

Hoe?

Zo!

Informatiemanagement in het mbo

Help, wij hebben (g)een informatiemanager



Inhoudsopgave:

Introductie en leeswijzer	3
1 Hoe zit het met de ict bij ons op school?	4
2a Hoe ziet “ons Huis op orde” eruit?	6
2b Hoe ziet “Verbinden” eruit?	8
2c Hoe ziet “Innoveren” eruit?	10
3 Wat doet een informatiemanager?	12
4 Wat doet hij voor de ict-afdeling?	16
5 Wat moet hij doen volgens de deskundigen?	20
6 Waar in de organisatie moet hij zitten?	22
7 Waar moet hij goed in zijn?	29
Samenvatting	35

Introductie en leeswijzer

Deze uitgave van Hoe? Zo! wil de lezer een inzicht geven in de veelkleurige opgave en de rol van het informatiemanagement. Het is in eerste instantie bedoeld voor alle managers en medewerkers die veel met een informatiemanager, of juist met het ontbreken van die functie, te maken hebben. Informatiemanagement is het leggen van verbanden. Verbanden tussen techniek en systemen, maar vooral tussen mensen. En dat verschilt van school tot school. De invulling van informatiemanagement is sterk situatie-afhankelijk. Om dit te illustreren start dit boekje met de schets van drie voorbeeldsituaties waar de ict van een onderwijsinstelling in kan verkeren.

Aansluitend worden per voorbeeldsituatie vragen gesteld die leven bij onderwijsmanagers, Colleges van Bestuur en managers van ict-afdelingen (Hoe....?) en direct daarna beantwoord (Zo....!). De antwoorden geven praktische handvatten, die helpen bij het voeren van het gesprek over informatiemanagement. De vragen die achtereenvolgens beantwoord worden zijn; “Wat doet een informatiemanager?”, “Wat is zijn relatie met de ict-afdeling?”, “Wat moet hij doen volgens de deskundigen?”, “Waar in de organisatie zit de informatiemanager?” en “Waar moet hij goed in zijn?”. Wij wensen u veel leesplezier en vruchtbare gesprekken na afloop. Let op, waar hij staat wordt hij of zij bedoeld.

1. Het Huis moet op orde

2. Alle ict en daarbij betrokken mensen worden (beter) met elkaar verbonden

3. Ict is vooral gericht op innoveren

Hoe?

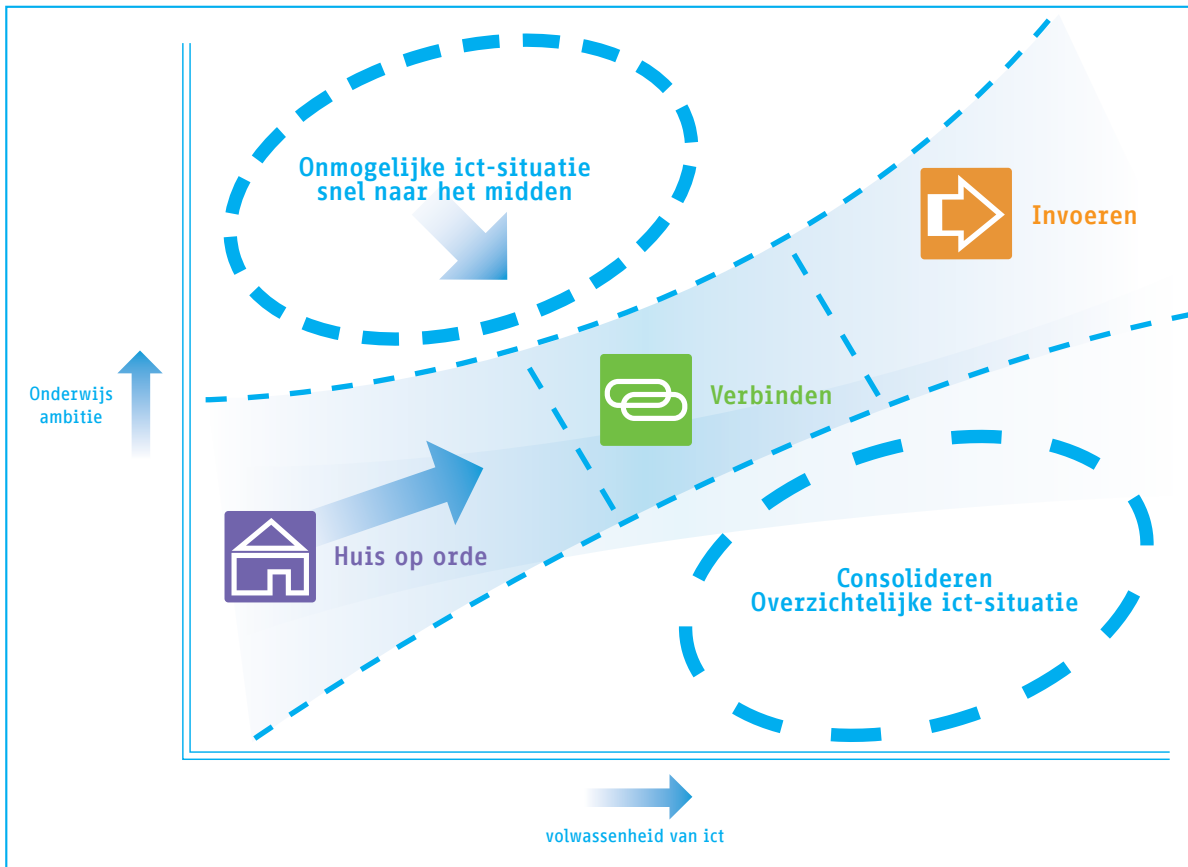
Hoe herkent u deze situaties?

Welke ict-situaties zijn te onderscheiden in een school?

1. Hoe zit het met ict bij ons op school?

Zo!

Drie situaties waarin ict kan verkeren



Ict doet niet wat het moet doen, zelfs de meest basale systemen werken slecht, veel onderwijsmanagers en leraren regelen dan zelf maar wat. Prio 1: het Huis moet op orde!



Alle basisvoorzieningen werken. Maar veel systemen sluiten nog niet op elkaar aan. Onderwijsmanagers hebben vaak hun eigen specifieke systemen die ook doen wat andere systemen doen. Systemen moeten met elkaar gekoppeld en ontdebeld worden. Er moet dus gekozen worden én het onderwijs moet het over die keuzes eens worden. Verbinden is het kernthema!



Ict is een geoliede machine. Alle systemen werken en zijn efficiënt met elkaar verbonden. De school is op weg om een netwerkorganisatie te worden. Het CvB wil als vooruitstrevend te boek staan. Ict wordt gebruikt om nieuwe wegen in te slaan. Innoveren staat centraal op de (ict-)agenda

De echte praktijk heeft vaak de trekken van alle drie de situaties, maar altijd treedt een van de drie thema's op de voorgrond. Daarnaast is de "onmogelijke" ict-situatie te onderscheiden. De informatiemanager zal de organisatie zo snel als mogelijk hier weg moeten zien te krijgen.

Hoe?

Hoe staat het precies met de ict zelf?

Waar is onze informatiemanager zo druk mee?

Wat vinden CvB en onderwijsmanager en wat horen zij?

Waar hangt de informatiemanager in de organisatie?

2a. Hoe ziet "ons Huis op orde" eruit?

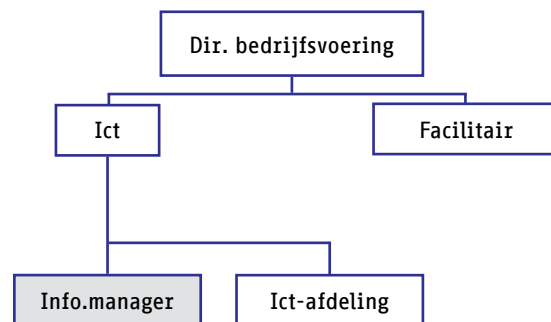


Roddels en achterklap in de wandelgangen

Onze dossiers kloppen nooit, als ik studentengegevens nodig heb kan ik ze niet vinden!

We worden afgerekend op de vorderingen van de studenten, maar eerlijk gezegd hebben we geen idee. Digitaal leren? Dat moeten we voorlopig nog niet willen. Even een rooster bijstellen doen we het beste met de hand. Die studenten hebben thuis meer ict dan hier op school. En onze leerkrachten kunnen ook al niet met ons ELO omgaan. Die printer is zo traag dat je daar ook niet echt iets mee kan.

De informatiemanager in de "Hark"



De ict-situatie achter de schermen

Ict is marginaal georganiseerd, systemen werken wel maar zijn vaak uit de lucht en er zijn veel storingen, iedere medewerker binnen ict wordt door directeuren, managers en leraren persoonlijk aangesproken over wensen, klachten en storingen. Vanwege de trage reacties van ict hebben enkele onderwijsmanagers zelf spullen aangeschaft (die ict met grote tegenzin onderhoudt). De onderwijsinstelling heeft een werkende studentenadministratie, twee gelijksoortige slecht werkende leerlingvolgsystemen, een inflexibele roostertool, verschillende basale elektronische leeromgevingen en een redelijke financiële en personele informatie. De infrastructuur is verouderd.



De worsteling van de informatiemanager

De informatiemanager is een voormalig systeem-analist die van oudsher de meeste contacten met gebruikers en managers had. Momenteel werkt hij aan een SLA (contract tussen de afdeling ict en de rest van de organisatie, met daarin de door ict geleverde diensten en de voorwaarden waaronder die geleverd worden). Hij wil volgend jaar starten met een eerste ict-beleidsnota. Ict-projecten heeft hij niet echt in beeld, die komen ad hoc tot stand op aandringen van managers en/of CvB en worden op basis van "wie het eerst komt, die het eerst maalt" opgepakt door de ict-afdeling. Hij praat op eigen verzoek met de onderwijsmanagers en een keer per half jaar met het CvB over hun knelpunten en behoeften.

Hoe?

Hoe staat het precies met de ict zelf?

Waar is onze informatiemanager mee bezig?

Wat vinden CvB en onderwijsmanager en wat horen zij?

Waar hangt de informatiemanager in de organisatie?

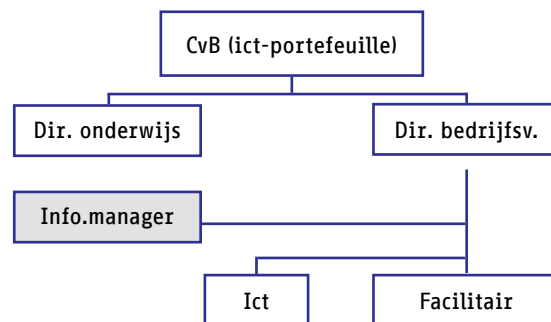
2b. Hoe ziet "Verbinden" eruit?



Verhalen in de bestuurskamer

Vorig jaar hadden we geen grote rampen meer met ict, laten we nu eens gaan denken aan de automatisering van CGO. Als we die ict nu goed in elkaar gaan steken zit daar op den duur nog wel wat financiële ruimte. Cees moet niet zeuren over dat ene eigen systeempje van hem, hij moet gewoon met de rest mee gaan doen. In mbo-land weten ze ook wel dat we onze zaakjes redelijk voor elkaar hebben.

De informatiemanager in de "Hark"



De ict-situatie in de praktijk

Ict is georganiseerd, systemen werken en zijn niet vaak uit de lucht, er is een centraal aanspreekpunt (de Servicedesk) bij ict. Er zijn nog enkele zelf aangeschafte speeltjes van onderwijsmanagers, maar de trend is om alles via ict te regelen. De onderwijsinstelling heeft een goed werkende studentenadministratie, een werkend leerlingvolg-systeem, een nog inflexibele roostertool, verschillende basale elektronische leeromgevingen, en goede financiële en personele informatie. De achterliggende ict-systemen hebben overlap en onvoldoende verbindingen. De infrastructuur is up-to-date en betrouwbaar.



De opgave van de informatiemanager

Hij is van oorsprong een onderwijskundige met ict-affiniteit, en heeft voorheen grote ict-projecten aangestuurd, hij is een handig communicator. Het ict-beleid is door hem samen met het CvB geformuleerd, de projectportfolio met alle nieuwe ict-projecten staat in de steigers, het CVB moet die nog wel goedkeuren. Momenteel werkt hij aan de applicatie-architectuur (de samenhang tussen alle systemen) om zo de overlap en de zwakke plekken uit alle huidige systemen te verwijderen. Alle grote ict-projecten zijn in beeld en lopen (enkele lopen zelfs uit de hand). Ieder project heeft een onderwijsmanager als eigenaar. Zij hebben (onder zijn begeleiding) de SLA van de ict-afdeling getekend. Hij wordt door de ict-portefeuillehouder in het CvB en door de onderwijsmanagers geraadpleegd over hun ambities en de manier waarop zij die op de portfolio krijgen. Zijn probleem is dat hij ze allemaal steeds op een lijn moet zien te krijgen en te houden. Liefst willen ze nog steeds hun eigen ict-systemen. Mede daarover, heeft hij iedere maand contact met het CvB-lid dat de rol van CIO heeft.

Hoe?

Wat kan ict nog meer
dan het al doet?

Waar komt onze
informatiemanager
morgen mee?

Waar willen CvB en
onderwijs naar toe?

Waar hangt de
informatiemanager
in de organisaties?

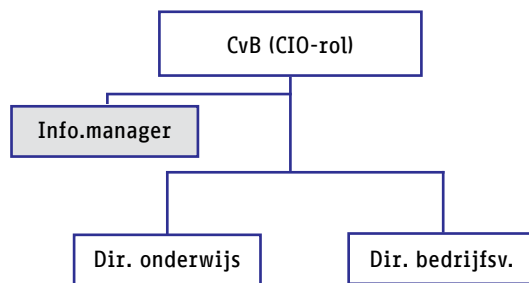
2c. Hoe ziet "Innoveren" eruit?



De visie in de bestuurskamer

Met moderne ict-mogelijkheden kan het nieuwer, effectiever én wellicht nog efficiënter ook. Dan hebben we het bijvoorbeeld over maatwerk-onderwijs. Twee weten meer dan een: de juiste grote bedrijven kunnen ons daarbij helpen. Dat zoeken naar nieuwe wegen, gaan we doen op een experimentele manier. Zo helpen we het onderwijs en zullen we laten we zien waar we staan. De informatiemanager gaat dat alles voor ons faciliteren, daar is ie op uitgezocht.

De informatiemanager in de "Hark"



De kracht van de ict-afdeling

Ict is goed georganiseerd, systemen werken goed in een uitgekende onderlinge samenhang, ict wordt tegen aantoonbaar lage kosten in de lucht gehouden, er is een centraal aanspreekpunt (de Servicedesk) bij ict. De onderwijsinstelling heeft een goed werkende studentenadministratie, een state of the art leerlingvolgsysteem, een flexibel onderwijs-logistiek systeem, een eenduidige elektronische leeromgeving en beschikt over goede financiële en personele informatie. Een onderwijs arrangeertool en onderwijscatalogus zijn systemen die in deze situatie steeds meer gebruikt worden in het onderwijs.



De uitdaging voor de informatiemanager

De informatiemanager is van oorsprong een bestuurskundige met onderwijservaring. Hij heeft voorheen een paar grote ict-innovaties aangestuurd. Het ict-beleid is door hem samen met het CvB geformuleerd met daarin een nadrukkelijke rol voor de symbiose tussen ict en onderwijs. De ict-project-portfolio bevat voor het eerst naast alle nieuwe ict-projecten, enkele experimenten. Binnen de bestaande applicatiearchitectuur zijn de gebieden aangeduid die in aanmerking komen voor structurele innovatie.

Hij wordt door de CIO en door de onderwijsmanagers geraadpleegd over hun ambities en de manier waarop zij die op de portfolio krijgen. Het CvB is daarbij voortvarender dan haar onderwijsmanagers.

Die mijden te grote nieuwe technologische uitdagingen. Daar zit de opgave voor de informatiemanager.

Hij heeft frequent contact met het CvB-lid dat de rol van CIO heeft, hij zit in de kamer naast hem.

Hoe?

Welke rol speelt de
informatiemanager?

Wat moet hij weten?

Waar moet hij op
letten, waarvoor moet
hij oppassen?

3. Wat doet een informatiemanager?



Zijn rol bij Huis op orde

De informatiemanager acteert als de centrale vertegenwoordiger van de vraagzijde; hij is de centrale vrager en vertegenwoordigt daarmee bestuur en onderwijs. Om de dienstverlening van de ict-afdeling te kunnen bewaken is het zinnig als er een goede overeenkomst is met de ict-afdeling over te leveren diensten, een zgn. Service Level Agreement (SLA). Daarin horen concrete afspraken te staan met de ict-afdeling over de continuïteit van de systemen en de hardware die in de lucht worden gehouden. Vanuit zijn rol als vertegenwoordiger van de vraagzijde zal hij de ict-afdeling krachtig stimuleren om haar professionaliteit op niveau te brengen. Ict moet zich gaan organiseren. Hij kan daarvoor refereren aan bestaande en bewezen groeimodellen (bv CMMi¹). Samengevat is de essentie van zijn opgave om op basis van een juist inzicht in de volwassenheid en mogelijkheden, de ict-afdeling te stimuleren naar een hogere professionaliteit. Tegelijk moet hij bestuurders en onderwijs behoeven voor te hoge verwachtingen van de ict-afdeling. Inhoudelijk richt hij zich op de juiste werking van de basale informatiesystemen en bijbehorende hardware.



Wat hij moet weten

De informatiemanager kent de ict-afdeling als aanbieder en leverancier van ict-diensten op zijn duimpje. De informatiemanager zal zich in deze situatie vooral richten op een correcte werking van de basissystemen (studentenadministratie, roosterstelsel, leerlingvolgsysteem, elektronische leeromgeving, managementdashboards, financiële informatie en personeelsinformatie). Hij heeft inzicht in de zwakte en sterke kanten van de organisatie van de ict-afdeling. Hij heeft inzicht in de zwakte en sterke kanten van de services, de systemen en de hardware die de ict-afdeling in de lucht houdt. In de SLA staat dus ook hoe de ict-afdeling moet reageren als er een systeem slecht werkt of helemaal uitvalt. Voor ieder systeem wordt (via het incidentmanagement proces) bijgehouden hoe vaak het uit de lucht is en (via het changemanagement-proces) hoe vaak het gewijzigd wordt. Na verloop van tijd kan op basis van die informatie een conclusie worden getrokken over de stabiliteit van het systeem en daarmee over eventuele aanpassing of vervanging.



Waar hij op moet letten

Met een beetje geluk weet hij (middels kosten benchmarks² en klanttevredenheidsonderzoek) ook hoe de ict-afdeling het doet ten opzichte van andere onderwijsinstellingen. Juist de kennis van de zwakte kanten van de organisatie en de dienstverlening maakt hem een waardevolle informatiebron bij de beoordeling of de ict-afdeling een opgave om te verbeteren wel of niet aan kan. Gevaar in deze situatie is dat de ict-afdeling te veel en te complexe opdrachten krijgt. Het CvB doet er goed aan hem voor extra opdrachten zorgvuldig te raadplegen en te vertrouwen voordat ze met de rest van de ict-afdeling in gesprek gaan.

¹ Zie voor meer informatie over CMMi: http://en.wikipedia.org/wiki/Capability_Maturity_Model_Integration

² Zie www.samboict.nl voor voorbeelden



Zijn rol bij Verbinden

Nu gaat het er om, dat alle onderwijsmanagers de handen ineen slaan om tot meer uniformering van processen en systemen te komen. Was eerder organiseren (getting organized) het adagium, nu is dat efficiency, beter en goedkoper! Dat betekent soms het inleveren van persoonlijke wensen en voorkeuren. Het CvB benadrukt het belang van samenwerking en uniformering. De informatiemanager als mediator! Samen met de CIO³ legt de informatiemanager dat vast in het ict-beleid. Om de uitvoering van dat beleid in goede banen te leiden is er, o.l.v. de informatiemanager, een zgn. “applicatiearchitectuur” opgesteld met alle toekomstige systemen. Met de ict-afdeling wordt door de informatiemanager in kaart gebracht hoe die applicatiearchitectuur in haalbare stappen kan worden gerealiseerd. Dat resulteert in een aantal nieuwe projecten die ieder gefundeerd zijn op een heldere business case met een positief saldo tussen kosten en baten. De onderwijsmanagers (maar ook bedrijfsvoering) steunen ieder van die projecten omdat de informatiemanager klip en klaar heeft laten zien wat zij er voor hun onderwijsdoelstellingen mee opschieten. Ze zijn dan ook individueel de opdrachtgevers (voor ieder project is dat de meest betrokken onderwijsmanager).



Wat hij moet weten

Van groot belang is de “applicatiearchitectuur” waarin staat wat alle systemen precies doen (studentenadministratie, roostersysteem, leerlingvolgsysteem, elektronische leeromgeving, managementdashboards, financiële informatie en personeelsinformatie). Die architectuur is er van de huidige situatie, maar ook van de toekomstige. Zo weet hij waar er overlap is tussen bestaande systemen, hoe ze (al of juist niet) met elkaar in verbinding staan. In de toekomstige architectuur staan de nieuwe toekomst-vaste systemen, zonder overlap en met de juiste verbindingen.



Waar hij op moet letten

Het CvB, met name de CIO, heeft goed overzicht over alle nieuwe en lopende projecten én over de kosten en baten daarvan. De informatiemanager houdt de CIO voortdurend op de hoogte en geeft het hele CvB maandelijks een beknopte update. De ict-afdeling levert gemiddeld een goede prestatie en wordt aangestuurd op de handhaving daarvan. Daarvoor wordt periodiek aan de hand van de in de SLA vastgestelde KPI's (Key Performance Indicatoren) en onder regie van de informatiemanager, de dienstverlening doorgesproken. Als er al ideeën zijn om systemen te gaan outsourcen, is zo'n inzicht in de applicatiearchitectuur een absolute voorwaarde. Voor dat je de lintjes naar een systeem doorknipt, moet je eerst weten waar ze lopen!

³ CIO staat voor Chief Information Officer, degene binnen het CvB verantwoordelijk voor het goed functioneren van de hele informatievoorziening



Zijn rol bij Innoveren

De informatiemanager heeft een kraaiennest functie bij het spieden naar de mogelijkheden van nieuwe technologie. De informatiemanager en de CIO nemen het CvB en de onderwijsmanagers een paar keer per jaar mee naar innovatieve opleidingsinstituten, maar ook naar innovaties in volledig andere branches. Zij dagen de bestuurders uit om out of the box te denken over mogelijke vernieuwingen in het leren. De bestuurders op hun beurt zijn daar erg gevoelig voor, het zijn early adaptors op onderwijsgebied en zijn op zoek naar ict-vernieuwingen die impact op het onderwijs kunnen hebben. Als een goede regisseur heeft de informatiemanager grip op de ict-dienstverlening en op de ict-projecten. Er is een goede band tussen onderwijs en ict en de informatiemanager heeft daar praktisch geen omkijken meer naar.



Wat hij moet weten

Hij kent de ontwikkelingen in het onderwijs en deelt deze visie met het CvB. De informatiemanager weet welke technologische hypes er aan komen en heeft een realistisch beeld van de toegevoegde waarde daarvan voor het middelbaar beroepsonderwijs. Voorbeelden zijn een onderwijs-arrangeertool en onderwijscatalogus; systemen die steeds meer gebruikt gaan worden.



Waar hij op moet letten

Samen met de CIO smeedt de informatiemanager samenwerkingsverbanden met vooraanstaande technologiebedrijven en organisaties. Doel is om in partnerships via experimenten te komen tot producten en diensten voor nieuwe onderwijsvormen. De ict-afdeling is nauw betrokken en komt met voorstellen voor de te selecteren technologiebedrijven. Basis is de ervaring die zij in de praktijk met leveranciers opdoen. Er is een onderwijsruimte ingericht die plaats biedt voor deze experimenten. Periodiek laat de informatiemanager benchmarks of de ict-afdeling nog even efficiënt functioneert als dat eerder het geval was. Er wordt gekeken naar de TCO (total cost of ownership voor ict). Daaruit blijkt keer op keer dat er zodanig efficiënt gewerkt wordt dat er wat ruimte is voor experimenten en innovaties.

Hoe?

Waarover gaat het gesprek?

Wat is precies zijn relatie met de ict-afdeling?

Wat kan hij voor de ict-afdeling betekenen?

4. Wat doet hij voor de ict-afdeling?



Wat hij bij Huis op orde kan betekenen

Voor de ict-afdeling is de informatiemanager de centrale vertegenwoordiger van alle opdrachtgevers. Kortom; het centrale punt van de vraagzijde. Dat schept voor de informatiemanager de verplichting om gedaan te krijgen dat hij die rol ook van CvB en de onderwijsmanagers werkelijk mag en kan uitoefenen. Hij spreekt de ict-afdeling aan als centrale leverancier van stabiele ict-dienstverlening. De informatiemanager heeft inzicht in de zwakke en sterke kanten van de organisatie van de ict-afdeling. Hij kent de producten en dienstencatalogus van de ict-afdeling (of die nu wel of niet expliciet is uitgeschreven). Hij heeft een realistisch inzicht in de zwakke en sterke kanten van de services, de systemen en de hardware die de ict-afdeling in de lucht houdt.

Hij zal de ict-afdeling vooral aanspreken op het naar behoren laten werken van de basale informatiesystemen (studentenadministratie, roostersysteem, leerlingvolgsysteem, elektronische leeromgeving, managementdashboards, financiële informatie en personeelsinformatie). Hij stuurt aan op het afsluiten van een SLA waarin afspraken over de prestaties van die systemen zijn vastgelegd. Hij vraagt De ict-afdeling om zich te laten benchmarken (ict kan mbv volwassenheids- en kostenbenchmarks en klanttevredenheidsonderzoek). Zo weet hij goed waar de ict afdeling staat en kan hij met die kennis de ict ambities van het CvB en Onderwijs temperen. Hij moet zijn ict-leverancier, zijn supplier, goed kennen.

⁴ Daarbij kan hij gebruik maken van de Triple-A referentie architectuur; zie ook www.sambo-ict.nl



Wat hij bij Verbinden voor ict kan betekenen

Nu het huis op orde is zal de informatiemanager de ict-afdeling bij de SLA besprekingen aanspreken op betere voorspelbaarheid, meer betrouwbaarheid en lagere kosten van de geleverde service. Die ruimte moet gevonden worden in een efficiëntere applicatie-architectuur en efficiëntere, beter gestandaardiseerde ict-processen. Die applicatiearchitectuur mag van de informatiemanager worden verwacht. Hij leidt deze exercitie.

De ict-afdeling brengt daarbij haar kennis in over de bestaande applicaties en adviseert over de technische architectuurprincipes (bv voor en nadelen van een service oriented architectuur). Als de informatiemanager het spel volgens de regels van de kunst wil spelen, vraagt hij onderwijs en bedrijfsvoering om een procesarchitectuur. Van daar kunnen de gegevensverzamelingen en informatiestromen, en daaruit weer de gewenste applicatiearchitectuur⁴ worden afgeleid.

De informatiemanager heeft de lastige taak om de onderwijsmanagers op één lijn te krijgen waar het gaat om het zoveel als mogelijk toepassen van dezelfde applicaties (vaak pakketten) voor dezelfde processen. Dat vraagt veel onderhandelingsvaardigheden maar vooral een zeer goede kennis van de onderwijsbehoeften van de onderwijsmanagers. Wordt er een nieuw pakket in de applicatiearchitectuur benoemd, dan geeft de ict-afdeling aan welke haar acceptatiecriteria voor zijn pakket zijn. Al vanaf de businesscase voor de keuze van het pakket, die onder regie van de informatiemanager tot stand komt, heeft hij de ict-afdeling betrokken. ict geeft aan onder welke conicties (tijd kwalicteict en kosten) zij de implementatie kan realiseren. De feitelijke selectie en het daadwerkelijke implementeren van het pakket worden op instigatie van de informatiemanager, belegd bij de betrokken onderwijssmanager, en de inproductie name bij de ict-afdeling.



Wat hij bij Innoveren voor ict kan betekenen

Samen met de informatiemanager zoekt de ict-afdeling actief naar relevante nieuwe toepassingsmogelijkheden. Beide partijen dagen elkaar op ict-terrein uit. Ict richt een onderwijslaboratorium in met flexibele aansluit- en presentatiemogelijkheden voor ict-technologie. Het gaat om geheel separate technische omgeving. De informatiemanager vraagt de ict-afdeling vooral zaken te doen, relaties aan te gaan, met ict-bedrijven uit de technologische voorhoede. Ict wordt gevraagd de ballotage te doen. Op aandringen van de informatiemanager is er door het CvB, voor de medewerkers van de ict-afdeling, een potje vrijgemaakt voor aanschaf en gebruik van voor onderwijs en bedrijfsvoering relevante nieuwe en experimentele technologie. Eenmaal per kwartaal toont ict de door haar opgedoken schatten, in een themalunch voor CvB en onderwijsmanagers. De informatiemanager zit daarbij voor.

Hoe?

Wat zegt het Nederlandse
Genootschap voor
Informatici?

Wat zegt Rik Maes,
hoogleraar informatie-
management?

5. Wat moet hij doen volgens de deskundigen?

Het Nederlands Genootschap voor Informatici (NGI) zegt:

"De informatiemanager heeft de eindverantwoordelijkheid voor de informatievoorziening binnen de organisatie. De informatiemanager is echter een (ook adviserende) staffunctie, soms als staf van een directie.

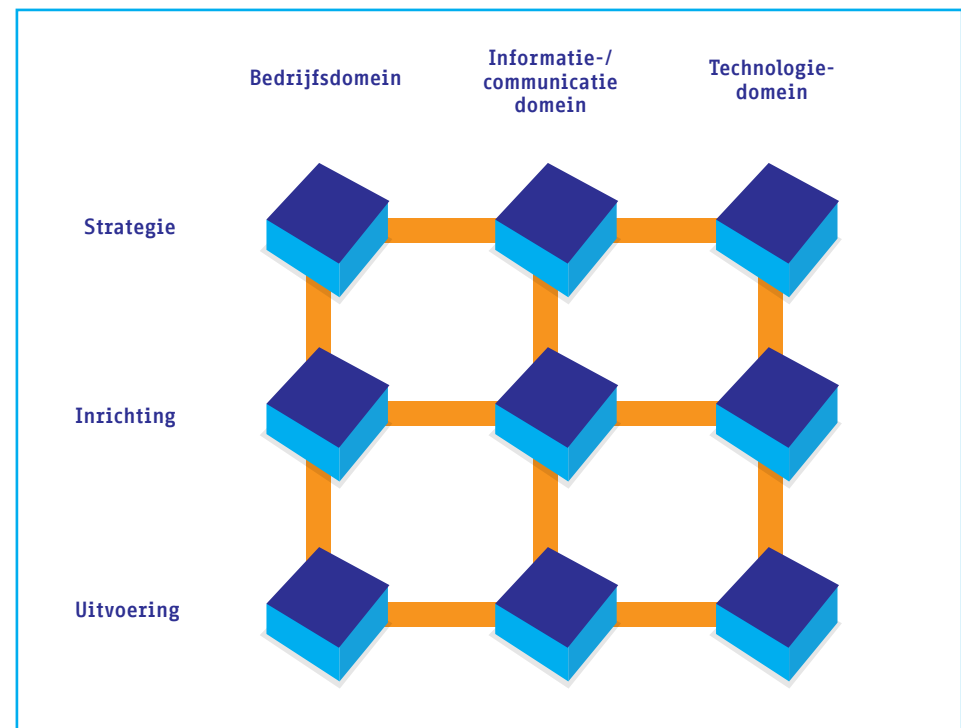
De informatiemanager stelt het concept informatiebeleid op en laat dit goedkeuren door de directie. Hij stelt de informatievoorzienings-architectuur op en definieert projecten. Soms heeft de informatiemanager ook een direct sturende rol in het kader van de realisatie van de informatievoorziening."

Zijn taken volgens het NGI:

- opstellen informatiebeleid, informatieplan, plan voor interne controle en projectenplan
- vaststellen gewenste situatie informatievoorziening
- afbakenen onderzoeksgebied (van opdrachten)
- opstellen normen, criteria en randvoorwaarden
- organiseren informatievoorzieningsfunctie
- formuleren eisen aan de ICT dienstverlening

Rik Maes zegt:

Professor Rik Maes is op het gebied van informatiemanagement een bepalende denker. Een veel gebruikt model van hem is het negenvlaksmodel. Centraal daarin staan de rollen die een informatiemanager als intermediair en communicator tussen onderwijs en ict moet spelen. Dat alles afhankelijk van de situatie van de organisatie. Veel meer info is te vinden op rikmaes.nl



Hoe?

Bij ons zit hij in de ict-afdeling, zit hij daar goed?

Gaat hij alleen over de management-informatie?

Wat heeft hij te maken met de ict-Governance?

Hebben we ook nog een CIO nodig?

6. Waar in de organisatie moet hij zitten?

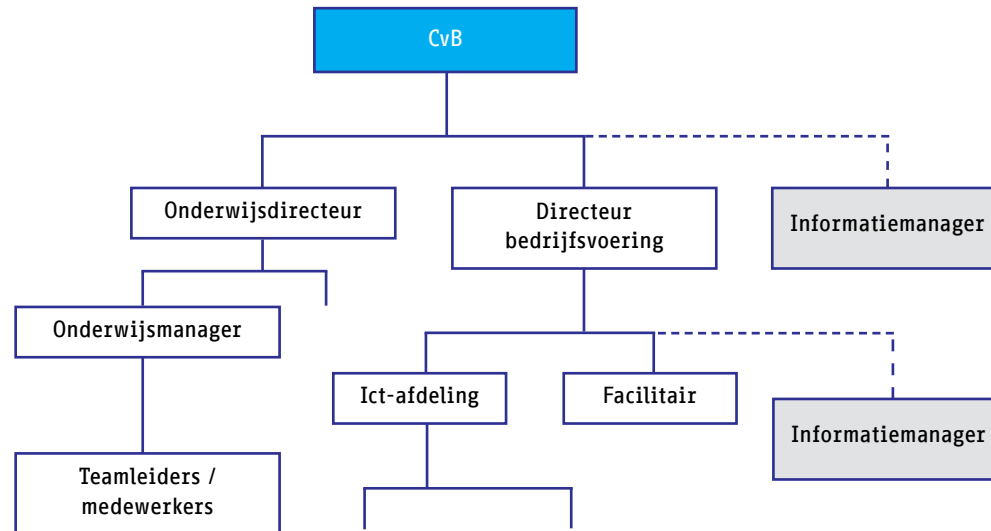


Zo!

Zijn plaats in de organisatie hangt samen met zijn opgave

In deze situatie, “Huis op orde” is de opgave vooral gericht op de werking van de basale informatie-systemen en dus vooral op de prestaties van de ict-afdeling. De informatiemanager is op de hoogte van de pijnpunten van de gebruikers. Die vragen niet veel, maar wel dat de kernsystemen doen wat ze moeten doen. Tegelijk zal hij veelvuldig en goed in verstaanbaar Nederlands, met name aan het CvB en de onderwijsmanagers, moeten kunnen uitleggen, dat de ict-afdeling het geld en de rust en de tijd nodig heeft om het huis op orde te krijgen. Van hen krijgt hij de opdracht om te zorgen dat het voor elkaar komt met die slecht werkende ict. De informatiemanager concentreert zich dus vooral op de ict-afdeling. Hij heeft begrip van de status van de ict, en als een regisseur heeft er grip op de ict-afdeling. Daarmee is zijn positie deels ingekaderd: los van de ict-afdeling en op een zodanig niveau dat hij een gerespecteerde gesprekspartner voor CvB en onderwijsmanager is.

Mogelijk plaatsen om het Huis op orde te krijgen



zijn positionering is mede afhankelijk van de urgentie van de opgave: hoe urgenter, des te hoger

Vaak zit hij in de ict-afdeling maar hoort daar eigenlijk niet thuis

De praktijk is, dat hij juist in deze situatie vaak op de verkeerde plek zit om de regie op de ict-afdeling als leverancier van ict-diensten te houden. Hij zit vaak in die ict-afdeling zelf. Een lastige opgave om je baas als de leverancier te behandelen die je moet aanzetten om grote sprongen voorwaarts te maken.



Hij gaat over alle systemen

De informatiemanager ziet toe op de werking van alle systemen van zijn organisatieonderdeel. In zeer grote organisaties, tref je vaak meerdere informatie-managers aan. Die vertegenwoordigen dan ieder een deel van de organisatie en het daarbij behorende deel van de systemen. Maar in een gemiddelde onderwijsinstelling is er vaak maar één, en die gaat over alle informatiesystemen. Let op: alle informatie wil ook zeggen de niet geautomatiseerde systemen. Hiermee is een andere voorwaarde voor een goede positionering geboekstaafd: hij moet het geheel kunnen overzien en over het juiste mandaat beschikken. Zo staat hij in ieder geval op gelijk niveau met de individuele onderwijspartijen / branches vanuit die positie het gesprek kan aangaan.



Hij zorgt voor een passende ict-Governance

De ict-Governance is het geheel aan maatregelen dat het CvB moet instellen om grip op het juiste gebruik van ict te krijgen en te houden, is vooral gericht op het naar behoren doen functioneren de ict-software en -hardware binnen de gestelde financiële ruimte. Het CvB vraagt de informatiemanager om alles te doen om die maatregelen in te regelen. Dan gaat het vooral om het inrichten van de monitoring en overleggen om voeling en grip te kunnen houden op de ict-afdeling.

Zo!



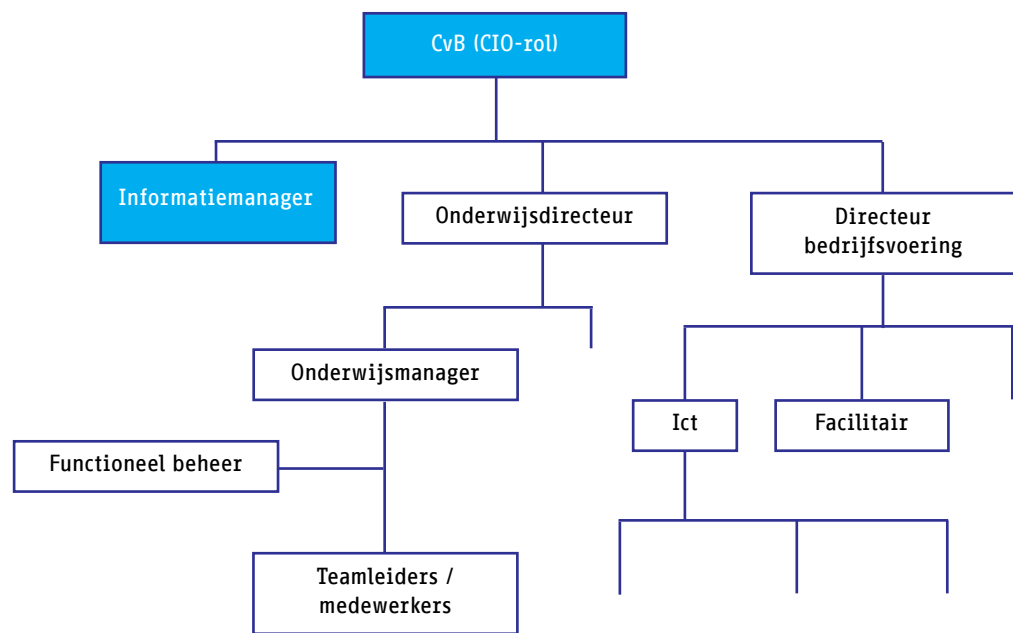
Zo!

Zijn plaats in de organisatie hangt samen met zijn opgave

In deze situatie is de kernopgave om zowel systemen als mensen te verbinden. De systemen in een efficiënte en toekomstvaste applicatiearchitectuur en de mensen in een groep van gebruikers van die applicatie-architectuur. Dat laatste menselijke verband is een verband tussen de onderwijsmanagers. Zij zijn namelijk de eigenaren van de te verbinden systemen. Een goed functionerende vereniging van gebruikers is de voorwaarde voor het kunnen verbinden van de systemen. Eerst de mensen dan de techniek!

Tegelijk moet de informatiemanager zich richten op de wensen en eisen van het onderwijs en de bedrijfsvoering. Meer dan in de huis-op-orde-situatie is het nu noodzakelijk dat hij weet welke informatie-behoefte er werkelijk ligt. Om die wensen en eisen te kunnen uniformeren over branches en diensten heen (als input voor de nieuwe applicatiearchitectuur) is dat het uitgangspunt. Daarnaast zal er gekozen moeten worden. Niet alle wensen passen binnen de voor ict beschikbare budgettaire ruimte. Dat betekent een discussie tussen de belanghebbende managers.

Mogelijke plaats bij Verbinden



Hij verbindt op management niveau

Om die opgave te kunnen uitoefenen heeft de informatiemanager een stevige positie nodig. Hij moet op directieniveau bijeenkomsten kunnen organiseren en voorzitten (daarbij geholpen door de CIO), én hij moet een onafhankelijke positie hebben.



In het CvB zit een CIO

Ict wordt door het CvB als een cruciale factor gezien. Binnen het CvB is de CIO-rol expliciet aan een van de leden toegewezen. Deze Chief Information Officer is het CvB-lid met de ict in zijn portefeuille. Hij is vanuit die rol verantwoordelijk voor de juiste aansturing en het optimaal functioneren van de hele informatievoorziening. En dat is een vast punt op de CvB-agenda. Hij is de baas van de informatiemanager.



Hij zorgt voor een passende ict-Governance

De ict-Governance (de sturing op ict), is in deze situatie gericht op het verbinden van mensen en systemen. Maar ook het functioneren van de ict-software en -hardware binnen de gestelde financiële ruimte, wordt natuurlijk niet uit het oog verloren. Het CvB vraagt de informatiemanager om alles te doen om die maatregelen in te regelen. Dan gaat het vooral om het inrichten van de besluitvorming: de juiste mensen in het juiste overleg, voorzien van de juiste rapportages. Er moeten beslissingen genomen worden door alle belanghebbende managers in gezamenlijkheid.

Zo!

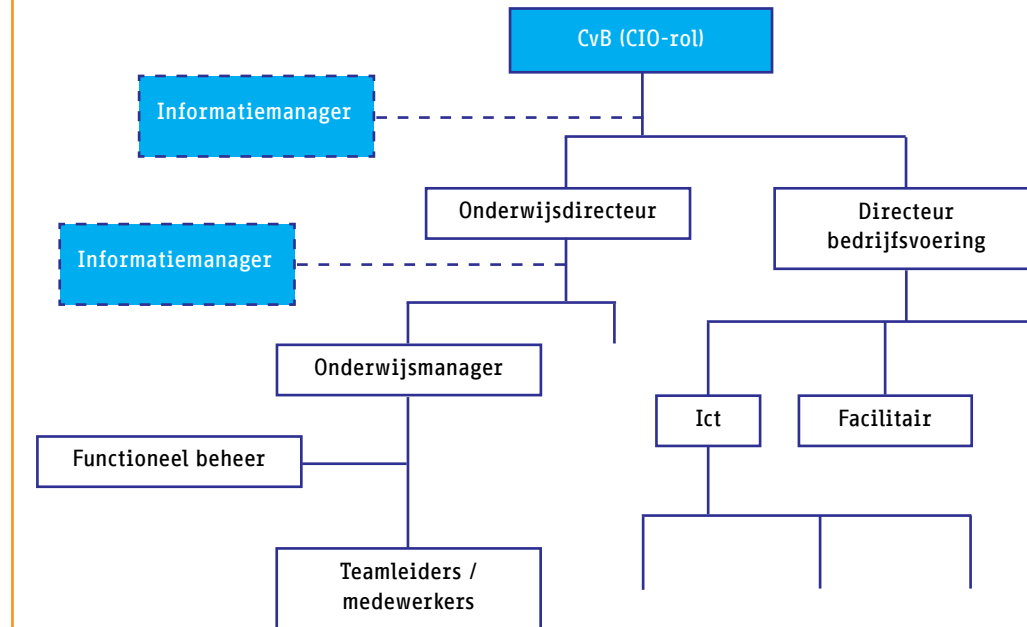


Zo!

Zijn plaats in de organisatie hangt samen met zijn opgave

Bij Innoveren ligt de nadruk op het verkennen van de toekomst op onderwijsgebied en technologie en het toepasbaar maken hiervan in de praktijk. Het gaat daarbij om het onderkennen van de grote bewegingen in die twee disciplines en de betekenis daarvan voor elkaar. Voorbeelden: communicatie faciliteiten en nieuwe huisvestingsconcepten en nieuwe samenwerkingsvormen tussen instellingen, effecten van ict (gaming, augmented reality) op werkvormen voor onderwijs, ict-faciliteiten op scholen en de veranderende behoefte waar de nieuwe generaties studenten om vragen. Innoveren is met nieuwe ict-technologie, nieuwe onderwijsmogelijkheden te verkennen en te ontwikkelen. Dat debat vindt plaats tussen CvB, onderwijsmanagers, de CIO en de informatiemanager. De ict-afdeling faciliteert met praktische invullingen en experimenten.

Mogelijke plaats bij Innoveren



Hij inspireert op management niveau

Bij Innoveren is de opgave voor de CIO en de informatiemanager om het CvB én het onderwijs uit te dagen en te inspireren om de mogelijkheden van ict-technologie te durven toepassen. Voor deze opgave heeft de informatiemanager een gerespecteerde positie dicht bij het CvB. Hij werkt nauw samen met de CIO.



Andere positionering

Om te kunnen inspireren moet de informatiemanager dicht bij het onderwijsproces staan. Hij is nadrukkelijk bezig met het "leren". Ict kan vanuit een positie dicht bij het CvB of gepositioneerd tussen de onderwijsdirecteuren en -managers.



Hij zorgt voor een passende ict-Governance

De ict-Governance (de sturing op ict), is in deze situatie gericht op de toekomstige waarde van ict voor de school, op de langere termijn en daarmee op de invloed van ict op het beleid van de school. Dan gaat het vooral om inzicht in en vormgeven van de toekomst: inspirerende en ondernemende verhalen, verbeeldende voorbeelden, realistische risico's en kansen. Het CvB de CIO en de informatiemanager zijn de meest betrokken partijen. NB maar ook het functioneren van de ict-software en -hardware binnen de gestelde financiële ruimte, wordt natuurlijk niet uit het oog verloren.

Zo!

Hoe?

Wat moet hij kennen?

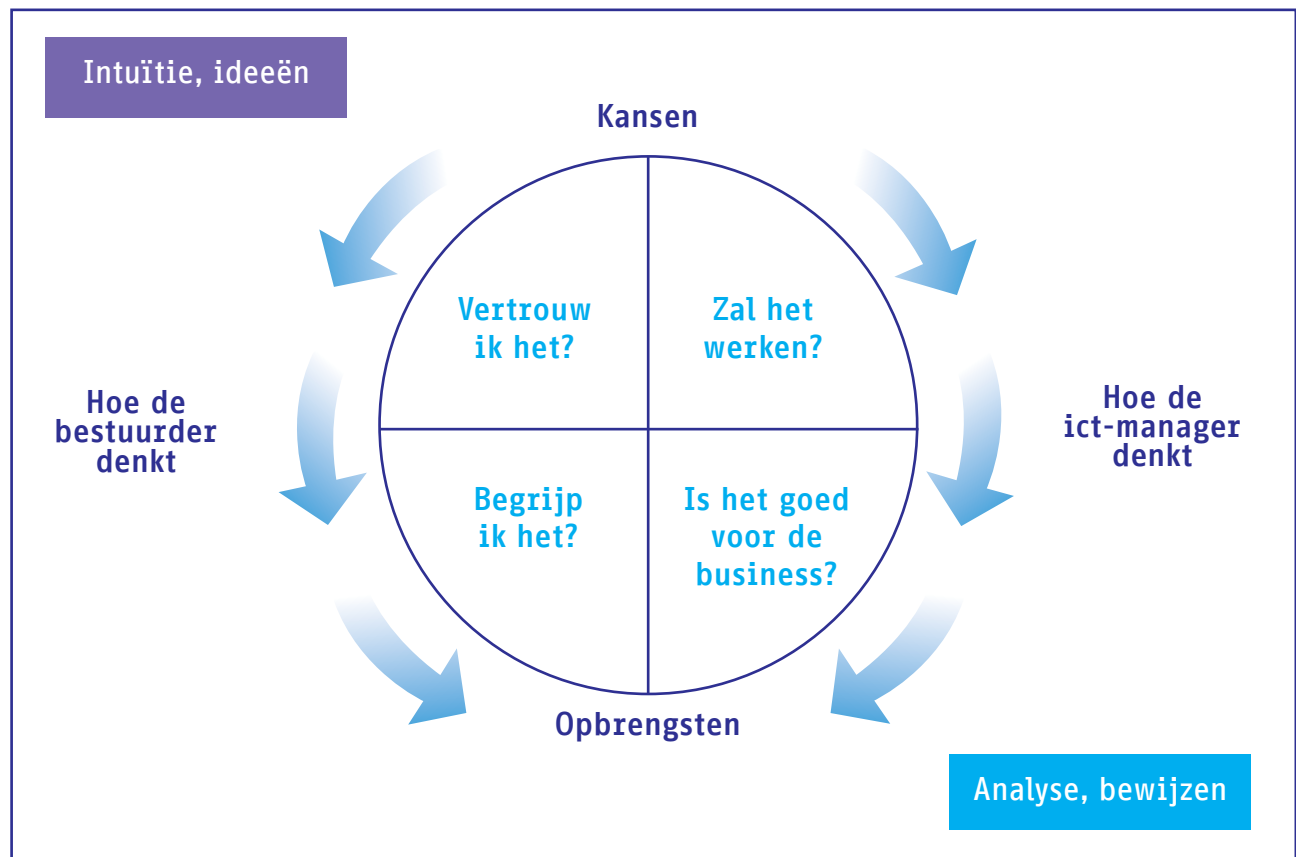
Wat moet hij kunnen?

Wat kan zijn omgeving
voor hem doen?

7. Waar moet hij goed in zijn?

Kennen en kunnen

Goed informatiemanagement vraagt zoals ieder ander vak, inhoudelijke vaktechnische competenties en persoonlijke competenties. Inhoudelijke vaktechnische competenties gaan over begrip en kennis van onderwijs, van de bedrijfsvoering en natuurlijk van ict. Bij de persoonlijke competenties gaat het over het kunnen zijn van een gerespecteerd gesprekspartner tot op het hoogste niveau in de organisatie, het spreken en begrijpen van de taal en de denkwereld van je klanten maar ook van de leverancier, de ict-afdeling. Verder om het spelen van het politieke spel wat essentieel is om de juiste prioriteiten voor de informatievoorziening op de juiste plek op de CvB-agenda te kunnen krijgen. De informatiemanager moet alleen of met zijn CIO de bruggen kunnen bouwen tussen onderwijs en bedrijfsvoering aan de ene kant en ict aan de andere kant.



De informatiemanager verstaat de kunst om de wereld van de ict-manager en de wereld van de bestuurder bij elkaar te brengen. Waar de bestuurder uitgaat van intuïtie en ideeën, en de ict-manager redeneert vanuit zijn analytisch vermogen en harde bewijzen, moet de informatiemanager beide talen spreken en weten te verbinden.



Kennen en kunnen

Essentieel is dat nu de software en de hardware moet gaan werken. Gebruikers zijn structureel ontevreden, maar het is iedereen wel duidelijk waarom. Regie krijgen op ict is de boodschap. Inhoudelijke en organisatorische kennis van het ict-bedrijf is voorwaarde. Maar ook kennis van de processen die best-practices zijn voor de regiefunctie (bv CMMi). Persoonlijke competenties zijn: kunnen plannen en organiseren, zakelijk maar tegelijk begripvol handelen naar ict als de leverancier, die voor een zware maar noodzakelijke inspanning staat en nog een lange weg te gaan heeft.

Geduld

De informatiemanager is in staat met overtuigingskracht het ongeduld van onderwijsmanagers te temperen. De onderwijsmanager en de CvB-leden kunnen eigenlijk niet wachten op de verbeteringen, maar moeten voorlopig met een onvoldoende dienstverlening leren leven. Zij moeten de ict-afdeling de tijd geven om hun werk goed te organiseren.



Kennen en kunnen

De kernopgave is om zowel in systemen als mensen te verbinden. Inhoudelijke en vaktechnische competenties gaan over de procesarchitectuur, de architectuur van de informatiestromen en de applicatiearchitectuur. Belangrijke persoonlijke competenties die hier spelen zijn; organisatiesensitiviteit, inlevingsvermogen, integriteit, initiatief en besluitvaardigheid. Organisatiesensitiviteit betekent inzicht in de informele organisatie en inzicht in besluitvormings-processen en hoe daarmee om te gaan. Om mensen te kunnen verbinden moet de informatiemanager een vaardig onderhandelaar zijn.

Vertrouwen

Naast de competenties van de informatiemanager is het vooral van belang dat door andere partijen de goede voorwaarden worden geschapen. Voor het CvB betekent ict dat zij de informatiemanager inzicht moeten geven in het politieke spel dat er speelt bij het verbinden van het gremium van betrokken onderwijsmanagers. Zij moeten hem het mandaat, het vertrouwen en de positie meegeven om ict gremium in het gareel te kunnen krijgen.



Kennen en kunnen

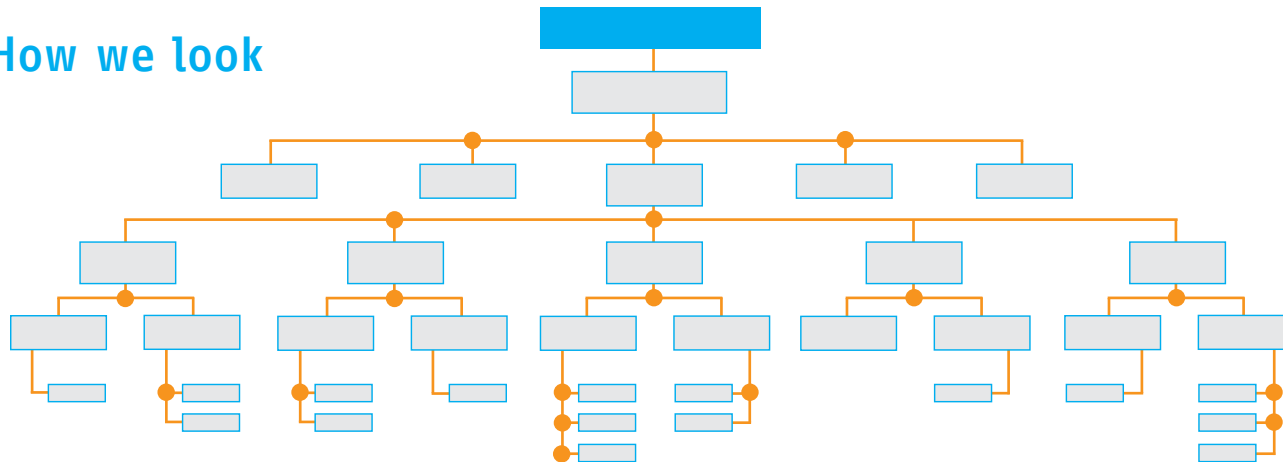
Om te kunnen innoveren moet er bij de informatiemanager affiniteit met nieuwe technologie zijn en inzicht in de grote ontwikkelingen die in het onderwijs plaatsvinden "Welke kant gaat het onderwijs op?". De informatiemanager moet, samen met zijn CIO, het CvB en het onderwijs uitdagen om buiten de gebaande paden te willen wandelen. Inhoudelijke vaktechnische competenties zijn affiniteit met en kennis van de ict-ontwikkelingen de concepten daarachter, en van de toegevoegde waarde voor het onderwijs. De informatiemanager moet de relatie kunnen leggen tussen die concepten en het beleid van zijn instelling. Persoonlijke competenties zijn strategisch denken, abstractievermogen, initiatief en overtuigingskracht.

Ambitie

Het CvB moet early adaptor willen zijn en de ambitie hebben om op ict gebied voorop te willen lopen. De organisatie moet zodanig goed draaien dat er geen majeure knelpunten zijn die deze ambitie overschaduwden.

Kennen en kunnen, oké, maar begrijpt hij wat er echt aan de hand is?

How we look



How we work



De ongeschreven regels van het spel gaan over mensen

De informele organisatie geeft inzicht in de manier waarop een organisatie echt functioneert. Maar hoe kom je achter de informele organisatie? In het boek "De ongeschreven regels van het spel" (auteur Peter Scott Morgan) stelt hij dat die informele organisatie relatief simpel in kaart is te brengen). Je moet letten op:

1. de echte intrinsieke drijfveren (motivatoren) van mensen
2. de wijze waarop mensen die weten te realiseren (triggers)
3. de anderen die zij daarbij bewust of onbewust gebruiken (enablers).

In open gesprekken over dingen die hen in hun werk echt aangaan, zowel in positieve als negatieve zin, geven mensen hierop tussen de regels door het antwoord, zo is zijn ervaring.

Een dergelijke analyse levert een verrassend helder beeld op van de informele organisatie, een beeld dat iedereen eigenlijk onbewust wel aanvoelt en dus ook zeker herkent als het expliciet wordt gemaakt.

Maar ook een beeld dat zeer behulpzaam is als uitgangspunt bij het doorgronden van de manier waarop organisaties kunnen veranderen.

Kennen en kunnen, OK, maar kan hij ons helpen om ict-knopen door te hakken?

De theorie: “Beslissen doen wij gestructureerd en verantwoord.”

“Om tot een overwogen beslissing over de ict-projectportfolio te komen maken we voor ieder project eerst een business case. We kiezen altijd voor de beste business cases!”

De praktijk: “Wat gij niet wilt dat U geschiedt...”

“Iedere onderwijsmanager moet zijn projecten verdedigen tegenover de anderen, iedereen mag vragen stellen en het college van bestuur beslist daarna op basis van argumenten”.

“Dus als ik geen moeilijke vragen stel over jouw projecten, dan stel jij ze niet over die van mij, toch?”

De praktijk: “Vertragen is beter dan genezen.”

“Wat doe jij hier, jij bent toch tegen dit project?”

“Precies, ik kom ook tegen stemmen!”

“Als je echt tegen bent moet je een van je medewerkers zonder mandaat sturen, die kan geen stem uitbrengen, dan gaat alles in de vertraging en verdampt dat hele project uiteindelijk vanzelf, dat is pas echt effectief!”

Rationeel beslissen

Bij eenvoudige beslissingen in een overzichtelijke politieke arena zijn rationele instrumenten vaak toereikend, die leveren een taal en ordening. Rationele instrumenten zijn business cases, het governance model van Weill & Ross, Doel/Inspanningen Netwerken, Benefit Logic, etc⁵.

Zorgen voor een goed proces

Loopt je vast, wijk dan uit naar het sturen van het beslissingsproces zelf, los van het resultaat. Stuur niet op de beste oplossing (want die is niet te vinden) maar op de 5 C's met op het reduceren van Complexiteit, maar met name op goede Communicatie tussen alle beslissers, Creativiteit bij het vinden van oplossingen, op voldoende Consensus en Commitment to action (actiebereidheid) voor het realiseren van een oplossing.

Als het echt heel moeilijk blijft

Als ook het werken met de 5 C's uitzichtloos lijkt, omdat de situatie te complex is, denk dan aan oplossingen waarbij persoonlijke belangen op de voorgrond staan. Neem een kijkje in de ongeschreven regels van het spel of hanteer een aanpak waarbij je op zoek gaat naar de authentieke achterliggende argumenten achter de belangen en daarover het gesprek aan gaat, oprecht, transparant en betrouwbaar (mutual gains).

⁵ Meer informatie is te vinden op mbo.kennisnet.nl

Samenvatting

5 dingen die je van een informatiemanager mag verwachten

1. hij spreekt de taal van het onderwijs
2. hij kent de kracht en de zwaktes van de ict-afdeling
3. hij kan mensen met elkaar in contact brengen, hij verbindt
4. hij kan verbeelden, de toekomst een gezicht geven
5. hij overziet het onderwijs en de rol van ict daarin vanuit een bedrijfskundig en/of onderwijskundig perspectief

5 dingen die je niet van een informatiemanager mag verwachten

1. hij is een ict-technicus die de techniek tot in detail kan uitleggen
2. hij is de opdrachtgever voor ict-projecten
3. hij schrijft onpersoonlijke dikke rapporten
4. hij bepaalt het ict-beleid
5. hij is verantwoordelijk voor de managementinformatie

Colofon

In samenwerking met de klankbordgroep:

Marius van Zandwijk van Amarantis Onderwijsgroep

René Dol van Deltion College

Ted Vilsteren van Graafschap College

Willem de Potter van Hoornbeeck College

André Ridder van ROC Horizon College

Peter Hetteema van Landstede

Ludo Cuijpers van Leeuwenborgh Opleidingen

Rob van Velzen van Mediacollege Amsterdam

Albert Vlaardingerbroek van Noorderpoort

Theo Douma van ROC Nijmegen

Peter Zacht van ROC Tilburg

Marcel Heunks van ROC van Amsterdam

Rick Ruumpol van ROC van Twente

Nico Boom van ROC Zeeland

Tekst

Jan Kees Meindersma van Kennisnet

Jan Bartling van saMBO-ICT

Bram Lankreijer, Bas Vermolen en Marc van Leeuwen van Twynstra Gudde

Louis Eppinga van de Hanzehogeschool

Redactie: Kennisnet

Vormgeving: The Public Group, Rotterdam

Druk: GRAVO

September 2011

Sommige rechten voorbehouden.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(s) en uitgever van Kennisnet geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

Creative commons

Naamsvermelding 3.0 Nederland (CC BY 3.0)



De gebruiker mag:

- Het werk kopiëren, verspreiden en doorgeven
- Remixen - afgeleide werken maken

Onder de volgende voorwaarde:

- Naamsvermelding - De gebruiker dient bij het werk de naam van Kennisnet te vermelden (maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat zij daarmee instemt met uw werk of uw gebruik van het werk).

Eerder verschenen in deze reeks:

- Open leer materiaal in het mbo. Hoe? Zo!
- Open standaarden en open source software in het mbo. Hoe? Zo!
- Centraal ontwikkelde examens Nederlandse taal en rekenen. Hoe? Zo!
- Digiborden in het mbo. Hoe? Zo!
- Laptops in het mbo. Hoe? Zo!

Deze publicaties zijn te bestellen en te downloaden via bestellen.kennisnet.nl

Stichting Kennisnet

Paletsingel 32
2718 NT Zoetermeer

Postbus 778
2700 AT Zoetermeer

T 0800 - 32 12 233
F 079 - 32 12 322
I kennisnet.nl

Kennisnet. Leren vernieuwen