

Sturen op basis van feiten

In 5 stappen naar betere en gedeelde managementinformatie binnen het onderwijs

accesso.

Grip op onderwijs

Managementsamenvatting

Het mag bekend worden verondersteld: onderwijsbesturen staan voor grote uitdagingen. In een complexe omgeving geven zij richting aan hun onderwijsorganisatie en proberen zij mee te bewegen met maatschappelijke ontwikkelingen. Professionalisering en centralisering vragen om inzicht, grip en regie. Het onderwerp *informatiemanagement* is hiermee belangrijker dan ooit.

Het belang van een integrale blik op de organisatie maakt dat managementinformatie toenemend bestaat uit gecombineerde informatie. Informatie uit verschillende domeinen en ICT-systemen (bijvoorbeeld: leerlingvolgsystemen, financiële systemen, personele systemen en salarissystemen) moet bij elkaar worden gebracht. Op basis van dergelijke informatie kunnen bestuurders hun organisatie besturen.

In deze whitepaper formuleren we een aantal organisatorische vraagstukken ten aanzien van managementinformatie:

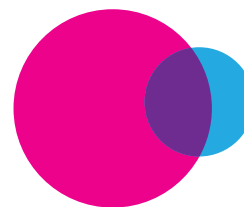
- Hoe bepalen we de informatiebehoefte op de verschillende niveaus in de organisatie?
- Hoe brengen we informatie uit verschillende domeinen bij elkaar?
- Hoe zorgen we ervoor dat wij op de verschillende niveaus dezelfde taal spreken en elkaar verstaan?
- Hoe leggen wij de juiste gegevens op de juiste wijze vast en op welke wijze ontsluiten we ze?
- Hoe zorgen we dat inspanningen om het voorgaande te bereiken in verhouding staan tot de toegevoegde waarde?

In de markt zijn diverse oplossingen die inzicht en grip leveren. Hiermee kan een schoolbestuurder de regie over zijn organisatie verder versterken. Het 5-stappenplan in deze paper helpt schoolleiders op weg naar een passende keuze:

1. In kaart brengen van de informatiebehoefte
2. Organisatie rijp maken van 'organisatiecultuur'
3. Gemeenschappelijk informatietaal ontwikkelen
4. Informatievoorziening organiseren rondom KPI's
5. Selecteren van een geschikte (ICT-) oplossing

Bij de keuze voor een passende oplossing is het van belang te beoordelen of een leverancier diepgaande praktijkkennis van de onderwijssector heeft en of de geleverde software de mogelijkheid geeft om van een hoog abstractieniveau snel 'door te drillen' naar de onderliggende details.





Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	2
Inhoudsopgave	3
Uitdagingen voor besturen	4
<i>Professionalisering van onderwijsorganisaties</i>	4
<i>Administratieve druk</i>	4
<i>Streven naar continuïteit</i>	4
<i>Meebewegen met de maatschappij</i>	5
Andere keuzes, een nieuwe aanpak	6
<i>Integrale blik</i>	6
<i>Behoeftte aan meer sturing</i>	6
<i>Belang van goede managementinformatie</i>	6
<i>Verbinden van domeinen</i>	6
Vraagstukken rondom de informatievoorziening binnen scholen	8
<i>1. Vaststellen informatiebehoefte op verschillende niveaus</i>	8
<i>2. Verbinden van domeinen</i>	9
<i>3. Dezelfde taal spreken</i>	9
<i>4. Vastleggen van de juiste gegevens</i>	9
In vijf stappen naar betere managementinformatie	10
Stap 1: In kaart brengen van de informatiebehoefte	10
Stap 2: Organisatie rijp maken voor 'informatiecultuur'	11
Stap 3: Gemeenschappelijke informatietaal ontwikkelen	11
Stap 4: Informatievoorziening organiseren rondom KPI's	11
Stap 5: Selecteren van juiste tooling	12
<i>Beschikbare tooling</i>	13
Tot slot	14
Over Accesso	15



Uitdagingen voor besturen

Nederland mag trots zijn op zijn onderwijs! Onderzoek van de OECD¹ geeft aan dat Nederland goed scoort in vergelijking met andere landen. De aansluiting naar de arbeidsmarkt is bovengemiddeld goed. Nederlandse jongeren zijn de het meest gelukkig gelukkigsten van heel Europa. En de mensen die binnen het onderwijs werken, tonen een enorme betrokkenheid om 'hun' leerlingen goed voor te bereiden op deelname aan de maatschappij. Al met al genoeg om trots op te zijn!

Maar er is ook nog genoeg werk aan de winkel:

Professionalisering van onderwijsorganisaties

Schoolorganisaties zijn, vanuit het streven om gemeenschapsgeld zo goed mogelijk te besteden, de afgelopen jaren steeds verder geprofessionaliseerd². Het verhogen van de leeropbrengsten en verbeteren van het rendement zijn onderwerpen die op de agenda van elk schoolbestuur staan. Welke mensen, leermiddelen en –methodes zetten we in? Hoe houden we de klassenomvang optimaal? Hoeveel ruimte is er voor 'passend onderwijs'? En met als achterliggende vraag: hoe 'run' ik mijn organisatie zo efficiënt mogelijk met behoud van de beoogde onderwijskwaliteit als output³?

Administratieve druk

Van oudsher leggen schoolbestuurders (terecht) de focus op onderwijskwaliteit met aandacht voor uitstroomgegevens, leeropbrengsten, Cito-scores en schooladviezen, etc.. In dat kader wordt er momenteel veel geadmistreerd en bijgehouden op Nederlandse scholen. Deze regeldruk⁴ zorgt voor extra werk voor zowel leerkrachten als ondersteuning en bestuurders. Daar komt bij dat onderwijskwaliteit *an sich* niet langer volstaat als enige strategisch baken.

Streven naar continuïteit

Door de voortgaande professionalisering binnen het onderwijs zijn er andere strategische doelen bij gekomen. Streven naar continuïteit is daarbij waarschijnlijk de belangrijkste. Een school, als integraal onderdeel van onze maatschappij, heeft een 'zorgplicht' richting zowel de leerlingen en ouders alsook haar eigen medewerkers. In een breder perspectief omvat dit zelfs de gemeente of regio waarin een school is gevestigd, want zonder goede scholen is het lastig om jonge gezinnen aan te trekken of te behouden. In de krimpregio's is dit al geruime tijd een urgent probleem. Hoe bewaak je de onderwijskwaliteit bij leerlingendalingen? Hoe zorgen we voor voldoende goed gekwalificeerd personeel? Welke mogelijkheden tot samenwerking liggen er binnen de regio?

¹ <http://www.oecd.org/edu/education-at-a-glance-19991487.htm>

² Professionalisering van schoolbesturen wordt ondersteund door de PO-Raad in het programma Goed Bestuur en door de VO-Raad via de VO-Academy.

³ In dit kader is het CBS-rapport over "*Kan het onderwijs in Nederland efficiënter?*" ook interessant om te lezen. Zie hiervoor: Groen, M. (2015). *Kan het onderwijs in Nederland efficiënter?* CBS.

⁴ Zie ook het artikel op de website van PO-Raad: <https://www.poraad.nl/nieuws-en-achtergronden/leraren-gebukt-onder-hoge-werkdruk>

Meebewegen met de maatschappij

Veranderingen in de maatschappij vragen zoals bekend ook om andere keuzes binnen het onderwijs. Denk aan gezinnen waar beide ouders werken, innovaties vanuit het bedrijfsleven, de uitbreiding van de kenniseconomie, of grenzen die wegvallen. Deze ontwikkelingen hebben hun impact op de richting waarin scholen zich (gaan) ontwikkelen. Ze vragen schoolbestuurders steeds meer om zich ondernemend op te stellen; of zoals SLO het omschrijft⁵: "het omzetten van ideeën naar daden; kansen zien en kansen benutten...".



⁵ SLO (2016) Ondernemend onderwijs. Via <http://www.slo.nl/ondernemendonderwijs>

Andere keuzes, een nieuwe aanpak

Maatschappelijke ontwikkelingen stellen schoolbesturen en schoolleiders voor tal van keuzes: Willen we bewegen richting een IKC? Hoe zorgen we voor een goede aansluiting van onze lesstof op toekomstige vragen uit de arbeidsmarkt? Hoe maken we voldoende tijd en geld vrij voor passend onderwijs aansluitend op de individuele leerbehoefte? En niet onbelangrijk: hoe zorg ik ervoor dat mijn school een professionele leergemeenschap⁶ blijft waar medewerkers zichzelf kunnen blijven ontwikkelen?

Integrale blik

Dergelijke vraagstukken vragen om een andere aanpak. Eén waarbij men de regie heeft over alle kernprocessen, zodat men kan ingrijpen waar nodig⁷. Omdat het speelveld is verbreed (vaak zelfs tot letterlijk buiten de muren van de eigen schoolorganisatie), is de noodzaak om met een 'integrale blik' te kunnen kijken toegenomen. Alle kerntaken – geven van onderwijs, zorgen voor personeel en beheren van de financiële middelen – komen dan bij elkaar. Optimaliseren van één bepaalde kerntaak volstaat niet langer.

Behoeftte aan meer sturing

De maatschappelijke ontwikkelingen vragen om meer sturing van bovenaf. Bestuurders moeten meer tijd en energie vrijmaken om hun schoolorganisatie zo goed mogelijk en tijdig in te laten spelen op veranderingen. In de praktijk betekent dit dat onderwijsinstellingen strakker moeten sturen op output, en tegelijkertijd actueel inzicht nodig hebben in hoe de eigen organisatie ervoor staat. De kracht van een (onderwijs)organisatie wordt bepaald door de snelheid en mate waarin deze kan inspelen op de actualiteit.

Belang van goede managementinformatie

Het verzamelen, presenteren en interpreteren van objectieve, betrouwbare en actuele managementinformatie⁸ verdient bijzondere aandacht, is redelijk te baseren op standards maar vraagt soms ook om verdieping: de betekenis van informatie kan per organisatie verschillen.

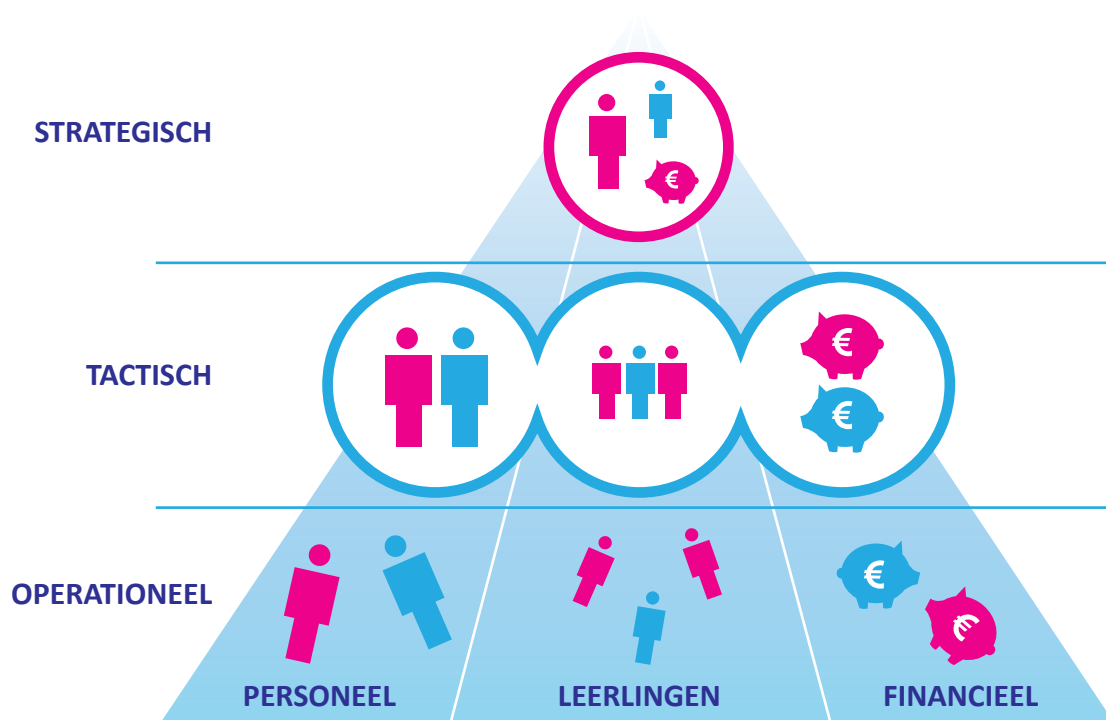
Verbinden van domeinen

Het verbinden van stuurinformatie uit verschillende domeinen levert belangrijke voordelen op. Bijvoorbeeld: voor het bepalen van de juiste functiemix is informatie uit het personeelsdomein en het financiële domein in gecombineerde vorm een voordeel.

⁶ Zie ook: Verbiest, E. (2012). *Professionele leergemeenschappen. Een inleiding*. Antwerpen / Apeldoorn: Garant.

⁷ Zoals de PO-Raad aangeeft in *Focus 2014 – 2018*, is het "...belangrijk dat schoolbesturen de regie nemen" als antwoord op de "ingrijpende transitie" waarin de onderwijssector zich bevindt. Zie ook: <https://www.poraad.nl/strategische-beleidsagenda/focus-2014-2018>

⁸ Dit geldt voor zowel PO, VO als MBO, zoals beschreven door Kennisnet. Zie: Kennisnet (2015); *Jaarplan Kennisnet 2016*. https://www.kennisnet.nl/fileadmin/kennisnet/corporate/algemeen/Kennisnet_Jaarplan_2016.pdf



Afbeelding 1: Informatiepiramide

Afbeelding [1] geeft dit schematisch weer. Op het *operationeel niveau* worden veel gegevens vastgelegd en wordt ook dagelijks gewerkt met tal van (individuele) gegevens van leerlingen en medewerkers of kostenplaatsen. Op het *tactische niveau* consolideert het middelmanagement gegevens, al valt het gros van de gegevens binnen het eigen domein. Vaak hanteren managers hiervoor hun eigen ‘dashboards’ en Exceloverzichten om leiding te kunnen geven aan hun afdeling of team.

Op het *strategische niveau* is met name behoefte aan stuurinformatie en KPI's (key performance indicators) die gegevens combineren uit de verschillende domeinen. Dit geeft bestuurders en directies de informatie die nodig is voor goed overleg. Maar bovendien kunnen dwarsverbanden worden gelegd en de gevolgen van bepaalde beslissingen worden ingeschat of geëvalueerd over de volle breedte van de schoolorganisatie. Hiervoor moet informatie uit verschillende bronssystemen gecombineerd worden. In het volgende hoofdstuk werken wij dit verder uit.



Vraagstukken rondom de informatievoorziening binnen scholen

Het blijkt vaak lastig de juiste managementinformatie boven tafel te krijgen. Dit ligt aan zaken als:

- *Onduidelijkheid over de informatiebehoefte*: wat willen we nu precies weten?
- *Onvoldoende beschikbaarheid*: leggen we de juiste zaken vast? En hoe ontsluiten we vervolgens deze gegevens?
- *Onbetrouwbare cijfers*: hoe betrouwbaar is onze managementinformatie? En praten we binnen onze organisatie of bestuur over hetzelfde, of vergelijken we appels met peren?
- *Gebrek aan tijdigheid*: hoe actueel is de beschikbare informatie? En moet alle informatie ook altijd 100% actueel zijn, of volstaat soms ook een momentopname?

Hieraan ligt een aantal bedrijfskundige vraagstukken ten grondslag:

1. Hoe bepalen we de informatiebehoefte op de verschillende niveaus in de organisatie?
2. Hoe brengen we informatie uit verschillende domeinen bij elkaar?
3. Hoe zorgen we ervoor dat wij op de verschillende niveaus dezelfde taal spreken en elkaar verstaan?
4. Hoe leggen wij de juiste gegevens op de juiste wijze vast en op welke wijze ontsluiten we ze?
5. Hoe zorgen we dat inspanningen om het voorgaande te bereiken in verhouding staan tot de toegevoegde waarde?

1. Vaststellen informatiebehoefte op verschillende niveaus

Managementgoeroe Simon Sinek⁹ raadt ons aan om te beginnen met de waarom-vraag ('start with why'). Dit geldt ook voor het vaststellen van de informatiebehoefte, want verzamelen van gegevens en daar over rapporteren is geen doel op zich. Wat is het doel, wat wil je bereiken met de informatie die je tot je beschikking hebt (gekregen)? Wil je alleen voldoen aan de Inspectienormen, of gaat het om meer dan dat? Zijn er strategische keuzes die het schoolbestuur de komende tijd moet gaan maken, en waar meer informatie bij nodig is? Is er behoefte aan het verder professionaliseren van de bedrijfsvoering? Liggen er fusie- of samenwerkingsplannen voor?

Pas als het doel (of doelen) van de verbeterde informatievoorziening helder zijn, kan gekeken worden naar het wat (wat leggen we vast) en het hoe (op welke manier, hoe vaak, en met welke betrouwbaarheid).

Overigens is het bepalen van de informatiebehoefte geen eenmalig proces. Het behoeft regelmatige aandacht. Zodra de omgeving van de schoolorganisatie verandert, verandert ook de informatiebehoefte. Tegelijkertijd is de informatiebehoefte de leidraad voor welke gegevens moeten worden bijgehouden, door wie, en hoe vaak. Tot slot heeft de kwaliteit van vastlegging weer grote invloed op de kwaliteit en betrouwbaarheid van de uiteindelijke cijfers (oftewel: *garbage in = garbage out*), maar hierover in stap 5 meer.

⁹ Sinek, Simon. (2009). *Start with why : how great leaders inspire everyone to take action*. Londen: Penguin Books Ltd.
Of zie <https://www.startwithwhy.com> voor meer informatie.

2. Verbinden van domeinen

Om goed te kunnen (aan)sturen is een integraal overzicht nodig hoe de organisatie ervoor staat. Dat omvat niet alleen de kwaliteitsaspecten van het geleverde onderwijs, maar ook zaken rondom personeel en de financiële kant van de organisatie. Het probleem is vaak dat deze informatie versnipperd aanwezig is binnen de eigen schoolorganisatie.

Gegevens worden per domein bijgehouden in aparte, losstaande ICT-systemen. Soms zelfs in meerdere systemen binnen hetzelfde domein. Bovendien zijn verschillende afdelingen of teams verantwoordelijk voor het bijhouden en goed vastleggen van deze gegevens. Iedereen draagt zijn of haar steentje bij aan de informatievoorziening, en (dus) ook aan de versnippering ervan. Vraagstuk is dan ook: hoe is informatie uit deze domeinen, afdelingen, systemen bijeen te brengen en te interpreteren.

3. Dezelfde taal spreken

Elke organisatie kent 'spraakverwarringen' en misverstanden bij het interpreteren van gegevens.

Vaak hanteren verschillende teams of personen (net) andere definities voor hetzelfde begrip.

Een voorbeeld: als een docent ziek is, moet er vervanging worden geregeld. Soms kan dit met behulp van één vervanger opgelost worden, maar vaak ook niet. Dan zijn er meerdere vervangers nodig die één zieke leerkracht vervangen. Hoe bereken je nu het percentage vervangers binnen je organisatie? Of een ander voorbeeld: als een docente met zwangerschapsverlof is, geldt dat niet als verzuim. Maar als de vervanger vervolgens zelf ziek wordt, telt dat dan wel weer mee voor het verzuimpercentage?

Onze ervaring is dat dergelijke feiten binnen één organisatie door verschillende afdelingen of functionarissen onder verschillende definities bewaard worden. Wanneer deze gegevens vervolgens gerapporteerd worden op bestuursniveau, komen eventuele verschillen aan het licht. Het onder uniforme definities bijhouden van gegevens draagt bij aan de kwaliteit van de informatie op basis waarvan een bestuurder beslissingen neemt. Daarmee draagt uniforme vastlegging bij aan de kwaliteit van beslissingen die bestuurders nemen.

4. Vastleggen van de juiste gegevens

Wanneer helder is geworden, welke KPI's en stuurinformatie de bestuurder nodig heeft om de organisatie te besturen, is het volgende vraagstuk om te ontrafelen uit welke onderliggende deelgegevens deze stuurinformatie bestaat. Vervolgens is het van belang dat alle medewerkers op de werkvloer zich ook bewust zijn dat wat zij vastleggen aan gegevens, weer gebruikt gaat worden op het bestuursniveau. Dit betekent dat zij bepaalde gegevens moeten gaan bijhouden, en dat zij deze gegevens op een uniforme (gedeelde of gestandaardiseerde) en betrouwbare manier vastleggen.



In vijf stappen naar betere managementinformatie

Gelukkig hoeft men als schoolbestuurder of schoolleider niet zelf het wiel uit te vinden. In de markt zijn diverse oplossingen en dienstverleners te vinden waar schoolorganisaties gebruik van kunnen maken. Deze variëren van eenvoudige rapportagetools en uitbreidingen (macro's) op Excel tot en met het volledig uitbesteden van de informatievoorziening aan een derde partij.

Welke oplossing je uiteindelijk ook kiest: het is belangrijk om eerst voor jezelf een aantal zaken op een rijtje te zetten. Onderstaand vijf-stappenplan biedt hierbij houvast:

1. In kaart brengen van de informatiebehoefte
2. Organisatie rijp maken voor 'informatiecultuur'
3. Gemeenschappelijke informatietaal ontwikkelen
4. Informatievoorziening organiseren rondom KPI's
5. Selecteren van juiste tooling

Dit stappenplan sluit overigens aan op het door Kennisnet geschetste kader rondom informatiemanagement¹⁰.

Stap 1: In kaart brengen van de informatiebehoefte

Dit blijkt in de praktijk vaak het lastigste onderdeel. Hieronder staan drie handvatten als hulpmiddel bij het bepalen van de informatiebehoefte:

- *Het doel van de informatievoorziening formuleren*¹¹. Waarom wil je de informatievoorziening verbeteren? Wanneer is men tevreden?
- *De informatiebehoefte aan de hand van de toezichtkaders beschrijven*. Hierbij dien je zowel het verticale toezicht (richting RvT en Inspectie) als horizontale toezicht (richting bijvoorbeeld ouders) mee te nemen.
- *Aanvullende informatiebehoefte onderzoeken en beschrijven*. Op welke gebieden wil men als organisatie gaan excelleren de komende 12 maanden? Welke strategische afwegingen moet men nog maken dit jaar, waarvoor men ter onderbouwing nog aanvullende informatie nodig hebt?

Meestal werken schoolbestuurders samen met (externe) bedrijfskundigen om de informatiebehoefte helder te krijgen. Deze kan een spiegel voorhouden en doorvragen om de 'vraag achter de vraag' boven water te krijgen. Daarnaast zijn voor het verticale toezicht al diverse pasklare oplossingen beschikbaar, waarmee men bijvoorbeeld de Inspectienormen (KPI's) kan visualiseren op een managementdashboard (zie ook stap 6).

¹⁰ Kennisnet. (2014). *Geen school kan zonder informatiemanagement*.

http://archieff.kennisnet.nl/fileadmin/contentelementen/kennisnet/InDruk/zomer2014/inDruk_12014_04-informatiemanagement.pdf

¹¹ In de beknopte context van deze paper moeten we ons beperken tot een overzicht van de stappen. Een aanrader voor verdere verdieping is echter het boek van Arnold van den Akker over Informatiemanagement, waarin hij overzichtelijk en praktisch beschrijft hoe je deze doelen kunt vaststellen. Zie: Akker, A. van den. (2014). *Informatiemanagement in het klein* (pp. 77-103). Ede: Van den Akker Informatiemanagement.

Bij het vaststellen van de KPI's is een aantal aandachtspunten van belang. Zorg dat de KPI's functioneel verbonden zijn aan de processen binnen de organisatie en maak deze processen leidend in het denken over KPI's. Koppel de KPI's ook direct aan het waarom van de organisatie. Beperk het aantal KPI's zoveel mogelijk. Op bestuursniveau zijn mogelijk slechts vier tot vijf KPI's voldoende en te managen.

Stap 2: Organisatie rijp maken voor 'informatiecultuur'

Soms wordt deze stap over het hoofd gezien, terwijl het van wezenlijk belang is om de rest van de organisatie 'mee te krijgen' als het gaat om de informatievoorziening. Per slot van rekening zijn het de medewerkers die de informatie produceren en vastleggen. Voordat ze dit (willen) doen, moeten ze doordrongen zijn van het belang ervan voor henzelf én voor de toekomst van de organisatie waar zij werken.

Bij het rijp maken voor een 'informatiecultuur' hoort ook het vooraf geven van openheid over wat je als bestuur met al deze informatie gaat doen. Bij de medewerkers leven vele vragen: Krijgen we straks een 'big brother is watching you'-werkomgeving? Zal meer transparantie straks gaan leiden tot een afrekencultuur? Hoe goed blijft mijn privacy geborgd als alles voortaan met een druk op de knop zichtbaar kan worden?

Pas als dit soort vragen adequaat beantwoord zijn, zullen medewerkers bereid zijn de benodigde informatie vast te leggen op de gewenste manier.

Stap 3: Gemeenschappelijke informatietaal ontwikkelen

Het ontwikkelen en vastleggen van een gemeenschappelijk informatietaal met een set aan gedeelde definities over begrippen als verzuim, bekostiging, rendement, formatie enzovoort is de vierde stap. Met deze stap wordt idealiter pas begonnen worden als de voorgaande stappen zijn afgerond. Voor een gemeenschappelijk informatiekader zijn namelijk het 'wat en waarom' nodig, alsmede inzicht in welke termen en definities op dit moment gehanteerd worden door de verschillende teams en afdelingen. Vervolgens zullen *teams gezamenlijk* tot de keuze moeten komen welke definities overeind blijven en welke komen te vervallen. Per stuurvariabele (bijvoorbeeld 'ziekteverzuim') zal er slechts één definitie en berekenwijze mogen overblijven. En groot bijkomend voordeel is dat hiermee straks iedereen binnen de organisatie (weer) over het zelfde spreekt.

Verder is het verstandig per KPI gezamenlijk een afweging te maken tussen de behoefte aan exacte betrouwbaarheid en mate van tijdigheid. Deze twee begrippen zijn vaak strijdig met elkaar. Als men het exacte aantal nieuwe leerlingen wilt weten voor komend schooljaar, dan dient men te wachten tot en met het allerlaatste moment waarop de mutaties in aan- en afmeldingen zijn verwerkt.

Voor een inschatting of men straks twee of drie lokalen nodig hebt voor de nieuwe kleuters, kan meestal al volstaan worden met de ruwe aanmeldingsgegevens van april of mei.

Stap 4: Informatievoorziening organiseren rondom KPI's

Dit is een lastige stap, temeer omdat het nu niet langer alleen nog gaat over de menselijke kant van de informatievoorziening, maar ook over de 'harde' kant van computersystemen. Het doel van deze stap is

om ervoor te zorgen dat de juiste sets aan gegevens bij elkaar komen om een bepaalde KPI te kunnen 'invullen'. Met andere woorden: welke onderliggende gegevens worden gebruikt om bijvoorbeeld tot de berekening van het 'gemiddelde ziekteverzuim voor het OOP' te komen? Dit omvat zowel uit welk systeem de gegevens komen, als welke specifieke (database) tabellen en velden gebruikt worden, als ook wie deze gegevens invoert.

Door de informatievoorziening nu zó te organiseren dat per KPI één team verantwoordelijk wordt gemaakt voor de juiste aanlevering van de onderliggende gegevens, voorkomt men later discussies. Bovendien vermindert het de hoeveelheid gegevens die vastgelegd moeten worden, omdat 'dubbele' of redundante vastlegging niet meer per se nodig is.

Overigens is het vaak slim deze stap te combineren met stap 6: selecteren van de juiste tooling. Sommige geavanceerde tools kunnen namelijk KPI's visualiseren op basis van gegevens die weer verzameld zijn uit verschillende computersystemen en –bestanden (systeem-onafhankelijk). Dit maakt stap 5 dan minder noodzakelijk, al blijft het natuurlijk goed om afspraken te maken over wie nu precies wat vastlegt en wie verantwoordelijk is voor welk deel van de informatievoorziening.

Stap 5: Selecteren van juiste tooling

Elke (software)tool voor informatiemanagement heeft voor- en nadelen. Hieronder staan enkele dimensies die van invloed kunnen zijn op de keuze voor een oplossing.

Het gaat hierbij om de mate waarin men:

- zelf analyses en dwarsdoorsnedes kan maken versus gebruikmaken van standaard rapportages
- een oplossing snel wil invoeren op basis van standaard onderwijs-KPI's versus een eigen maatwerkoplossing (laten) ontwikkelen
- behoefte heeft aan real time informatie of behoefte heeft aan informatie op afroep (met afhankelijk van derden)
- behoefte heeft aan een geïntegreerde rapportage- en dashboard tool (inclusief drill-down en analyse functies) versus meerdere losstaande informatietools
- de keuzevrijheid heeft waarover men rapporteert cq. dashboards toont versus alleen (maar) voldoen aan de rapportagerichtlijnen van de Inspectie
- behoefte heeft aan meerdere rolgebaseerde 'views' op dezelfde gegevens en definities versus losgekoppelde gegevenssets per afdeling/team/school

- zelf direct aan de knoppen wil kunnen zitten ('in control zijn') versus uitbesteden van de informatievoorziening (afhankelijkheid van derden)
- alle drie de informatiedomeinen centraal stelt versus één specifiek domein als vertrekpunt neemt
- volledig in de *cloud* werkt zonder verdere beheerskosten versus een on-premise oplossing die men in eigen beheer moet nemen

Per organisatie en per bestuurder kunnen de antwoorden verschillen. Er is geen goed of fout. Voordat men in gesprek gaat met mogelijke toeleveranciers op dit gebied, is het aan te raden zelf hierover een mening te vormen. Onderstaande tabel is daarbij een hulpmiddel. Ook kan men de tabel gebruiken om verschillende leveranciers vervolgens te kunnen 'scoren' op basis van de eisen en wensen (*getallen zijn puur illustratief*).

CRITERIA	Weegfactor (1 - 5)	Leverancier A (1 - 4 pnt)		Leverancier B (1 - 4 pnt)		Leverancier C (1 - 4 pnt)	
		Score	Totaal	Score	Totaal	Score	Totaal
Zelf analyses kunnen maken	4	3	12	etc.	etc.	etc.	etc.
Standaard onderwijs-KPI's toepassen	3	2	6				
Real-time toegang tot informatie	5	2	10				
Eén omgeving voor rapportages en dashboards	4	3	12				
Keuzevrijheid waarover te rapporteren	3	1	3				
Gedeelde 'views' en gegevenssets	5	3	15				
Zelf in control zijn	5	1	5				
Integraal beeld van informatiedomeinen	4	4	16				
Cloudgebaseerd (kosten vooraf bekend)	3	4	12				
Totaalscore per leverancier	n/a		91				

Beschikbare tooling

Er zijn verschillende tools en oplossingen in de markt verkrijgbaar. De meest geavanceerde oplossingen zijn gestoeld op diepgaande praktijkkennis van het onderwijs én kennis van de bedrijfsvoering. Zij bieden kant-en-klare rapportages en managementdashboards. Deze rapporten en dashboards bevatten KPI's of templates die opgesteld zijn op basis van de eisen van Inspectie, DUO, gemeente en Ministerie.

In sommige gevallen kan men hier nog eigen KPI's aan toevoegen, bijvoorbeeld om strategische keuzes te ondersteunen.

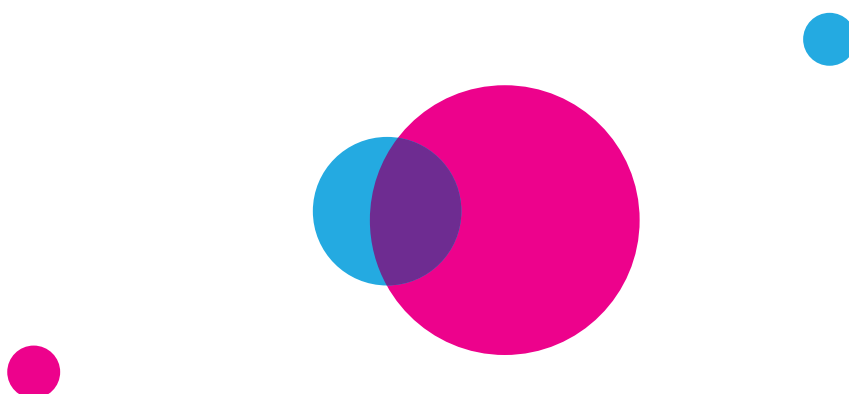
En groot voordeel van dit soort tooling is dat men naast *overzicht* ook *inzicht* kan krijgen in de onderliggende gegevens (oorzaken) per KPI. In tegenstelling tot de vaak statische rapportages kan men

met de dashboards van sommige leveranciers ook 'doordrillen' tot op het laagste niveau (bijvoorbeeld een personeelsdossier of een grootboekrekening). Dit is meestal standaard functionaliteit en kan op basis van de juiste rollen en rechten aan-of uitgezet worden.

De meest geavanceerde tools bieden verder de mogelijkheid om automatisch een alert te versturen, bijvoorbeeld als e-mail, als een van de KPI's een bepaalde drempelwaarde overschrijdt. Zo krijgt men niet alleen meer overzicht en inzicht, maar ook meer *grip!*

Tot slot

Slimme tools, mooie rapporten en gelikte dashboards alleen volstaan niet. Het gaat om vertrouwen en om de toegevoegde waarde van een leverancier. Onderwijs specifieke domeinkennis van elk van de drie domeinen (leerling, personeel en financieel) is een grote pré. Als een leverancier kant-en-klare onderwijs-KPI's beschikbaar heeft waarmee men eigen overzichten snel en eenvoudig kunt samenstellen, is dat eveneens een hele zorg minder. Per slot van rekening 'is the proof of the pudding in the eating' en dat is met iets ongrijpbaars als informatievoorziening eens te meer het geval!



Over Accesso

Accesso helpt bij de verdere professionalisering van de bedrijfsvoering binnen het onderwijs. Dit doet Accesso door schoolbestuurders en management overzicht, inzicht én grip te verschaffen op hun kernprocessen rond Onderwijs, Personeel en Financiën.

Hiervoor biedt Accesso speciaal voor het onderwijs ontwikkelde dashboards en rapportages. Hiermee ziet men in één oogopslag hoe onderwijskwaliteit, personeel en financiën ervoor staan. Zo houdt men zicht en grip op de bedrijfsvoering en onderwijskwaliteit. En dankzij de jarenlange onderwijskennis van onze domeinexperts sluit Accesso naadloos aan op de eisen van Inspectie, DUO en andere belanghebbenden.

Dankzij de actuele en direct beschikbare managementinformatie uit Accesso kunt u dus tijdig bijsturen en ingrijpen waar nodig; niet op basis van gevoel maar op basis van feiten!

Accesso is een zelfstandig onderdeel van Mercedes, dé kennispartner voor het onderwijs op het gebied van personeels-, salaris- en financiële administratie.

accesso. 

Grip op onderwijs

Postbus 6277 | 4000 HG Tiel | Medelsestraat 5 | 4005 VA Tiel | 0344 - 64 80 00
info@accesso-onderwijs.nl | www.accesso-onderwijs.nl