

Van Turen naar Sturen

Enmalige uitgave van ROC Eindhoven ten behoeve van Dé Managementconferentie: Netwerken

ROC Eindhoven

De wereld van ROC Eindhoven is er één van grote getallen: ruim 22.500 studenten, 1500 personeelsleden, een jaarmzet van 120 miljoen euro. Toch draait het in onze wereld vooral om het individu. In onze onderwijsactiviteiten stellen wij de student centraal, of dat nu jongeren, werkzoekenden of werkenden zijn. Het gaat om hun onderwijswensen. Daarnaast wil ROC Eindhoven de opleidingspartner zijn voor bedrijven, instellingen en overheden. We hebben met hen een groot aantal productieve partnerschappen ontwikkeld. Daarmee is ROC Eindhoven een scharnierpunt tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

ROC Eindhoven heeft in het strategisch plan vijf doelstellingen geformuleerd om de basis in de regio verder te versterken:

- meer studenten bereiken
- meer succes voor de studenten
- betere doorstroom van mbo naar het hbo
- meer vakmanschap in het onderwijs
- een stevige verankering in de regio

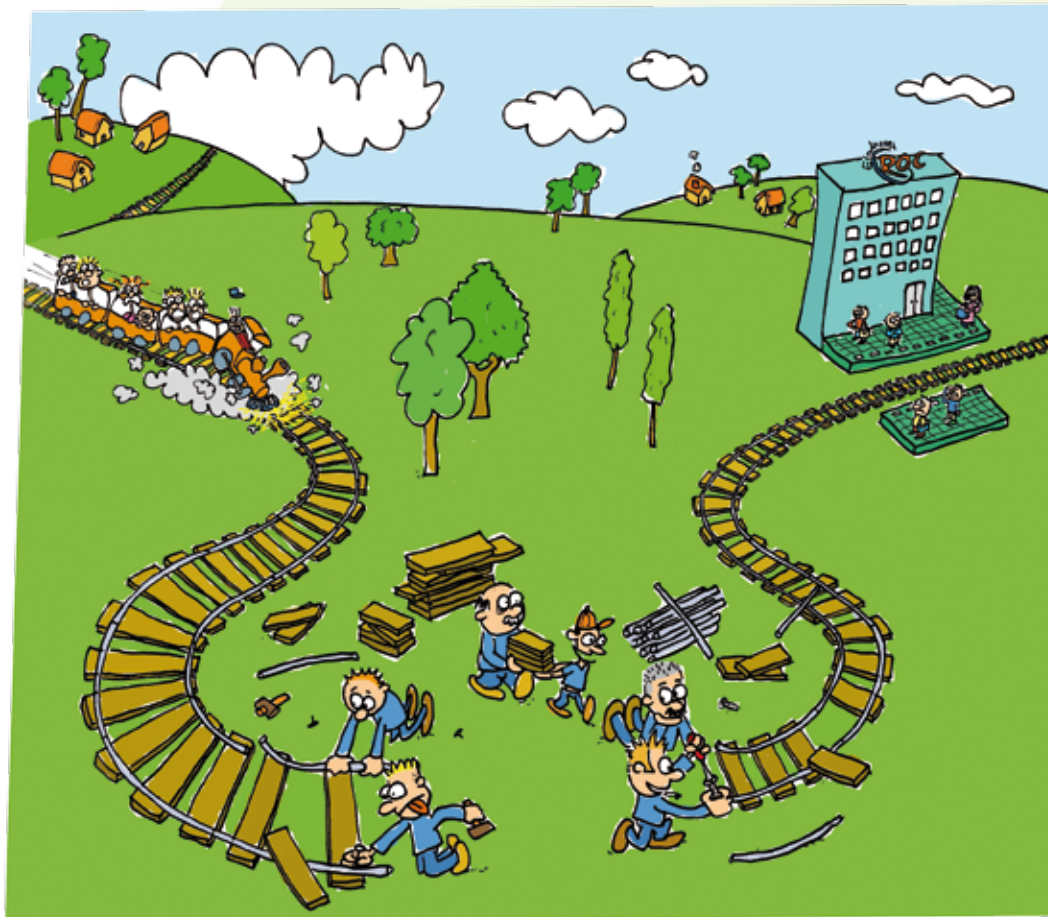
ROC Eindhoven heeft de afgelopen jaren met succes de aanval op de voortijdige schooluitval geopend. In de afgelopen vier jaar nam het aantal studenten dat zonder diploma de school verlaat af met meer dan 30%. Het aantal uitgereikte diploma's steeg in diezelfde periode met 13%. Uit cijfers van CFI en uit de benchmark van de MBO Raad blijkt dat ROC Eindhoven op dit punt tot de beste mbo-instellingen van het land behoort. Naast het terugdringen van de uitval, wil ROC Eindhoven de komende jaren ook een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de regio.



De reis van ROC naar ROCcellent

integraal Performance Management (iPM ®) is een praktische en bewezen succesvolle aanpak die leidt tot structurele verbetering van de resultaten. Het koppelt de strategische doelen aan de operationele processen. Afdelingen en organisatieonderdelen meten en ervaren hun bijdrage aan het realiseren van de strategische doelen. Hierbij is de klant, studenten en bedrijven, altijd het centrale uitgangspunt.

Om deze strategische doelstellingen te realiseren heeft ROC Eindhoven in 2005 een programma opgezet om de scholen en diensten te ondersteunen bij de reis naar een excellente organisatie: ROCcellent. ROC Eindhoven wil zich ontwikkelen tot een organisatie die daadwerkelijk klant- en procesgericht stuurt en verbetert. Om de strategische doelen te realiseren en tijdig op de maatschappelijke ontwikkelingen in te kunnen spelen, is het belangrijk dat de processen van ROC Eindhoven onder controle zijn. Alleen dan is duidelijk welke activiteiten het verschil maken en aan welke knoppen gedraaid moet worden om echt succesvol te zijn.



De reis is gebaseerd op integraal Performance Management ®. Dit performance management programma richt zich op het bieden van handvatten aan de structuurkant om de dagelijkse operatie te koppelen aan de strategie. Maar het programma heeft ook aandacht voor de zachte aspecten die bij de implementatie van performance management van belang zijn. Presteren doe je op de vloer en het meeste rendement is te halen uit de primaire processen. Het echte succes wordt toch bepaald door de kwaliteit van de dagelijkse begeleiding van al die duizenden studenten. Daarvoor is 'stuurinformatie' in plaats van 'tuurinformatie' nodig. integraal Performance Management (iPM) is een aanpak waarbij strategie, prestatie meting, processen, continu verbeteren en verandermanagement de ingrediënten vormen voor succes.

Reisbeschrijving

Het is niet eenvoudig deze aanpak snel en succesvol door te voeren. ROC Eindhoven ervaart dit als een reis die soms hindernissen oplevert, maar geniet ook van de successen na het overwinnen daarvan. Graag nemen we u mee op onze reis, die nog niet ten einde is.

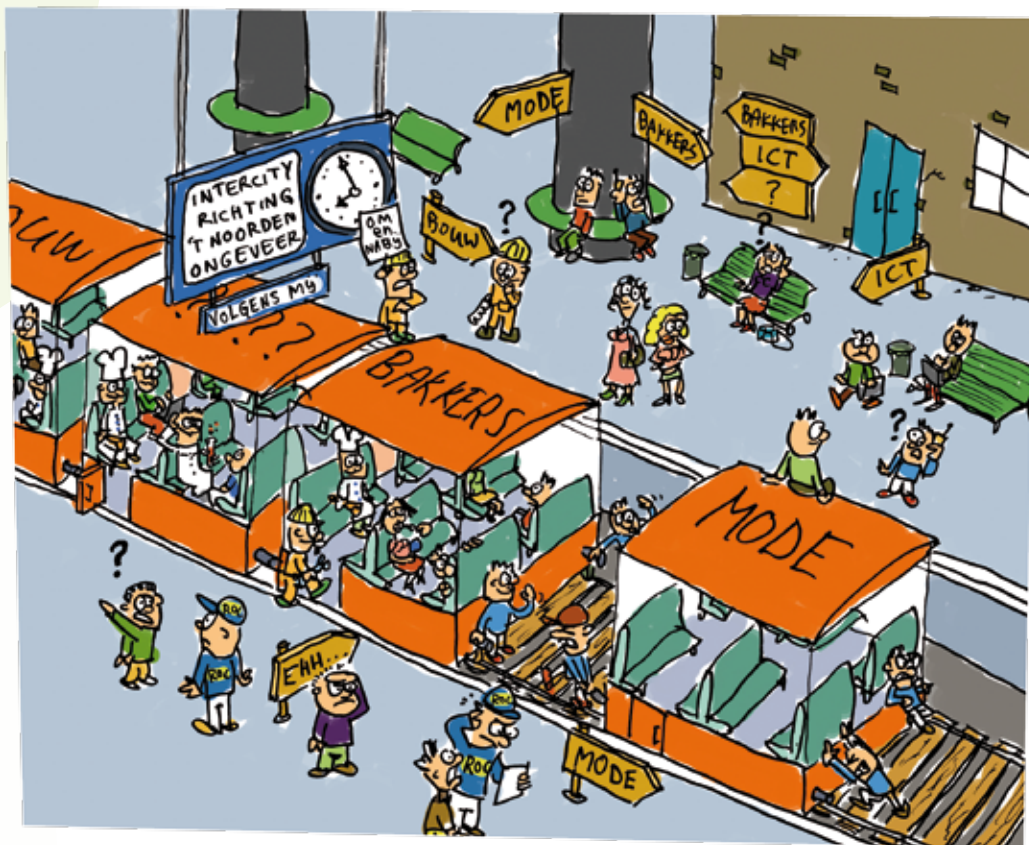
Het vertrekpunt voor de reis naar ROCcellent was de constatering dat de administratieve processen onvoldoende op elkaar waren afgestemd en soms ook onvoldoende onder controle waren. Daarnaast groeide de verantwoordingsplicht in de richting van financiers en stakeholders.

Het eerste station was het veiligstellen van de bekostiging, om daarna weer meer focus op het onderwijs te kunnen krijgen. Nadat dit onder controle was, werd de aandacht gericht op het verbeteren van de processen binnen ROC Eindhoven. Het juiste spoor werd bepaald. Voor het verder verbeteren van de resultaten is meer eenheid in uitstraling naar studenten en bedrijven en meer eenheid in de manier van werken van alle scholen binnen ROC Eindhoven een voorwaarde.

Vervolgens is aandacht besteed aan het helder maken van de relatie tussen de processen en strategische doelstellingen. Hoe gericht er verbeterd kan worden, hoe meer kans op succes. Het laatste station op weg naar ROCcellent is het verzorgen van de juiste informatie om te kunnen sturen op het werkelijk verbeteren van de organisatie in lijn met de uitgestippelde strategie. Uiteindelijk is integraal Performance Management geen programma meer voor het verbeteren van de resultaten, maar de manier van werken bij ROC Eindhoven.

Het vertrekstation

ROC Eindhoven is in 1996 tot stand gekomen uit een samenvoeging van zes grote onderwijsorganisaties. In 2000 is ROC Eindhoven gekanteld naar een nieuwe organisatie van 20 (inmiddels 23) scholen, ondersteund door zes gemeenschappelijke diensten. Iedere school moest wel zelf zorg dragen voor een adequate organisatie rondom studentenbeheer, examenbureau en BPV-bureau. Versnippering van allerlei activiteiten op studentgerelateerde aandachtsgebieden binnen de diverse onderdelen van ROC Eindhoven, zowel op schoolniveau als op niveau van de diensten, leidde er in veel gevallen toe dat expertise te weinig diepgang en/of verbreding had. Er werd onvoldoende gebruik gemaakt van elkaars kennis, het wiel werd steeds opnieuw uitgevonden. Ook naar studenten en bedrijven was er veel verscheidenheid in werkwijze en communicatie. De noodzaak om volgens roc-brede richtlijnen te werken werd steeds meer onderkend.



Er kwam meer behoefte aan betrouwbare stuur- en verantwoordingsinformatie in de vorm van tijdige en heldere (controle) rapportages. Rapportages die nodig zijn op het gebied van de bekostiging, maar ook op het gebied van begeleiding, verantwoording afleggen naar studenten en hun ouders, bedrijfsleven, overheid etc. Betrouwbare gegevens zijn bovendien noodzakelijk om op diverse management-niveaus de juiste beslissingen te kunnen nemen.

Daarnaast speelden er maatschappelijke ontwikkelingen, zoals:

- een toenemende verantwoordingsplicht, wat leidt tot verscherping van de controle op bekostigingsgegevens;
- onderwijsvernieuwing, die steeds meer in de richting gaat van het organiseren van individuele leerarrangementen voor elke student, en dwingt tot heldere en efficiënte werkwijze en eenduidige registratie van voortgang;
- effectieve automatisering en informatisering, die dwingt tot werken met vooraf afgesproken standaarden;
- de onzekerheid over de monopoliepositie van ROC's, die noodzaakt tot verscherpen van concurrentiekracht en dus tot transparantie in kosten, opbrengsten en kwaliteit.



Frida Hengeveld
College van Bestuur

De kern van ons onderwijs is dat wij een goede verbinding leggen met de praktijk en dat studenten begeleid worden in hun ontwikkeling. Om efficiënt te werken en zoveel mogelijk van onze energie, tijd en geld te kunnen richten op de student moeten we eenduidige keuzes maken en afspraken maken én nakomen.

De harmonisatie van onze processen moet aansluiten op de ontwikkelingen in het onderwijs. Sterker zelfs: onze administratieve organisatie, de informatiestromen en de keuze voor systemen om dit te ondersteunen begint in het primair proces. Onderwijs en bedrijfsvoering gaan hand in hand.

Om ons voor te bereiden op de toekomst zullen we dingen anders moeten organiseren. Flexibiliteit en kwaliteit moeten de kenmerken van onze organisatie zijn om in een tijd waarin meer concurrentie komt toch 'gezond' te blijven.

Voor alle medewerkers is het belangrijk te weten dat zij een belangrijke rol vervullen om onze doelen te realiseren. Klantgericht werken, zowel in het primair proces als in de diensten, zijn daarvoor sleutelwoorden.

Om binnen dit speelveld te komen tot een meer verantwoorde en effectieve manier van werken, mede op basis van het strategisch plan, moest een aantal keuzes worden gemaakt. Daarbij ging het erom enerzijds recht te doen aan het specifieke van de individuele scholen, maar anderzijds te komen tot het eenduidig definiëren en uitvoeren van werkprocessen. De integrale verantwoordelijkheid van het management van zowel scholen als diensten was hierbij het uitgangspunt.

Tussenstation DeelnemerBeheer op een Hoger Plan



Kees Tettero
Voorzitter College van Bestuur

Door alle processen die betrekking hebben op Studentenbeheer in de breedste zin van het woord systematisch te beoordelen en daar waar nodig te verbeteren, komen we tot een soepel lopende organisatie waar onnodige frustraties over ondoelmatige inzet van mensen en middelen, onbetrouwbare rapportages etc. tot het verleden gaan behoren.

In 2005 is het programma DeBeHoP (DeelnemerBeheer op een Hoger Plan) opgestart. In de eerste fase heeft het programma zich vooral gericht op 'het veilig stellen' van de bekostiging. Hierdoor ontstond rust in de organisatie, waardoor er meer aandacht uit kon gaan naar de student. Het einddoel van het project DeBeHoP was inrichten van de organisatie van deelnemerbeheer (nu studentenbeheer) met uniforme heldere werkprocessen.

Onder studentenbeheer wordt begrepen: het registreren, bewerken en analyseren van en het rapporteren over alle studentgerelateerde gegevens:

- voor het verkrijgen van tijdige en eenduidige stuurinformatie over het onderwijsproces (inclusief de kwalificaties) van de studenten, en de administratieve en financiële ondersteunende processen;
- ten behoeve van de interne en externe controle en verantwoording;
- met als doelstelling: het ondersteunen van een vitale toezichtketen op de kwaliteit, de doelmatigheid en de rechtmatigheid van het onderwijs.

De verbeteringen binnen de organisatie van studentenbeheer hebben er toe geleid dat ten aanzien van dossiervorming en daaraan gekoppeld het veiligstellen van de bekostiging goede stappen zijn gezet. De studentengelden worden sneller geïncasseerd, het aantal vergoede t.o.v. aanwezige studenten is gestegen en vanaf het begin zijn er geen grote problemen met BRON geweest. De bekostigingstelling is nu 'onder controle'.



Het belang om binnen ROC Eindhoven integraal en procesgericht te gaan denken en werken werd duidelijk. Om het succes van de studenten en van de scholen te vergroten, moesten diensten en scholen op één lijn komen op het gebied van alle (sub)processen rondom het kwalificeren van studenten. Door kennis te delen, uit te gaan van 'best practices' en de samenwerking tussen afdelingen te verbeteren, worden de studenten en bedrijven beter geholpen. Daarbij dient de juiste aandacht besteed te worden aan draagvlakvorming, communicatie, veranderbereidheid en het neerzetten van de juiste verbetercultuur.

Op het goede SPOOR

In 2007 is het tweede deel van programma, de procesverbeteringsroute SPOOR, opgestart om alle onderwijsondersteunende processen in de hele leerloopbaan van de student in kaart te brengen. Om onze studenten goed te bedienen en de doelen van ROC Eindhoven te realiseren, dienen we onze scholen in staat te stellen om 'goed onderwijs' te geven en hen te helpen alle ondersteunende werkzaamheden zo goed mogelijk te organiseren. De ontwikkelingen dwingen ROC Eindhoven de (werk)-processen in de hele keten van de leerloopbaan te standaardiseren, integraal te verbeteren, in te bedden en te beheersen en zoveel mogelijk geautomatiseerd te ondersteunen. Juiste en betrouwbare controle-, stuur-, beleids-, en verantwoordingsinformatie is nodig om tijdig te kunnen signaleren en bijsturen. Doel is om het zowel voor de studenten, de scholen als de diensten helderder en dus ook 'gemakkelijker' te maken. Deze procesverbeteringsroute beïnvloedt de manier van werken van iedereen binnen ROC Eindhoven!

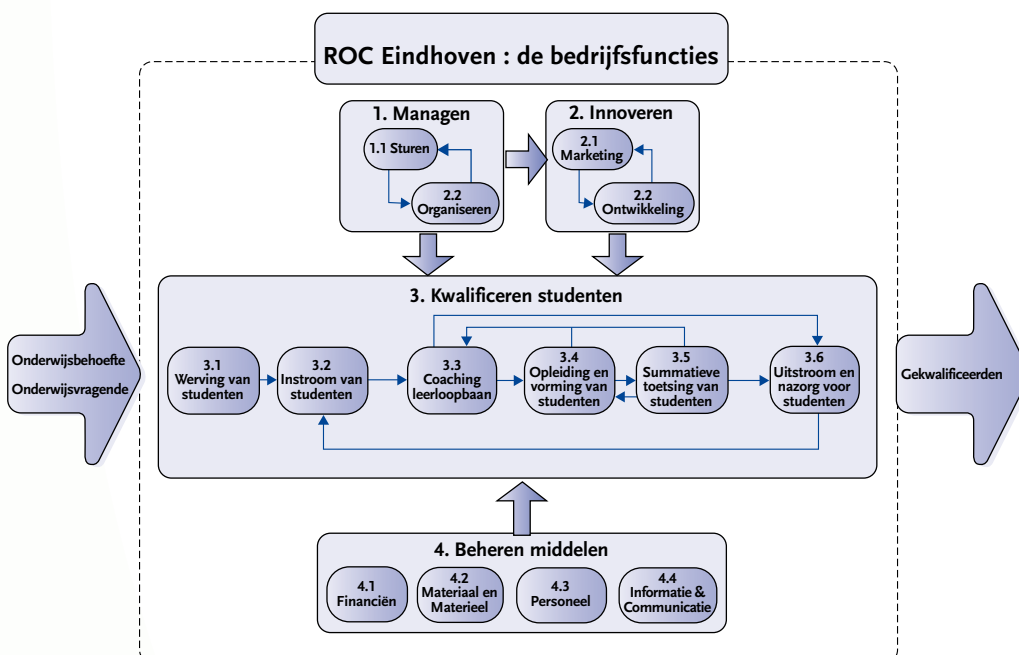
Door hier samen aan te gaan werken, met procesteamen waarin mensen vanuit alle delen van ROC Eindhoven zijn vertegenwoordigd, komt er meer begrip en draagvlak. Dit leidt tot een overeenstemming over alle werkzaamheden en processen en zo hebben we een gezamenlijk startpunt om te gaan werken aan verbeteringen. Doel is om samen de werkzaamheden steeds verder onder controle te krijgen, zodat de scholen zich steeds meer kunnen richten op hun primaire taak: het opleiden en kwalificeren van de studenten.

Het gaat om het daadwerkelijk invoeren en verbeteren, zodat we samen op het juiste spoor komen en blijven. Belangrijk hierin is dat iedereen zich bewust wordt van zijn of haar bijdrage, hierbij betrokken wordt en zich hieraan committeert. Communicatie, implementatie en omgaan met weerstand hebben dan ook veel aandacht. Waar mogelijk worden verbeteringen op korte termijn ingevoerd, om zo snel resultaten te boeken.

SPOOR is inmiddels een begrip binnen ROC Eindhoven. Studenten en medewerkers ontdekken de voordelen die SPOOR heeft opgeleverd en nog gaat opleveren in de uitvoering van het primaire proces; het kwalificeren van studenten. De waardering voor SPOOR en de hogere doelen erachter, het leggen van een basis onder een nieuwe manier van sturen en organiseren (bij insiders al bekend als integraal Performance Management, ofwel iPM) neemt toe. Men ondervindt aan den lijve dat het ons meer tot één ROC maakt, kwaliteit kan verhogen en op veel plekken een brug slaat tussen beleid en uitvoering, tussen diensten en scholen.

De spoorplaat

In het project SPOOR zijn de onderdelen van het bedrijfsmodel van ROC Eindhoven uitgewerkt met als doel te komen tot betere procedures. Het bedrijfsmodel is de kapstok voor alle processen binnen ROC Eindhoven. De processen in de leerloopbaan worden van kop tot staart beschouwd, dus van Werven tot en met Uitstroom & Nazorg. In overleg met de scholen is bepaald dat de processen met betrekking tot voortijdig schoolverlaten prioriteit kregen in het beschrijven en verbeteren.



Hans van de Klundert
Concerncontroller

We hebben door SPOOR de beschikking over betrouwbare gegevens. Gegevens komen nu voort uit processen die geüniformeerd zijn en dat zie je terug in de gegevens. Uitstroomgegevens zijn bijvoorbeeld eenduidiger en beter ingevuld. Dit zorgt ervoor dat we meer kunnen zeggen over de oorzaak van uitval en deze oorzaken aan kunnen pakken. Dit leidt tot meer succes voor onze studenten!

Waarom beschrijven van processen?

Effectief veranderen kan pas als er duidelijkheid is over de huidige manier van werken en hoe dit in de toekomst gaat!

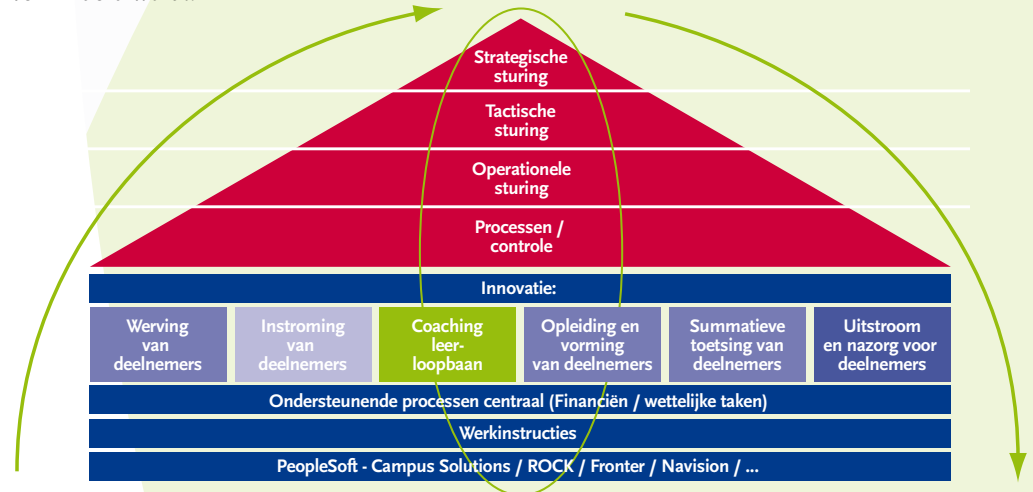
Je kunt wel alles veranderen, maar niet alles is belangrijk genoeg om te veranderen!

Duidelijkheid over processen biedt een basis voor communicatie, prestatiemeting en opleiding!

SPOOR is gericht op harmonisering, maar doet daarbij wel recht aan het specifieke van de individuele scholen. Bij het beschrijven wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van bestaand materiaal op scholen en diensten, met bijzondere aandacht voor onderlinge afstemming binnen en tussen scholen en diensten. De hele samenhang wordt beschouwd, daarbij zijn:

- (sub)processen tot op werkinstructie niveau uitgewerkt;
- bijbehorende systemen en handleidingen geïntegreerd;
- prestatie-indicatoren bepaald op operationeel, tactisch en strategisch niveau;
- risico's in beeld en risicomatregelen uitgewerkt.

Alles raakt elkaar. Om te komen tot echte verbetering en inbedding dient de samenhang in zijn geheel te worden beschouwd, zodat bewustwording en inzicht gecreëerd worden en eilandvorming verminderd wordt.



Het project SPOOR zorgt voor het opstellen van roc-brede procesbeschrijvingen en ziet toe op de daadwerkelijke implementatie op de scholen. Alle (vertegenwoordigers van) medewerkers die vanuit hun functie een rol spelen bij een bepaald proces worden betrokken bij het opstellen van de roc-brede richtlijnen en procedurebeschrijvingen. De ontsluiting van de procesbeschrijvingen en actuele werkprocedures vindt plaats via een procesmanagement tool en is zo rechtstreeks via intranet op iedere computer te benaderen.

Aanval op de Uitval

Michiel Keulemans

**Projectleider Aanval op de Uitval en
Procesmanager**

De SPOOR-aanpak is voor mij de tegenhanger van de veelvoorkomende methode 'we schrijven een plan en dan komt het er wel van'. En dat zit hem dan vooral in de resultaatgerichtheid van deze manier van werken. We ontleden een proces, proberen de afzonderlijke stapjes te 'fine-tunen', hebben veel aandacht voor een goede implementatie van die verbeteringen en blijven vervolgens continu geïnteresseerd in de uitvoering.

Voor de Aanval op de Uitval zijn we op een systematische manier aan de slag gegaan. Elk onderwerp wat naar ons idee het meeste kan bijdragen aan het vergroten van het succes van de student, zoals de zorgstructuur, verzuimbeleid, flexibele instroom en een goede intake, bekijken we als een proces. Een logische opeenvolging van stappen die – wanneer die zo goed mogelijk worden uitgevoerd – tot het best haalbare resultaat leiden. We formuleren verbetervoorstellen per stap en implementeren de verbeteringen via de schoolteams. De scholen krijgen indicatoren waarmee ze continu kunnen bewaken hoe hun zorgstructuur draait, hoe effectief het verzuimbeleid is en hoe het is gesteld met de kwaliteit van de intake. De energie die hierin wordt gestoken leidt tot zichtbare resultaten in de schooluitval.



Spoorwerkers

Bij het aanleggen van het spoor, hebben de spoorwerkers binnen ROC Eindhoven een belangrijke rol. Het programmateam zorgt ervoor dat de verschillende rollen toebedeeld zijn en de medewerkers ingewerkt zijn in hun nieuwe rol. De programmamanager bevordert de bewustwording en het procesgericht denken binnen ROC Eindhoven, communiceert met de scholen en monitort hoe de implementatie op de scholen verloopt. De procesregisseur zorgt voor een volledig uitgewerkte procesbeschrijving per onderdeel van het bedrijfsmodel. Verder werkt het programmateam aan zoveel mogelijk draagvlak bij de directeuren, adjunct-directeuren, docenten en de studentenadministraties op de scholen en bij de diensten.

Procesteams

Het procesteam kijkt, beschrijft en verbetert integraal het proces van end-to-end (van kop tot staart), waarbij niet het wiel opnieuw wordt uitgevonden, maar zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van bestaande stukken. SPOOR werkt met interactieve multidisciplinaire procesteams op basis van de volgende principes:

- Er worden vertegenwoordigers uit de organisatie aangewezen, die deskundig zijn zodat alle aspecten afgedekt worden (docenten, loopbaanbegeleiders, studentenbegeleiders, administratie scholen, studentenbeheer, etc.). Ook (adjunct-)directeuren nemen aan de procesteams deel om de juiste profilering en besluitvorming neer te zetten;
- Het procesteam is een hecht team waarbinnen resultaten, leren en samen dingen voor elkaar krijgen centraal staan. Door middel van kleine stappen en heldere mijlpalen worden meetbare resultaten geboekt;
- Vanuit het procesteam wordt door middel van de procesteamleden de koppeling gelegd (linking pins) naar de bestaande overlegstructuur binnen de diensten en scholen. Onderwerpen en discussiepunten worden in de verschillende overleggen behandeld en de uitkomsten daarvan worden als input meegenomen in het procesteam.

Proceseigenaren

ROC Eindhoven heeft de eindverantwoordelijkheid voor de processen ondergebracht bij een tweetal proceseigenaren, beide lid van het College van Bestuur. Dit zijn Olaf van Nugteren voor de bedrijfsvoeringskant en Frida Hengeveld voor de onderwijskundige kant.

Procesmanagers

Procesmanagers bekleden een spilfunctie waar het gaat om het beheren van de processen. Elk onderdeel van het bedrijfsmodel heeft een tweetal procesmanagers. Één voor de bedrijfsvoeringskant, en één voor de onderwijskundige (inhoudelijke) kant. Deze procesmanagers werken samen om ervoor te zorgen dat de processen goed lopen, actueel zijn en snel in kunnen spelen op veranderingen. Ze borgen en verbeteren de roc-brede werkwijze. Er wordt echter niets veranderd zonder de inbreng van de scholen. De procesmanagers 'regisseren' in nauwe samenwerking met alle betrokkenen, met name die in de scholen.

Schoolteams

Op elke school van ROC Eindhoven is een schoolteam samengesteld om de daadwerkelijke implementatie uit te voeren. Nadat door het procesteam de processen zijn beschreven en verbetervoorstellen zijn geformuleerd, speelt elk schoolteam een belangrijke rol bij verificatie en implementatie van de processen. De schoolteams bestaan op elke school minimaal uit: een MT-verantwoordelijke, de uitvoerend leidinggevende (hoofd studentenadministratie), de kwaliteitszorgmedewerker en een procesexpert. Afhankelijk van het te implementeren proces of verbetering in het proces wordt het team aangevuld met (vertegenwoordigers van) medewerkers, die daarvoor de vereiste vakkennis inbrengen, de procesexperts. Bijvoorbeeld bij het proces Coaching Leerloopbaan is een studentenbegeleider betrokken.

Frans Bergmans Hoofd Studentenbeheer en Procesmanager

De wijze waarop binnen SPOOR op een planmatige manier, met inbreng van alle betrokken spelers, procesbeschrijvingen tot stand komen spreekt mij zeer aan. Het in de praktijk goed laten functioneren van (administratieve) processen kan alleen als met name het management van de school zich hierbij direct betrokken voelt.

Door de grote aandacht die de implementatie krijgt, geloof ik heilig dat de gemaakte plannen nu ook daadwerkelijk in de gehele organisatie zullen landen en dat ROC Eindhoven hiermee op het juiste spoor zit.

De kern van geslaagd verandermanagement is de mate waarin de mensen zelf verantwoordelijkheid nemen voor de noodzakelijke verbeteringen. Het vermogen tot continue verbetering van resultaten is van doorslaggevend belang. Dit verandervermogen wordt aangezwengeld door betere sturing; onderdelen van de organisatie worden aan het werk gezet om de eigen resultaten te verbeteren. Door van het begin af aan de verantwoordelijkheid in de lijnorganisatie te houden (wie moeten ermee werken en wie moeten er leiding aan geven), worden de noodzakelijke culturele veranderingen in managementstijl en teamfunctioneren afgedwongen. Continue resultaatverbetering, organisatieontwerp en gedragsverandering schuiven dan in elkaar.

Implementatie van een ROC-brede werkwijze

Mart Verhallen
Studentenbegeleider School voor
Werkuigbouwkunde & Metaal

De vernieuwde procedure bij uitstroom zonder diploma zorgt dat er een eenduidige registratie komt voor alle scholen van ROC Eindhoven. Het feit dat een aantal formulieren digitaal wordt ingevuld, bespaart werk. We kunnen ons meer richten op ons feitelijke werk; het begeleiden van studenten naar een juiste plek of opleidingskeuze.

Huib Verhoef
Docent School voor Uiterlijke
Verzorging

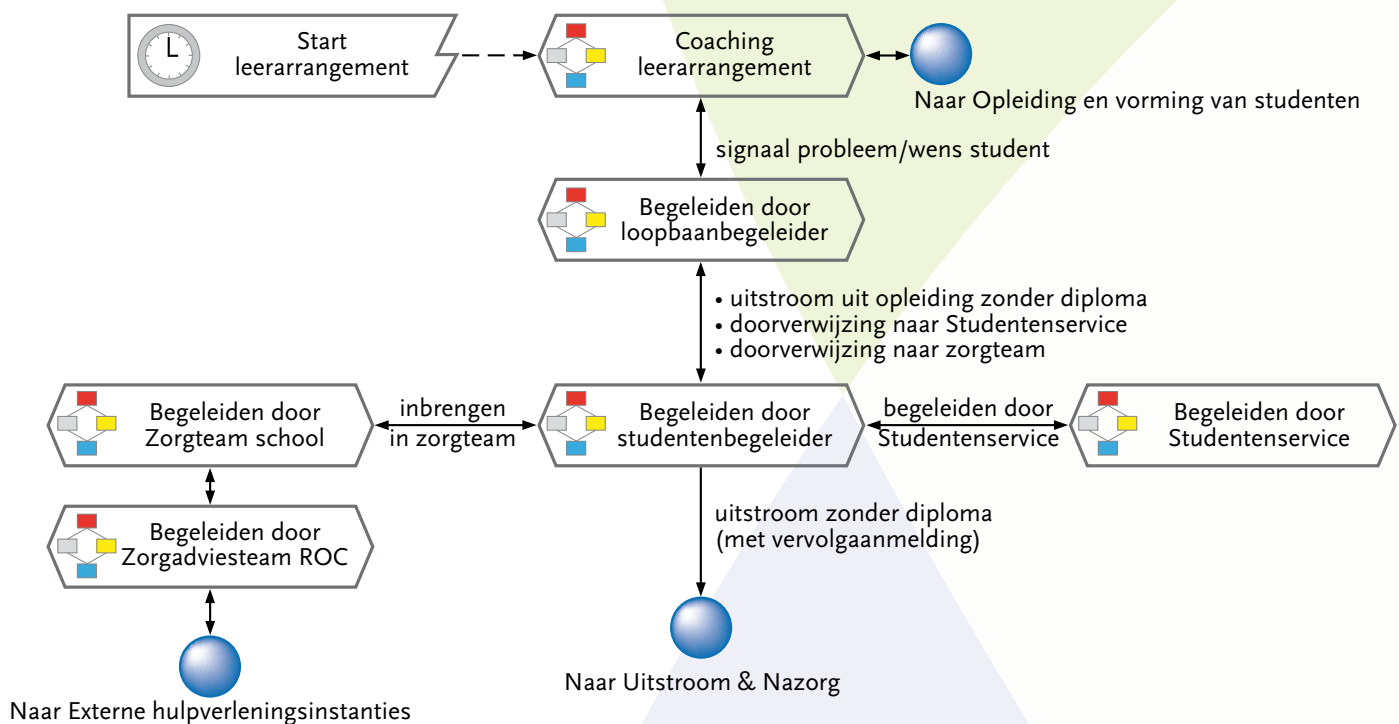
Als alles goed geregeld is, dan heb ik alle tijd om me met de studenten bezig te houden!

Het schoolteam maakt op basis van het beschreven proces een verschillenanalyse voor de school en bespreekt dit met de procesmanagers. Op basis van de input van alle schoolteams wordt het proces vastgesteld door het College van Bestuur en gaan de schoolteams de eventuele wijzigingen ten opzichte van hun huidige werkwijze invoeren op hun school.

Het MT van de school is verantwoordelijk voor de implementatie en het beschikbaar stellen van de noodzakelijke tijdsinvestering die gevraagd wordt van de participerende medewerkers in het schoolteam. De procesmanagers bewaken de implementatie van de door SPOOR opgestelde procesbeschrijving en meten tussentijds in hoeverre voldaan wordt aan de processen.

Een voorbeeld is het proces Coaching Leerloopbaan wat met prioriteit is aangepakt om de uitval zonder diploma te verkleinen. Cruciaal voor het behouden van studenten die zonder diploma willen overstappen naar een andere opleiding binnen ROC Eindhoven bleek warme overdracht te zijn. Als studenten niet aan de hand genomen worden en letterlijk overgedragen worden aan de studentenbegeleider van een andere school, was de kans groot dat de student uit beeld verdween en niet zelf weer het initiatief nam om zich in te schrijven bij de andere opleiding. Het hele proces van begeleiding door de loopbaanbegeleider, ondersteuning bij het zoeken naar een geschiktere opleiding en het ondersteunen bij de aanmelding bij de nieuwe school is in beeld gebracht. Door bruggen te slaan tussen de studentenbegeleiders op de scholen en de verschillende betrokken administraties is de warme overdracht sterk verbeterd en is het percentage ROC-verlaters zonder diploma gedaald. Door met experts van alle scholen dit proces neer te zetten, op alle scholen te evalueren en meer begrip voor elkaar te creëren is er een uniforme werkwijze ontstaan en is ook de ondersteuning via systemen verbeterd.

Coaching leerloopbaan



Cultuur van continu blijven verbeteren

Procesgericht werken en denken is meer dan het beschrijven van processen. Invoering brengt uiteraard wijzigingen met zich mee in (werk)processen en systemen, maar verandert ook de werkwijze van een aantal medewerkers ingrijpend. Vaak wordt veel aandacht besteed aan de organisatorische verandering en de beschrijving van de processen. Het tweede deel dat net zoveel aandacht behoeft om tot echt procesgericht werken te komen, is het begeleiden en managen van individuele transitie die medewerkers doormaken.

De dagelijkse werkrelaties zijn de motor van verandering of blokkeren juist elke verandering. De ontwikkeling van medewerkers en leidinggevendenden moet dan ook gekoppeld worden aan de werksituatie en gericht worden op verbetering van resultaten. Door middel van de schoolteams wordt binnen de school de afstemming tussen de verschillende rollen in het proces gestimuleerd. Dit leidt tot wederzijds begrip en een betere samenwerking binnen het proces. Leren op de werkplek betekent teamleren door middel van terugkoppeling op behaalde resultaten (klantsignalen van zowel studenten als bedrijven, kwaliteit, kosten) én op sociale effectiviteit, zodanig dat het bestaande communicatiepatroon bespreekbaar wordt in directe relatie met grotere effectiviteit.

Het SPOOR naar ROCcellent

Procesbeschrijving en -optimalisering maken onderdeel uit van een gang naar meer klant- en procesgericht denken en werken. Daartoe is in 2008 het programma ROCcellent benoemd om in de komende jaren te komen tot een organisatie waarin gestreefd wordt naar prestaties die excelleren.

Nadat de processen op het hoogste niveau samen met de medewerkers zijn vertaald naar de werkvloer, zijn door de teams de prestatie-indicatoren bepaald. Ze leiden de prestatie-indicatoren in hun werkproces af van de prestatie-indicatoren op het hoogste niveau. Hierdoor ontstaan oorzaak-gevolg

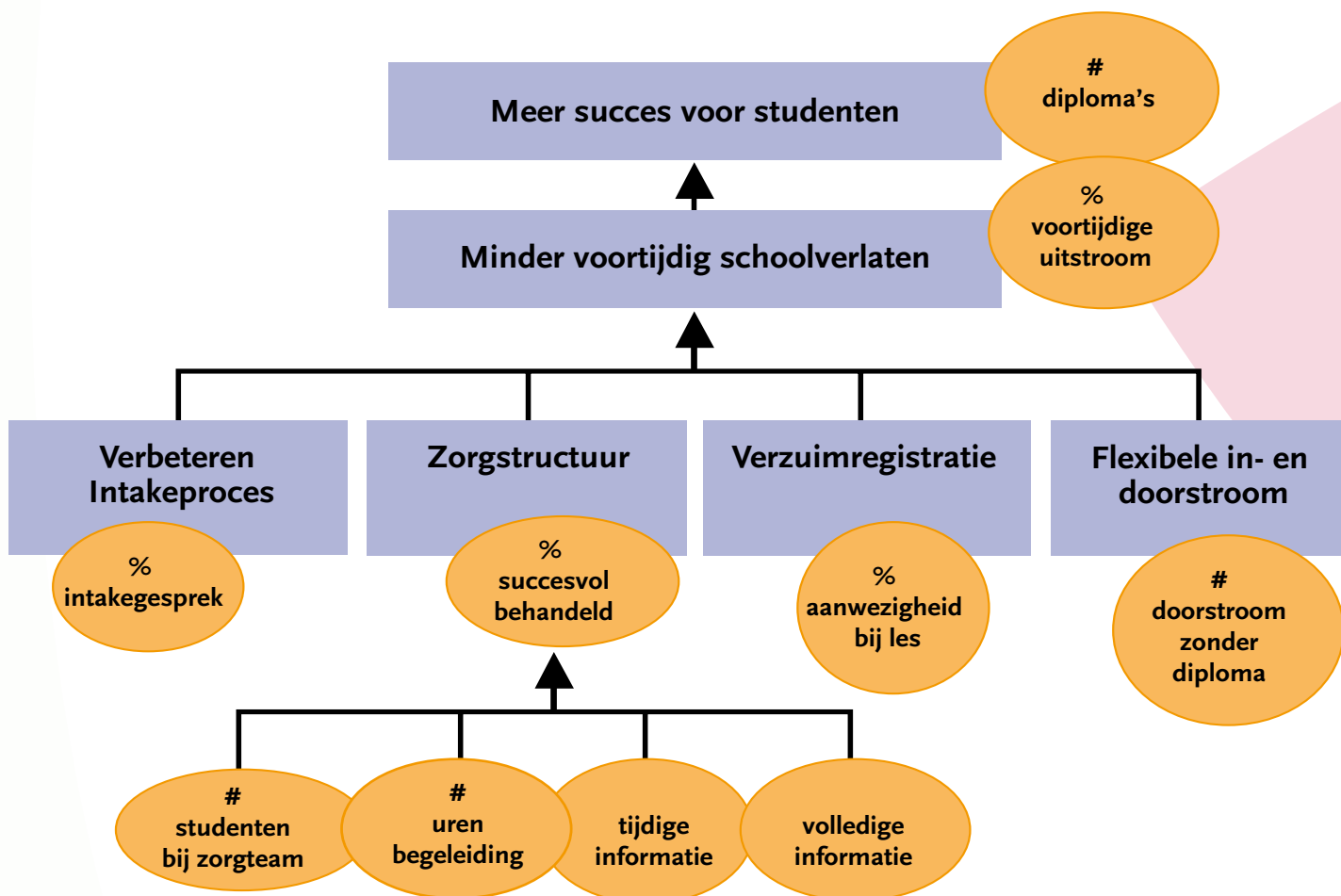
Hoe directer veranderingen met resultaatverbetering verbonden zijn hoe beter!

Help de teams, zodat ze weten wat er concreet van hen verwacht wordt om tastbare vorderingen te maken; meer succes voor de studenten (dus minder voortijdig schoolverlaten), betere producten en diensten, minder kosten, meer studenten en bedrijven.

Hoe vergroten wij het succes van onze studenten?

Wat hebben de medewerkers dagelijks nodig om te weten of het goed gaat?

Aan welke knoppen draait de directie?





Olaf van Nugteren
College van Bestuur

Een goed geregelde bedrijfsvoering helpt ons het primair proces, onderwijs, binnen geldende kaders efficiënt uit te voeren. Deze processen binden afdelingen, scholen en diensten; zij zorgen voor heldere werkwijzen en eenzelfde taalgebruik binnen de organisatie.

De volgende stap is het ontwikkelen van een manier om te laten zien aan medewerkers wat hun directe bijdrage is aan onze resultaten als instelling. Tenslotte weten we allemaal waar we het voor doen, maar effectief werken is uiteindelijk niet mogelijk zonder de resultaten van je werk duidelijk in beeld te hebben en dit geldt voor alle medewerkers in een organisatie!

Hans van de Klundert
Concerncontroller

We leren als ROC Eindhoven om breder te kijken dan de eigen afdeling. Een methode als iPM (integraal Performance Management) helpt ons om de relatie te leggen tussen processen en doelstellingen. Hoe gericht we kunnen verbeteren hoe beter. We kunnen die dingen beïnvloeden die van belang zijn om onze strategische doelstellingen te behalen.

relaties tussen de niveaus en over afdelingen heen. De synergie en afhankelijkheden worden zichtbaar. Er ontstaat procesgerichte sturing gekoppeld aan de strategie. Belangrijk is het spanningsveld tussen tijdigheid, kwaliteit en productiviteit (lees ook kosten) waarbinnen de teams zoeken naar een optimum voor de prestatie-indicatoren.

De iPM aanpak leidt tot een procesgerichte sturing op diverse niveaus. Het leidt tot strategische sturing op MT-niveau, bewaking van klant- en financiële belangen op procesniveau en operationele sturing op teamniveau. De drie niveaus van sturing hebben hierdoor hun eigen prestatie-indicatoren en eigen frequentie van sturen. Dit varieert van hoogfrequente, dagelijkse, sturing op teamniveau, tot lagere frequente sturing hoog in de organisatie. Deze drie niveaus van sturing werken als een ketting en uiteindelijk zullen alle teams bijdragen tot een betere performance. Een betere procesperformance die bijdraagt aan het vergroten van het succes, de tevredenheid van studenten en bedrijven en het behalen van de groeidoelstellingen. Betere processen helpen daarbij tevens de kosten te reduceren en de productiviteit van de organisatie te verbeteren. Het mes snijdt aan twee kanten.

Door iPM wordt iedere dag de vraag gesteld of het individu, team, of proces op niveau presteert en bijdraagt aan de strategie. Deze methode betreft de medewerkers op alle niveaus en creëert het noodzakelijke draagvlak om performance management te laten functioneren op de werkvloer. Niet meten om te rapporteren, maar meten om te verbeteren. iPM bewerkstelligt een cultuur van continu verbeteren, iedere dag opnieuw.

Van verantwoord en naar sturen

ROC Eindhoven is nooit 'stuurloos' geweest, maar de manier waarop er nu naar sturen gekeken wordt, is anders dan een aantal jaren geleden. Tot nu toe was er sprake van sturing van bovenaf, gekoppeld aan de planning & control cyclus: interne verantwoording van directeuren aan het College van Bestuur. Maar directeuren en adjuncten willen wekelijks, zelfs dagelijks, kunnen sturen en hebben daarvoor gegevens nodig op teamniveau.

Op basis van integraal performance management gaan we werken aan procesgericht sturen en verbeteren en niet meer veranderen op basis van verantwoording van resultaten. Er wordt vooraf en tussentijds bijgestuurd in plaats van achteraf naar aanleiding van resultaten. De managementinformatie en controlerapportages worden afgestemd op de processen en tussen alle scholen en diensten, zodat alle directeuren, adjunct-directeuren en teams beter kunnen sturen.

In het kader van DeBeHop en SPOOR is veel energie gestopt in het zo goed mogelijk invullen van alle gegevens in de systemen. Het is nu zaak op een transparante manier deze gegevens op basis van het gekozen iPM-concept beschikbaar te stellen middels een BI-tool. Een BI-tool helpt ons om de gegevens op een overzichtelijke manier te presenteren.

In het kader van het terugdringen van voortijdig schoolverlaten is het belangrijk actuele gegevens te hebben over verzuim van studenten, het aantal studenten dat door de zorgteams begeleid wordt en de reden van uitval van studenten. Door inzicht in deze informatie per team en opleiding, op maandelijkse en zelfs wekelijkse basis via de BI-tool, kan er tijdig bijgestuurd worden en meer aandacht uitgaan naar de studenten die het risico lopen voortijdig uit te vallen.

De reis gaat door

ROC Eindhoven heeft de laatste jaren veel bereikt. Er zijn integrale procesbeschrijvingen uitgewerkt en geïmplementeerd, veel verbetertrajecten zijn in gang gezet en het begrippenkader is geharmoniseerd. Efficiency en klantgericht werken zijn steeds meer gemeengoed geworden binnen de scholen en de diensten. De organisatie is niet meer alleen gericht op verantwoording, maar stuurt op processen. We merken dat de invoering van innovaties succesvoller verloopt, doordat we weten waar we staan, wat we gaan veranderen en wat de impact hiervan is. Veel mensen zijn zich bewust van hun bijdrage en hun rol in de keten.

En wat het belangrijkste is, ROC Eindhoven behaalt haar strategische doelstellingen: zo is er een flinke stijging van de nieuwe instroom, de stijging deed zich vooral voor in de beroepsbegeleidende leerweg en bij de technische scholen, een verheugende ontwikkeling gezien de vraag van de arbeidsmarkt; het aantal studenten dat succesvol ROC Eindhoven verlaat blijft toenemen, het instellings-succes voor 2006-2007 is vastgesteld op 70,8% en de voortijdige (ongediplomeerde) uitstroom daalde in 2007-2008 verder naar 11% van het totaal aantal studenten.

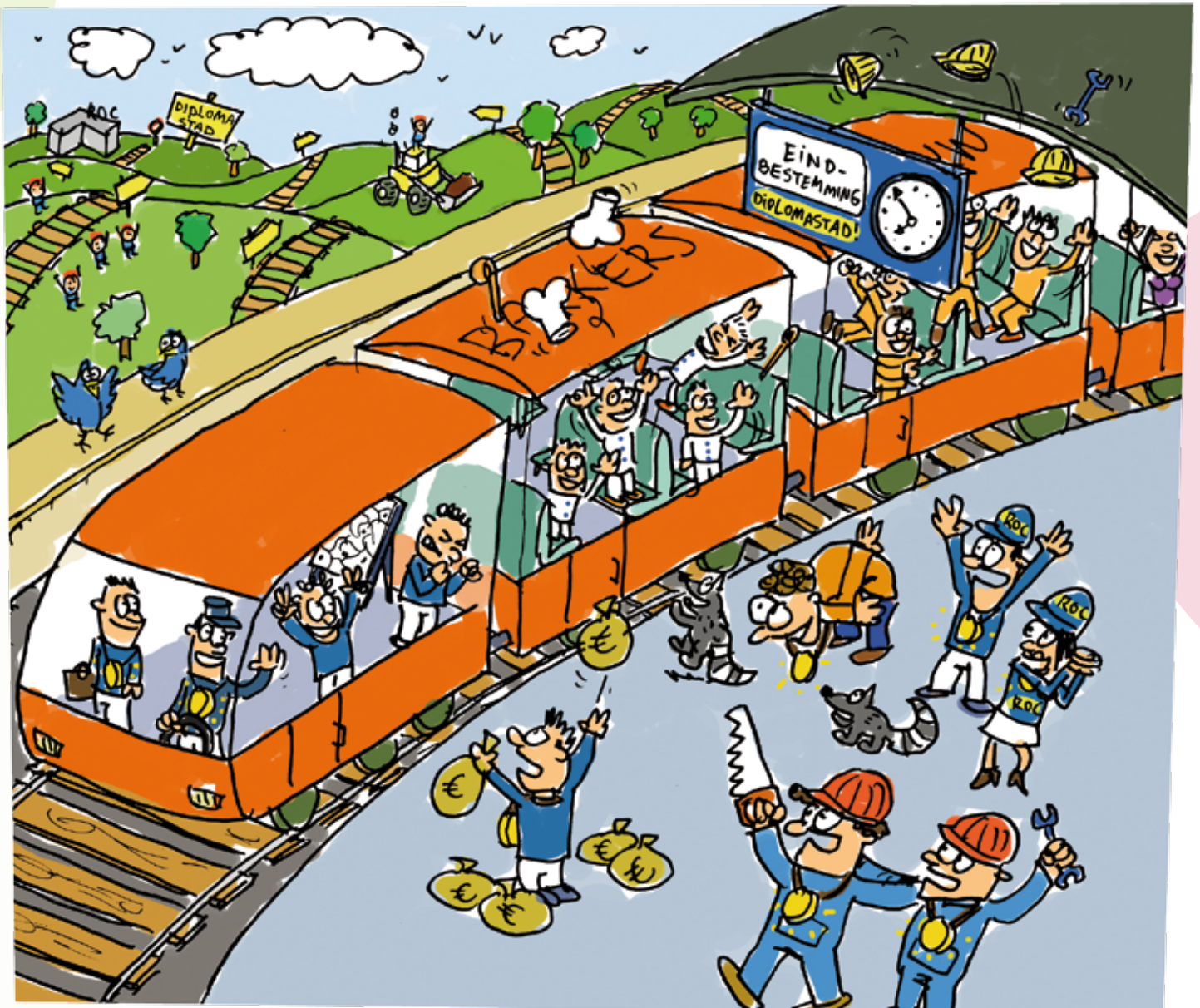
Er is een aanzet gemaakt tot een beheerorganisatie, waarbij procesmanagers en procesregisseurs een belangrijke rol hebben gekregen. De beheerorganisatie zorgt ervoor dat de processen en stuurinformatie die beschreven en vastgesteld zijn ook actueel gehouden worden. Goed beheer is belangrijk om ervoor te zorgen dat de processen en de documenten die in de processen gebruikt worden actueel en betrouwbaar zijn. Als er bijvoorbeeld in de wet iets verandert, dan wordt dat aangepast in de processen en worden de betrokken scholen geïnformeerd over de wijzigingen en consequenties daarvan. Daarnaast helpen de procesmanagers de scholen om de resultaten van hun proces te bekijken en te verbeteren. We leren steeds meer en steeds beter van elkaar. We netwerken ook intern!

Dat wil niet zeggen dat de prestaties nu perfect zijn, het eindstation is nog niet bereikt. Processen en medewerkers hebben iedere dag aandacht nodig. Prestaties komen niet vanzelf. De reis gaat door en zal nooit stoppen. Het kan iedere dag beter.



Anny Feuler
Programmanager ROCcellent

De uitdaging van de programma's van DeBeHoP, SPOOR en ROCcellent zijn wat mij betreft gelegen in het feit dat met een team enthousiaste collega's wordt gewerkt aan het gezamenlijk doel, namelijk er voor zorgen dat ROC Eindhoven kan blijven doen waar het sterk in is: goed onderwijs verzorgen. Ook in tijden dat de beschikbare middelen schaars zijn en er gewijzigde omstandigheden zijn.



Leerervaringen

Tijdens deze reis hebben we veel dingen geleerd. Komen tot een geharmoniseerd proces voor alle scholen is in bijna alle gevallen mogelijk. Een standaardproces met ruimte voor de scholen om op bepaalde punten een eigen beargumenteerde keuze te maken, is voor iedereen werkbaar. Denken in processen en het verbinden van onderwijs en bedrijfsvoering heeft tijd nodig. Begeleiding van medewerkers bij het werken met de procestool en de BI-tool verlaagt de drempel om deze tools optimaal te gebruiken.

Werkelijk integraal en procesgericht werken vraagt veel aandacht van de mensen van scholen en diensten. Neem deze tijd en focus op die gebieden waar veel behoefte aan verbetering is. Bepaal met het procesteam ook verbetermogelijkheden op korte termijn. Ga hierbij uit van de winst voor de student en de school. Besteed veel tijd en aandacht aan het helpen van de scholen bij invoering en bewaak ook daarna of men het proces daadwerkelijk uitvoert en hierop stuurt. Gebruik de taal die ze zelf begrijpen. Accepteer dat scholen anders met deze materie om gaan en help ze hierbij. Zie weerstand als een kans, niet als een bedreiging. Let wel, er zijn ook afvallers. Spreek van te voren af hoe je daarmee om gaat.

Op momenten is er op deze reis ook tegenwind. Dan is het belangrijk om vol te houden. De richtlijn 'harmoniseren, tenzij jij aantoont waarom een afwijking valide is' van zowel het College van Bestuur als de schooldirecteuren heeft hierbij nadrukkelijk geholpen. Daarnaast is de RRH-methode (Rug Recht Houden) voor alle programmamedewerkers en procesmanagers noodzakelijk om succes te boeken. Blijf in gesprek, heb aandacht, deel successen en indien nodig escaleer!

De reis van ROC Eindhoven is nog niet voltoerd, op basis van alle leerervaringen wordt door alle spoorwerkers continue gewerkt aan het vergroten van het succes voor de studenten en bedrijven! Uiteindelijk is integraal Performance Management geen programma meer voor het verbeteren van de resultaten, maar voor het verbeteren van de manier van werken bij ROC Eindhoven. Zo blijven we op het goede spoor!

Colofon

Auteurs

Olaf van Nugteren,
College van Bestuur
ROC Eindhoven
Anny Feuler,
Programmamanager
DeBeHoP / SPOOR /
ROCcellent
Aafke Selten, Int-R-Act /
iPM ®

Vragen?

Heeft u nog vragen naar aanleiding van dit artikel of wil u graag meer weten van deze aanpak bij ROC Eindhoven, neem dan contact op met Anny Feuler, 040 269 40 50.

Over integraal Performance Management zijn diverse boeken en artikelen geschreven, kijk voor meer informatie op www.int-r-act.nl

Maart 2009

