



ONDERWIJS LOGISTIEK 3.0: DE STUDENT IN DE LEAD

Interview met Sandra van Beek – Procesmanager Hogeschool Utrecht

TEKST: VERA VERSTIJNEN / FOTO: ARMANDO ELLO

De Hogeschool Utrecht (HU) is met 36.000 studenten de 3e grootste hogeschool in Nederland. In 2015 is door het College van Bestuur van de Hogeschool Utrecht opdracht gegeven om alle ondersteunende diensten te centraliseren. Om een kwaliteitsverbetering en een kostenreductie te realiseren werden alle processen herontworpen en moesten er nieuwe systemen geïmplementeerd worden. We zoomen in op het procesdomein Stage en Afstuderen: Balanceren tussen kosten, student- en medewerkerstevredenheid.



Wat doet Hogeschool Utrecht en waar zijn jullie goed in?

Onze primaire taak is het verzorgen van onderwijs en onderzoek. We hebben 115 opleidingen waarvan een aantal topopleidingen die op nummer 1 staan in Nederland, zoals bijvoorbeeld Technische Bedrijfskunde en Fysiotherapie. Daarnaast doen we onderzoek vanuit zes kenniscentra. Als ik zie wat er allemaal voor projecten lopen, dan mag je de HU met recht ambitieus noemen. Er zijn veel initiatieven in samenwerking met de regio. Daarnaast zijn er momenteel veel verhuizingen zijn omdat we alles op het Utrecht Science Park willen vestigen. Hier zitten namelijk een aantal organisaties waar we veel mee samenwerken, onder andere het UMC en de Universiteit Utrecht.

Kun je iets over jouw rol binnen de Hogeschool Utrecht vertellen?

Ik ben Procesmanager binnen Onderwijslogistiek en verantwoordelijk voor het Praktijkbureau, een

afdeling met ruim 50 medewerkers. Zij verzorgen de ondersteuning voor alles wat met stages, afstuderen of praktijkleren te maken heeft. Voorheen waren dit aparte bureaus die elk onder één opleiding, instituut, of faculteit vielen. Nu werken we in één team op vier locaties. In het begin werkte iedereen op een andere manier, het takenpakket was compleet verschillend en er waren zes verschillende systemen. Dat werkt niet als je een betere kwaliteit wil met minder mensen.

Hoe zijn jullie in contact gekomen met BPM Consult?

We zijn in 2015 gestart met een groot programma genaamd Transitie Onderwijslogistiek (TOL), waarin het optimaliseren van de processen van onderwijslogistiek één van de doelstellingen was. Naar aanleiding hiervan hebben we een procesafdeling opgericht. Deze stond echter nog in de kinderschoenen en als je 19 processen wil optimaliseren is wat extra capaciteit ook meer dan welkom. We kenden BPM Consult vanuit een eerder

project waar we erg tevreden over waren, het was daarom een logische keuze om voor hen te kiezen. Binnen het procesdomein Stage en Afstuderen hebben we BPM Consult gevraagd om mee te helpen in het harmoniseren van alle processen. En dat was een behoorlijke klus, want per opleiding heb je al minimaal vier processen. Daarnaast bestaat bij sommige opleidingen de helft van het curriculum uit het leren in de praktijk en daarnaast is het afstuderen het belangrijkste onderdeel van elke opleiding. Om deze processen zo te harmoniseren dat er één nieuw ontwerp uitkwam was geen gemakkelijke opdracht. BPM Consult heeft hier een grote rol in gespeeld.

Je stipt het programma Transitie Onderwijslogistiek (TOL) aan, kun je vertellen wat TOL inhoudt?

Bij onderwijslogistiek moet je denken aan het proces van de front office, inschrijving, roostering, studievoortgang, toetsing, stage en afstuderen. Dit was zeer versnipperd georganiseerd en ook zeer kwetsbaar. We wilden een betere dienstverlening en daarnaast 20% kostenreductie zodat we meer middelen vrij konden maken voor onderwijs en onderzoek. Daarnaast wilden we de informatievoorziening verbeteren, zodat betere sturing mogelijk werd. Om dit allemaal te realiseren is het programma Transitie Onderwijslogistiek gestart.

Wat waren de doelen voor het stage- en afstudeeronderdeel van het programma en hoe hebben jullie deze verwezenlijkt?

We zien dat de samenwerking van de HU met de beroepspraktijk alleen maar toeneemt. Daarmee neemt het werk voor het praktijkbureau ook steeds meer toe. Het doel was om een kwaliteitsverbetering en een 20% kostenreductie te realiseren. De kwaliteitsslag maakten we door processen en systemen beter in te richten, te investeren in de kwaliteit van medewerkers en de samenwerking tussen de afdelingen te bevorderen. Dit werd gemeten met een medewerker- en studenttevredenheidsonderzoek, we wilden minimaal een 7 halen. Om dit te behalen hebben we zeven deelprojecten opgestart waarin alle medewerkers van het praktijkbureau een rol hadden. Het grootste project was de procesharmonisering. We hebben in workshops samen met het onderwijs de ideale HU-brede processen beschreven. Vervolgens hebben we per faculteit noodzakelijke gaps geïdentificeerd.

Het kwam erop neer dat we gestandaardiseerd hebben wat kon, en maatwerk hebben geleverd waar dat nodig was. Om deze processen functioneel te ondersteunen hebben we een nieuw HU-breed systeem aangekocht: OnStage. Trapsgewijs hebben we per faculteit met alle betrokkenen, ongeveer 300 docenten en medewerkers van het praktijkbureau, OnStage getest en geïmplementeerd. Een intensief traject! Maar wel een traject wat haar vruchten heeft afgeworpen. Op een gegeven moment gingen opleidingen trekken aan het project, ze wilden het systeem ook voor andere delen van het onderwijs gebruiken, zoals minoren, projecten en exchange programma's. Het is natuurlijk prachtig als dat gebeurt!

Een ander project was het inrichten van een sollicitatieportal. Een belangrijk uitgangspunt was "Student in the lead", maar er werd veel tijd besteed aan de begeleiding van studenten bij het vinden van stages. Bij veel opleidingen zocht het praktijkbureau de plekken en werden studenten hierop ingedeeld. Om studenten zoveel mogelijk zelf aan het roer te zetten hebben we een sollicitatieportal ingericht, de "Careerzone". Hier kunnen studenten onder andere persoonlijkheidstests maken, leren over hoe je kunt netwerken en solliciteren. Via de portal komen ze in de vacaturebank van OnStage en kunnen daar hun hele dossier opbouwen. De docent heeft overzicht in waar de student zich in het traject bevindt en heeft alle communicatie en documenten op één plek. De tevredenheidsdoelstelling voor zowel studenten als docenten is het afgelopen jaar gehaald.

Het procesdomein stage en afstuderen bestaat uit meerdere projecten en je hebt ook nog te maken met zes verschillende faculteiten en 115 opleidingen. Hoe zijn jullie die uitdaging aangegaan?

We zijn eerst gaan praten met alle faculteiten en hebben samen met hen gekeken naar wat de dienstverlening zou moeten zijn. Direct na de ontvlechting van het praktijkbureau was er totaal geen eenheid. Bij één faculteit hadden we een team van 14 mensen en op een andere faculteit zat één persoon. Soms lagen er taken bij het praktijkbureau die echt bij het onderwijs hoorden en andersom. Dit hebben we eerst, in goed overleg, zoveel mogelijk gelijk getrokken. Tegelijkertijd zijn we aan de slag gegaan met de proces- en systeeminrichting. Bij de eerste faculteit ging het moeizaam maar inmiddels zijn we een geolied projectteam wat goed op elkaar is ingespeeld. We hebben ook veel energie gestopt

in professionalisering van medewerkers, bestaande uit trainingen op het gebied van OnStage, Lean en teamontwikkeling. Medewerkers zaten echt niet te springen om te centraliseren. Inmiddels zien ze ook de voordelen, kennen ze elkaar, en wordt het een steeds hechter team.

Welke resultaten zijn er binnen het deelproject 'Stage en afstuderen' behaald?

Zowel de kwaliteit- als de reductiedoelstelling zijn behaald. Om een voorbeeld van een verbetering te geven:

Er worden geen gegevens meer overgeklopt of in meerdere systemen geregistreerd, dat proces is volledig geautomatiseerd. Daarnaast is alles nu transparant en is inzichtelijk wat er wanneer ingeleverd moet worden. Docenten en studenten zien precies waar ze zitten in het proces, waardoor er ook beter ingegrepen kan worden als een student dreigt te vertragen.

En ook geen onbelangrijk onderdeel: dossiers zijn nu compleet, hetgeen vereist is voor accreditatie. Een andere uitkomst is dat medewerkers van het Praktijkbureau nu elkaars werk kunnen

overnemen omdat iedereen met OnStage werkt. Hierdoor kan de capaciteit van de medewerkers beter gepland worden. En omdat we nu allemaal één taal spreken ontstaat er meer begrip en een betere samenwerking.

Dat klinkt als een mooi resultaat voor alle partijen, ben je daar zelf tevreden over?

Ja, want het was best spannend om zowel de zeven projecten als de reductie gelijktijdig te realiseren. Tijdens de change heb je juist extra mensen nodig, maar die situatie hadden we niet. Het is echt niet altijd even makkelijk geweest, maar ik ben erg trots op de teamleiders en alle medewerkers van het Praktijkbureau. Hun betrokkenheid en verbondenheid met het onderwijs is echt de kracht van het hele team!

Wat zou je een collega projectleider van een dergelijk project willen meegeven?

Neem de tijd voor besluitvorming. Ook na een genomen besluit ben je er nog niet. De terugkoppeling naar alle mensen die betrokken zijn en het blijven luisteren naar wat er speelt, is echt cruciaal. Daar hebben we gedurende het project steeds meer ruimte voor genomen.

Daarnaast is het belangrijk om goed af te stemmen met andere projecten die lopen zodat je doelgroep niet helemaal overspoeld wordt. Ik was niet de

enige die bezig was met een verandertraject, andere procesdomeinen waren parallel aan elkaar aan het implementeren. Daarnaast liepen er ook projecten bij andere diensten binnen de HU, dus met één integrale changeplanning had dit beter op elkaar afgestemd kunnen worden.

Hoe ziet het Praktijkbureau er over drie jaar uit?

We gebruiken Lean als methode om continu te blijven verbeteren. We hebben over drie jaar volledig zelfsturende teams waar medewerkers zelf aan het roer staan. We zijn nu net gestart met weekstarts – waarbij elke locatie wekelijks

15 minuten neemt om door te spreken wat er uitzonderlijk is, onder andere nieuwe ideeën, klachten en capaciteitsvraagstukken. Medewerkers bepalen onderling wat er moet gebeuren, verdelen het werk, en delen verbeteringen met andere locaties. Er is een intensieve samenwerking met het onderwijs en het beroepenveld. Met name het contact met het beroepenveld is een gebied waar we nog veel in kunnen verbeteren. We zijn nog niet altijd even goed bereikbaar en er valt nog veel te ontwikkelen in de manier waarop we gebruik maken van de informatie die OnStage produceert. We hebben jaarlijks 36.000 studenten die bij allerlei organisaties rondlopen. Als we alle informatie die hier uit voort komt beter weten te benutten kunnen er nog veel mooie dingen ontstaan. 

“ Omdat we nu allemaal één taal spreken ontstaat er meer begrip en een betere samenwerking