



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

HOLink 2025

**Geef me je probleem,
niet je oplossing!**

Emilie van Tol



Agenda

- Even voorstellen
- Waar komen we bij de UvA vandaan?
- Op zoek naar het probleem, niet de oplossing
- Belemmeringen
- Nog meer belemmeringen
- Hoe vergroot je het probleemoplossend vermogen van je organisatie?
- Waar lopen wij nog op vast



Even voorstellen

Emilie van Tol

Procesregisseur Inschrijving & Uitschrijving UvA

e.r.vantol@uva.nl

1. Even voorstellen



Universiteit van Amsterdam

- 7 faculteiten – 10 onderwijsbureaus
 - 62 Bachelors
 - 125 Masters
 - 151 Non-Degree
- 120.000+ inschrijfverzoeken
- 50.000 inschrijvingen
- 6.000 medewerkers
- 3.000 promovendi



UvA Onderwijslogistiek: hoe het was ...

2019 - focus op automatisering en systeem, niet op proces

Oorzaken:

- Niet bewust van één onderwijslogistiek landschap
- Eigen werkwijzen per faculteit
- Systeem moest alle werkwijzen ondersteunen

Resultaat: veel uitzonderingen en maatwerk “oplossingen”-> de "false fit"

“False fit”, een paar voorbeelden



- Standaard antwoord functionaliteit
- Een ingewikkelde systeemoplossing bedenken
- **DE EXPORT KNOP**

Effect op het proces

- Uitzonderingen werden onderdeel van het proces > meer complexiteit
- Meer werkdruk en hogere doorlooptijd
- Iedere faculteit ging voor zich oplossing zoeken voor hetzelfde probleem
- Workarounds (**MS EXCEL**) > probleem werd onzichtbaar

Gevolg: Een ondoorzichtig proces met verborgen problemen

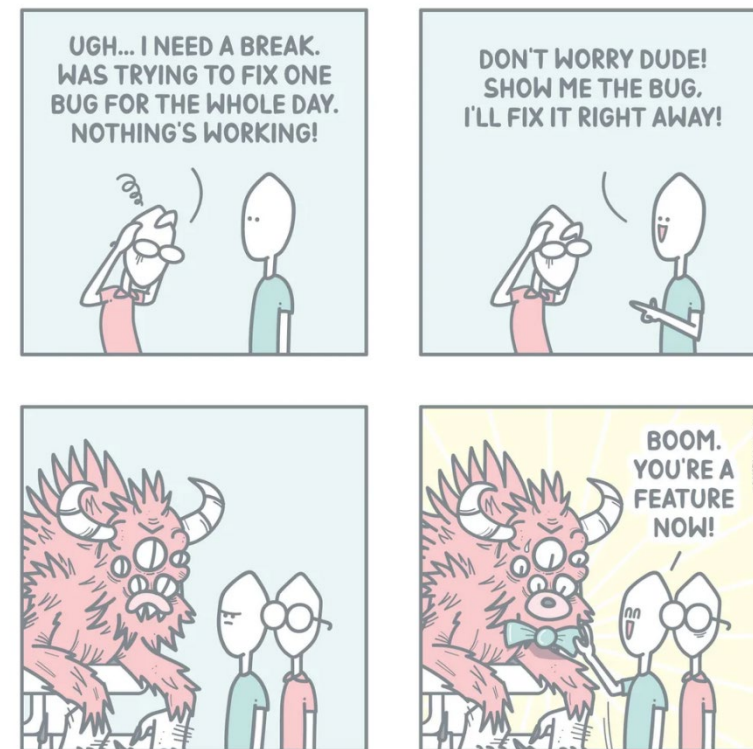
Effect op het systeem

- Complexe systemen met veel maatwerk
- De klant (student, medewerker) stond niet centraal (je helpt 5 mensen maar creëert een probleem voor 600 anderen)
- Bug op bug op bug
- Overal digitale duct tape

Gevolg:

Een systeem met steeds meer "technical debt"

HET SYSTEEM KRIJGT ALTIJD DE SCHULD



**Je moet tot de kern van het juiste probleem
komen om een goede oplossing te realiseren**



Andere manier van denken nodig

Nieuwe visie op Onderwijslogistiek

Onderwijslogistiek



Betrouwbare keten



Student met regie



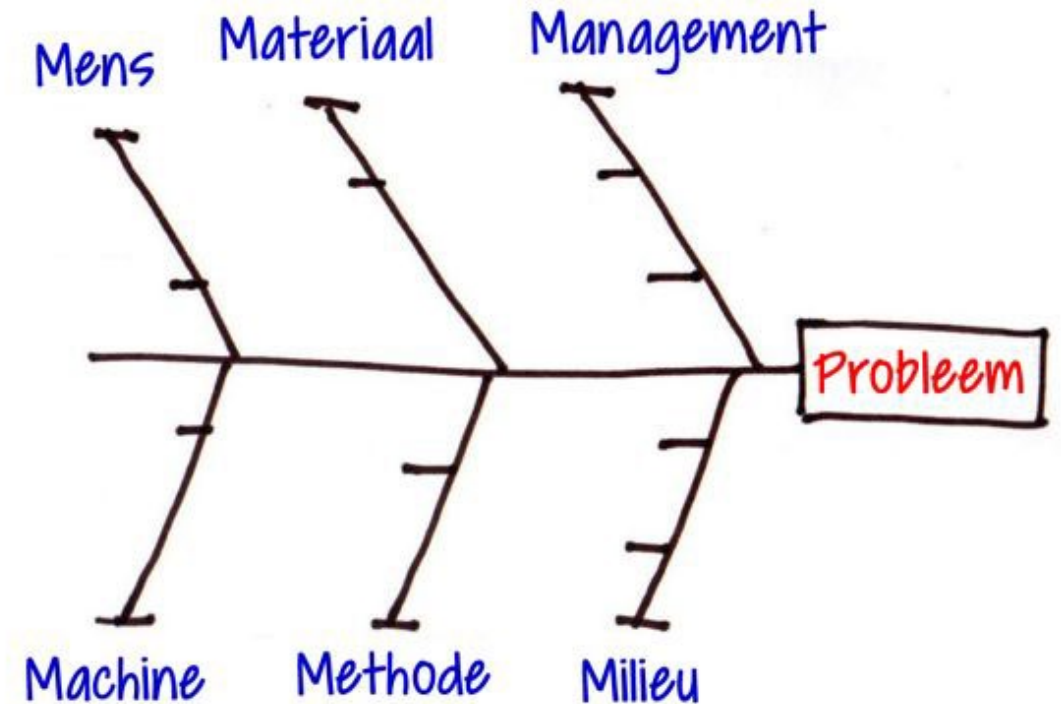
Ontzorgde docent

Van visie naar verbeterprojecten

- Project Onderwijslogistiek (POL) – verbetertraject met focus op integrale oplossing.
- Projecten: o.a. governance, admissions, vakaanmelding.
- Om deze projecten goed te kunnen doen moet je de **echte** problemen naar boven halen.

Hoe kom je bij het probleem?

- *Ishikawa diagram (visgraatmodel)*
- *Five times why*
- Data –harde cijfers
- Gebruik van UX-onderzoek
- Business Case gebruiken



Belemmeringen bij het probleem te komen

Wat denken **jullie**?



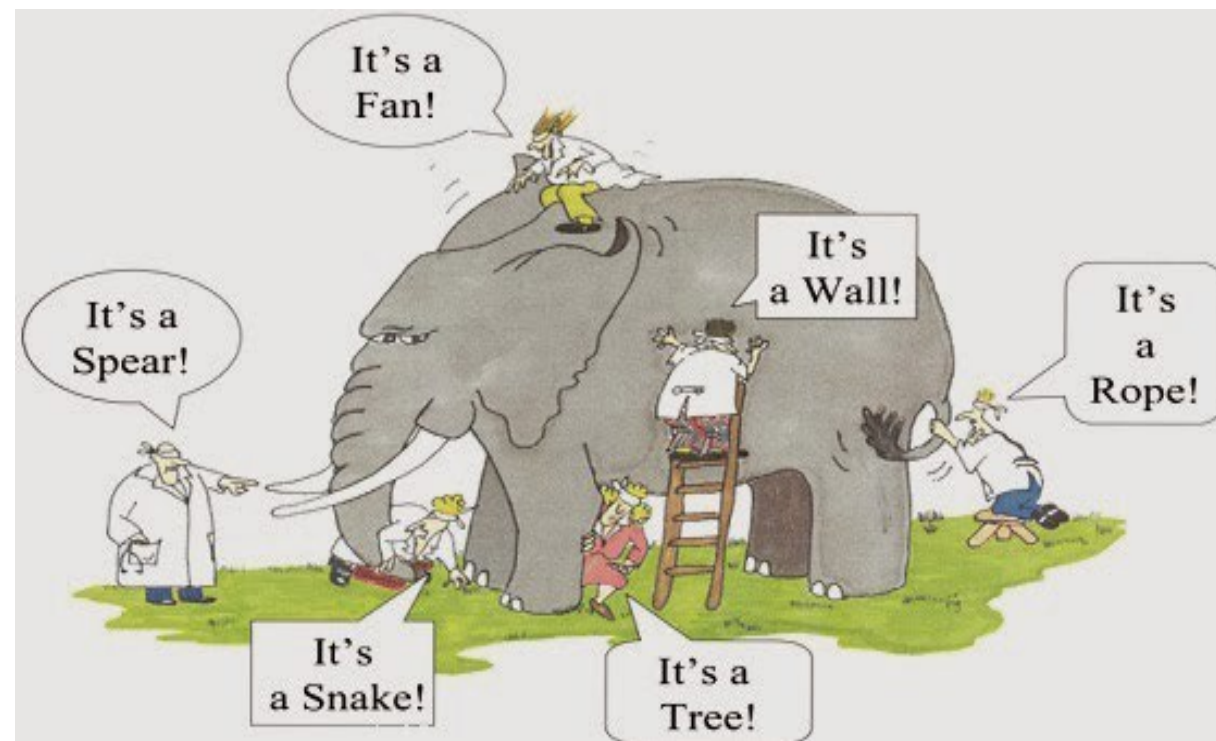
Belemmeringen met een oplossing

- Olifanten probleem: zicht op deel van het proces
- Het grote mond syndroom
- Ik wil verandering maar ik wil niet veranderen
- Een uitzondering zie je veel sneller
- Mijn manier is de beste manier
- Gebrek aan governance

Belemmeringen en hun oplossingen

Het olifanten probleem: het gehele (keten) proces is onbekend

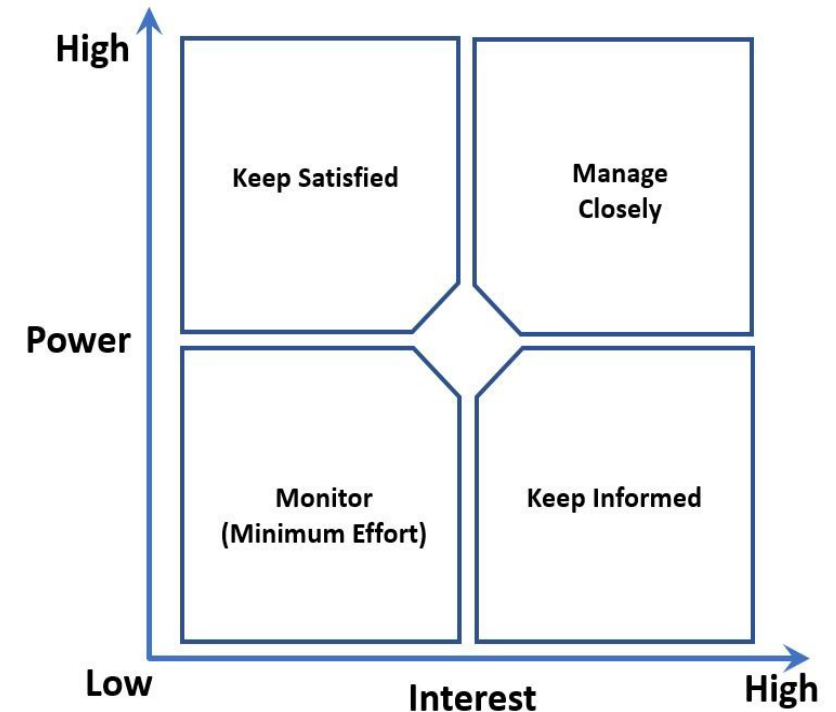
- Breng het gehele proces in kaart
- Ga er blanco in
- Baken je proces af!



Belemmeringen en hun oplossingen

Het grote mond syndroom: wie het hardst roept krijgt zijn zin

- Identificeer diegenen met autoriteit/besliskracht
- Gebruik UX – onderzoek
- Werk aan de hand van data : wat zijn de feiten?



Belemmeringen en hun oplossingen

“Ik wil verandering maar ik wil niet veranderen”

- Breng iedereen aan boord
- Geef mensen de ruimte om hun angsten te verwoorden
- Mensen zijn murw geslagen door eerdere (niet- effectieve) verandertrajecten



Belemmeringen en hun oplossingen

Een uitzondering zie je veel sneller

- Gebruik het 80/20 principe
- Om flexibel te kunnen zijn moet je standaardiseren
- Soms is handmatig verwerken het beste



Belemmeringen en hun oplossingen

“Mijn manier is de beste manier”

- Zet verschillende collega's samen in 1 kamer
- Laat gebruikers proceskennis en ervaringen uitwisselen
- (nogmaals) Werk aan de hand van data.
- Deel je overkoepelende visie

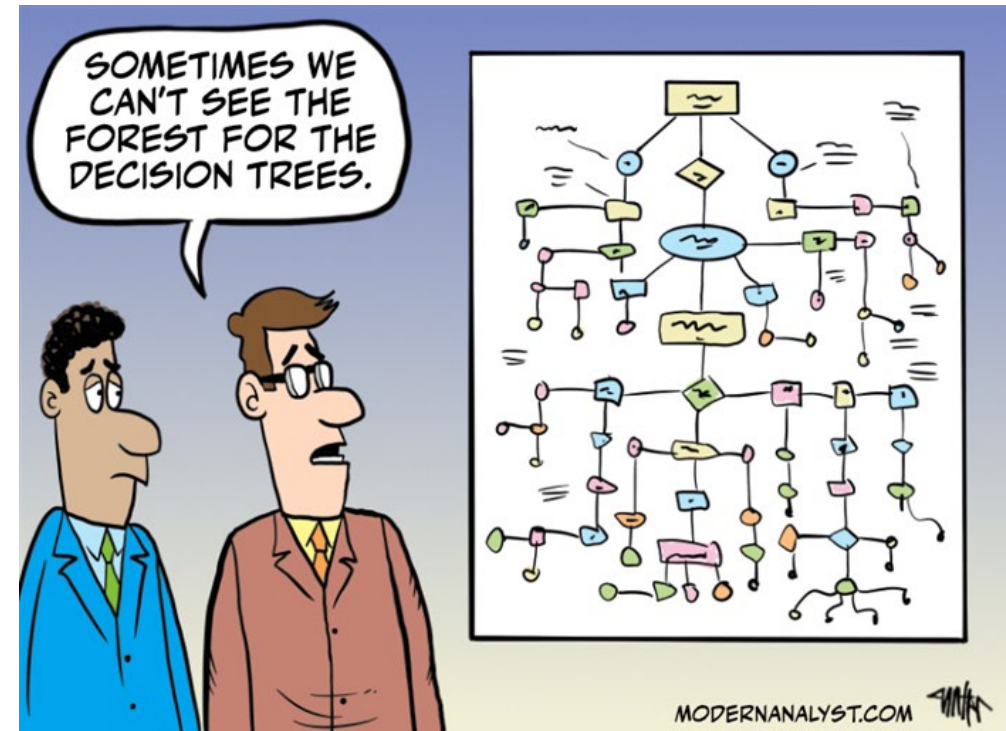


“Maybe not lead off with, ‘I don’t give a damn what you think’.”

Belemmeringen en hun oplossingen

Gebrek aan governance

- Nieuwe governance structuur
- Escalatieladder
- Cluster regisseurs
- Agile ontwikkelingsteams met Product Owners
- “Skip the square”

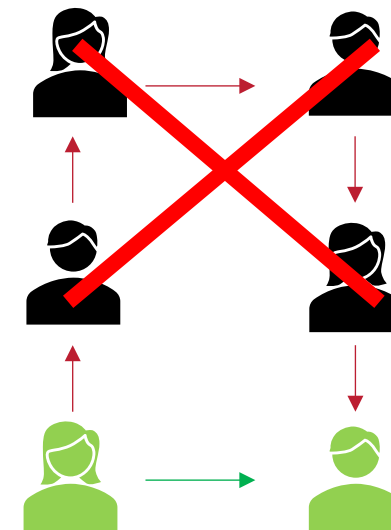


Belemmeringen en hun oplossingen

Een oplossing voor gebrek aan governance

"Skip the square"

Direct overleggen met je collega's bij een andere afdeling en vraag niet via leidinggevenden laten lopen



“the square”

Belemmeringen die moeilijk weg te nemen zijn

Wat denken **jullie**?



Belemmeringen die moeilijk weg te nemen zijn

Intern

- Organisatiecultuur (verandering gaat soms *heel* langzaam)
- Onderwijs en bedrijfsvoering hebben (soms) weinig besef van onderwijslogistiek
- Gebrek aan prioritering vanuit het hoger management
- Beperkte capaciteit binnen een (product) team
- Financiering maar geen capaciteit (en vice versa)
- Het probleem zit tussen de stoel en het bureau (er zit een max aan UX)

Belemmeringen die moeilijk weg te nemen zijn

Extern

- Elkaar tegensprekende wetgeving (WHW vs Vreemdelingenwet)
- Processen en afhankelijkheden blijven ingewikkeld.
- Security en AVG vereisten
- Autonomie opleidingen

Wat hebben we al gedaan om de echte problemen op te lossen?

Vergroten probleemoplossend vermogen

Dit werkt

- Orange Belt – Interne training
- Green Belt/Lean Six Sigma – Externe training
- PDCA cyclus
- Big Rooms – kwartaal afstemming tussen product teams, transparantie over prioritering en planbaarheid van het werk voor heel Onderwijslogistiek (dus samen met de faculteiten)

Vergroten probleemoplossend vermogen

Hierin zijn we nog zoekend

- Echt proceseigenaarschap, op alle niveaus
- Goede balans in key-user overleggen tussen proces en systeem
- Hoe haal je het probleem op bij gebruikers?
- Welk proces volg je nadat je het probleem hebt opgehaald?



Tips?

Evaluatie



Dank je wel

Gijs Grob, Marleen Vermeulen, Ruth van Leeuwen, Michiel Saaijer, Jasper Faber, Stéphanie van der Sluis, Lotte Timmermans en Ron Yifat voor hun input en bijdragen