

De informatiemanager:

tijd voor beleid!



FOTO: STUDIO ANDRÉ RUIJROK

De aoc's investeren forse bedragen in ict; het rendement daarvan is niet echt duidelijk

In een voorgaand artikel (zie editie 18-2003) stelden Marcel Verolme en Henk Plessius dat een duidelijker onderscheid tussen ict-beleid en ict-beheer een bijdrage levert aan een betere inzet van informatie- en communicatietechnologie in het onderwijsproces. In dit artikel zoomen ze nader in op ict-beleid. In het laatste deel van deze trilogie, dat in een volgend nummer verschijnt, zullen zij hun vergrootglas richten op ict-beheer.

Volgens de regering moet het beroepsonderwijs zich ontwikkelen tot een netwerk van private instellingen met een publieke taak en een sterke band met het bedrijfsleven. Daarbij wil zij toe naar een andere bekostigingsstructuur. Staatssecretaris Nijs meldt dat zij het onderwijs niet meer op leerlingaantallen wil afrekenen, maar op regionaal verschillende doelstellingen. Dit geldt vooralsnog voor het hoger onderwijs, maar het is waarschijnlijk dat men (delen van) deze systematiek, indien succesvol, ook op andere takken van het onderwijs zal toepassen. Aoc's worden onderwijsondernemingen (als ze dat al niet zijn), die van de overheid concessies en middelen krijgen om (een deel van) het onderwijs te bekostigen op basis van variabele doelstellingen. Een van de doelstellingen zal ongetwijfeld beperking van de uitval zijn. Die wil de regering met 30 procent reduceren.

Rendement

Net als alle andere ondernemingen zullen de aoc's om te kunnen overleven kritisch moeten kijken naar bedrijfsprocessen en de middelen die daarbij betrokken zijn. Een van die bedrijfsmiddelen is ict. Duidelijk is dat daar bij de aoc's forse bedragen in omgaan. Minder duidelijk is wat het rendement daarvan is, in de zin dat bekend is in hoeverre deze uitgaven leiden tot resultaten die bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen van de organisaties. Sterker nog, de relatie tussen de ondernemingsdoelstellingen en ict wordt in veel gevallen niet gelegd. Slechts weinig instellingen beschikken over een ict-beleidsplan en nog minder over een programma om dat plan te implementeren. Laat staan dat ict inmiddels een algemeen geaccepteerd en geïntegreerd element van onderwijs- en bedrijfsplannen is. Uit vrijwel alle onderzoeken komt naar voren dat de invoering van ict in het →

De invoering van ict in het onderwijs is een ongestructureerd en ongestuurd proces dat afhankelijk is van de welwillendheid van individuele docenten



onderwijs een ongestructureerd en ongestuurd proces is dat afhankelijk is van de welwillendheid van individuele docenten.

Het op veel plaatsen ontbreken van beleid en van een implementatieprogramma kan deels verklaard worden uit het feit dat de ict-gelden tot voor kort voor een groot deel uit de koker van de overheid kwamen in de vorm van extra subsidies zonder taakstellingen in relatie tot de primaire processen. Ook kan worden aangevoerd dat het niet mogelijk is om beleid te maken als er niet eerst sprake is van eigen praktijkervaringen. In dat kader is het soms verstandig om duizend bloemen te laten bloeien. Inmiddels is er voldoende ervaring met ict in het onderwijs opgedaan om een globaal beeld te hebben van wat ict voor de onderwijspraktijk kan betekenen. Ook mag verwacht worden dat de extra geldstromen van overheidswege geleidelijk zullen opdrogen. Kortom: tijd voor beleid van de instellingen!

Kosten en baten

Er zijn inmiddels boeken vol geschreven over de heilzame werking van ict in het onderwijs en ook over het feit dat het niet de panacee voor alle problemen is. Dat soort zaken kan de beleidsnota-schrijver van het aoc zo kopiëren uit andere verhalen. Waar het nu om gaat is de vraag wat ict voor het bedrijf oplevert. En in bedrijven wordt dat opleveren gemeent in harde pecunia. Nu is dat met ict geen eenvoudige zaak omdat de verwevenheid met processen groot is. Het heeft in de meeste gevallen geen zin om techniek in te zetten als je de werkwijze niet verandert. En daarna is de vraag of en in hoeverre de techniek of het veranderde proces verantwoordelijk is voor het eindresultaat. Die moeilijkheid neemt echter niet weg dat veel meer dan nu het geval is bij ict-projecten kosten en baten vooraf kunnen worden ingeschat. Voorbeelden van bedrijfsdoelstellingen zijn:

- ✦ Voorkomen van uitval
- ✦ Marktvergroting
- ✦ Verbetering van de interne informatievoorziening
- ✦ Verbetering van de band met het bedrijfsleven
- ✦ Oplossing van het dreigende lerarentekort

✦ Verlaging van de huisvestingskosten

Bij elk van deze punten, die wij in het bestek van dit artikel niet alle kunnen behandelen, kan worden aangegeven in hoeverre en op welke wijze ict eraan kan bijdragen, welke consequenties dit heeft voor de organisatie, wat een en ander globaal kost en wat de opbrengsten zijn.

Voorbeeld

Een, ongetwijfeld rammelend, want niet onderzocht, voorbeeld om deze beschouwing enigszins te ontdoen van een al te theoretisch karakter. Het gaat hierbij dus niet om het voorbeeld als zodanig, maar om de denkrant. Stel, een College van Bestuur stelt zich tot doel de uitval met 30 procent te verminderen. Dat betekent dat voor X deelnemers meer dan nu Y langer een vergoeding van € 3700 wordt ontvangen, plus een premie van € 3500 per gediplomeerde. In totaal levert dat $X \times Y \times € 3700 + X \times € 3500$ extra geld op. Om dat doel te bereiken brengt de instelling het leren dichterbij de praktijk en versterkt de begeleiding, onder meer op basis van ict. Er wordt beduidend meer gebruik gemaakt van het stage-instrument, met een intensieve begeleiding op afstand op basis van een hulpmiddel a la 'Aan de virtuele lange'. Daarmee wordt het leereffect versterkt, o.a. doordat voorkomen wordt dat leerlingen pas aan het eind van de stage aan het werk gaan met de dingen die ze voor school moeten doen. Problemen met leerbedrijven en/of deelnemers worden vroegtijdig onderkend. Om dit effect te versterken wordt het aantal docentbezoeken verdubbeld ten opzichte van de huidige situatie. Meerkosten begeleiding: ict-hulpmiddel (aanschaf, beheer en implementatie) en extra begeleiding. Minderkosten (op termijn): huisvesting (leerlingen zijn minder op school; AOC Oost bespaart op deze wijze een kwart op huisvesting), lager gekwalificeerde stagebegeleiders. Het CvB laat nu een projectplan maken met als doelstelling verlaging van de uitval met 30 procent. De kosten daarvan bestaan uit het benodigde ict-instrument en de extra begeleiding. De opbrengsten bestaan uit de hogere rijksinkomsten per leerling, besparing op de huisvestingskosten en goedkoper personeel. Deze uitgangspunten worden vervolgens gekwantificeerd,

gedurende het project scherp bewaakt en geëvalueerd.

Om het helemaal mooi te doen, zou het CvB alle doelen die zij met ict beoogt moeten vertalen in projecten met kosten en opbrengsten en het geheel moeten samenvatten in een programma dat de samenhang en synergie-mogelijkheden tussen de projecten aangeeft.

Samenhangende visie

Een eerste vraag die bij de opstelling van ict-doelstellingen en de vertaling daarvan in plannen aan de orde is, is hoe deze tot stand komen. Gebeurt dat door raadpleging van de hele organisatie of ontwikkelt het management eerst een visie en wordt deze gevalideerd en uitgewerkt met (delen van) de organisatie? De tweede methode (visievorming door het CvB) verdient naar ons oordeel de voorkeur, onder andere omdat deze recht doet aan de strategische, lange termijn-verantwoordelijkheid van het hoogste management.

Is er eenmaal een reeks van voornemens, dan worden kosten en haalbaarheid daarvan sterk beïnvloed door het implementatiescenario.

☛ Gaat de instelling zelf zaken ontwikkelen of samen met anderen? Daarbij is de vraag aan de orde op welke fronten die anderen concurrenten zijn en waar samenwerking waardevrij is.

☛ In hoeverre is een gezamenlijke infrastructuur voor het groene onderwijs wenselijk/noodzakelijk?

☛ Welke processen zijn des aoc's en welke kunnen eventueel worden uitbesteed, respectievelijk ondergebracht worden in shared service-centra?

☛ Hoe ver moet standaardisatie gaan?

☛ Wat gebeurt er centraal, wat decentraal?

☛ Hoe vrijblijvend is het implementatiescenario? Beslissen locaties en docenten zelf of ze meedoen, of komt er een centrale, verplichtende regie?

☛ Hoe gaan we in het gekozen scenario de boel besturen?

Concrete voorbeeld van vraagstukken die hierbij aan de orde zijn, zijn het al dan niet gebruiken van Groen Kennisnet, het al dan niet samenwerken op het terrein van ict-beheer, het al dan niet gezamenlijk ontwikkelen van een portalarchitectuur, het al dan niet samenwerken rond nOISe, etc. Die vragen kunnen alleen goed beantwoord

worden op basis van (het begin) van een samenhangende visie. Tenslotte is er de implementatie zelf. Die moet opgedeeld worden in haptbare brokken met een zeer beperkte doorlooptijd, duidelijke doelstellingen vooraf (ook in geld!) en evaluatie achteraf. Elk project dient vooraf te worden voorzien van een business case waarin dit soort zaken en een inschatting van risico's zijn verwoord.

Offensieve beleid

In het bovenstaande zijn al wat oorzaken geduid van het ontbreken van strategie en tactiek op het terrein van ict. Een belangrijke oorzaak die nog niet aan de orde is gekomen is het ontbreken van een functionaris met een binnen de instelling overkoepelende verantwoordelijkheid voor de inzet van ict (van beleid tot implementatie). De nadruk heeft binnen de aoc's vooral gelegen op het realiseren van de ict-infrastructuur. Nu die op orde is, is voldaan aan de voorwaarde om ict offensief in te zetten en kan een nieuwe functionaris – de informatiemanager – aan de slag om dat offensieve beleid vorm te geven en te realiseren. Die informatiemanager is de visionair, die vanuit inzicht in de behoeften vanuit het primaire proces, een beeld van de mogelijkheden van de ict en een gevoel voor de financiële polsstok van het bedrijf, toepassingen verzint en realiseert die bijdragen aan de doelstellingen van het bedrijf. Zijn/haar natuurlijke tegenpool is de ict-beheerder die door de informatiemanager gestimuleerd wordt, maar die hem/haar ook behoedt voor al te drastisch opereren.

Komt die informatiemanager er niet, dan blijft ict vooral een kostenpost en kan men zich afvragen of het bijvoorbeeld niet goedkoper is om een groot deel daarvan buiten de deur te zetten. ∞

Marcel Verolme en Henk Plessius



Marcel Verolme en Henk Plessius zijn werkzaam bij Pheidis Consultants BV, een bureau dat adviseert over communicatie en informatievoorziening, vaak met inzet van ict.

