



HAND IN HAND PROCESSEN OPTIMALISEREN

Interview met Rudi Videc

Het VISTA college is in 2019 voortgekomen uit de fusie tussen Arcus College en ROC Leeuwenborgh. Om de institutionele fusie op 1 augustus 2019 te kunnen realiseren moesten de twee afzonderlijke studentenvolgsystemen technisch bij elkaar worden gebracht zodat er ook één school technisch-administratief geregistreerd kon worden bij het Ministerie. De onderwijsondersteunende processen op basis waarvan de systemen waren ingericht, dienden hierbij dus ook aan de orde te komen. Rudi Videc vertelt namens de Projectgroep Onderwijsservices (POS) over de successen en uitdagingen van het project, en de kansen voor de toekomst.

TEKST: JENTEL MULDER. FOTOS: MAARTJE BROCKBERND

Kunt u kort vertellen wie u bent en wat u doet?

Ik ben Rudi Videc en zit al meer dan 40 jaar in het onderwijs. Van origine ben ik docent beeldende/ audiovisuele vorming en ben hierin nog actief, als hobby, in de theaterwereld.

In het onderwijs ben ik door de jaren heen verder doorgegroeid. Van stagebegeleider tot uiteindelijk onderwijsmanager. Nu ben ik werkzaam als projectleider en kreeg ik te maken met de organisatorische uitdagingen van de fusie naar het VISTA college. Samen met mijn collega's van de Projectgroep Onderwijsservices (POS) dienden we per 1-08-2019 één werkend studentenvolgsysteem op te leveren met daarbij tevens uiteindelijk één set van bijbehorende VISTA-processen.

Wat doen jullie en waar zijn jullie goed in?

Het VISTA college biedt een breed spectrum aan opleidingen voor middelbaar beroepsonderwijs en volwasseneneducatie in de regio Zuid-Limburg. Van opleidingen op het gebied van horeca en toerisme, sport en recreatie, tot administratie en handel, (luchtvaart)techniek, ICT, gezondheidszorg, dienstverlening en welzijn. Met zo'n 18.000 studenten en 130 opleidingen, verdeeld over meerdere locaties (Heerlen, Maastricht, Sittard), is het VISTA college een van de grootste onderwijsaanbieders in de regio.

Wat was de aanleiding voor de fusie?

Er was geen financiële reden, beide instellingen hadden een gezonde beurs. De fusie richtte zich meer op de krimp van het aantal studenten. Beide instellingen zijn hier in Zuid-Limburg gevestigd, maar in tijden van krimp wil je elkaars kracht gebruiken en zeker niet concurreren. Enkele opleidingen waren door een kleiner studentenaantal en de noodzaak tot het onderhouden van bijvoorbeeld dure apparatuur, financieel niet levensvatbaar meer. Met de fusie van Arcus en Leeuwenborgh is het mogelijk om als VISTA college een breed scala aan opleidingen aan te blijven bieden.

Wat was de aanleiding om met BPM Consult in contact te komen?

Dat is vrij eenvoudig. Wij hebben als Arcus college al sinds 2012/2013 ervaring met BPM Consult. In het verleden heeft BPM Consult al vaker ondersteund bij het in kaart brengen en

verbeteren van processen.

De fusie moest binnen 1 jaar administratief in het studenteninformatiesysteem gerealiseerd zijn. Hierdoor was het onmogelijk om de processen van beide scholen om te bouwen tot VISTA-processen en vervolgens hier een systeem op in te richten. Om de deadline te kunnen halen werd gekozen voor de Arcus-systeeminrichting met de bijbehorende processen, die, daar waar nodig, moesten worden geactualiseerd. Toen is BPM Consult logischerwijs in beeld gekomen, omdat wij bekend waren met hun werkwijze en hier heel tevreden over zijn. Willem Spronk is toen namens BPM Consult gestart met werkgroepen van Arcus om de processen te actualiseren. Doordat Willem al aan de wieg had gestaan van deze processen konden we een hoge snelheid aanhouden.

Welke aanpak hebben jullie gekozen?

Het project bestond uit meerdere fasen. Er werd onder begeleiding van BPM Consult gestart met het actualiseren van de processen van Arcus. Vervolgens werden deze processen vergeleken met de processen van Leeuwenborgh om een overzicht te hebben van de verworvenheden van Leeuwenborgh, de zogenaamde GAP-lijst. Na de realisatie van één studenteninformatiesysteem startte de implementatie van de (Arcus-)processen bij de Leeuwenborgh-medewerkers, zodat deze vertrouwd konden raken met de dagelijkse handelingen. Hiervoor werd instructiemateriaal gemaakt in de vorm van filmpjes en handleidingen. De laatste fase die nu loopt is de optimalisatie waarbij met gebruikers de processen kritisch bekeken worden, de items uit de GAP-lijst worden opgepakt, enz. Daarna worden de geoptimaliseerde processen overgedragen aan Going Concern, zeg maar de reguliere operatie.

Waarom zijn de processen van Arcus als leidend genomen?

Vanwege de deadline om op 1 augustus 2019 officieel als één school bij het Ministerie geregistreerd te zijn en met DUO (Dienst Uitvoering Onderwijs) dan ook vanuit één studenteninformatiesysteem te kunnen uitwisselen, was er geen tijd om eerst vanuit beide fusiepartners de VISTA-processen te gaan ontwerpen en deze vervolgens in het systeem te

gaan bouwen. Beide fusiescholen hadden echter 2 jaar eerder succesvol alle techniekopleidingen van Leeuwenborgh in het Arcussysteem ingevoegd om in Zuid-Limburg samen een Techniekcollege te runnen. De ervaring van dit traject, de scripts waarover we nog beschikten, enz. in combinatie met het krappe tijdspad leidden tot de conclusie: "doe dat kunstje nog een keer" voor de resterende opleidingen van Leeuwenborgh. Dan was de kans het grootst dat de deadline gehaald zou worden. Het bestuur heeft toen besloten te kiezen voor de inrichting en de processen van Arcus.

En wat was jouw rol in het harmoniseringsproject?

Ik ben bij het project gehaald voor met name de communicatie en de implementatie behorend bij dit specifieke fusietraject. Communicatie is essentieel in een dergelijk traject. Je moet op tijd bij medewerkers en studenten aangeven wat er gaat gebeuren, zodat ze zich kunnen voorbereiden en zo min mogelijk last hebben van de omslag. Dus vroegtijdig elke nieuwe stap die volgt en effect heeft op de werkzaamheden van mensen signaleren. Daarnaast ben ik bezig geweest met de implementatie van de (Arcus-)processen door middel van teambezoeken, presentaties, het maken van instructiemateriaal, enz.

Hoe werd dit traject bij beide partijen ontvangen?

Over het algemeen goed, al was er bij vooral Leeuwenborgh best een grote schok dat er werd gekozen voor de Arcus processen. Daar waren dan ook de grootste veranderingen, waar de medewerkers in meegenomen moesten worden. Aan de oud-Arcus-kant veranderde nauwelijks iets, want daar werd al conform de processen gewerkt. Maar, zo mocht ik tijdens de teambezoeken

ervaren, de medewerkers van oud-Leeuwenborgh zijn met begrip en coöperatief meedenken en handelen met de processen aan de slag gegaan. In de optimalisatiefase komen hun verworvenheden, die tijdelijk geparkeerd waren in de GAP-lijst, weer terug op de agenda.

Hoe hebben jullie de implementatie / verandert kant benaderd?

Wij hebben nadrukkelijk ingestoken op de verandert kant. Door ver van tevoren te communiceren wat de medewerkers te wachten stond hebben we zoveel mogelijk onduidelijkheid kunnen voorkomen. Er heeft veel afstemming plaatsgevonden met onderwijs en diensten. Zo waren er klankbordgroepen met de onderwijsmanagers, de teamleiders van de diensten, maar ook is gesproken met de Studentenraad, de Ondernemingsraad, enz. naast allerlei voorlichtingsbijeenkomsten en bulletins. Tijdens de implementatiefase is nadrukkelijk ingezet op de ondersteuning van medewerkers van Leeuwenborgh, omdat zij de grootste stap moesten maken. Wat was het resultaat? De conversie naar één Studenteninformatiesysteem is conform tijdsplanning

geslaagd. Het Vista College is operationeel, de onderwijsondersteunende systemen functioneren en men werkt meer en meer volgens de afgesproken processen. In de implementatiefase geven we de medewerkers van oud-Leeuwenborgh de gelegenheid om vertrouwd te raken met die processen.

Met de realisatie van één studenteninformatiesysteem en de implementatie sloten we als projectgroep een strak geregisseerd traject af.

“ De sfeer objectiveren, het samenvatten tot de kern en kritische vragen stellen. Die rol is heel belangrijk, want daardoor dring je door tot de essentie, behoud je snelheid en haal je onderliggende angels uit het gesprek.

De gestarte optimalisatiefase, waarin we de bestaande processen verder willen verbeteren, vraagt nu echter een andere mindset van de organisatie. Om actuele processen te kunnen ontwerpen is er behoefte aan richtinggevende kaders, je kunt immers niet met een hele organisatie alles democratisch bespreken. Van de andere kant komen teams meer en meer "in the lead". Dan is de vraag: hoe verhoudt zich dat bijvoorbeeld tot procesgestuurd werken. Een vraag waar de fusieschool VISTA nog geen antwoord op heeft en zoekende is. Dat kan ertoe leiden dat werknemers even nog onvoldoende weten wat van hun verwacht wordt, wie wat doet, en welke richting men op moet bewegen. En tijdens deze zoektochten hebben we ook nog zoiets als Going Concern, iets dat natuurlijk ook veel tijd vraagt van de medewerkers. In de optimalisatiefase is het dan ook lastig om mensen actief betrokken te laten zijn. Het ontbreekt op veel plaatsen nog aan proceseigenaarschap en dus kan de "continu-verbeter-motor" nog wel wat hulp gebruiken. Je ziet wel dat het hele traject, de samenvoeging van twee scholen, twee werelden in denken en doen, een opening heeft gecreëerd voor het kritisch bekijken van processen en dus het verder verbeteren van de organisatie.

Waar ben je tevreden over en waarover niet?

Er is gedisciplineerd en doelmatig toegewerkt naar het eindresultaat wat de conversie naar één systeem en de implementatie van de processen betreft.

Door de strakke deadlines, de duidelijke afspraken met de technische leveranciers en voor de proceskant de ondersteuning van BPM Consult zijn deze fasen succesvol doorlopen.

Tijdens het traject zie je dat er ook energie loskomt en dat je met de juiste methodiek je processen naar een volgend niveau kan tillen. Goede voortekenen voor een verbeterpotentieel van de organisatie nu de optimalisatiefase aan de orde is.

Natuurlijk zijn er soms stevige discussies. Ondanks alle goede bedoelingen spreek je in zo'n fusietraject toch regelmatig over 'wij van Arcus' en

'wij van Leeuwenborgh'. Je bent trots op de dingen die je goed deed en die wil je graag overeind houden.

In deze situatie komt de kracht van de rol van BPM Consult duidelijk naar voren. De sfeer objectiveren, het samenvatten tot de kern en kritische vragen stellen. Die rol is heel belangrijk, want daardoor dring je door tot de essentie, behoud je snelheid en haal je onderliggende angsten uit het gesprek. Daarnaast is een objectieve speler essentieel om na te gaan waarom een organisatie de dingen doet zoals ze die al jaren doet. Dan blijkt regelmatig dat men niet meer weet waarom

we activiteiten op een bepaalde manier uitvoeren, of komen we erachter dat een wetswijziging nog niet is doorgevoerd.

Ik ben wat minder tevreden over de optimalisatiefase. Dat komt misschien ook omdat we nu als Projectgroep niet meer in een regisserende maar in een faciliterende rol zitten: mensen bij elkaar brengen voor optimalisatie van elk proces afzonderlijk. Daarbij zijn we afhankelijker van de beschikbaarheid van medewerkers om mee te denken. Zo gaat het ons helpen als er concrete uitspraken over het proceseigenaarschap worden gedaan: wie is degene die na de optimalisatie het proces bijvoorbeeld bewaakt op wets- en systeemwijzigingen? Nu is er een soort van tussenfase waarin we zoekende zijn en we het risico lopen dat niemand zich volledig verantwoordelijk voelt of kan voelen voor een proces.

Een ander aspect is dat men enerzijds tempo wil en anderzijds moet er ook aandacht naar andere zaken, waardoor het toch meer tijd kost. Dit kan dan resulteren in een mismatch tussen verwachtingen en resultaat. Soms moeten eerst de VISTA-beleidsdocumenten met duidelijke kaders worden gemaakt en goedgekeurd, alvorens je het bijbehorende proces kunt (her)ontwerpen. Die duidelijke kaders kunnen een hoop oplossen. Je geeft de organisatie daarmee

“ Duidelijke kaders, strakke structuur en tijdige communicatie



meer rust, overzicht en duidelijkheid, waardoor niet iedereen met alles bezig is en dus, als je niet oppast, er eigenlijk niets gebeurt.

Hoe ziet de organisatie er over drie jaar uit?

Ik hoop dat de organisatie wat de bedrijfsvoering betreft steeds meer procesgericht werkt en in staat is om continu haar processen te optimaliseren. Er zijn duidelijke kaders die de richting geven voor de ontwikkeling van de organisatie. Er is geen sprake meer van Arcus- of Leeuwenborgh-processen, maar er zijn dan daadwerkelijk alleen nog maar VISTA-processen. Ook zijn we maximaal gaan standaardiseren, want alleen zo kun je de gewenste kostenreductie in de diensten, de doelstelling voor 2025, realiseren.

Wat wil je je collega projectleider voor een dergelijk project meegeven?

Er zijn 3 belangrijke elementen voor een succesvol project: duidelijke kaders, strakke structuur en tijdige communicatie. Vooral de communicatie is essentieel. Op tijd communiceren, zorgt ervoor dat een organisatie kan participeren. Doe dit ook in een vorm die past bij de boodschap. Verwerk je boodschap niet alleen in een nieuwsbrief of in een mail, maar ga naar de mensen toe. Als je de moeite neemt om "voor de troepen te gaan staan", levert dit enorm veel op. Zorg als laatste dat je meerdere gremia/kanalen gebruikt voor je communicatie en dat je een aantal mensen om je heen verzamelt die genoeg voeling hebben in de organisatie om met jou mee te kijken naar de manier van implementeren. [👉](#)