

De bestuurlijke cyclus

Het College van Bestuur wil de manier waarop het met de faculteiten overlegt en afspraken maakt, veranderen: stroomlijnen, concretiseren. Er is een nieuwe opzet gekozen van wat we noemen: de Bestuurlijke Cyclus.

In de kersttoespraak van de directeur van het Bureau van de Universiteit Bert Verveld ging het over de ambitie van de RUG, de hieruit voortkomende nieuwe Bestuurlijke Cyclus en de PDCA-cyclus, een leuk onderwerp om eens wat dieper op in te gaan. Want hoe zit dit nu allemaal precies?

het University College, ondernemerschap en e-learning.

Vervolgens werd aansluiting met IT gezocht om deze prestatieafspraken zichtbaar te maken via een dashboard. Want om goed te kunnen presteren moet je goed kunnen monitoren en kun je vervolgens je strategie en je prestatieafspraken weer aanpassen.

Kwaliteitscyclus van Deming

Plan-Do-Check-Act. Oftewel eerst weten wat je wilt en een plan maken om te komen waar je wilt zijn, vervolgens dat gaan doen, en dan kijken of hetgeen je wilde ook echt bereikt werd, en het plan zo nodig weer aanpassen.

Stukje geschiedenis

Een gesprek met Bert Verveld maakt via een stukje geschiedenis duidelijk hoe veelomvattend en tijdrovend een dergelijke verandering binnen de Rijksuniversiteit Groningen is.

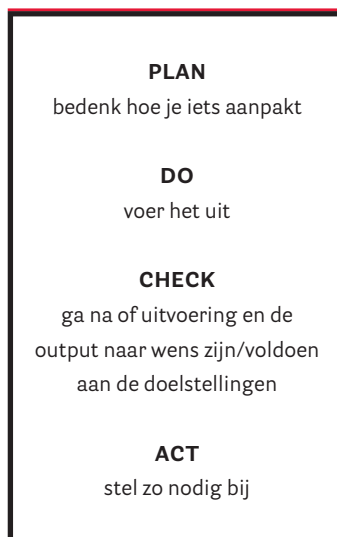
Het begon met het strategieplan 2010-2015, waarin voor het eerst concrete doelen werden geformuleerd. Denk aan het onderwijsrendement, kwaliteitsverbetering en de omvang van de derde geldstroom.

Daarna werden er, op initiatief van de toenmalige staatssecretaris van onderwijs en wetenschappen, prestatieafspraken geformuleerd. Die waren eigenlijk een soort detaillering van de doelen uit het reeds opgestelde strategieplan. Het sloot mooi op elkaar aan. Hierbij werd een profileringsdocument toegevoegd met daarin de concrete doelstellingen op terreinen waar de RUG zich extra wil laten zien. Bijvoorbeeld

Instellingstoets

De volgende stap in dit verhaal is de Instellingstoets die vorig jaar plaatsvond. De Commissie van de Instellingstoets was lonend over de ambities van de universiteit maar vond dat die iets beter in onze interne afspraken vastgelegd moeten worden. De strategie, doelstellingen en prestatieafspraken moeten ook terug te vinden zijn in de voorbereiding en de verslaglegging van het bestuurlijk overleg met de faculteiten en diensten.

Dit was de trigger om ook nog explicieter de PCDA-cyclus in te gaan zetten. Twee keer per jaar, in het voorjaar en in het najaar, wordt er met de faculteiten en diensten overlegd worden alle onderwerpen systematisch besproken. Er wordt teruggeblikt op de behaalde resultaten die gemeten worden en er wordt vooruit gekeken naar de wensen en doelstellingen van de universiteit en van de faculteiten/diensten. Wat is nodig om zaken te realiseren en op welke wijze kan het weer als input dienen voor een nieuw strategieplan? Het gaat om aansluiting bij de huidige strategie en ideevorming voor de toekomst.



Door borging via de PDCA-aanpak wordt de cyclus versterkt en worden er duidelijke verbeteringen gerealiseerd. Bert Verveld stelde in zijn kersttoespraak dat het werkpatroon sterk beïnvloed zal gaan worden: “concrete afspraken maken, in het tijdschema van de bestuurlijke overleggen denken, meer structuur in de planning en in het maken van afspraken.”

De Bestuurlijke Overleggen worden focuspunten in de tijd

Ineke Vugteveen is de nieuwe bestuurssecretaris van het College van Bestuur die deze cyclus met focuspunten zorgvuldig zal bewaken. Samen met de verschillende accountmanagers, waarvan ook een aantal nieuwe worden aangehouden, geeft zij vorm aan de voorbereiding en de verslaglegging van de bestuurlijke cyclus.

Deze functies zijn natuurlijk ook behoorlijk veranderd de afgelopen tijd, van reactief naar proactief en van vaak ad hoc- naar planmatige beslissingen. Ineke Vugteveen voelt zich in de rol als coördinator van de accountmanagers als een vis in het water. “Ik houd er van om structuur aan te brengen; dat creëert niet alleen duidelijkheid voor alle betrokkenen, maar zorgt ook voor rust in ieders hoofd”.

Dashboard

Het gebruik van deze cyclus vraagt meer dan alleen organisatie. Er worden afspraken gemaakt over verschillende prestaties en deze zullen meetbaar moeten zijn. Dit vraagt om duidelijke definities, transparantie en zichtbaarheid.

Het eerder genoemde dashboard speelt hier in een steeds grotere rol. De Business Intelligence-portal is de tool voor managementinformatie op allerlei gebieden, zowel strategisch als operationeel. Binnen het dashboard ‘Management Informatie’ heeft het tabblad ‘Strategische Agenda’ betrekking op de prestatieafspraken. Hier zijn de bestuurlijke cijfers te vinden met betrekking tot deelname aan een excellentietraject, uitval eerstejaar instelling (RUG-cohort), switch binnen instelling in eerste jaar (RUG-cohort), bachelor rendement instelling, docenten met een basiskwalificatiedossier (BKO) en de omvang van de overheadformatie bij de RUG (exclusief UMCG).

Van deze aantallen wordt zowel het huidige

cijfer als het streefcijfer getoond en visueel gemaakt met behulp van een grafiek waar vervolgens op doorgeklikt kan worden om in tabelvorm de precieze getallen te zien en naar wens te sorteren.

Naast cijfers met betrekking tot de prestatieafspraken staan binnen het dashboard ook nog andere, bestuurlijk relevante, kengetallen.

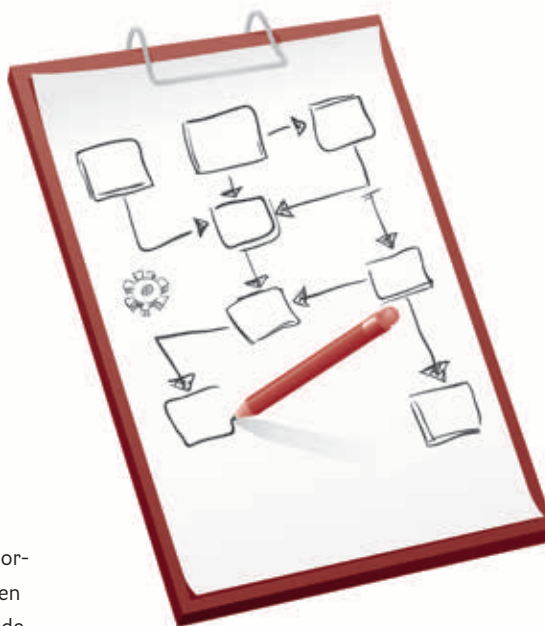
Automatisering is ondersteunend

Door zoveel mogelijk zaken te concretiseren, data te meten/genereren en om te zetten in informatie kan door middel van automatisering de stand van zaken inzichtelijk gemaakt worden. Hierbij is het opstellen van een eenduidige, bron-onafhankelijke, definitie van de te meten kengetallen essentieel. Het opstellen van deze informatiebehoefte leidt veelal tot verbeterde inzichten in omissies/verbeterpunten binnen de huidige bedrijfsprocessen en administratieve registraties.

Voor het verkrijgen van de juiste stuurinformatie is het van belang dat deze punten worden aangepakt op de plaats waar de oorsprong van het probleem ligt. Daarnaast wordt de kwaliteit van de cijfers beïnvloed doordat bedrijfsprocessen in transitie zijn (of zijn geweest). Business Intelligence ondersteunt in dit proces van informatiedefinitie, dataverwerking en procesaanscherping.

Om altijd over actuele gegevens te beschikken worden de kengetallen/kpi's binnen het management-informatiedashboard maandelijks ververs. Volgens Bert Verveld kan de actualiteit nog worden aangescherpt en is dat ook wenselijk.

Door zoveel mogelijk te automatiseren en de doorlooptijd van verwerkingsprocessen (bijvoorbeeld de BKO) te gaan bewaken, kan er op termijn een nog betere tijdigheid gegarandeerd



gaan worden. Dit vergt echter de nodige aanpassingen in de bestaande werkwijze, wederom iets wat over de faculteiten en diensten

heen gaat en waar een andere

vorm van samenwerking gecreëerd zal moeten worden.

In het dashboard is nu te zien wat de verschillende prestatieafspraken op landelijk, instellings-, facultair en afdelingsniveau betekenen. Wat een vervolg hierop is en waar al hard aan gewerkt wordt, is dat het plaatje gekanteld wordt zodat ook in een oogopslag zichtbaar is hoe het totale pakket aan indicatoren en prestaties er per faculteit uit ziet.

Daarnaast ligt de wens om het mogelijk te maken dat alle kengetallen bekeken kunnen worden binnen verschillende groepen, waardoor meer flexibiliteit en bruikbaarheid van de gegevens wordt gecreëerd.

Ook de financiële gegevens zouden goed moeten aansluiten bij de kengetallen/kpi's zodat heel makkelijk een compleet overzicht gegenereerd kan worden. Dit kan nu nog niet, maar is wel een echte wens. Bij dit alles niet uit het oog verliezend dat automatisering hierbij slechts een ondersteunende rol heeft; het gaat uiteindelijk om wat er met de cijfers gedaan wordt.

Ideale situatie

Uiteindelijk is het de bedoeling dat iedere bestuurder bij een (bestuurlijk) overleg zo het totale cijferpakket op zijn iPad tevoorschijn kan toveren. Stapje voor stapje komt deze ideale situatie steeds dichterbij. Er zullen vooral nog veel afspraken gemaakt moeten worden over samenwerking, bewaking, definities en over de aansluiting van de verschillende systemen op elkaar.

Dit vraagt veel inzet op alle vlakken maar op termijn zal deze mooie manier van werken naar verwachting vele vruchten afwerpen. ◀