

Managementreview Avans hogeschool

Ook wel (voorheen) Integrale Kwaliteitszorgreview (IKZR) genoemd

Beschrijving

opdrachtgever	College van Bestuur
opdrachtnemer	Projectorganisatie Kwaliteit in Beweging
Auteur	BE&C, Elmi van den Akker
documenttype	<i>instrument</i>
beleidscyclus	<i>Evaluatie</i>
thema (sub-thema)	<i>kernkaders, onderwijs, onderzoek, kwaliteitszorg</i>
actualiteit	<i>Groen = Actueel</i>
status	<i>definitief</i>
Link met andere documenten	<i>Avans 2020 + Kwaliteit in Beweging</i>
Korte samenvatting	<i>De managementreview is de manier waarop het strategische inhoudsrijke gesprek op Avans-niveau voorbereid en uitgevoerd wordt.</i>
geldend voor	<i>Avansbreed</i>
looptijd	<i>2018</i>
datum	<i>20 december 2017</i>
vaststelling	<i>n.v.t.</i>

ons kenmerk
datum 20 december 2017
onderwerp Opzet integrale kwaliteitszorgreview
van Werkgroep IKZR

contactpersoon Elmi van den Akker
telefoon (088) 525 6576
e-mail prj.vandenakker@avans.nl

aan Stuurgroep Kwaliteit in Beweging

kopie aan College van Bestuur Avans

INTEGRALE KWALITEITSZORGREVIEW (IKZR)

Toevoeging 23 februari 2018:
De IKZR wordt voortaan aangeduid als Managementreview.

1) Inleiding

Binnen het kwaliteitssysteem van Avans is de Integrale Kwaliteitszorg Review (IKZR) het instrument waarmee we de systeemkwaliteit, die Avans op organisatieniveau nastreeft, borgen. Dit doen we om onze kwaliteitszorg actueel, uitvoerbaar, onderhoudbaar en toekomstbestendig te houden.

Om onze gerealiseerde kwaliteit naar waarde te kunnen duiden, voeren we bij Avans op verschillende niveaus het inhoudsrijk gesprek¹. Ook de IKZR wordt toegepast als een bijzondere vorm van het inhoudsrijke gesprek.

Het is een 'gewoon' inhoudsrijk gesprek, want:

- De basisvragen zijn dezelfde: bereiken we onze doelen (doelrealisatie), blijven we leren, houden we het geleerde vast, welke kansen en risico's signaleren we?;
- De plaats in het organisatie-proces is dezelfde: het vormt de overgang tussen de Check- en de Act-fase. Waar staan we nu (Check) en welke afspraken maken we voor de komende periode (Act)?;
- De perspectieven van meerdere stakeholders² zijn van belang om een goed gesprek te kunnen voeren. De ontwikkeling wordt voorzien om hierbij –voor de blik van buitenaf- ook externe stakeholders te betrekken. Gedacht kan worden aan reflectie van een externe deskundige op een voor Avans relevant thema dan wel door een collega-hogeschool of een strategische samenwerkingspartner uit het werkveld.

Het is een bijzonder inhoudsrijk gesprek, want:

- De IKZR vormt het inhoudsrijke gesprek op strategisch Avans-niveau;
- De IKZR gaat in op een extra vraag: functioneert het kwaliteitssysteem naar wens?;
- Vanwege het strategische en integrale karakter van dit inhoudsrijk gesprek, is een stevige voorbereidende analyse van de informatie gewenst om te faciliteren dat het gesprek voldoende concrete diepgang kan bereiken.

¹ Voor toelichting op het inhoudsrijke gesprek, zie notitie Kwaliteit in Beweging, hfdst 5

² De ontwikkeling wordt voorzien om hierbij op termijn -voor de blik van buitenaf- ook externe stakeholders te betrekken. Gedacht kan worden aan reflectie van een externe deskundige op een voor Avans relevant thema dan wel door een collega-hogeschool of een strategische samenwerkingspartner uit het werkveld.

Deze notitie beschrijft achtereenvolgens het verloop van de IKZR, de plaats van de IKZR in de meerjarige P&C-cyclus van Avans en de inhoud en spreiding van onderwerpen over de komende jaren. De notitie eindigt met het benoemen van de relatie tussen deze IKZR en de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK) en een slotparagraaf over het vervolgproces van deze notitie. Ten slotte zijn bijlagen toegevoegd met beknopte algemene achtergrondinformatie over managementreviews, met een overzicht van mogelijke informatiebronnen voor de IKZR en met een plan van aanpak voor de eerste uitvoering van de IKZR in 2018.

2) Hoe verloopt de IKZR?

Omdat de IKZR betrekking heeft op Avans als geheel, is CvB is de eerste eigenaar. Zij initieert de IKZR en belegt de ondersteuning in de uitvoering van dit proces.

De IKZR doorloopt de volgende fasen:



Figuur 1 De fasen van de IKZR

Voorbereiding:

in deze fase vindt de analyse plaats op de vastgestelde onderwerpen van het kwaliteitssysteem (zie paragraaf 4). Het betreft een meta-analyse op basis van geaggregeerde informatie uit resultaten van metingen, gesignaleerde afwijkingen en wel/niet opgevolgde maatregelen, trends en te voorziene ontwikkelingen. Een eerste inventarisatie van de diverse bronnen die als input kunnen dienen voor de analyse, is opgenomen in de bijlagen. De uitgevoerde analyse resulteert in een bespreekdocument.

Deze voorbereidingsfase wordt uitgevoerd door beleidsadviseurs met aanvulling van (een afvaardiging/lid uit) de directie om zodoende goed te kunnen aansluiten bij de gewenste analyse-info. De voorbereiding is belegd in een samenwerking tussen LIC en BE&C waarbij geaggregeerde input wordt georganiseerd vanuit de overige bedrijfsonderdelen. Vanwege de

integraliteit en de regie op de uitvoering van de audit-/evaluatiejaarkalender wordt de coördinatie van deze fase te belegd bij BE&C.

Uitvoering:

Deze fase behoort toe aan CvB en directies en vindt plaats in de vorm van het inhoudsrijke gesprek tussen beiden. Het bespreekdocument van de meta-analyse fungeert daarbij als agenda voor het gesprek. Het voorstel is om dit jaarlijks - door middel van een compacte sessie -, te agenderen tijdens een managementconferentie voorafgaand aan de het opstellen van de planningsbrief. Hierdoor creëren we de mogelijkheid om de actiepunten die uit de review voortkomen, in te brengen in de volgende plancyclus (de businessplannen).

In lijn met de sturingsfilosofie is het van belang dat de directies tijdens het gesprek vanuit de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de totale Avans organisatie kijken, spreken en oordelen en niet als individuele directeuren van een bedrijfsonderdeel.

Indien gewenst kan bij deze gespreksfase een procesfacilitator worden ingezet.

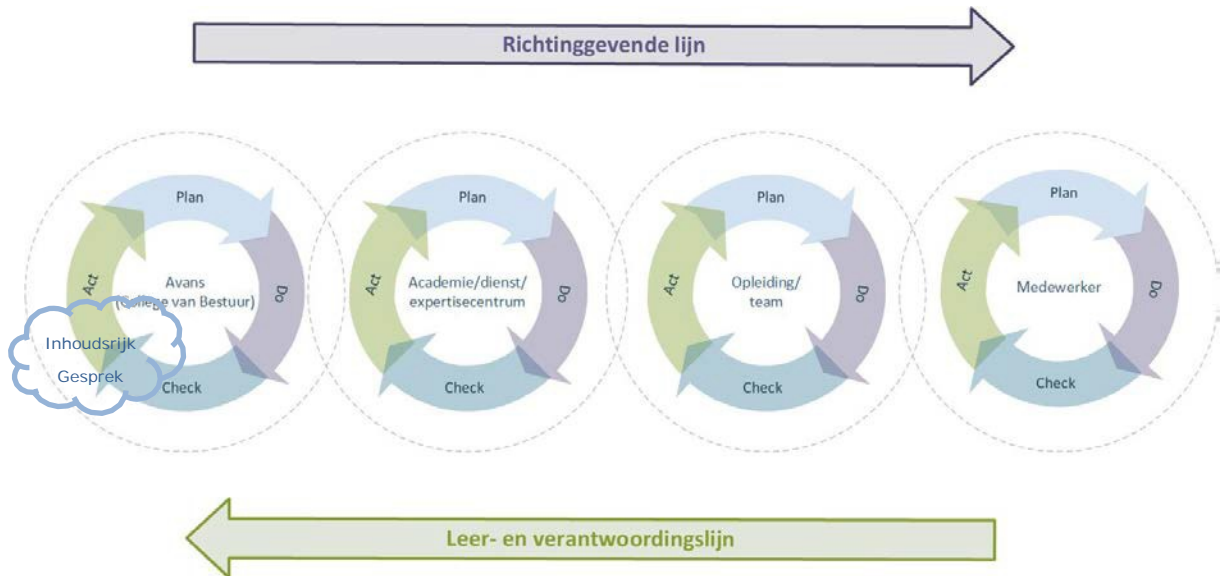
Afronding:

De conclusies hebben betrekking op de gerealiseerde kwaliteit van Avans (doelrealisatie) en op het functioneren van het kwaliteitssysteem. In deze fase worden, op basis van de uitwisseling in het gevoerde inhoudsrijke gesprek, besluiten genomen en vastgelegd in een actiepuntenlijst met vaststelling van eventueel in te zetten middelen. De conclusies en besluiten worden gezamenlijk geformuleerd door CvB en directie. De vastlegging hiervan wordt uitgewerkt door de voorbereidingsgroep m.b.v. notulering door een managementassistent. De monitoring van de implementatie van de verbeterpunten wordt belegd bij BE&C.

Tenslotte worden deze resultaten door het CvB geagendeerd in gesprekken met de Raad van Toezicht.

3) Plaats in de meerjarige P&C-cyclus van Avans

De IKZR heeft een belangrijke verbindende functie in de Avans P&C-cyclus op het niveau van strategische ambitieformulering en evaluatie. Hiermee vervult de IKZR een dubbelrol: enerzijds de reflectie op de jaarlijkse voortgang van de doelen en anderzijds vormt de IKZR input voor de komende formulering van strategische ambities en doelen. In onderstaande figuur wordt de plek van IKZR als bijzonder inhoudsrijk gesprek visueel weergegeven.



Figuur 2 De PCDA-cycli van Avans

Vanuit het perspectief van continu verbeteren, is het voorstel is om de IKZR jaarlijks uit te voeren. Hieruit kunnen actiepunten voortvloeien die betrekking hebben op onze kwaliteit en de kwaliteitszorg. In het kader van efficiency en effectiviteit, komt een aantal elementen van de IKZR niet jaarlijks aan bod. Deze worden verspreid over de verschillende jaren.

In het vervolg van de notitie zullen de onderdelen en de inhoudelijke agenda voor de IKZR verder toegelicht worden.

4) Inhoud en spreiding van de IKZR

De meta-analyse (voorbereidingsfase) wordt opgebouwd aan de hand van de volgende onderdelen en frequentie:

Onderdeel	Frequentie
Output van de vorige IKZR en de status van de daaruit voortgekomen actiepunten.	Jaarlijks
Overzicht van belangrijkste in- en externe ontwikkelingen die van invloed zijn op de kwaliteit en het kwaliteitssysteem (bv. toekomstige wijzingen in wet- en regelgeving, demografische ontwikkelingen, maatschappelijke/ marktontwikkelingen)	<u>Driejaarlijks:</u> een uitgebreide omgevings-/trendanalyse op concernniveau <u>Jaarlijks:</u> een update van bovenstaande ('lightversie') t.a.v. de belangrijkste wijzigingen in de in- en externe ontwikkelingen
Informatie over te signaleren trends in:	Jaarlijks

<ul style="list-style-type: none"> • prestaties van primaire en ondersteunende processen. Hier ligt het accent op de uitkomsten o.b.v. de drie Avans-Standaarden; • waarderings-/tevredenheidsonderzoeken en klachten; • output uit in- en externe audits 	
Medewerker ontwikkeling	Tweejaarlijks
Middeleninzet (financieel, facilitair en ICT)	Jaarlijks
Beoordeling functioneren kwaliteitssysteem	<p><u>Eens per zes jaar:</u> integrale beoordeling van het functioneren van het kwaliteitssysteem (3 jaar voorafgaand aan ITK)</p> <p><u>Jaarlijks:</u> beoordeling van het functioneren van één of enkele facetten van het kwaliteitssysteem.</p>

Binnen ieder van de bovenstaande onderdelen/onderwerpen is informatie beschikbaar op basis van metingen of andere output³. Vervolgens dient daarop een aggregatieslag plaats te vinden. (bv. bij de Avans-audits op Onderwijskwaliteit wordt jaarlijks een samenvattende rapportage opgesteld.) Tijdens de voorbereidingsfase van de IKZR wordt gebruik gemaakt van deze geaggregeerde informatie of wordt de bundeling van informatie tot het gewenste aggregatieniveau alsnog uitgevoerd. Let wel: deze aggregatie vindt plaats op basis van reeds bestaande informatie. Er wordt bij voorkeur zo min mogelijk nieuwe informatie gegenereerd.

De analyse van de geaggregeerde informatie per onderwerpgebied zou de volgende vragen moeten beantwoorden:

- wat zien we?;
- welke (positieve/negatieve) afwijkingen zien we?;
- welke trend in de tijd doet zich voor?;
- hoe verhoudt de uitkomst (van de meting) zich t.o.v. de omgeving (benchmark)?;
- hoe verhoudt de uitkomst (van de meting) zich tot de beleidsinspanning?;
- wat kunnen we afleiden m.b.t. tot het lerend vermogen van de organisatie op dit aspect?

De deel-analyses op de onderwerpgebieden leiden tot constatering: de 'rode draden'. Deze rode draden tezamen worden opgenomen in het bespreekdocument voor het inhoudsrijke gesprek op Avans-niveau tussen CvB en directie. Om door de bomen het bos te kunnen blijven zien en de focus voor het inhoudsrijke gesprek te kunnen behouden, zou dit idealiter een zo compact mogelijk document moeten zijn met hierin opgenomen de verwijzingen naar alle gebruikte onderliggende analyse-informatie.

³ In bijlage 2 is reeds een grove inventarisatie gemaakt van welke analyses van belang kunnen zijn.

5) Relatie met de InstellingsToets Kwaliteitszorg (ITK)

De IKZR en de ITK beïnvloeden elkaar wederzijds. In de analyse van de IKZR zal informatie worden verzameld, geanalyseerd en geduid die als input behulpzaam kan zijn voor het ITK. De uitkomst van de ITK zal vervolgens weer als input fungeren voor de uitvoering van de IKZR.

6) Proces en status van deze notitie

Deze opzet van de Integrale Kwaliteitszorgreview is ontwikkeld binnen het project Kwaliteit in Beweging. De stuurgroep Kwaliteit in Beweging heeft de notitie vastgesteld op 27 november 2017.

De werkgroep IKZR neemt (mogelijk in gewijzigde samenstelling⁴) de eerste uitvoering van de IKZR op zich om eind februari/begin maart 2018⁵ een eerste bespreekdocument op te leveren.

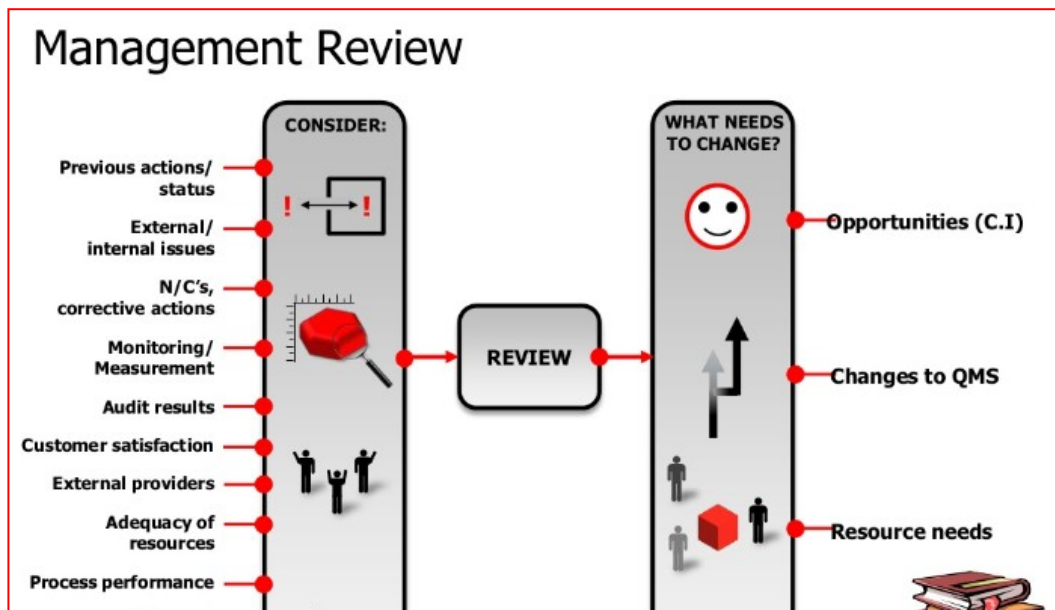
Vanwege het korte tijdsbestek en het nieuwe karakter van de IKZR voor Avans, wordt deze eerste uitvoering als pilot gezien en wordt een keuze gemaakt in het aantal onderwerpen en de hoeveelheid informatie die zal worden verwerkt. Deze keuze en het voorgestelde groeipad voor de implementatie van de IKZR zijn opgenomen in de bijlagen van deze notitie en vormen onderdeel van de besluitvorming in de stuurgroep. De evaluatie van de pilot zal leiden tot een aangescherpt groeipad voor de latere jaren.

⁴ Het is van belang dat de juiste competenties en rollen deelnemen aan deze volgende fase van de werkgroep IKZR. Nu ontbreekt bijvoorbeeld de expertise van het team Institutional Research (IR) en er is geen vertegenwoordiging van de directies.

⁵ Dit oplevermoment is noodzakelijk vanwege de voorgestelde aansluiting op de jaarlijkse P&C-cyclus van Avans.

BIJLAGE 1 Achtergrondinformatie over managementreview

De Integrale KwaliteitsZorgReview is gebaseerd op de Managementreview zoals ISO die kent (en het HKZ in de Zorg). In onderstaande afbeelding wordt de opbouw en werking van de managementreview visueel weergegeven:



Figuur 3 Opzet managementreview volgens ISO9001-2008

Wat is een managementreview, waartoe dient het en hoe werkt het?

Een onderdeel binnen het kwaliteitsmodel van ISO is de evaluatie en borging van kwaliteit op systeemniveau; doet het systeem dat, waartoe we het hebben opgetuigd? Dat wordt uitgevoerd in de zogenaamde ManagementReview. Hiermee wordt het kwaliteitssysteem geëvalueerd en zo nodig aangepast en verbeterd. Doelstelling van deze review is een samenhangende beoordeling door het bestuur/directie o.b.v. informatie over de belangrijkste onderwerpen van het kwaliteitsmanagementsysteem⁶, om daarmee tot een evaluatie van het functioneren van het kwaliteitssysteem te komen.

De review bevat informatie over inspanningen en resultaten van de organisatie en de hieruit resulterende waardering van stakeholders: dit tegen het licht gehouden van de in- en externe ontwikkelingen van de organisatie. Deze informatie wordt op geaggregeerd niveau samengesteld en gebaseerd op bestaande documentatie voortkomende uit de reguliere P&C-cycli van de organisatie. Ten bate van de managementreview wordt die bestaande informatie verzameld en met elkaar in verband gebracht.

Het management van de organisatie beschouwt deze informatie. Daarbij wordt deze informatie niet alleen inhoudelijk besproken, maar wordt ook de vraag gesteld of deze

⁶ Dit omvat o.a. informatie voortkomende uit omgevingsanalyse, tevredenheidsmetingen, uitkomsten in- en externe audits, resultaten primaire en ondersteunende processen etc.

informatie toereikend is: geeft deze het werkelijke inzicht in de realisatie van de kwaliteit? Er wordt dus met een helicopterview gekeken naar:

- de **uitkomst** van de metingen (de inspanningen vs. de prestaties van de organisatie);
- én de **effectiviteit** van de metingen (meten we daadwerkelijk waar we inzicht in willen hebben; geeft het ons de juiste informatie op weg naar het realiseren van onze kwaliteit?).

Losgekoppeld van de operationele waan van de dag kunnen trends ('rode draden') worden onderkend die kunnen leiden tot verbetering van het kwaliteitssysteem en daarmee tot verbetering in het functioneren van de totale organisatie.

In het reviewgesprek wordt duiding gegeven aan de rode draden. Op grond van deze duiding kan tot beantwoording van de hoofdvraag worden overgegaan: **ZIJN WE TEVREDEN?** En daar van afgeleid: zo ja, waarom (wat willen we vasthouden)? En zo nee, wat willen we bereiken en wat hebben we daar voor nodig c.q. hebben we daar voor over?

BIJLAGE 2

Inventarisatie analyse-informatie IKZR

- NSE
- HBO-Monitor
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek (WBO)
- Visitaties/audits t.a.v. praktijkgericht onderzoek
- NVAO accreditaties
- Interne audits op onderwijsvisie
- Interne audits op accreditatiewaardigheid
- Interne audit Examencommissies
- BE&C-audits op bedrijfsvoering (incl. opvolgings-audits); zou nog geaggregeerd moeten worden
- Gehouden beleidsevaluaties (bv naar Intake & Matching)
- Jaarlijkse managementrapportage door externe accountant
- (Nog te aggregeren) Bevindingen van BE&C t.a.v. maraps academies en diensten
- Evaluatie uitkomsten tactisch risicomanagement en strategisch risicoprofiel
- Concernanalyses BE&C (Bevindingen t.a.v. control op Avans niveau en status/voortgang ambitie thema's)
- Jaarverslagen EC's
- Jaarverslag college van vertrouwenspersonen
- Trendrapport vanuit LIC
- Jaarverslag AMR? (opleidingscommissies, academieraden, dienstenraden en AMR)
- Het team IR (onderzoek) stelt jaarlijks een agenda op met onderzoeksthema's. Voor 2017 zijn dit bijvoorbeeld onderzoeken naar:
 - Toetsing
 - Studentbegeleiding
 - Studenttevredenheid
 - Docentkwaliteit
- Examensupport bekijkt alle jaarverslagen van de examencommissies, mogelijk wordt hier ook een jaarlijkse analyse van gemaakt
- (Mogelijke) Rapportages vanuit de Diensten t.a.v. medewerkers en middelen (Financieel; bv kwartaalrapportages, Facilitair en ICT)

OPMERKING:

Deze inventarisatie is niet limitatief. Afhankelijk van de opdracht en inhoudelijke focus per jaar kan deze inventarisatie worden beperkt of uitgebreid. Daarnaast behoort het nadrukkelijk tot de mogelijkheden om aanvullende analyse uit te (laten) voeren.

BIJLAGE 3

Plan van aanpak eerste en volgende uitvoeringen van de IKZR

In maart 2018 vindt de pilot plaats van de IKZR. Met de pilot oefenen we met de integraliteit en samenhang die dit instrument Avans biedt in het inzichtelijk maken van de gerealiseerde kwaliteit van de organisatie als geheel. Dit betekent dat in principe alle analyse-onderdelen worden meegenomen. Echter: nog niet ieder onderdeel zal in de analyse al even stevig uitgewerkt kunnen worden. Dit is afhankelijk van het wel of niet beschikbaar zijn van onderliggende -geaggregeerde- informatie.

Met de uitvoering van de pilot doen we ervaring op met het houden van deze review -in de vorm van het inhoudsrijke gesprek op Avans-niveau- en wordt concreet zichtbaar welke inzichten dit ons oplevert. De pilot is er op gericht om de ontbrekende informatie, de witte vlekken, in beeld te krijgen. Vervolgens kunnen hier gerichte acties op gezet worden zodat de witte vlekken steeds verder worden ingevuld. Beoogd is om in 2020 een volledige review te kunnen houden.

Het uitgangspunt is om te starten met wat er nu binnen Avans aan informatie is en wat eenvoudig te aggregeren is. De verwachting is dat in de pilot in ieder geval de analyse-onderdelen 'waardering Stakeholders' en 'expertoordeel' (zie hieronder cursief gemarkeerd) in 2018 al voldoende robuust kunnen worden ingevuld.

Analyse-onderdelen van de IKZR
Actiepunten voorgaande IKZR Output van de vorige IKZR en de status van de daaruit voortgekomen actiepunten.
In- en externe ontwikkelingen Overzicht van belangrijkste in- en externe ontwikkelingen die van invloed zijn op de kwaliteit en het kwaliteitssysteem (bv. toekomstige wijzingen in wet- en regelgeving, demografische ontwikkelingen, maatschappelijke/ marktontwikkelingen)
Informatie over te signaleren trends in: Prestaties van primaire en ondersteunende processen Hier ligt het accent op de uitkomsten o.b.v. de drie Avans-Standaarden; <i>Uitkomsten waarderings-/tevredenheidsonderzoeken en klachten van de stakeholders student en werkveld</i> <i>Output uit in- en externe audits (expertoordeel)</i>
Medewerkerontwikkeling Benutting van capaciteiten en inzet van medewerkers (inclusief waardering medewerkers)
Middeleninzet Benutting van financiële, facilitaire en ICT-middelen
Resultierend in: Verbetermogelijkheden onderdelen kwaliteitssysteem Meerjarige periodieke beoordeling functioneren kwaliteitssysteem

Tijdspad en geschatte inzet:

Periode	December 2017	Januari 2018	Februari 2018	Maart 2018	April 2018	2018/2019	IKZR 2019	IKZR 2020
Activiteit	selectie van de te gebruiken bronnen voor de analyse mogelijk start maken met uitvoeren deelanalyses	vervolg uitvoeren deelanalyses kapstok opzetten t.b.v. verbinding deelanalyses	vervolg verbinden analyses en verwerken in bespreekstuk t.b.v. inhoudsrijk gesprek in management-conferentie voorbereiding uitvoering inh.rijk gesprek in management-conferentie	vervolg voorbereiding IKZR-sessie uitvoeren inh.rijk gesprek in management-conferentie rapportage	evaluatie; incl. bepalen 'witte vlekken' en benoemen acties.	werken aan bevindingen; inclusief acties voor verminderen witte vlekken	IKZR-sessie, met op meer onderdelen dan in 2018 een stevige analyse	IKZR-sessie, met op alle onderdelen een stevige analyse
Wie	Vorbereiding en analyse door de werkgroep (LIC: team kwaliteit en IR, DFS en BE&C). Met (adjunct-) directeur als ambassadeur/'sterkmaker' (niet in ureninzet meegenomen)			Vorbereiding: werkgroep en (adjunct-) directeur,	stuurgroep en werkgroep	Avans-organisatie	werkgroep en (adjunct-) directeur.	werkgroep en (adjunct-) directeur.
Schatting inzet	3 weken 4 leden: 6 u/w: 72 uur 1 trekker: 8 u/w: 24 uur subtotaal: 96 uur (excl. ambassadeur)	3 weken 4 leden: 8 u/w: 96 uur 1 trekker: 12 u/w: 36 uur subtotaal: 132 uur (excl. ambassadeur)	4 weken 4 leden: 12 u/w: 192 uur 1 trekker: 16 u/w: 64 uur subtotaal: 256 uur (exclusief ambassadeur)	3 weken 4 leden: 12 u/w: 144 uur 1 trekker: 16 u/w: 48 uur subtotaal: 192 uur (excl. ambassadeur)	3 weken 4 leden: 6 u/w: 72 uur 1 trekker: 8 u/w: 24 uur subtotaal: 96 uur (excl. ambassadeur)			