

Hulp bij sturing van onderwijsinstellingen

drs. S.J. Koelemeijer, Ir. B.M.Beltman. Dit artikel is tot stand gekomen door gesprekken met managers, bestuurders en leidinggevenden aan universiteiten en hogescholen. Celcus heeft ervaring met de het ontwerp, bouw en beheer van performance management oplossingen in het hoger onderwijs.

Het succes van een onderwijsinstelling wordt onder andere bepaald door de kwaliteit van het onderwijs, uitstekende docenten en onderzoekers en het vermogen om studenten of nieuwe geldstromen voor onderzoek aan te trekken. Het vergt een heldere visie en duidelijke doelstellingen. De nieuwste informatietechnologie kan onderwijsinstellingen helpen bij het formuleren van deze doelen, deze te bewaken en bij te sturen. Veel onderwijsinstellingen ondersteunen dit proces nog door middel van 'business intelligence' tools. Technologie waarmee je prima kunt 'terugkijken' door middel van tabellen en grafieken met gegevens uit het verleden. Denk hierbij aan de 'Check' van de Plan-Do-Check-Act cyclus van Deming. Moderne 'Performance Management' tools verbinden dit terugkijken met het vermogen om ook samen vooruit te kijken ('Plan'). In dit artikel worden de voordelen van deze technologie besproken en hoe dit ingezet kan worden in het onderwijs.

Waar komen we vandaan?

Elke onderwijsinstelling beschikt over registratieve, operationele systemen waarin gegevens worden vastgelegd. Systemen waarin studenten worden geregistreerd. Een personeel systeem dat salarissen, functiegroepen, verlof en ziekte registreert. Of een projecten-, vastgoed- of financieel systeem. De tijd dat men door middel van 'data dumps' en Excel tot inzicht moest komen ligt voor de meeste onderwijsinstellingen gelukkig achter zich. Het inzicht in 'waar men vandaan komt' wordt nu gedaan met 'business intelligence' (BI) tools. Tools die geautomatiseerd bronssystemen ontsluiten, hier informatie van maken en dit verspreiden via rapporten, dashboards of een analyseomgeving. Het gaat hier dus altijd om gegevens uit het verleden, om *terugkijken*. Het behoort tot de klassieke taak van het zorg dragen voor betrouwbare informatie over realisatie cijfers ten opzicht van de gestelde doelen: de maand- en jaarverslagen.

Waar gaat het naartoe?

In een veranderde omgeving is het niet genoeg om terug te kijken en wat cijfers te extrapoleren met Excel. Voor sturing en bijsturing is een meer verfijnde manier van *vooruitkijken* nodig. Informatie over waar een instellingen in zijn geheel of op onderdelen naartoe gaat levert zo mogelijk een nog grotere bijdrage aan het vormen van een visie en het bepalen van nieuwe doelstellingen. Eén effectieve manier om deze 'totaal verwachting' samen te stellen is door het samenvoegen van afzonderlijke verwachtingen van materie deskundigen in de organisatie. Welke in- en uitstroom van studenten verwacht men voor een bepaalde faculteit? Welke in- en uitstroom van onderzoekers worden verwacht bij een kenniskring? Hoe hard zijn de verwachte geldstromen op enig moment. Hoe pakken nieuwe initiatieven financieel uit? Enzovoort. Voor het 'uitvragen' van deze verwachtingen en scenario analyse is de laatste jaren informatietechnologie ontwikkeld die dit makkelijker maakt. Deze technologie om *vooruit te kijken* wordt 'performance management' genoemd.



Goed en gedegen

Op zichzelf is vooruitkijken niets nieuws voor onderwijsinstellingen. Performance Management technologie biedt instellingen wel een nieuw hulpmiddel en dit heeft een aantal voordelen.

In het onderwijs kunt je vooruitkijken via de financiële bril, de personele bril of de studentenbril. Maar om echt goed te kunnen sturen is het van belang alle perspectieven in samenhang te beschouwen. Zo volgt de personele bezetting en planning direct de verwachte instroom aan studenten. Maar denk ook aan de samenhang met specifieke prestatie afspraken, bijvoorbeeld gemaakt met OC&W, of projecten en activiteiten. Zonder performance management tools is dit uiterst complexiteit om te realiseren. Het alternatief, Excel sheets, is bewerkelijken vraagt veel beheer. Bovendien is het foutgevoelig.

Omdat de wereld om ons heen continue verandert, is het ook verstandig om regelmatig vooruit te kijken. Denk hierbij ook aan de eenvoud waarmee scenario's doorgerekend kunnen worden. En, de tijd dat grote hoeveelheid gegevens een bottleneck vormden in het analyseproces ligt ook achter ons. Hoe vaker men vooruitkijkt, hoe eerder signalen voor eventuele bijsturing ontdekt kunnen worden. Zonder performance management tools wordt er onnodig beslag gelegd op tijd van mensen en worden de proceskosten van een planning & control cyclus hoog.

Hoewel iedereen het belang van planning & control zal onderkennen zal de periodieke uitvraag van verwachtingen voor de meeste materie deskundigen niet de meest favoriete bezigheid zijn. Het is minimaal niet hun dagelijkse bezigheid en het dient dus zo eenvoudig mogelijk aangeboden te worden. Performance management systemen kunnen door de uiterst flexibele ontwerp mogelijkheden, geïntegreerde handleiding en lijst met 'tasks' de zelfwerkzaamheid van de gebruikers flink vergroten.

Vooruitkijken gaat beter met inzicht in het verleden. Een planning, budget of forecast wordt altijd opgesteld met een schuin oog naar het verleden. Een goed performance management systeem biedt deze context. Vaak wordt in het systeem het vorige vooruitzicht geconfronteerd met de werkelijke gerealiseerde cijfers: 'wat wilden we bereiken', 'wat dachten we gaandeweg te bereiken' versus 'wat hebben we bereikt'. En dan niet alleen op jaarbasis maar op maandbasis of per kwartaal. Plan, Do, Check en Act volgen elkaar steeds sneller op.

Verwachtingen kenmerken zich altijd door een bepaalde mate van onzekerheid. Het dus van belang men naast cijfermatige verwachtingen ook commentaren of uitleg kan invoeren in het systeem. En hoewel onzeker, het is niet vrijblijvend. Om die reden kan er voor gekozen worden om het proces te ondersteunen door een performance management systeem met workflow.

Bij vooruitkijken hoort ook het vastleggen en evalueren van risico's: welke risico's onderkennen we, wat doen we er eventueel aan en hoe zorg je voor een adequate controle op mitigerende activiteiten. Anders dan het aanschaffen van een apart systeem kan dit geïntegreerd worden in het performance management systeem.

Ook op het gebied van business intelligence bieden performance management tools soms meer. Zo bieden sommige BI tools geen 'tussenlaag'. Door ze direct op bronsystemen in te laten prikken zijn er weinig mogelijkheden om de kwaliteit van gegevens te checken en/of te verbeteren, definities gelijk te trekken, gegevens uit verschillende bronnen te koppelen, standen te bevroren en dergelijke. Performance Management tools kunnen dus ook interessant zijn voor onderwijsinstellingen die meer eisen op het gebied van business intelligence functionaliteit. Ook in relatie tot 'big data' of de flexibiliteit die geboden wordt om applicatieschermen in te richten blijven sommige pure BI tools achter.

Performance management en rolverdeling

Als je kijkt naar de 2^e of 3^e geldstroom is het van essentieel belang om een reëel beeld te hebben op toekomstige opbrengsten en kosten. Door bijsturing kunnen de verwachte negatieve resultaten mogelijk worden voorkomen. Vandaar dat vooruitkijken vraagt om een materie deskundige. Dit kan de directeur van een faculteit zijn, een projectleider, een lector, et cetera. Tegelijkertijd kan het bijzonder nuttig zijn een 'business controller' of 'business consultant' in te zetten om de verschillende materie deskundigen te ondersteunen. Dit biedt een aantal voordelen.

Door de ondersteunende rol is het team van business controllers goed op de hoogte van de prestatie en plannen van andere bestuurseenheden. Hierdoor kan het fungeren als een doorgeefluik van ideeën en ervaring. Daarnaast is het voor business controllers is het wat makkelijker om nieuwe plannen en doelen door te rekenen. Meer complexe financiële scenario's kunnen controllers voor hun rekening nemen zodat ook die meegenomen kunnen worden in evaluaties. Het loont om materie deskundigen zo min mogelijk te belasten met het technische planningsproces en kan gemakkelijk allerlei misverstanden voorkomen. Andersom ontstaat er bij de controller meer begrip voor de materie en wordt men steeds meer een sparringpartner op de inhoud. Los hiervan blijft de controller verantwoordelijk voor het bewakingsproces. Dat wil zeggen, op gezette tijden zullen controllers evengoed betrokken zijn geweest omdat ze zorg dragen voor tussentijdse evaluaties.

Een voorbeeld van performance management

Een academie maakt een inschatting van instroom van bekostigde studenten. Deze instroom gaat volgens de laatste inzichten de komende 5 jaar afnemen als gevolg van demografische ontwikkeling. Dit betekent dat de 1^e geldstroom, namelijk de rijksbijdragen en de collegegelden, zal teruglopen. In de verwachte resultatenrekening over 5 jaar is deze neerwaartse trend ook zichtbaar. Er dient dus tijdig bijgestuurd te worden. Met een bepaald gevoel voor urgentie zal deze uitdaging terugkerend ter sprake komen en kunnen de verschillende scenario's samen uitgewerkt worden. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan inkrimpen of omvormen van het personeelsbestand. Deze strategische personeelsplanning kan direct ingevoerd en doorgerekend worden. Maar men zou ook kunnen inspelen op een nieuwe markt als 'een leven lang leren': het ontplooiën van deeltijd opleidingen om een compleet andere doelgroep aan te spreken. Al deze scenario's zijn van grote waarde voor beslisprocessen en het bepalen van nieuwe doelstellingen. En, zodra nieuwe doelstellingen van kracht zijn zal het performance management systeem hierop aangepast worden om de voortgang vervolgens te bewaken. Op hoog niveau kan men gemakkelijk zien wat goed én wat slecht gaat door het systeem de uitzonderingen zichtbaar te laten maken.

Bovenstaande benadering klinkt misschien nogal bedrijfsmatig maar op een vergelijkbare wijze kan deze technologie en werkwijze helpen om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen. In dit geval zal er bijvoorbeeld nagegaan moeten worden hoe de inhoud en het niveau van het lesprogramma geoptimaliseerd kan worden. Welke doelen liggen hieraan ten grondslag en hoe kan je grip houden op de voortgang? Een verhoging van de kwaliteit zal ook tot uitdrukking komen in studiebegeleiding, of de tevredenheid van het werkveld, studenten en docenten. Hoe meer van deze factoren worden meegenomen in de planning & control cyclus, hoe meer baat men heeft van een systeem dat hier toe uitgerust is. In het geval van het monitoren van tevredenheid zou overwogen kunnen worden of het lonend is om social media gegevens te integreren in de analyse.



Handen en voeten

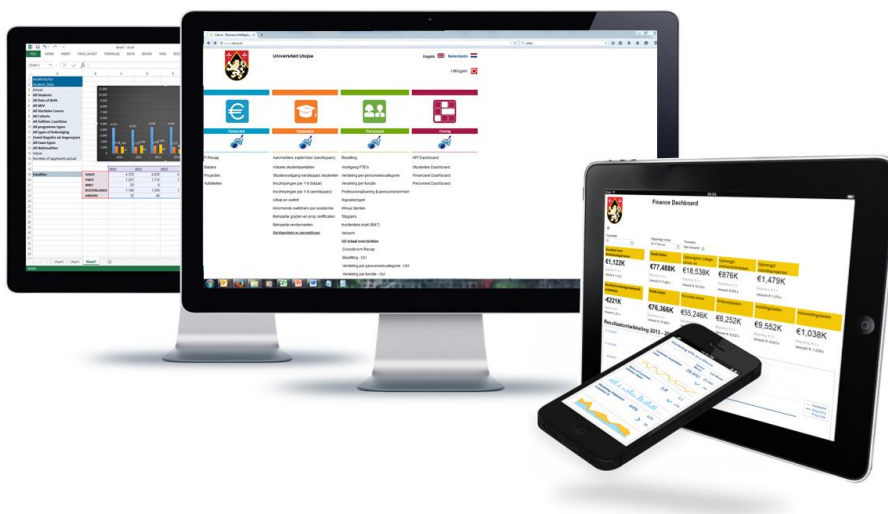
Het stuurproces bestaat dus enerzijds uit een informatie verzamel proces en anderzijds een informatie interpretatie proces. Het verzamelen van informatie gaat per besturingseenheid, vaak een faculteit, academie of dienst. Maar dit kan ook op een verfijnder niveau zoals opleiding. Om dit proces in goed banen te leiden, is een geautomatiseerd hulpmiddel onontbeerlijk en stukje coördinatie vanuit 'planning en control' wenselijk. Net zoals vroeger Excel werd ingezet om te kunnen terugkijken (BI) wordt op dit moment Excel nog vaak ingezet om vooruit te kijken (performance management). De argumenten om Excel te vervangen door professionele performance management systemen zijn precies hetzelfde: foutgevoeligheid, beveiliging, bewerkelijk en duur. Voor het doorrekenen van allerlei scenario's worden bovendien vaak veel rekenregels gebruikt, hetgeen Excel nog minder geschikt maakt.

Geïntegreerde BI & performance management tools zijn betrekkelijk nieuw. De adoptie komt eerst nu flink op gang, ook bij onderwijsinstellingen. Bij de professionalisering van de management informatie lag de prioriteit logischerwijs in beginsel bij het kunnen terugkijken. Onderwijsinstellingen die hebben gekozen voor pure BI tools realiseren zich nu dat je met deze tools niet tegelijkertijd vooruit kan te kijken. Deze tools ontberen de invoer van cijfers en commentaren, workflow en rekenkracht.

Katalysatorfunctie

Door het automatiseren en professionaliseren van vooruitkijken kan elke onderwijsinstelling een kostenreductie verwezenlijken. Veel belangrijker is een verhoging van het concurrentievermogen en de bijdrage die hieruit volgt voor de continuïteit van de instelling. Er staat teveel op het spel om voor dergelijke strategische processen en informatie te vertrouwen op het gebruik van Excel spreadsheets. In een dergelijke omgeving worden alle processen ook niet altijd even nauwgezet doorlopen. Of kan men zich terecht verschuilen achter complexiteit en onvolkomenheden.

De implementatie van performance management technologie biedt een onderwijsinstelling een katalysator om meer te sturing te komen in de organisatie. Een structurele verandering van gedrag te bewerkstelligen. Dit komt mede door de 'pull' die het realiseert in de organisatie. Na verloop van tijd neemt de interesse voor de 'push' van statische BI rapporten of dashboards af. Performance Management biedt dit ook maar vraagt tegelijkertijd periodiek om input en commentaren. Met of zonder workflow. Het is minder vrijblijvend dan BI.



Celcus BI & performance management binnen het onderwijs: analyse, web, iPad en mobile