hbo in historisch perspectief*. Den Haag: Vereniging Hogescholen (voorheen HBO-raad).
- Dorr, D.C. (2009). *Presteren met processen*. Deventer: Kluwer.
- Hardjono, T., Bakker, R., (2011). *Management van processen*. Deventer: Kluwer.
- Procesmanagement met een knipoog: www.procesje.nl, twitter @procesje.
- Strikwerda, J. (2008). *Van unitmanagement naar de multidimensionale organisatie*. Assen: Van Gorcum.
- Vaal, K. de, Pijl, O. en Schijndel, B. van (2013). *Kwaliteitsmanagement in de praktijk*. Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- WRR, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2013). *Naar een lerende economie*. Den Haag: Amsterdam University Press.

Over de auteurs

Ouke Pijl is als adviseur kwaliteitszorg werkzaam bij Hogeschool Utrecht en 2Reflect, een adviesbureau actief op het vlak van kwaliteit en organisatie. Hij heeft vanuit verschillende functies en posities ervaring met het opzetten van kwaliteitssystemen, procesmanagement, auditing en onderwijsaccreditaties.

Marcel Laks werkt als Chief Logistic Officer bij Hogeschool Utrecht en is verantwoordelijk voor alle onderwijslogistieke processen. Hij is werkzaam geweest als docent, opleidingsmanager en in diverse advies- en managementfuncties in het voortgezet, middelbaar en hoger onderwijs. In de projectfase was zijn collega Vincent de Bijl projectleider voor 'Van Cijfer tot Diploma'.

Dit artikel kwam tot stand naar aanleiding van het uitkomen van het boek *Kwaliteitsmanagement in de praktijk (2013)* van de hand van Kees de Vaal, Ouke Pijl en Ben van Schijndel. Dit ruim 550 pagina's tellende standaardwerk wordt uitgegeven door Concept uitgeefgroep. ISBN: 978-94-917-430-2-3.