



Studententevredenheid is sterk bepalend voor 'kwaliteit' onderwijs

Accreditatie heeft weinig oog voor operationeel management

Procesmanagement gemiste kans voor hbo-onderwijs

Accreditatie door de overheid is een 'licence to operate' voor hbo-instellingen. Zonder accreditatie heeft een opleiding geen recht op bekostiging, hebben studenten geen recht op studiefinanciering en is het niet mogelijk studenten toe te laten of titels te verstrekken. Opvallend en op z'n minst verwonderlijk is de beperkte aandacht voor het onderwerp procesmanagement in het voor accreditatie gehanteerde toetsingskader. Een gemiste kans, volgens de auteurs.

Procesmanagement maakt het - vooral voor grote - hbo-instellingen mogelijk operationele prestaties te organiseren en te verbeteren, bijvoorbeeld door tegemoet te komen aan belangrijke 'dissatisfiers' van studenten rond onderwerpen als organisatie en communicatie. In dit artikel zetten de auteurs uiteen wat wordt verstaan onder accreditatie en procesmanagement, en geven ze aan hoe procesmanagement de hbo-instellingen kan helpen om de prestaties te verbeteren. Ze brengen daarbij hun ervaringen in vanuit het Project Professioneel Partnership binnen een van de faculteiten van de Hogeschool Utrecht.

In minder dan 50 woorden

- Sinds 2002 is het hoger onderwijs verplicht zich te laten accrediteren.
- Zonder accreditatie heeft een opleiding geen recht op bekostiging door de overheid.
- Procesmanagement maakt geen onderdeel uit van de accreditatieprocedure.
- Terwijl procesmanagement de mogelijkheid biedt om de basiskwaliteit op procesniveau te borgen.

Accreditatie

Het stelsel van accreditatie is in 2002 ingevoerd voor zowel het hoger beroepsonderwijs als het wetenschappelijk onderwijs. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen wil hiermee de basiskwaliteit van het hoger onderwijs meetbaar maken volgens internationaal vergelijkbare criteria. Bij wet is de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO) belast met het accrediteren van opleidingen. Aan het stelsel is een wettelijk toetsingskader verbonden. Opleidingen worden getoetst aan de hand van zes hoofdonderwerpen, onderverdeeld in facetten

en daarbijbehorende criteria (zie tabel 1).

Erkende VBI's (visiterende en beoordelende instanties) beoordelen een opleiding op basis van dit toetsingskader. Ze leggen hun bevindingen vast in een rapportage. Op basis van de (positieve) VBI-rapportage vraagt de opleiding zelf haar accreditatie aan bij de NVAO. Wanneer de NVAO de conclusies uit het rapport voldoende onderbouwd vindt, volgt de felbegeerde accreditatie. Deze is zes jaar geldig. Anders dan bij het voormalige visitatiestelsel dat nu nog wordt afgebouwd, vindt er geen tussentijdse 'monitoring' plaats. Het afbreukrisico van niet-slagen is groot. Daarin onderscheidt het hbo-onderwijs zich van andere sectoren waarin met erkenningen of certificatie wordt gewerkt. Zonder accreditatie heeft een opleiding geen recht op bekostiging door de overheid, hebben studenten geen recht op studiefinanciering en is het niet mogelijk studenten toe te laten of titels te verstrekken. Hierdoor heeft accreditatie het onderwerp kwaliteit onmiskenbaar op de agenda's van directies, management en docententeams geplaatst - iets waar kwaliteitsmanagers uit andere sectoren jaloers op kunnen zijn.

Gemiste kans?

Hoewel gebruik van het toetsingskader opleidingen dwingt gestructureerd en intensief naar zichzelf te kijken en daarin vooral de meningen van studenten, medewerkers en het afnemende beroepenveld te betrekken¹ is het de vraag of het kader voldoende gebruikmaakt van hedendaagse bedrijfskundige opvattingen. In de landelijke rankings van hbo-opleidingen zien we dat studenttevredenheid over inhoud en organisatie van de opleiding een sterk bepalende factor is voor een hoge of lage populariteit. Een belangrijk aspect is daarbij 'organisatie en communicatie'; in feite de logistiek-operationele prestaties van instellingen. Voorbeelden zijn tijdige bekendmaking van de toetsresultaten.

Tabel 1. Toetsingskader NVAO

Onderwerp	Aspecten
Doelstellingen opleiding	de door studenten te bereiken eindkwalificaties, het niveau daarvan en de afstemming met het beroepenveld
Programma	de opbouw van de opleiding, het opleidingsprogramma, de studeerbaarheid, de aansluiting op de vooropleiding, werkvormen en toetsen
Inzet van personeel	kwaliteit en kwantiteit van docenten en overige medewerkers
Voorzieningen	huisvesting, computervoorzieningen, organisatie, communicatie en begeleiding
Interne kwaliteitszorg	evaluaties, verbetermaatregelen en de betrokkenheid van 'stakeholders'
Resultaten	het bereikte niveau van afgestudeerden en de doorstroom van studenten (onderwijsrendement)

taten en communicatie over onderwijsroosters. Aspecten die in het accreditiekader wel aan de orde komen rond studenttevredenheid, maar niet vanuit het perspectief van de organisatorische randvoorwaarden, zoals een adequaat procesmanagement. Dit is opmerkelijk, omdat aandacht voor de manier waarop werkprocessen zijn geregeld een belangrijke sleutel kan vormen tot het verbeteren van de operationele prestaties, hetgeen in andere kwaliteitsconcepten, -normen en toetsingskaders nadrukkelijk naar voren komt.

Zo is in ISO 9001 procesmanagement een centraal thema, waarbij een aantal inhoudelijke eisen in onderwijsland direct profijt zouden hebben. Over het proces van productontwikkeling worden bijvoorbeeld eisen gesteld aan ontwerp- en ontwikkelstappen, beoordeling en geldigverklaring daarvan en bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. In de onderwijsomgeving, waar curriculumontwikkeling en -herziening aan de orde van de dag is, is adequate aandacht voor het ontwikkelproces heel nuttig. Ook besturingsconcepten als het EFQM- en INK-managementmodel geven het management van processen een dominante plaats.

Procesmanagement

Het EFQM- of INK-managementmodel is een besturingsconcept dat in veel organisaties, waaronder hogescholen, wordt gehanteerd. Het model rekent het 'management van processen' tot een van de organisatie-aandachtsgebieden. De filosofie daarachter is dat de organisatie bestaat bij de gratie van het leveren van toegevoegde waarde aan belanghebbenden (de resultaatgebieden in het model). Deze resultaten zijn op hun beurt weer het gevolg van de manier waarop de organisatie is ingericht en dus onlosmakelijk verbonden met de organisatiegebieden. Centraal in het model, en dus sterk bepalend voor de inrichting, staat de wijze waarop processen worden gemanaged.

Een definitie van procesmanagement is: 'de wijze waarop de

organisatie haar processen identificeert, bestuurt, beheerst, doorlicht, verbetert en vernieuwt². Procesmanagement (ook wel 'business process management' of BPM genoemd) is een bedrijfskundige opvatting waarbij prestatieverbetering wordt gezocht door middel van ontwerp, besturing en beheersing van operationele 'maak'-processen.

Vooraf door de interactie tussen de functionele schakels in kaart te brengen, komt de 'witte ruimte³' op het organisatieschema in beeld, en zijn vraagstukken zoals kwaliteit en doorlooptijdverkorting aanwijsbaar. Op deze manier ontstaan mogelijkheden om te sturen op kwaliteit, tijdigheid en juistheid van aanlevering.

Toegevoegde waarde procesmanagement voor onderwijsinstellingen

Het organiseren en uitvoeren van procesmanagement biedt onderwijsinstellingen de kans om de basiskwaliteit op procesniveau te borgen. Het helpt organisaties beleid te vertalen naar operatie, en biedt aangrijpingspunten voor kwaliteitsverbetering. Het eerste is relevant vanuit het verschijnsel dat 'plannen' in de bekende kwaliteitskringloop plan-do-check-act vaak hoofdzakelijk of zelfs uitsluitend wordt ingevuld vanuit beleid en weinig vanuit het 'plannen van het doen'; de operationele activiteiten. Processen als aangrijpingspunten voor kwaliteitsverbetering zijn vooral relevant als studenttevredenheidsonderzoeken als input voor verbetering worden aangewend.

Een extra nut is aan te wijzen voor instellingen met meerdere opleidingen. Zonder procesmanagement loopt een instelling de kans het gehele accreditatietraject voor iedere afzonderlijke opleiding helemaal opnieuw te moeten afleggen. Hoewel er vaak best practices worden uitgewisseld tussen opleidingen, blijven deze een onduidelijke status houden. Dergelijke best practices zouden zich uitstekend lenen als 'input' voor een bovenliggend en geformaliseerd procesontwerp. Adequaat procesmanagement zou ook de ideale opmaat kunnen zijn naar de binnen het hoger onderwijs veel besproken accreditatie van clusters van opleidingen of complete instellingen. Immers, wanneer het proces binnen de gehele instelling goed is geregeld, is de basiskwaliteit van elke afzonderlijke opleiding het beste gewaarborgd.

Het gaat niet vanzelf

Onderwijsinstellingen die actief aan de gang willen met het onder controle krijgen van operationele processen, hebben de nodige barrières te overwinnen. Een dergelijk project speelt zich immers af in een cultuur waarin professionele autonomie hoog in het vaandel staat, en men in beginsel niet zit te wachten op regels en procedures. Bovendien kampt de onderwijsomgeving met de wetenschappelijke

> Lees verder op pagina 36



Hogeschool Utrecht: Project Professioneel Partnership

Een praktische aanpak van procesmanagement kan worden geïllustreerd aan de hand van het Project Professioneel Partnership binnen een van de faculteiten van de Hogeschool Utrecht. Het Project Professioneel Partnership geeft invulling aan procesmanagement, een van de pijlers waarop de kwaliteitszorg binnen de faculteit is gebaseerd. In de dagelijkse praktijk wordt het systeem van kwaliteitszorg zichtbaar door de verbinding die er wordt gelegd tussen drie, nauw met elkaar verbonden aspecten:

1. de managementcyclus waarin beleid, strategische doelstellingen, plannen en resultaten worden gepland, bewaakt en bijgesteld;
2. het toetsingskader voor accreditatie dat richting geeft aan het ontwerp van de organisatie en de processen, maar ook aan de inhoud en uitvoering van het onderwijs;
3. processen die de bindende schakel vormen tussen de inrichting van de organisatie en de te bereiken resultaten.

Opleiding het beste gewaarborgd

Aanleiding voor het Project Professioneel Partnership is de wens van studenten, docenten en medewerkers om de organisatie van en communicatie rond het onderwijs te verbeteren. Achterliggend idee is dat wanneer de interne processen op orde zijn en 'de operatie' goed is geregeld, het onderwijs zich kan richten op zijn kerntaak: het ontwikkelen van competenties van studenten die zijn afgestemd op het afnemende beroepenveld.

De eerste stap in het project was het definiëren van het bedrijfsprocesmodel. Daarin worden de hoofdprocessen in samenhang zichtbaar gemaakt. Zo is aangegeven hoe de 'output' van het ene proces de 'input' vormt voor andere processen. Als hoofdprocessen zijn onderscheiden:

- Curriculum ontwikkelen;
- Werven en inschrijven;
- Roosteren en plannen;
- Onderwijs verzorgen;
- Toetsen verzorgen;
- Resultaten vaststellen.

Vervolgens zijn de operationele knelpunten uitvoerig geïnventariseerd en gekoppeld aan een van deze zes hoofdprocessen. Daarna zijn zes verbetergroepen gevormd die - met de huidige operationele knelpunten als achtergrond - de opdracht kregen tot een (her)ontwerp van het betreffende proces, inclusief een implementatieplan. Opmerkelijk daarbij is dat sommige knelpunten niet bin-

nen een proces zijn toe te wijzen, maar vooral te maken hebben met de aansluitingen tussen de verschillende processen. Deze categorie is niet eenvoudig op te lossen door werkprocessen in kaart te brengen en te implementeren, maar veel meer door de interactie tussen de processen uit te vergroten, en daar werkafspraken over te maken (de 'estafette-stokjes'). Hiervoor is wederzijds begrip en respect tussen de 'leverancier' en 'ontvanger' nodig; kort gezegd professioneel partnership. Dit is ook een belangrijke notie bij het vinden van de balans tussen managen van processen versus professie. Het gaat niet om het dichtregelen en beperken van professionele vrijheid, maar om het vaststellen van de minimale werkafspraken zodat professioneel samenwerken mogelijk wordt.

Uiteindelijk zit het rendement niet in het in kaart brengen van het werk van de professional - de betreffende docent, stagecoördinator of studiebegeleider. De nadruk ligt op het definiëren en maken van werkafspraken tussen functies die van elkaar afhankelijk zijn. Het gezamenlijk beschrijven van processen kan helpen dit begrip te vergroten, en is daarmee een middel.

De procesbeschrijvingen staan niet op zichzelf, maar worden verbonden met de doelstellingen van de organisatie, inclusief accreditatiecriteria. Op deze manier wordt ook transparant welk proces 'verantwoordelijk' is voor een bepaald criterium.

Een ander element in het Project Professioneel Partnership is de besturing van de processen. Per proces zijn op basis van de gedachte 'input-throughput-output' indicatoren vastgesteld die de procesprestaties weergeven. Deze prestatie-indicatoren maken deel uit van de cockpit met managementinformatie waar de faculteit mee werkt. Op die manier is het procesmanagement verbonden met de planning & control-cyclus van de faculteit, zodat er ook een verband is met jaarplannen en individuele functioneringsgesprekken.

Een voorbeeld

De procesbeschrijving 'Toetsen verzorgen' geeft onder andere aan wie er verantwoordelijk is voor de beoordeling en communicatie van toetsresultaten. De afspraak is dat de uitslag binnen tien werkdagen na afloop van de toets beschikbaar is voor studenten. Het percentage 'toetsuitslagen binnen tien werkdagen' wordt gemeten, gecommuniceerd naar teamleiders en opgenomen in de cockpit met managementinformatie. Deze meetresultaten worden gebruikt om tussentijds bij te sturen, zijn 'input' bij functioneringsgesprekken en geven het management zicht op de procesprestaties.

professionaliteitsniveaus en de bevoegdheidsgradaties, die beide een natuurlijk positieverschil in zich hebben. Deze verschillen zijn niet automatisch bevorderlijk voor 'samenwerking' met collega's die een andere positie innemen. Hieronder stippen we enkele prominente tegenstellingen aan tussen principes van procesgericht werken en cultuuraspecten binnen onderwijsomgevingen.

- *Procesmatig werken vraagt om gelijkwaardigheid in de procesketen.* Bij het met elkaar samenwerken in een werkproces is het relevant wie er 'voor je' en wie er 'na je' komt. De schakel die ervoor zit bepaalt namelijk jouw 'input'; en degene die na je komt is op zijn beurt weer afhankelijk van jouw 'output'. In deze samenwerkingsrelatie is gelijkheid van belang; vanuit het idee dat het belang van de procesketen voorop staat. Daarbij past het niet om meer rechten te hebben dan de ander op grond van professionaliteitsstatus of indelingen te maken van werkzaamheden in hoogwaardig of laagwaardig.
- *Procesgericht werken vraagt vertrouwen van de procesketenpartners.* In het verlengde van het vorige punt is een rotsvast vertrouwen en het staan voor elkaars prestatie een uitgangspunt. In culturen waarbinnen zich een sterke verkokering en verzuiling voordoet, zal hier de nodige weerstand te overwinnen zijn. Daar staat afdelingsbelang nog boven procesbelang.
- *Procesgericht samenwerken begrenst autonomie.* Een bekende angst van professionals en tegelijkertijd een vooroordeel bij procesmanagement is dat het identificeren, vastleggen en vaststellen van processen ten koste gaat van de vrijheid van de professional. De veronderstelling is dat regels en procedures beknottend en beklemmend werken, waardoor de professionele uitdaging afneemt. Hier valt zowel bevestigend als ontkenkend op te antwoorden. Ter bevestiging geldt dat het aantal vrijheidsgraden op sommige gebieden inderdaad eerder afneemt dan toeneemt. We praten hier over de manier waarop dingen moeten worden aangeleverd om uiteindelijk geen problemen op te leveren voor het eindproduct. Ter ontkenning geldt dat de beperkingen zich juist niet richten op de wezenlijke inhoud van het werk van de professional. Juist door de operatie goed te regelen, kan de professional zich volledig richten op zijn inhoudelijke kerntaak.
- *Sturen op resultaat vraagt om het aanspreken op de gewenste prestaties en gedrag.* In een doorgaans sterk sociale en ontwikkelingsgerichte context kan het een behoorlijke omslag vormen om hier duidelijk in te zijn.

Belofte van procesmanagement

Samenvattend kan gesteld worden dat procesmanagement hbo-instellingen het nodige te bieden heeft.

- *In het licht van studenttevredenheid biedt procesmanagement een uitgelezen kans de waardering voor een component als 'organisatie en communicatie' te verbeteren.*

Door uitgaande berichten als 'outputs' te beschrijven, kunnen ze geanalyseerd worden op juistheid, tijdigheid en doeltreffendheid. Door ook studenten te betrekken in procesverbetergroepen, kunnen deze 'outputs' meteen 'op maat' worden ontworpen.

- *Procesmanagement stelt de organisatie in staat de verbinding te leggen tussen beleid en concrete uitvoering.* Vooral in onderwijsland gaat deze link nog wel eens mank, doordat er veel in beleid wordt vastgelegd en weinig wordt ingegaan op de consequenties voor de operatie van alledag.
- *Procesmanagement geeft grip op operationele prestaties.* Een veelgebruikte indicator is bijvoorbeeld studierendement, het percentage studenten dat binnen een bepaalde periode afstudeert. Dat is een prima 'output-indicator'. Maar sturen op deze indicator is, zoals Norton en Kaplan dat zo mooi hebben genoemd, 'kijken in de achteruitkijkspiegel'. Operationeel is immers al veel eerder en veel gedetailleerder in beeld of de organisatie goed presteert. Kennis van de werkprocessen biedt de mogelijkheid indicatoren met een 'early warning'-karakter te benoemen en daarop te sturen.
- *Procesmanagement brengt onderwijs en ondersteuning bij elkaar.* Ook in het onderwijs zien we soms een tegenstelling ontstaan tussen centrale ondersteunende afdelingen ('shared service centra') die het onderwijs (de opleidingen) beschouwen als hun interne klant. Gechargeerd: de ondersteunende afdelingen willen zoveel mogelijk standaardiseren, terwijl het onderwijs zoveel mogelijk flexibiliteit wenst ('De klant, de student, is toch koning?'). Door samen als professionele partners vast te stellen wat de één moet doen zodat een ander daar goed mee verder kan, ontstaat begrip voor elkaar.
- *Focus op de kerntaak.* Door de operationele werkorganisatie goed te regelen, ontstaat er ruimte voor concentratie op de eigenlijke taak: het gericht ontwikkelen van de competenties van studenten, gericht op de profielen van het beroepenveld.

Hbo-instellingen die het voor elkaar krijgen procesmanagement goed te organiseren hebben een belangrijke basis gelegd voor goede prestaties, tevreden studenten en een succesvolle accreditatie.

Auteurs

Ouke Pijl is hoofd kwaliteitszorg van de faculteit Economie & Management, Hogeschool Utrecht (ouke.pijl@hu.nl). Renco Bakker is directeur van BPMConsult (rb@bpmconsult.com).

Noten

1. Scheele, K., *Licence to kill. About accreditation issues and James Bond.* November 2003.
2. Hardjono, T.W. en R.J.M. Bakker, *Management van processen; identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen.* Kluwer, Deventer 2001.
3. Rummel, G., A. Brache en P. Alan, *Improving performance.* John Wiley and Sons Ltd., 1995.