

## 2 Sturingsinformatie voor de MBO-sector

*Een onderzoek uit het VO op relevantie voor de MBO-sector bezien*

*Drs. Annemarie Neeleman en dr. Olaf McDaniel\**

### 1 Inleiding en context

De behoefte aan managementinformatie in het onderwijs is de afgelopen jaren gegroeid. De pogingen om die informatie beschikbaar te krijgen zijn talrijk, maar slechts beperkt succesvol. Er zijn twee hoofdredenen voor het feit dat het succes van deze acties nog maar bescheiden is.

*Ten eerste* leverde de stand van de technologie voor basisregistratiesystemen, die bijvoorbeeld deelnemergegevens (zoals studieresultaten en studievoortgang) bevatten, de afgelopen jaren grote beperkingen op. De technologie van de meeste deelnemerregistratiesystemen dateert van begin jaren negentig van de vorige eeuw. Natuurlijk zijn ze vele malen aangepast en - binnen hun technische mogelijkheden - verbeterd, maar de beperkingen die aan de stand van hun technologische ontwikkeling zitten, vormen een onneembare grens. Neveneffect van deze oude technologie is dat het complex en duur is om informatie uit verschillende systemen te halen en deze tot managementinformatie om te vormen. Een aantal ROC's heeft de stap gezet om in de vorm van een data-warehouseconstructie informatie uit diverse bronnen (bijvoorbeeld deelnemergegevens en financiële gegevens) bij elkaar te brengen tegen hoge investeringskosten. Dit was de enige oplossing om enige mate van managementinformatie te kunnen genereren.

Deze beperkte technologische mogelijkheden zorgden er in de *tweede plaats* voor dat er de laatste jaren maar weinig aan serieuze conceptontwikkeling is gedaan ten aanzien van relevante managementinformatiesystemen. Er zijn wel verschillende prestatie-indicatoren ontwikkeld, maar het denken in rijke concepten is sterk geremd door de technologische beperkingen. Mede hierdoor is het aantal voorbeelden van op sturing gerichte managementinformatie klein. Dit geldt feitelijk voor het hele onderwijs; het MBO onderscheidt zich daarin nauwelijks van de overige sectoren.

\* Beide auteurs zijn werkzaam bij CBE Nederland. Aan het oorspronkelijke onderzoek naar sturingsinformatie in het voortgezet onderwijs heeft ook Wik Jansen deelgenomen.

## STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

De technologie geldt dus als grote beperking van de afgelopen jaren. Maar zelfs in het onderwijs worden de 'oude systemen' langzaam maar zeker vervangen door systemen van een geheel nieuwe technologische generatie met veel meer mogelijkheden, gemakkelijke koppelbaarheid, een heel ander gebruikersgemak en tegen een (vaak veel) lagere prijs. Het niet langer tegen hoge kosten exploiteren van de eigen gegevens op eigen apparatuur maar het extern wegzetten van gegevens en systemen, gefaciliteerd door de technologieën SOA (Service Oriented Architecture) en SaaS (Software as a Service), zijn de standaarden van de toekomst. Beide zijn systemen met een hoge mate van open architectuur, zodat verbindingen veel eenvoudiger worden en er voor het ontwikkelen van ideeën voor bruikbare managementinformatie nieuwe mogelijkheden ontstaan.

De wetenschap dat het slechts een kwestie van tijd is voordat deze nieuwe standaarden ook in het Nederlandse onderwijs worden gerealiseerd<sup>1</sup> was voor 16 instellingen voor voortgezet onderwijs reden om aan CBE Nederland een onderzoekopdracht te geven om vanuit verschillende bronnen - indachtig de nieuwe technologische standaarden - het ideale model voor sturingsinformatie voor de toekomst te ontwerpen, waarmee de actoren binnen de instelling hun werk effectiever en met meer resultaat kunnen uitvoeren. Ten behoeve van het onderzoek werden de volgende vijf sturingsniveaus onderscheiden:

- 1 raad van toezicht;
- 2 (college van) bestuur;
- 3 directie (in MBO-termen: middenmanagement);
- 4 middenmanagement (in MBO-termen: teamleiders/teamcoördinatoren);
- 5 docenten.

In de studie is gebruikgemaakt van het evaluatiemodel van Stufflebeam, waarin de evaluatie zich richt op de context, de input, het proces en het product. Voor uiteindelijk succes is het belangrijk dat de juiste doelen zijn bepaald (context) en of voor een goede strategie en inzet van mensen en middelen (input) is gekozen. Vervolgens is de kwaliteit van het monitoren (proces) van invloed op de doelrealisatie (product).

Met effectindicatoren wordt informatie verschaft over een product. Dit is informatie die na afloop van een proces inzichtelijk is, bijvoorbeeld het percentage geslaagde leerlingen, de gerealiseerde onderwijstijd, het ziek-

<sup>1</sup> Er zijn inmiddels al deelnemer registratiesystemen die hiermee werken. De verwachting is dat de eerste leveranciers medio 2011 met financiële en HRM-systemen op de markt zullen komen.

teverzuimpercentage en de jaarrekeninggegevens. Van effectindicatoren kunnen we leren; ze kunnen bestuur en management stimuleren de besturing anders in te richten of de context en de input nog eens te bezien. Aan de proceskant verschaffen prestatie-indicatoren en kengetallen degenen die verantwoordelijk zijn voor de (be)sturing de informatie die nodig is om tijdig te kunnen bijsturen. Hiermee kan voorkomen worden dat resultaten tegenvallen en het beoogde doel niet gerealiseerd wordt.

In het onderzoek is gericht informatie verzameld met behulp van schriftelijke vragenlijsten, interviews en versnellingsessies<sup>1</sup> met vertegenwoordigers van de vijf sturingsniveaus. Gekeken is naar de volgende zes kernindicatoren:

- 1 onderwijskwaliteit;
- 2 kwaliteit personeel;
- 3 financiën;
- 4 serviceniveau;
- 5 kwaliteit organisatie;
- 6 governance.

Doelstelling van het onderzoek was het in beeld brengen van relevante gegevens voor de vijf besturingslagen voor een effectieve besturing van hun werkzaamheden. Dit impliceert dat gegevens inzichten brengen die tot handelen kunnen leiden op een moment dat dit nog betekenisvol is. Een voorbeeld hiervan ter illustratie. Het blijkt dat veel scholen (en dat geldt zeker voor het MBO) weten waarom leerlingen/deelnemers een opleiding voortijdig verlaten. Dat gaat in veel gevallen om factoren die - als men het eerder had geweten - tot op zekere hoogte hadden kunnen worden beïnvloed waardoor uitval voorkomen had kunnen worden. De opdracht van de 16 instellingen was dan ook gericht op het zo veel mogelijk werken met de notie van 'early warning': zorg dat de informatie de actor die moet handelen op een dusdanig tijdstip bereikt dat deze er nog iets mee kan!

Het onderzoek is, zoals gezegd, uitgevoerd voor instellingen voor voortgezet onderwijs. De relevantie voor het MBO is echter groot; voor zeker 90% van de casusposities en ontwikkelde (samengestelde) indicatoren is de bruikbaarheid bijna één op één. Om deze reden hebben we het onderzoek deels herschreven voor het MBO en de specifieke elementen van het

<sup>1</sup> Computerondersteunde brainstormsessies.

VO eruit gehaald. Het moge echter duidelijk zijn: de empirische grondslag van het onderzoek zit in het voortgezet onderwijs.

De studie is door CBE Nederland gepubliceerd in de CBE Academica-reeks onder de titel: *Sturingsinformatie in het Voortgezet Onderwijs. Door de cijfers het bos weer zien. Een onderzoek naar sturing met behulp van presentatie-indicatoren in instellingen voor voortgezet onderwijs met in achtneming van gescheiden verantwoordelijkheden*. Door Wik Jansen, Olaf McDaniel en Annemarie Neeleman. Amsterdam, juni 2010.

## 2 Van Vensters naar open ramen

Instellingen van voortgezet onderwijs hebben afgesproken om de komende jaren gemeenschappelijk gegevens uit te wisselen over een set van onderwerpen. Dit doen zij in het kader van het project 'Vensters voor Verantwoording'. Het is de bedoeling dat in de komende jaren informatie inzichtelijk wordt gemaakt rond de volgende indicatoren:<sup>1</sup>

- Algemeen:
  - marktaandeel/voedingsgebied;
  - aantal leerlingen;
  - profiel- en sectorkeuze.
- Resultaten:
  - slaagpercentage;
  - examencijfers;
  - doorstroom en uitstroom;
  - tussentijds van school.
- Onderwijsbeleid:
  - schoolplan;
  - zorgplan;
  - samenwerking;
  - onderwijstijd;
  - kenmerken van leerlingen.
- Kwaliteit:
  - tevredenheid leerlingen;
  - tevredenheid ouders;
  - toeleverend en afnemend onderwijs;
  - schoolklimaat en veiligheid;
  - externe evaluaties.

<sup>1</sup> Informatie is te vinden op de website [www.venstersvoorverantwoording.nl](http://www.venstersvoorverantwoording.nl).

## STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

- Bedrijfsvoering:
  - financiën;
  - schoolkosten;
  - personeel;
  - ziekteverzuim;
  - scholingsuitgaven;
  - leerlingenaantal/personeel.

De in Vensters voor Verantwoording gebruikte indicatoren zijn effectindicatoren; ze geven een beeld van de output of outcome van een instelling. Ze zijn waardevol, maar niet echt geschikt als actieve managementinformatie (sturingsinformatie). Het zijn gegevens die informatie bevatten over gerealiseerd succes en gebruikt kunnen worden bij summatieve evaluatie. De data die met Vensters voor Verantwoording beschikbaar komen, worden immers benut om de horizontale verantwoording via een dialoog met belanghebbenden te voeden. Met het beschikbaar hebben van deze data groeit bij steeds meer scholen de behoefte om in actuele bedrijfsprocessen tijdig te kunnen bijsturen, met als doel een gewenste ambitie te kunnen realiseren. De hiermee samenhangende vraag was reden om in het onderzoek op zoek te gaan naar relevante prestatie-indicatoren.

Waar effectindicatoren behulpzaam zijn bij het gedegen terugkijken, komen prestatie-indicatoren tegemoet aan de groeiende behoefte aan *early warning signals*. Prestatie-indicatoren maken formatieve evaluatie mogelijk. Deze vorm van evaluatie is gericht op verbetering. In toenemende mate wordt van het onderwijs gevraagd prestaties te verbeteren en opbrengstgerichtheid te vergroten. In onderstaande tabel vatten we het voorgaande nog eens samen:

<i>Effectindicatoren t.b.v. summatieve evaluatie</i>	<i>Prestatie-indicatoren t.b.v. formatieve evaluatie</i>
geven informatie over succes of falen van een factor of proces na afloop zijn hulpmiddel bij het analyseren van het verloop (reactief) maken het mogelijk te evalueren zijn vooral gericht op externe verantwoording	geven tussentijds informatie over succes of falen van een factor of proces bieden mogelijkheid tot (bij)sturen tijdens het proces (proactief) maken (vroeg)signalering mogelijk zijn vooral gericht op interne verantwoording

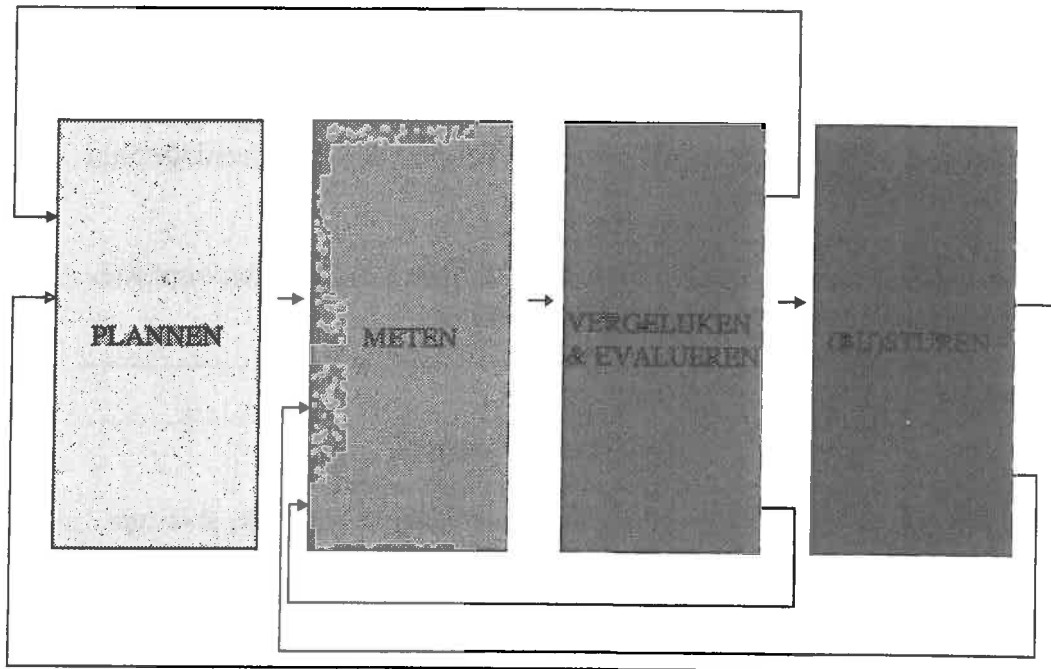
Op 21 april 2010 kopte NRC Handelsblad 'Opbrengstgericht werken is de nieuwe mantra voor onderwijs'. Hoewel in dit artikel bedoeld wordt op onderwijsopbrengsten, vatten we in ons rapport opbrengstgerichtheid op in relatie tot de inzet van personeel en middelen in de breedste zin. Opbrengstgerichtheid en prestatiegerichtheid liggen in elkaars verlengde. Het project dat in onze rapportage centraal staat, wil eraan bijdragen dat in het voortgezet onderwijs in toenemende mate sprake zal zijn van een prestatiegerichte cultuur. Dit is in het belang van allen die in het onderwijs werken: leerlingen, leraren, schoolleiders en bestuurders. En daar heeft de samenleving, die steeds kennisintensiever wordt, alle baat bij.

### **3 Het belang van sturing en vroegsignalering**

Met de beweging van *government* naar *governance* hebben scholen en schoolbesturen autonomie verworven. Dit brengt voor de besturing onder meer met zich mee dat bestuur en intern toezicht in plaats van terugkijken meer vooruit zullen kijken en dat men in plaats van intern meer extern georiënteerd zal zijn. Deze autonomie brengt verplichtingen met zich mee. Zo moeten scholen inspelen op gerechtvaardigde wensen uit de samenleving en ontwikkelingen binnen de samenleving onderkennen en serieus nemen. Deze responsiviteit vertaalt zich in wensen betreffende bijvoorbeeld kwaliteit en transparantie. Niet inspelen op verlangens van de samenleving veroorzaakt een tegenbeweging bij de overheid, zo heeft het dossier betreffende de onderwijstijd geleerd. Ook zullen scholen nu zelf naar legitimiteit moeten streven. Legitimatie zal verdiend moeten worden in de samenleving en onder belanghebbenden. De stappen die scholen nu zetten om met behulp van Vensters voor Verantwoording een horizontale dialoog met *stakeholders* te voeren zijn daarvoor een belangrijke start. Om in voldoende mate responsief te zijn en om de eigen activiteiten verantwoord te kunnen legitimeren, zal van het onderwijs steeds meer verwacht worden dat beloftes worden waargemaakt. In schoolgidsen staan zinnen als 'Wij maken onze resultaten voortdurend zichtbaar', 'Onze school heeft doorlopende leerlijnen met het vervolgonderwijs', 'Je krijgt bij ons alle kans je talenten te ontwikkelen' en 'Wij bieden kwalitatief goed onderwijs'. Alle betrokkenen bij de school hebben er recht op te vernemen hoe en met welk resultaat aan deze beloftes tegemoet gekomen wordt. Dat vraagt van de verantwoordelijken in de school om voortdurende sturing en tijdige bijsturing. Om tijdig in te kunnen grijpen als men in financiële zin uit de pas dreigt te lopen of de realisatie van een ambitie gevaar loopt, is vroegtijdige signalering - *early warning* - van belang.

Dit vereist dat helder gemaakt kan worden wat men wanneer wil bereiken en hoe dat gemeten zal worden. Daartoe werken organisaties vaak met een besturingscyclus.

De besturingscyclus kent in het algemeen een viertal fasen, die elkaar niet altijd op dezelfde wijze hoeven op te volgen. Schematisch is de besturingscyclus als volgt samen te vatten:



We lichten de verschillende fasen in de besturingscyclus toe:

- 1 *Plannen* - Een besturingscyclus begint met het bepalen van de koers. Deze toekomstgerichte uitspraak heeft betrekking op diverse onderling samenhangende aspecten van de organisatie en bevat idealiter tijdstippen waarop of perioden waarin realisatie gedeeltelijk of geheel een feit is.
- 2 *Metten* - De voortgang van de geplande koers wordt gemeten. Een veelgebruikte maatstaf waarmee dat gebeurt, is de (prestatie-)indicator. Een indicator is een meetpunt dat een goede indicatie geeft over succes of falen van een bepalende factor of van het functioneren van het proces.<sup>1</sup> Naast prestatie-indicatoren wordt in dit verband ook gewerkt met kengetallen (zie verder). Het meten vindt ad hoc plaats of op vooraf bepaalde momenten.

<sup>1</sup> Definitie ontleend aan Ahaus en Diepman (zie literatuurlijst).

## STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

3 *Vergelijken en evalueren* - De gemeten prestatie-indicatoren en kengedaten worden vergeleken met de geplande waarden. Het geconstateerde verschil wordt geanalyseerd.

4 *(Bij)sturen* - Vaststellen van adequate (bij)sturingsacties met als doel het besturingsproces weer op koers te brengen.

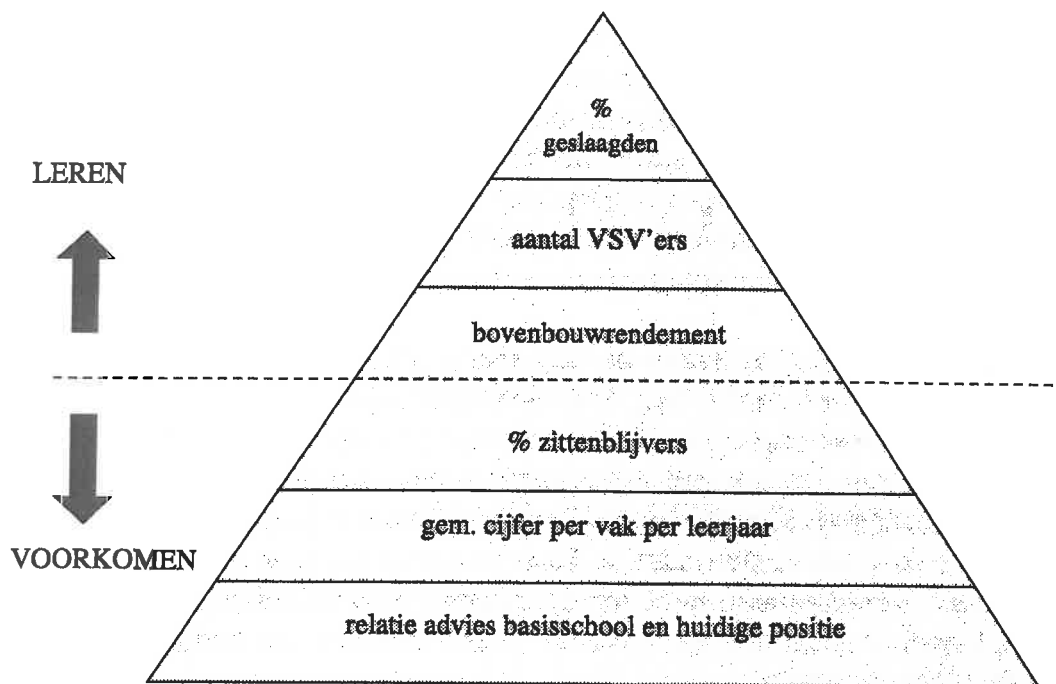
In hoeverre de besturingscyclus succesvolle sturing mogelijk maakt, hangt mede af van de sturingsinformatie waarover men beschikt. Het is van belang dat het aantal indicatoren beperkt blijft, dat de gekozen indicatoren daadwerkelijk iets zeggen over de gewenste prestatie (in dat geval spreken we van *key performance indicators*) en dat ze te beïnvloeden zijn. Dit laatste betekent dat de indicatoren tot iemands verantwoordelijkheidsgebied horen.

Goede indicatoren moeten volgens mr. R.E. Jansen voldoen aan een drietal in onderstaande tabel opgenomen kenmerken:

<i>Kenmerken indicatoren</i>	<i>Basis</i>
valide	geldig causaal verband
betrouwbaar	nauwkeurig, geobjectiveerd
relevant	actueel, beïnvloedbaar, begrijpelijk, geaccepteerd, meetbaar

Deze kenmerken gelden zowel voor effectindicatoren als prestatie-indicatoren. Door actief met prestatie-indicatoren te werken, kan de organisatie vroegtijdig bijsturen, zodat de oorspronkelijke ambitie alsnog gehaald kan worden. Effectindicatoren geven echter pas informatie aan het eind van het proces, als succes of falen al een gegeven is. Met behulp van onderstaande sturingsdriehoek tonen we een aantal indicatoren van een onderwijsinstelling.





De indicatoren in het bovenste gedeelte van de driehoek zijn effectindicatoren. Na afloop van een schooljaar - of eigenlijk aan het eind van de schoolcarrière van leerlingen - weten we hoeveel procent van hen geslaagd is. Van dat gegeven, of van het aantal vroegtijdig schoolverlaters (VSV'ers) of van het bovenbouwrendement, kunnen we vervolgens iets leren voor komende jaren. De prestatie-indicatoren van het onderste deel van de sturingsdriehoek helpen ons te voorkomen dat het bovenbouwrendement of het percentage geslaagden tegenvalt. Op deze sturingsdriehoek is de ijsbergtheorie van toepassing: de effectindicatoren boven de 'waterlijn' zijn voor de buitenwereld zichtbaar, terwijl de prestatie-indicatoren onder de 'waterlijn' voor de interne (bij)sturing van belang zijn.

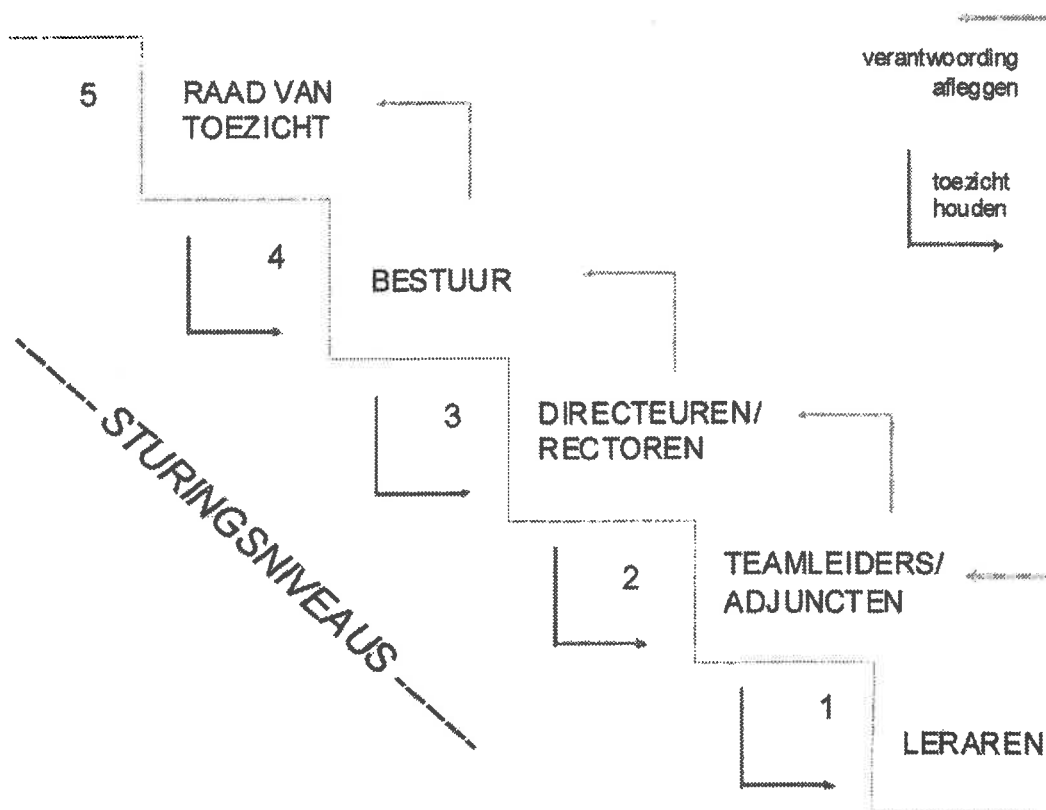
#### 4 De partners in sturing

De besturingscyclus wordt beïnvloed door meerdere verantwoordelijkheidslagen in een scholenorganisatie voor VO. Het eerste beïnvloedingsniveau waarop sturing plaatsvindt wordt gevormd door de leraren en is het belangrijkste niveau voor het bereiken van studieresultaten. Docenten zijn immers verantwoordelijk voor het leerproces, de onderwijsorganisatie, de kwaliteit van het overdrachtsproces, het studietempo en de uiteindelijke beoordeling van de leerlingen. Zij beslissen tevens over zaken als leermiddelen en didactische werkvormen.

## STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

Team- of afdelingsleiders zijn, evenals adjuncten en correctoren, verantwoordelijk voor (bij)sturing van een deel van het primaire proces en vaak ook voor delen van de secundaire processen. Directeuren of rectoren hebben sturingsverantwoordelijkheid voor alle primaire en secundaire processen in de school. Het bestuur stuurt op hoofdlijnen de processen op de school of scholen aan en draagt zo nodig zorg voor bijsturing. De raad van toezicht, tot slot, gebruikt de indicatoren die in het toezichtkader zijn opgenomen om zijn toezichthoudende rol naar behoren te kunnen vervullen.

Elke verantwoordelijkheidslaag in de organisatie stuurt met en op indicatoren die voor degenen in die laag beïnvloedbaar zijn. Evenzo legt men hierover telkens verantwoording af aan de naast of hoger gelegen verantwoordelijkheidslaag. Degene die stuurt heeft verantwoordelijkheid en legt dus verantwoording af. Hiermee wordt bereikt dat beleid en doelstellingen die aan de top zijn vastgesteld aan de basis ook worden uitgevoerd. Men noemt dat *policy deployment*: het laten doorwerken van beleidsdoelstellingen op het operationele niveau. Op deze wijze ontstaat een ketting van sturing en verantwoording:



## 5 Onderzoeksopzet

Op zoek naar een theoretisch kader voor het Project Sturingsinformatie zijn we uitgekomen bij het door professor Daniel Stufflebeam (USA) ontwikkelde CIPP-model.<sup>1</sup> Dit model wordt veel gebruikt voor curriculumevaluatie in het onderwijs en is gebaseerd op de veronderstelling dat het belangrijkste doel van evaluatie verbetering is. Het acroniem CIPP refereert aan de vier fasen van een evaluatieproces:

- Contextevaluatie
- Inputevaluatie
- Procesevaluatie
- Productevaluatie

De twee laatste fasen zijn vooral van belang voor het Project Sturingsinformatie. De proces- en productkant van het CIPP-model staan in dit project namelijk centraal. Procesinformatie wordt verkregen met behulp van prestatie-indicatoren; zij geven inzicht in mogelijk succes of falen. Deze indicatoren bieden de mogelijkheid in te grijpen en bij te sturen op een tijdstip dat het nog van invloed kan zijn op de resultaten. Productinformatie wordt verkregen met behulp van effectindicatoren. Deze indicatoren confronteren ons vaak met een onomkeerbaar resultaat; effectindicatoren bieden vaak niet de mogelijkheid tot tijdige bijsturing.

### *Informatiebehoefte voor sturing van onderwijsprocessen*

De afgelopen jaren hebben veel instellingen, soms in een samenwerkingsverband maar meestal afzonderlijk, pogingen gewaagd om relevante informatie te benoemen en te proberen die informatie op tijd en met adequate betrouwbaarheid beschikbaar te hebben. En een aantal instellingen is daarin ver gekomen en heeft - zo bleek uit ons onderzoek - goede rapportage-tools ontwikkeld. Bij het systematisch en tijdig genereren van managementinformatie, blijkt men op een drietal hoofdproblemen te stuiten.

Ten eerste de frequentie van rapportage in relatie tot de gewenste snelheid van handelen. In veel gevallen is de informatie wel beschikbaar te maken, maar zijn er allerlei redenen waarom dat voor proactief handelen niet op tijd komt, of net niet de goede informatie bevat. Veel van de systemen blijken zich vooral te richten op het topmanagement en niet op de lagen daaronder.

<sup>1</sup> Zie ook bijlage 3.

Ook de betrouwbaarheid van informatie bleek tijdens een onderzoek nog altijd een probleem. Zeker daar waar er veel verschillende informatiedragers naast elkaar bestaan, waarvan niet zelden een aantal sterk verouderde, blijkt het lastig de juiste informatie op tafel te krijgen. Doelstelling van het onderzoeksproject was dan ook het in beeld brengen van indicatoren die relatief snel kunnen worden ontwikkeld en die voor de verschillende lagen in de organisatie de kern van het handelen vormen. Op tijd, betrouwbaar en gericht op sturing en prestatieverbetering.

Een tweede punt is de ontwikkeling van relevante prestatie-indicatoren waarin vele losse informatiegegevens worden gegenereerd tot enkele betekenisvolle sturingsgegevens. Wij troffen maar weinig voorbeelden van een doordachte opbouw van dit type prestatie-indicatoren aan. Dit heeft tot gevolg dat instellingen soms bijna letterlijk verdrinken in de veelheid van informatiegegevens. Selectie van gegevens en samenvoeging van gegevens tot enkele prestatie-indicatoren is dan ook een volgende doelstelling van het project.

Een derde belangrijk punt is dat veel van de bestaande managementinformatiesystemen - logischerwijs - zijn opgebouwd vanuit de technische mogelijkheden van het moment waarop ze werden gebouwd. Het design van de managementinformatiekaart is dus beperkt tot hetgeen technisch op dat moment (of bij een initiatiefnemende instelling) mogelijk was. De technologie ontwikkelt zich snel en met een geheel nieuwe architectuur op komst (o.a. Service Oriented Architecture - SOA, Software as a Service - SAAS en open source-benaderingen) konden we de studie benutten om los van tijdelijke technologische beperkingen het ideale managementinformatiemodel te schetsen. En in de wetenschap dat de komende jaren alle oude systemen zullen worden vervangen door nieuwe technologie en er op die markt een voor de scholen aantrekkelijke concurrentieslag aan de gang is, is de verwachting dat in de praktijk aangesloten kan worden op systemen die technologisch 'state of the art' zijn steeds meer voor de hand liggend.

Hieronder treft u in het licht van bovenstaande enkele veelzeggende opmerkingen die tijdens de verschillende interviews en versnellingsessies zijn opgetekend en die de onderzoekers hebben geïnspireerd bij het ontwikkelen van de modellen:

- 'De middenmanager handelt nu vooral vanuit zijn intuïtie en minder vanuit kengetallen.'
- 'Docenten zouden ideaal gezien hun resultaten moeten kunnen vergelijken met andere docenten uit de sectie en de school. Dit zou op z'n minst een gespreksonderwerp moeten zijn.'
- 'In je administratie moet zichtbaar zijn wat de speerpunten in je doelstellingen uiteindelijk kosten! Wat is het rendement dat je tegenover de kosten kunt zetten?'
- '85% van het geld dat je als school binnenkrijgt, komt uit leerlingenadministratie. Hier moet je dus heel goed inzicht in hebben.'
- 'Rapportages over kwaliteit zijn lastig als beïnvloedbare primaire gegevens niet op orde zijn.'
- 'De lacunes zitten momenteel niet zozeer bij het item financiën, maar wel bij de overige kernindicatoren in relatie tot financiën.'
- 'We weten weinig van het rendement van de investeringen in personeel.'
- 'Hoe kun je als begeleider een goede verwachting hebben van je leerling als je zijn progressie niet precies kunt meten?'
- 'Heeft een goede docent minder lessen nodig voor goede resultaten?'
- 'Wat zegt de samenstelling van je huidige docentenpopulatie over die van over vijf jaar?'
- 'Het uiteindelijke doel van de school kun je alleen met uitstekende human resources behalen.'
- 'Het ontbreekt aan inzicht of de eerstegraads docenten beter functioneren dan de tweedegraads.'
- 'Meer is minder op toezichtniveau.'
- 'Veel meters is alleen voor hoogvliegers en daar is in het onderwijs geen sprake van.'
- 'Ik wil graag persoonlijk gescoord worden op het gebied van tevredenheid en cijfers.' (docent)
- '85% van het totale budget wordt uitgegeven aan personeel, de rest zijn beheerskosten. Bij besparingen kom je dus uiteindelijk altijd uit bij lesplanning en roostering. Daarom luistert het vrij nauw wat wel en niet functioneert. Met de indicatoren van de cockpit moet je onderbouwde keuzes kunnen maken waar je op basis van de cijfers naartoe wilt.'

## STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

- 'Voorafgaand aan de discussie over geschikte indicatoren, moeten de doelstellingen van de organisatie duidelijk zijn.'
- 'Voorafgaand aan de discussie over geschikte indicatoren, moeten de doelstellingen van de organisatie duidelijk zijn.'
- 'Het zou het implementatiesucces van het nieuwe systeem ten goede komen als je snel met de resultaten kunt werken: niet eerst 5 jaar gegevens verzamelen voordat je wat kunt zeggen.'
- 'Het gaat niet om controle (niet te veel willen beheersen), maar om in control zijn. Hier is nog wel een cultuurverandering voor nodig.'
- 'De kwaliteit van de docent wordt gezien als een belangrijke voorwaarde om de missie van de organisatie te kunnen realiseren. De kwaliteit van de docent zal dan ook inzichtelijk moeten worden vanuit een samengestelde indicator.'
- 'Het gaat uiteindelijk om een relevante set van competenties. Beseft wordt dat voor leerlingen van verschillende niveaus en/of leeftijd mogelijk ook verschillende competenties vereist zijn om te kunnen spreken van een kwalitatief goede docent.'
- 'Als de Onderwijsinspectie de kwaliteit van het onderwijs in een school als (zeer) zwak beoordeelt en de betreffende school onder geïntensiveerd toezicht plaatst, zet de externe toezichthouder in feite de interne toezichthouder op dat punt buiten spel.'

Voor het initiële ontwerp zal de ontwerpmethodiek die CBE Nederland al eerder voor het MBO heeft ontwikkeld verder worden uitgebouwd en verfijnd.

### *Het Project Sturingsinformatie*

Bij het onderzoek dat in het kader van het Project Sturingsinformatie in de periode november 2009 tot maart 2010 heeft plaatsgevonden, zijn 16 scholen en schoolbesturen voor voortgezet onderwijs betrokken.

Het onderzoek is als volgt opgezet:

- Met behulp van een digitale vragenlijst is geïnventariseerd welke softwarepakketten scholen in het VO momenteel ten behoeve van de bedrijfsvoering gebruiken en aan welke sturings- en vroegsignaleringsinformatie, die niet uit de gebruikte ICT-programmatuur is te halen, men behoefte heeft.
- Er zijn onder de deelnemers in het project voorbeelden van managementrapportages verzameld. Deze zijn globaal geanalyseerd.

- Met elk van de deelnemers heeft op locatie aan de hand van een standaard vragenlijst een uitvoerig interview plaatsgevonden. De interview-verslagen zijn vervolgens geanalyseerd.
- Vervolgens heeft met elke sturingsgroep een versnellingsessie plaatsgevonden. Tijdens deze computerondersteunde brainstormbijeenkomsten zijn gedeelde uitspraken gedaan over de voor het eigen sturingsniveau en de naastliggende sturingsniveaus relevante indicatoren.
- De gegevens uit de vijf versnellingsessies zijn vervolgens verwerkt en geanalyseerd. Mede op basis van de literatuurstudie zijn de proces- en productindicatoren per niveau van sturing en verantwoording bepaald en is aangegeven met welke frequentie ze als verantwoordingsinformatie aan het hogere naastliggende niveau gerapporteerd zouden moeten worden. Zie paragraaf 5.5.

## **6 Opbrengsten van het onderzoek**

Langs de lijn van de hiervoor beschreven onderzoeksopzet geven we een beknopte beschrijving van de opbrengsten per onderdeel:

### *6.1 Inventarisatie digitale vragenlijsten*

Om een indicatie te krijgen van de op dit moment gebruikte administratiesystemen in het VO-veld, is de deelnemers gevraagd dit voor de volgende zes bedrijfsvoeringelementen in kaart te brengen:

- 1 Leerlingadministratie
- 2 HRM (incl. personeels- en salarisadministratie en formatieplanning)
- 3 Financiële administratie
- 4 Ziekteverzuim
- 5 Rooster- en clusterprogrammering
- 6 Tevredenheidsonderzoek/kwaliteitszorg

Om de in dit project geïnventariseerde percentages van wat meer draagkracht te voorzien, zijn in onderstaande tabellen - met toestemming - ook de resultaten verwerkt van een soortgelijke inventarisatie bij het project Vensters voor Verantwoording van de VO-raad (d.d. maart 2010). In onderstaande tabellen treft u de top 3-scores per element. Alle tabellen zijn, gezien de kwantitatieve sterkte van de gegevens, gesorteerd op de hoogste relatieve score.

## STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

### *Overzicht van de belangrijkste voor de bedrijfsvoering gebruikte administratiesystemen*

<b>1 Leerlingadministratie voortgezet onderwijs</b>		
1	Magister	57%
2	@VO	28%
3	Vocus	11%
<b>2 HRM (incl. personeels- en salarisadministratie en formatieplanning)</b>		
1	Edukaat/Caso	45%
2	Raet Online	8%
3	Merces	8%
<b>3 Financiële administratie</b>		
1	Exact (o.a. Globe, Financials)	40%
2	Afas (o.a. Profit)	19%
3	Finofix	9%
<b>4 Ziekteverzuim</b>		
1	Caso/Edukaat	15%
2	VerzuimXpert	10%
3	Raet	9%
<b>5 Rooster- en clusterprogrammering</b>		
1	GP Untis	52%
2	Zermelo	15%
3	Magister	9%
<b>6 Tevredenheidsonderzoek/Kwaliteitszorg</b>		
1	VO-spiegel	32%
2	Kwaliteitsscholen.nl	25%

Op de open vraag welke noodzakelijke indicatoren in verband met sturing en vroegsignalering niet uit de huidige applicaties te halen zijn, wordt een veertigtal indicatoren genoemd, de meesten slechts een enkele maal. Slechts enkele indicatoren worden meerdere malen genoemd, dit zijn les-uitval, liquiditeitsplanning, rentabiliteit en solvabiliteit (deze laatste drie



indicatoren werden echter ook in het voorbeeld genoemd en hebben daardoor waarschijnlijk in sterke mate als inspiratie gediend). In het algemeen wordt aangegeven dat er wel behoefte bestaat om een aantal belangrijke variabelen te combineren tot samengestelde indicatoren. Er is echter nauwelijks een gedeeld beeld welke variabelen dat zouden moeten zijn.

## 6.2 *Managementrapportages*

De ontvangen managementrapportages hebben hoofdzakelijk betrekking op budgetresultaten, die variabel per maand tot per semester worden gepubliceerd. Een enkele keer bevat de rapportage personele gegevens. Over het primaire proces wordt bijna niet gerapporteerd.

## 6.3 *Interviews en versnellingsessies*

Mede op basis van de interviews die zijn afgenomen op de participerende instellingen is een relevante set van indicatoren samengesteld waaruit de ideale managementcockpit gericht op vroegsignalering en sturing zou moeten worden opgebouwd. Aangezien de cockpit op een vijftal beslissingsniveaus zal functioneren, leek het de onderzoekers zeer wenselijk om de modellen die zijn ontwikkeld aan de hand van de inventarisatie onder (voornamelijk) bestuurders ook te toetsen aan deze overige niveaus: raden van toezicht, directeuren, teamleiders en docenten.

De methodiek die hiervoor gekozen is, is die van een versnellingsessie. Een versnellingsessie is een computergestuurde bijeenkomst waarin, aan de hand van een vooraf opgestelde agenda, deelnemers hun ideeën en meningen inbrengen via laptops die in een computernetwerk met elkaar zijn verbonden. De resultaten worden direct door de computer gegenereerd en geanalyseerd en vervolgens weer aan de groep voorgelegd, wat kan leiden tot bijstelling en verfijning op punten. Opvattingen worden verzameld van een groep personen, die direct op een beeldscherm worden weergegeven en vervolgens verder worden bewerkt. In feite dwingt deze methodiek deelnemers om vanuit een groot aantal, door henzelf ingebrachte relevante issues en items te komen tot een beperkte geprioriteerde lijst. Daar waar geen gemeenschappelijkheid kan worden bereikt, identificeert deze methodiek in alle scherp de verschillen waarover in een later stadium nader kan worden gesproken.

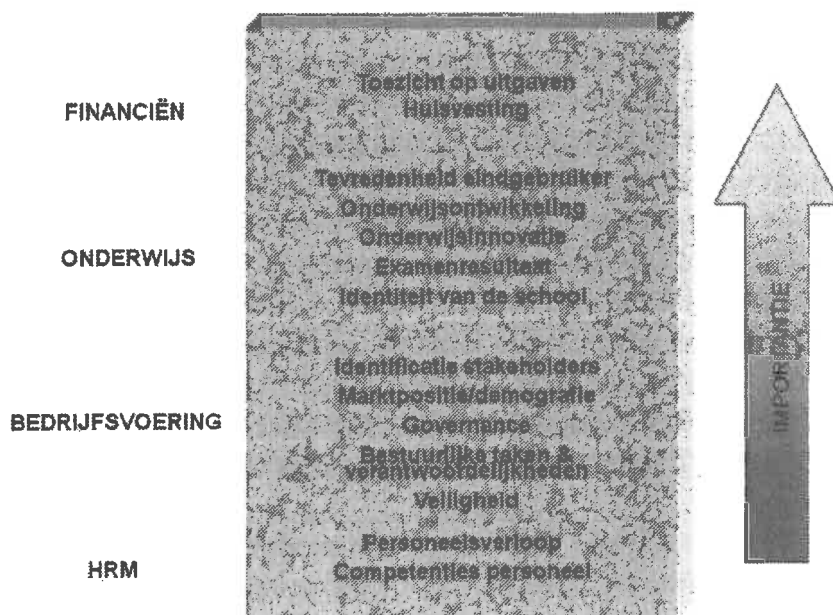
De uitkomsten van de vijf sessies zijn verwerkt in de modellen zoals geschetst in paragraaf 6.4 van deze rapportage. De meest opmerkelijke uitkomsten van de afzonderlijke sessies staan hieronder gepresenteerd.

6.3.1 Raad van toezicht

Uit de uitslagen van de versnellingsessie en in de discussie bleek dat de aanwezige leden van de raad van toezicht, in tegenstelling tot de verwachtingen op basis van de interviews, veel gewenste informatie voorhanden hebben en ook redelijk tevreden zijn over de kwaliteit van de informatie. Daarnaast gaven de deelnemers aan uitdrukkelijk te willen worden geïnformeerd volgens het principe ‘minder is meer’: men wil op een transparante, eenvoudige en overzichtelijke manier worden geïnformeerd. Men geeft nadrukkelijk aan niet alleen in financiën geïnteresseerd te zijn, maar ook in onderwijs, HRM en bedrijfsvoering, zij het op een hoger abstractieniveau. Van de meeste gepresenteerde (sub)indicatoren wil de raad van toezicht slechts kennisnemen; het ondernemen van eventuele acties vindt men de verantwoordelijkheid van de bestuurders. Over een aantal zaken wil de raad van toezicht op voorhand in gesprek met het bestuur om kritische grenzen en marges af te spreken (zoals in het geval van de mate van bevoegdheid in relatie tot het totale personeelsbestand). De uitvoering ervan laat men echter graag over aan de bestuurders en onderliggende managementlagen.

Onderstaand een schematische weergave van de door de deelnemers relevant geachte toezichthoudende taken van de raad van toezicht en de bijbehorende thema's waar men over geïnformeerd wil worden:

*Gewenste sturingsinformatie raad van toezicht*



Indicatoren waar de leden van de raad van toezicht niet in geïnteresseerd zijn, betreffen over het algemeen gegevens waarvan de sturing lager in de organisatie geborgd zou moeten zijn, zoals toetsresultaten, aantal geschorste leerlingen, aantal sollicitanten per vacature. Deze informatie zou alleen maar afleiden van de kerntaken van de raad van toezicht en het hogere abstractieniveau waarop men de gegevens wil kunnen interpreteren. Deelnemers geven bijvoorbeeld duidelijk aan dat het de taak van de manager/bestuurder is om de kwaliteit van het personeel te bewaken.

Wanneer gevraagd wordt naar de gewenste frequentie van de voorhanden zijnde of aangeleverde informatie, geven de leden raad van toezicht aan het meest regelmatig behoefte te hebben aan:

- 1 toezicht op de uitgaven (autorisatie);
- 2 huisvesting;
- 3 onderwijsinnovatie;
- 4 onderwijsontwikkeling;
- 5 veiligheid van de school.

Qua frequentie is het minst behoefte aan:

- 1 examenresultaat;
- 2 governance van de school;
- 3 identiteit van de school;
- 4 tevredenheid van de eindgebruikers;
- 5 marktpositie/demografie;
- 6 competenties van personeel.

### 6.3.2 (College van) bestuur

Ook de bestuursleden geven aan vooral behoefte te hebben aan informatie volgens het principe minder is meer ('veel meters is alleen voor hoogvliegers en daar is in het onderwijs geen sprake van'). Hierbij wordt opgemerkt dat een kleiner aantal (samengestelde) indicatoren leidt tot een kleinere kans om zand in de ogen gestrooid te krijgen: bovenliggende meters moeten niet een te positief beeld demonstreren ten opzichte van onderliggende meters. Met deze opmerking is in de uiteindelijke ontwerpen terdege rekening gehouden.

Naast de in de sessie gepresenteerde indicatoren, geven de bestuurders aan geïnteresseerd te zijn in de resultaten van geformuleerde doelen en missie: vaak sterk identiteitsgerelateerde onderwerpen die elke instelling op papier heeft staan, maar eigenlijk zelden tot nooit in enige vorm toetst. Zijn de medewerkers überhaupt op de hoogte van de missie van de instelling en, zo ja, worden ze door de school empowered om hier hun steentje aan

## STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

bij te dragen? Ook het innovatief vermogen zou volgens de bestuurders getoetst moeten worden. Deze beide elementen zijn dan ook toegevoegd aan de modellen die u in deze rapportage aantreft.

Op het gebied van onderwijskwaliteit geven de bestuurders aan behoefte te hebben aan indicatoren betreffende de analyse van zorgleerlingen, kwaliteit van toetsing (longitudinaal), kwaliteit van de lessen (niet alleen via de subindicator 'tevredenheid') en contact leraar-leerling. Ook deze elementen hebben een plek gekregen in de ontwikkelde modellen.

Onderstaand een schematische weergave van de door de deelnemers relevant geachte informatiegebieden van het (college van) bestuur en de bijbehorende subindicatoren:<sup>1</sup>

### *Gewenste sturingsinformatie (college van) bestuur*

<b>ONDERWIJS- KWALITEIT</b>	Tevredenheid leerlingen	Verschil SEICE
	Kwaliteit primair proces	Tevredenheid ouders
	Instroom	Marktaandeel per postcode/wijk
	Inspectiegegevens inzake opbrengsten	
	Slagingspercentage per schoolsoort	
	Financiën en inzet personeel gekoppeld aan resultaten	
<b>KWALITEIT PERSONEEL</b>	Funciemix	Frequentie functioneringsgesprek
	Ziekteverzuimpercentage	Frequentie beoordelingsgesprek
	Verzuim naar soort	Uitstroom
	Percentage (on)derbevoegden	
	Kwaliteitseenen i.r.t. onderwijsresultaten en funciemix	
	Aantal leerlingen per FTE	
<b>SERVICE- NIVEAU</b>	Kwaliteit personeel	Leermiddelen
	Onderwijskwaliteit	ARBO
	Huisvesting	Tevredenheid
	<b>FINANCIËN</b>	
	<b>GOVERNANCE</b>	

<sup>1</sup> Vanwege de statische invulling van het metertje 'financiën' (solvabiliteit, rentabiliteit, liquiditeit en weerstandvermogen) is deze niet getoetst in de vijf versnellingsessies. Dit zegt echter niets over de importantie van deze meter in het licht van het uiteindelijke sturingsdoel: een organisatie die 'in control' is. Deze staat als vanzelfsprekend buiten kijf.

Zoals blijkt uit bovenstaande figuur is de bestuurders tijdens de versnelingssessie alleen gevraagd naar een nadere invulling en score van de kernindicatoren onderwijskwaliteit, kwaliteit personeel en serviceniveau. De kernindicatoren financiën en governance zijn derhalve niet nader uitgewerkt in de figuur. Dit zegt echter niets over het belang en de waarde van deze kernindicatoren: in enkele van de interviews is hier wel nader op ingegaan. De resultaten hiervan zijn verwerkt in de modellen. De bestuurders hebben bovendien tijdens de sessie aangegeven dat gegevens rond het al dan niet voldoen aan wet- en regelgeving tijdig inzichtelijk moeten zijn.

Hieronder volgen met betrekking tot de kernindicatoren onderwijskwaliteit en kwaliteit personeel enkele subindicatoren waarvan de bestuurders menen dat deze informatie voor hen niet direct relevant is, maar in veel gevallen wel op een lager (directie)niveau belegd zou moeten zijn.

### *Onderwijskwaliteit*

- loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB);
- diagnose van zorgleerlingen;
- aantal geschorste leerlingen in relatie tot reden;
- percentages sector-/profielkeuze;
- aantal verwijderde leerlingen in relatie tot reden;
- verzuimpercentage + reden;
- gemiddeld aantal leerlingen per digitale werkplek;
- cijfers schoolexamens per school, per vak;
- presentie;
- gemiddelde klassengrootte per leerjaar, per afdeling.

### *Kwaliteit personeel*

- karakteristieken leerlingen definiëren in relatie tot competenties docenten;
- aantal sollicitanten per vacature;
- diversiteitsverhouding in relatie tot gewenste diversiteitsverhouding;
- M/V-verhouding in relatie tot gewenste M/V-verhouding.

De volgende sturingsinformatie wordt door de bestuurders van essentieel belang geacht voor de managementlaag direct onder hen, de directeuren, met betrekking tot onderwijskwaliteit en kwaliteit personeel:

*Relevante sturingsinformatie voor directeuren - gezien vanuit bestuurders*

<i>Onderwijskwaliteit</i>	<i>Kwaliteit personeel</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Slagingspercentage per schoolsoort</li> <li>- Verschil gemiddeld SE-/CE-cijfer (incl. trend)</li> <li>- Cijfers schoolexamens per school, per vak</li> <li>- Basisschooladvies/toetsresultaat in relatie tot schoolsoortplaatsing</li> <li>- Prestatie leerlingen in relatie tot verwachting/advies PO</li> <li>- Percentage bevorderde leerlingen per leerjaar</li> <li>- Cohortanalyse</li> <li>- Uitstroom, doorstroom, opstroom, afstroom</li> <li>- Kwaliteit primair proces</li> <li>- Kwaliteit toetsing</li> <li>- Lesuitval in relatie tot realisatie onderwijstijd</li> <li>- Inspectiegegevens inzake opbrengsten</li> <li>- Mate van tevredenheid van ouders</li> <li>- Deelname percentage basisonderwijs in de regio</li> <li>- Presentie</li> <li>- Aantal verwijderde leerlingen in relatie tot reden</li> <li>- Aantal LWOO-leerlingen per leerjaar per schoolsoort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Didactische kwaliteiten</li> <li>- Pedagogische kwaliteiten</li> <li>- Kwaliteitseisen in kader van onderwijsresultaten en functiemix</li> <li>- Ziekteverzuimfrequentie</li> <li>- Ziekteverzuimpercentage</li> <li>- Verzuim naar soort</li> <li>- Uitstroom personeel in relatie tot totaal personeel + reden</li> <li>- Frequentie functioneringsgesprekken</li> <li>- Frequentie beoordelingsgesprekken</li> <li>- Voortgang POP's</li> <li>- Lesfactor</li> </ul>

De bestuurders sluiten de sessie af met de opmerking dat een waardevolle samenstelling van de sturingscockpit een dynamisch proces is: er moet voortdurend gemonitord worden of de samenstelling van de cockpit (afstemming waarde onderliggende meters vs. bovenliggende meter) de juiste gegevens oplevert. Dit zou ingericht kunnen worden via een monitorgroep met een afvaardiging uit alle sturingslagen.

### *6.3.3 Directeuren*

Directeuren geven tijdens de sessie aan behoefte te hebben aan een set van standaarden, bijvoorbeeld op het gebied van zorg of opleidingsschool.

## STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

Wanneer voldoe je aan bepaalde criteria? Omdat dit dynamische processen zijn, moet ook de sturingscockpit dynamisch ingericht kunnen worden, met veranderende standaarden, criteria en definities.

Onderstaand een schematische weergave van de door de deelnemers relevant geachte informatiegebieden voor directeuren en de bijbehorende subindicatoren:

### *Gewenste sturingsinformatie directeuren*

<b>ONDERWIJS- KWALITEIT</b>	Aantal VSV'ers	Tevredenheid leerlingen
	Tevredenheid ouders	Percentage geslaagden
	Slagingspercentage per schoolsoort	
	Realisatie missie en doelen	
	Inspectiegegevens inzake opbrengsten	
	Aantal verwijderde lln i.c.t. reden	
	Financiën en inzet personeel gekoppeld aan resultaten	
<b>KWALITEIT PERSONEEL</b>	Tevredenheid personeel	Tevredenheid ouders
	Aantal onvervulbare vacatures	Tevredenheid leerlingen
	Aantal klachten per docent	Ziekteverzuimpercentage
	Inspectieoordelen	Aantal leerlingen per FTE
<b>SERVICE- NIVEAU</b>	Kwaliteit personeel	Leermiddelen/ICT
	Onderwijskwaliteit	ARBO
	Huisvesting	Tevredenheid
	Communicatie	Veiligheid
	<b>FINANCIËN</b>	
	<b>GOVERNANCE</b>	

Hoewel de onderzoekers op voorhand vermoedden dat directeuren behoefte hebben aan sturingsinformatie op een lager detailniveau dan bestuurders, blijkt dat niet overduidelijk uit de vergelijking van bovenstaande figuren. De grootste verschillen bevinden zich op het gebied van de kwaliteit van het personeel: directeuren zien graag sturingsinformatie betreffende tevredenheid van personeel, ouders en leerlingen, inspectieoordelen en het aantal klachten per docent. Bestuurders zijn meer gericht op gegevens rondom ziekteverzuim (naar soort), (on)(der)bevoegdheid, functionerings- en beoordelingsgesprekken, uitstroom en functiemix.

## STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

Als we bovenstaande figuur vergelijken met de inschatting die bestuursleden hadden gemaakt over de informatiewens van de directeuren, valt op dat beide lijsten redelijk van elkaar verschillen: directeuren zetten zelf veel meer in op tevredenheid (zowel op het gebied van onderwijskwaliteit als kwaliteit personeel), terwijl de bestuursleden wat betreft onderwijskwaliteit hadden ingezet op 'kwaliteit primair proces en toetsing' en 'prestaties in relatie tot de verwachtingen van het basisonderwijs' en wat betreft de kwaliteit van het personeel op 'kwaliteitscompetenties', 'ziekteverzuim' en de 'frequentie van functionerings- en beoordelingsgesprekken'. Dit zijn alle thema's die onder bestuurders ook hoog scoorden bij de inrichting van hun eigen cockpit.

Er zijn slechts weinig (sub)indicatoren die onvoldoende scoren wat betreft relevantie. Er is wel een aantal (sub)indicatoren dat volgens de directeuren van groter belang is voor de omliggende sturingslagen (bestuurders aan de ene kant en teamleiders aan de andere kant). Opgesplitst naar de kernindicatoren onderwijskwaliteit en kwaliteit personeel, zijn dit de volgende:

### *Onderwijskwaliteit*

#### Bestuur:

- realisatie missie en doelen;
- inspectiegegevens inzake opbrengsten;
- financiën en inzet personeel koppelen aan resultaten;
- deelname percentage basisonderwijs in de regio.

#### Teamleiders:

- aantal leerlingen dat op-/afstroomt;
- percentage bevorderde leerlingen per leerjaar;
- verzuimpercentage + reden;
- kwaliteit lessen;
- kwaliteit toetsing;
- basisschooladvies in relatie tot schoolsoortplaatsing;
- diagnose zorgleerlingen;
- taal- en rekenachterstand;
- verschil gemiddeld SE-/CE-cijfer (incl. trend).

### *Kwaliteit personeel*

#### Bestuur:

- inspectieoordelen;
- tevredenheid overige stakeholders.



Teamleiders:

- tevredenheid leerlingen;
- tevredenheid ouders;
- tevredenheid personeel;
- ziekteverzuimfrequentie;
- POP/PAP;
- frequentie beoordelingsgesprekken;
- frequentie functioneringsgesprekken;
- aantal klachten per docent;
- competenties Wet BIO;
- inspectieoordelen.

*6.3.4 Teamleiders*

Teamleiders geven voorafgaande aan de sessie aan dat veel van de door hen gewenste informatie al voorhanden is in het kader van Vensters voor Verantwoording. Gegevens over de tevredenheid van stakeholders ontbreken hier echter in en worden wel als zeer belangrijk gezien. Teamleiders zijn wel degelijk (in tegenstelling tot de verwachting van bestuur en directie) geïnteresseerd in financiële informatie, zolang deze gekoppeld is aan de kwaliteit van personeel en onderwijskwaliteit. Er moet voor hen een duidelijke relatie bestaan tussen de noodzaak van een investering en de (meetbare) resultaten.

Wanneer de teamleiders gevraagd wordt naar gegevens waar zij graag over zouden beschikken, maar die op dit moment nog niet voorhanden zijn, noemen zij de volgende indicatoren met betrekking tot onderwijskwaliteit en kwaliteit personeel:

Onderwijskwaliteit:

- innovatief vermogen;
- sociaal economische indicatoren;
- beoordeling overige relevante stakeholders;
- financiën en inzet personeel koppelen aan resultaten.

Kwaliteit personeel:

- karakteristieken leerlingen definiëren in relatie tot competenties docenten;
- overige niet onderwijsgerelateerde competenties;
- tevredenheid overige stakeholders.

## STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

Hieruit blijkt, zoals hierboven al werd geconstateerd, een behoefte aan tevredenheidsgegevens en samengestelde indicatoren met betrekking tot financiën en docentcompetenties.

Onderstaand een schematische weergave van de door de teamleiders gewenste informatiegebieden en de bijbehorende subindicatoren:

### Gewenste sturingsinformatie teamleiders

<b>ONDERWIJS- KWALITEIT</b>	Verzuimpercentage + reden	Kwaliteit lessen
	Examencijfers per school/vak	Veracht SE/CE
	Tevredenheid leerlingen	Tevredenheid ouders
	Diagnose zorgleefingen	Aantal geschorste ln l.r.t. raden
	Slagingspercentage per schoolsoort	
	Aantal verwijderde ln l.r.t. raden	
<b>KWALITEIT PERSENEEL</b>	Tevredenheid personeel, ouders, ln	Ziekteverzuimfrequentie
	Frequentie beoordelingsgesprekken	Ziekteverzuimpercentage
	Aantal onvervulbare vacatures	Verzuimduur
	Aantal klachten per docent	Opleiding
<b>SERVICE- NIVEAU</b>	Kwaliteit personeel	Leermiddelen
	Onderwijskwaliteit	Roboterzaken
	Valligheid	Tevredenheid
	Communicatie	
<b>INVESTERINGEN IN KWALITEIT PERSENEEL</b>	Kwaliteit personeel	Investeringsplan
	Onderwijskwaliteit	GAP-analyse
	Externe oordelen over docenten	
<b>ONDERWIJS- RISICO</b>	Kwaliteits-eisen extern toezicht	Image
	Kwaliteit personeel	Financiële situatie
	Aantal leerlingen	Onderwijskwaliteit

Zoals blijkt uit bovenstaande figuur zijn bij de teamleiders voor het eerst de subindicatoren 'investerings in kwaliteit personeel' en 'onderwijsrisico' getoetst.<sup>1</sup> Beide subindicatoren werden door de teamleiders als belangrijke schakels gezien voor het *in control* houden van de organisatie. De kwaliteit van het personeel en de onderwijskwaliteit zijn bij beide samengestelde indicatoren van wezenlijk belang.

<sup>1</sup> In de eerdere versnellingsessies is, gezien de complexiteit van deze indicatoren, gestart met het toetsen van de kernindicatoren 'Onderwijskwaliteit' en 'Kwaliteit personeel'. Naarmate er een groeiende consensus over de invulling van deze indicatoren werd bereikt, zijn de onderzoekers overgegaan tot het toetsen van de overige (kern)indicatoren.

Daarnaast zijn deze subindicatoren opgebouwd uit enkele kleinere elementen zoals een GAP-analyse, investeringratio, externe oordelen (investeringen kwaliteit personeel) en imago, aantal leerlingen, financiële situatie en kwaliteitseisen extern toezicht (onderwijsrisico). De onderlinge samenhang blijkt uit de modellen zoals in de volgende paragraaf gepresenteerd.

Indicatoren die de teamleiders met betrekking tot onderwijskwaliteit van belang achten voor de docenten overlappen voor een groot deel met de eigen informatiebehoefte (zoals we eerder zagen bij de verwachte informatiebehoefte van directeurs bezien vanuit bestuurders). Dit zijn:

- kwaliteit lessen;
- cijfers schoolexamens per school, per vak;
- mate van tevredenheid van leerlingen;
- verschil gemiddeld SE-/CE-cijfer (incl. trend);
- mate van tevredenheid van ouders;
- taal- en rekenachterstand.

Alleen het laatste item maakt geen deel uit van de eigen toplist.

### 6.3.5 Docenten

De deelnemende docentengroep geeft tijdens de sessie nadrukkelijk aan dat zij zichzelf meer verantwoordelijkheden toedichten op het gebied van de kwaliteit van het personeel dan op het gebied van onderwijskwaliteit. Dit laatste vinden zij meer de verantwoordelijkheid van de teamleider, blijkende uit de consequent lagere scores voor indicatoren die gerelateerd zijn aan onderwijskwaliteit. De docenten geven tevens aan een sterkere profilering van de subindicator 'leerling' te missen: dit is je *core business* en kan dus niet alleen verstopt zitten onder de subindicator 'tevredenheid leerling' (dit is volgens de docenten bovendien lastig te meten omdat recente gebeurtenissen/incidenten van groot belang zijn op de mening van leerlingen).

Wat betreft de kwaliteit van het personeel geven de docenten aan zelf in grote mate verantwoordelijk te zijn voor het op peil houden van hun competenties. Zij geven bovendien aan graag persoonlijk gescoord te worden op het gebied van tevredenheid en cijfers.

Indicatoren die gerelateerd zijn aan professionaliteit (zoals competenties Wet BIO, niet-onderwijsgerelateerde competenties en onderzoeksvaardigheden) vinden zij het meest wezenlijk in de uiteindelijke opbouw van de kernindicator kwaliteit personeel. Tegelijkertijd spreekt men de vrees uit dat pedagogische en didactische kwaliteiten lastig te meten zijn.

## STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

Onderstaand een schematische weergave van de door de docenten gewenste informatiegebieden en de bijbehorende subindicatoren (de kernindicator serviceniveau is niet getoetst en ontbreekt derhalve in deze weergave):

### *Gewenste sturingsinformatie docenten*

<b>KWALITEIT PERSENEEL</b>	Didactische kwaliteiten	Pedagogische kwaliteiten
	Identiteit school	Externe oordelen
<b>ONDERWIJS- KWALITEIT</b>	Basisegegevens personeel	
	Kwaliteitslezen Wet BLO evtl. aangevuld met instellingslezen	
	Gem. opleidingsbudget per FTE	
	Frequente functioneringsgesprekken	
	Tevredenheid leerlingen	Tevredenheid ouders
	Verschil SE/CE	Doorstroom
<b>PROFESSIO- NALITEIT</b>	Cijfers schoolexamens per school/vak	
	Slagingspercentage per schoolsoort	
	Gem. klassengroote per leerjaar/afdeling	
	Presentie	
	Didactische kwaliteiten	Kwaliteitslezen instelling
	Pedagogische kwaliteiten	Functionmix
	Competenties Wet BLO	

Indicatoren waar docenten met betrekking tot kwaliteit personeel en onderwijskwaliteit niet in geïnteresseerd zijn, zijn de volgende:

#### *Kwaliteit personeel*

- verzuim naar soort;
- ziekteverzuimpercentage;
- duur verzuim;
- lengte dienstverband;
- M/V-verhouding in relatie tot gewenste M/V-verhouding;
- leeftijdsopbouw in relatie tot gewenste leeftijdsopbouw;
- diversiteitsverhouding in relatie tot gewenste diversiteitsverhouding;
- gemiddelde formatieomvang (werktijdfactor);
- percentage dubbel/overbevoegden.

Hieruit blijkt eens te meer dat docenten voornamelijk geïnteresseerd zijn in kwaliteits- en competentie-indicatoren en, logischerwijs, niet zo zeer in basis- of verzuimgegevens.

#### *Onderwijskwaliteit*

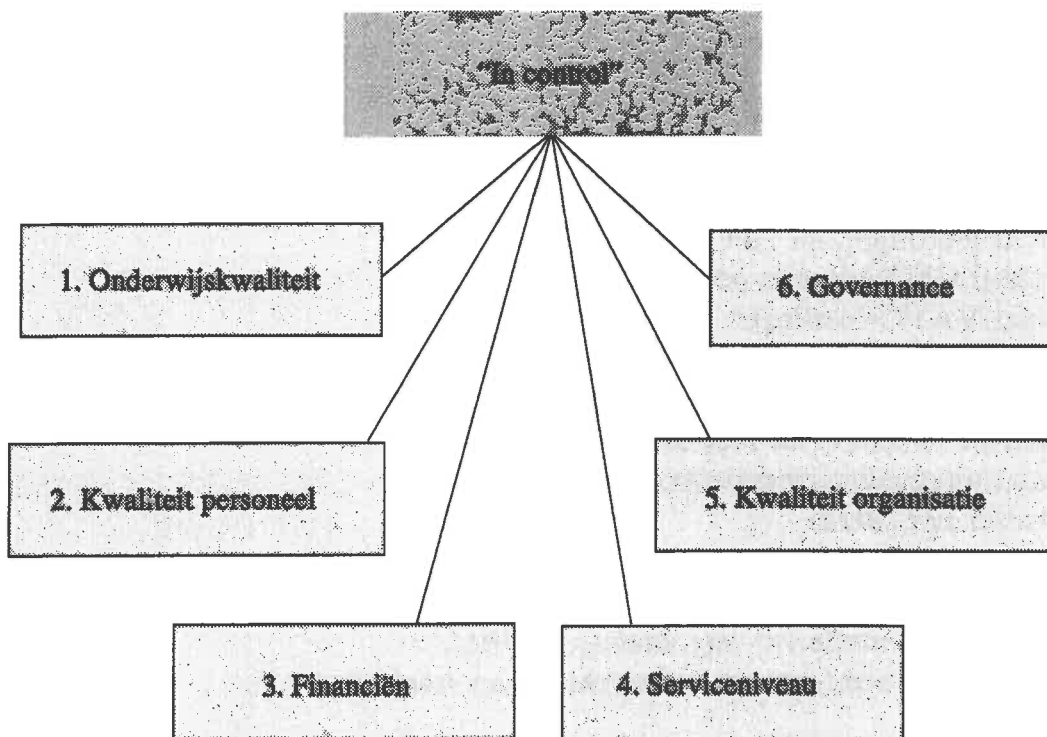
- *deelname percentage basisonderwijs in de regio;*
- *marktaandeel per postcode/wijk/gemeente;*
- *aantal leerlingen uit APC-gebieden;*
- *aantal LGF-leerlingen per leerjaar/schoolsoort;*
- *aantal VAVO-leerlingen per schoolsoort;*
- *aantal LWOO-leerlingen per leerjaar per schoolsoort;*
- *aantal voortijdig schoolverlaters (VSV'ers)*
- *lesuitval in relatie tot realisatie onderwijstijd;*
- *aantal uitgevallen onderwijsactiviteiten;*
- *verschil per sekse;*
- *etnische herkomst;*
- *cohortanalyse;*
- *loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB);*
- *financiën en inzet personeel koppelen aan resultaten.*

De cursief gedrukte items uit bovenstaande lijst behoren volgens de docenten niet tot het informatiepakket van de teamleiders en dienen dus of hoger in de organisatie belegd te worden (deelname basisonderwijs, marktaandeel, LOB) of geschrapt te worden uit de informatiemodellen. Dit laatste is gebeurd voor de indicatoren 'verschil per sekse' en 'etnische herkomst'.

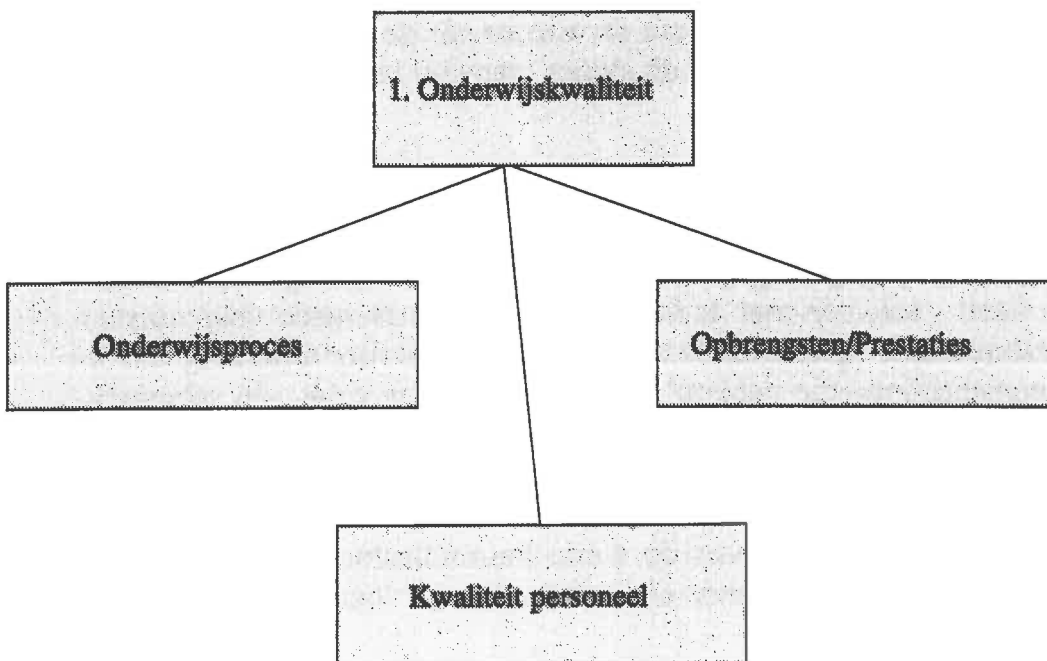
#### *6.4 Modellen dashboardmeters*

De in de vorige paragraaf gepresenteerde analyse van de vijf versnellings-sessies heeft - tezamen met de interviews, inventariserende vragenlijsten en literatuurstudie - geleid tot de volgende modellen voor inrichting van de 'managementinformatie cockpit'. Per kernindicator volgt een schematische weergave. Omwille van een optimale representatie van de onderliggende gegevens, is ervoor gekozen om de kernindicator 'onderwijskwaliteit' nader op te splitsen in de subindicatoren 'onderwijsproces' en 'opbrengsten/prestaties' (naast de derde kernindicator 'kwaliteit personeel' die als subindicator onderdeel uitmaakt van 'onderwijskwaliteit').

*Kernindicatoren managementdashboard 'in control'*

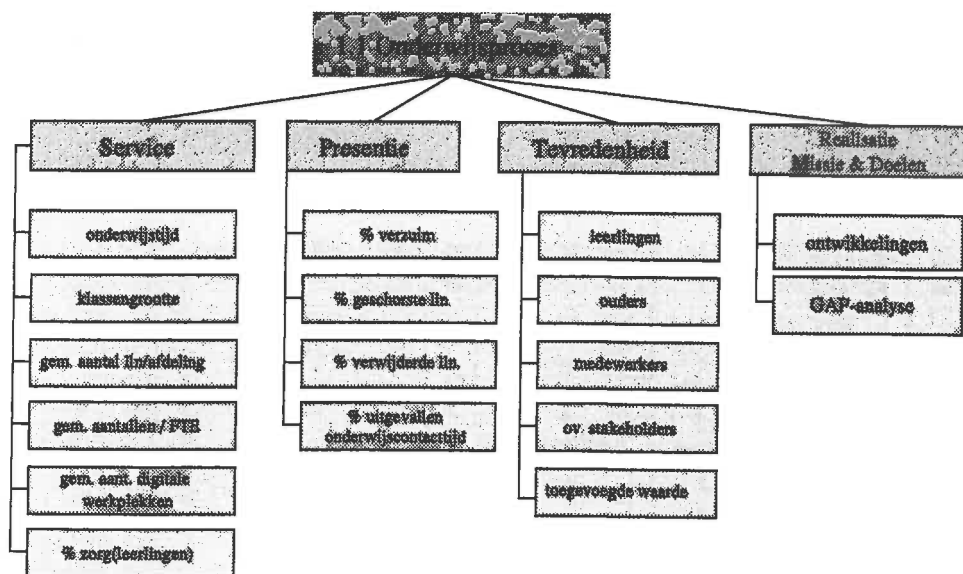


*Opbouw kernindicator Onderwijskwaliteit*

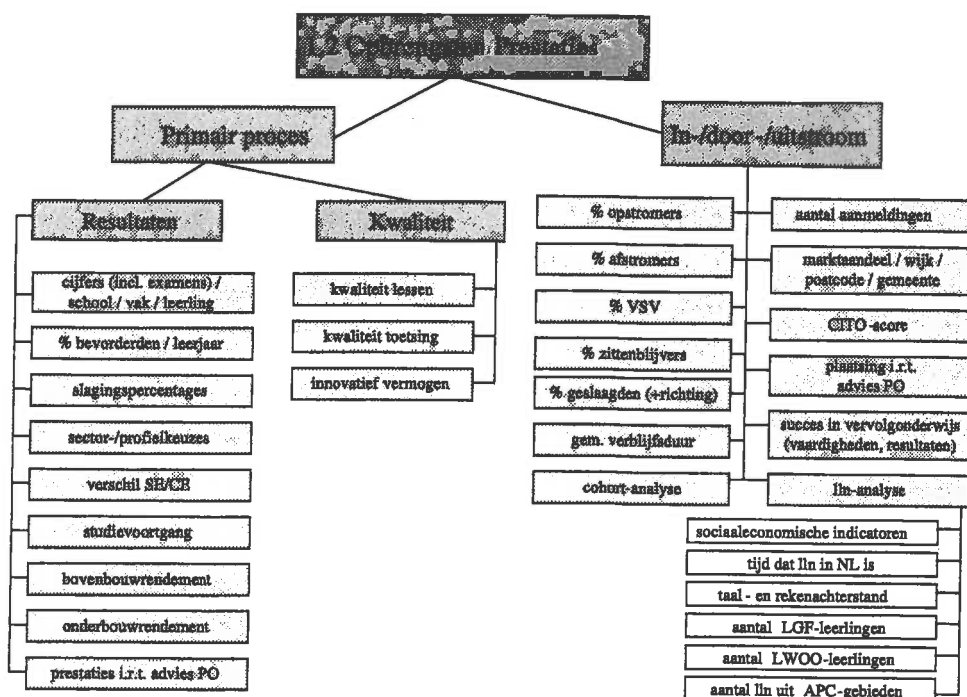


## STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

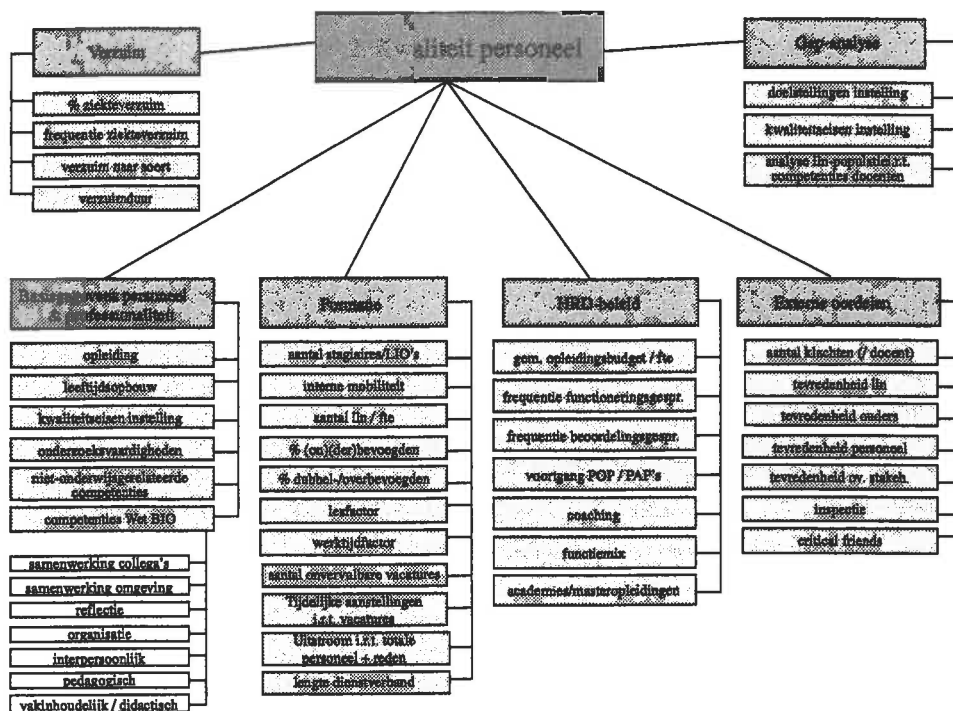
*Opbouw subindicator Onderwijsproces (als onderdeel van Onderwijskwaliteit)*



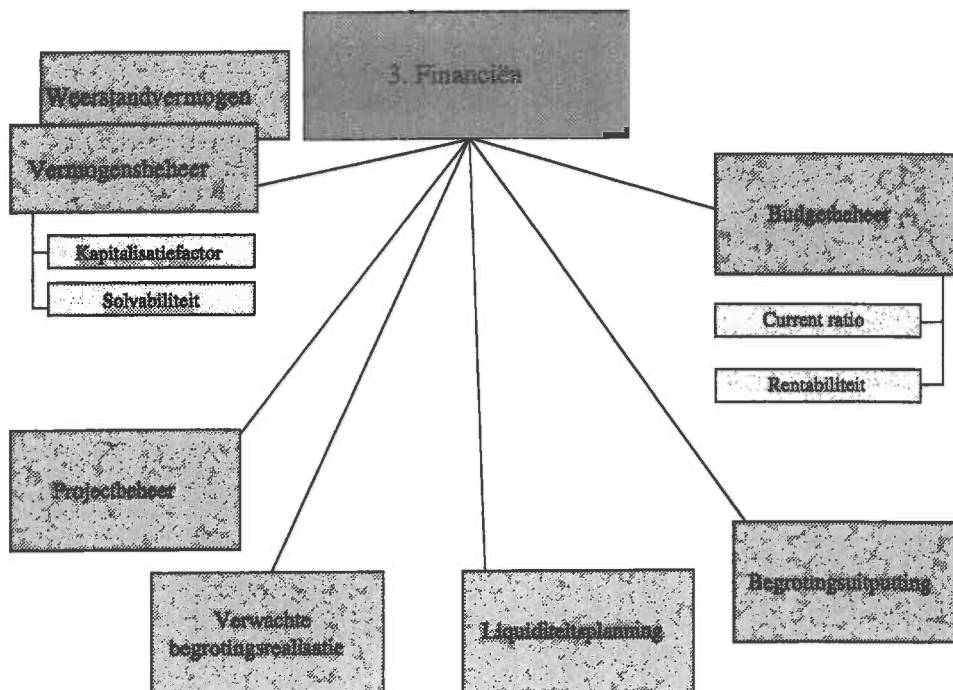
*Opbouw subindicator Opbrengsten/Prestaties (als onderdeel van Onderwijskwaliteit)*



Opbouw kernindicator *Kwaliteit personeel*



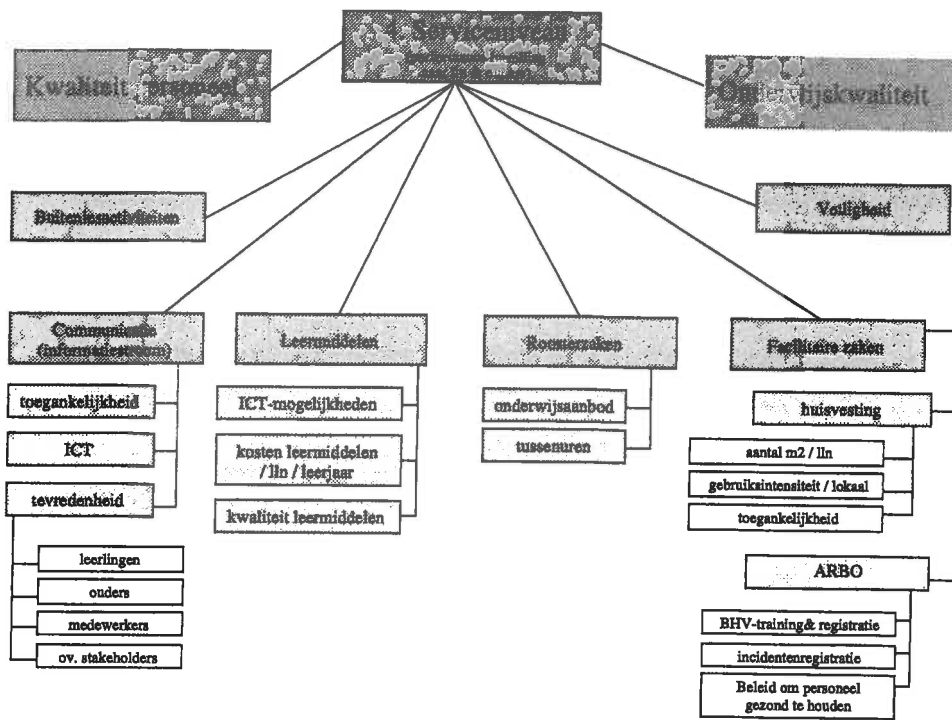
Opbouw kernindicator *Financiën*



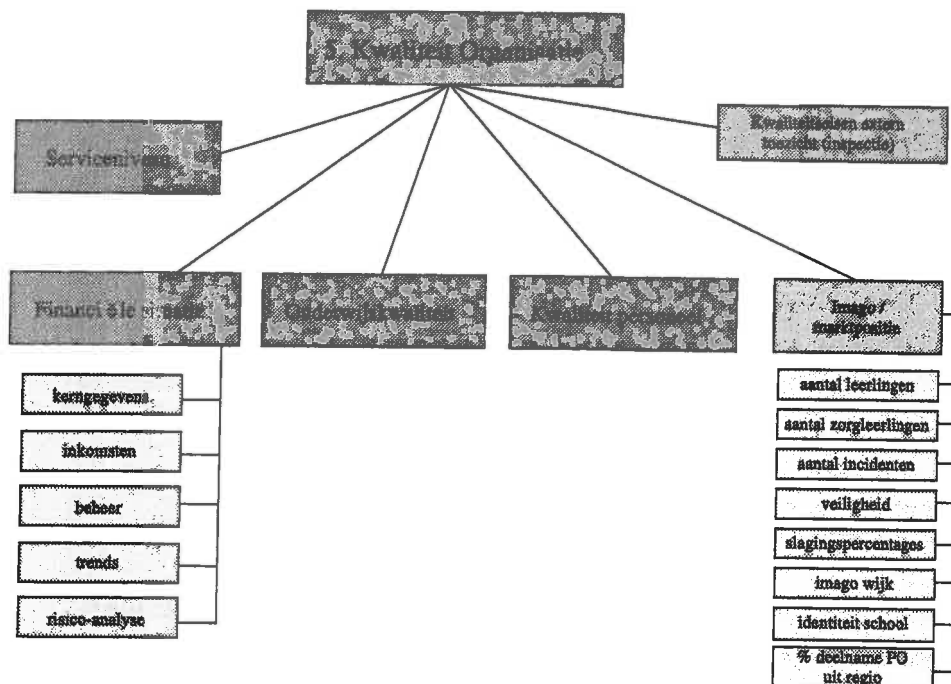


# STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

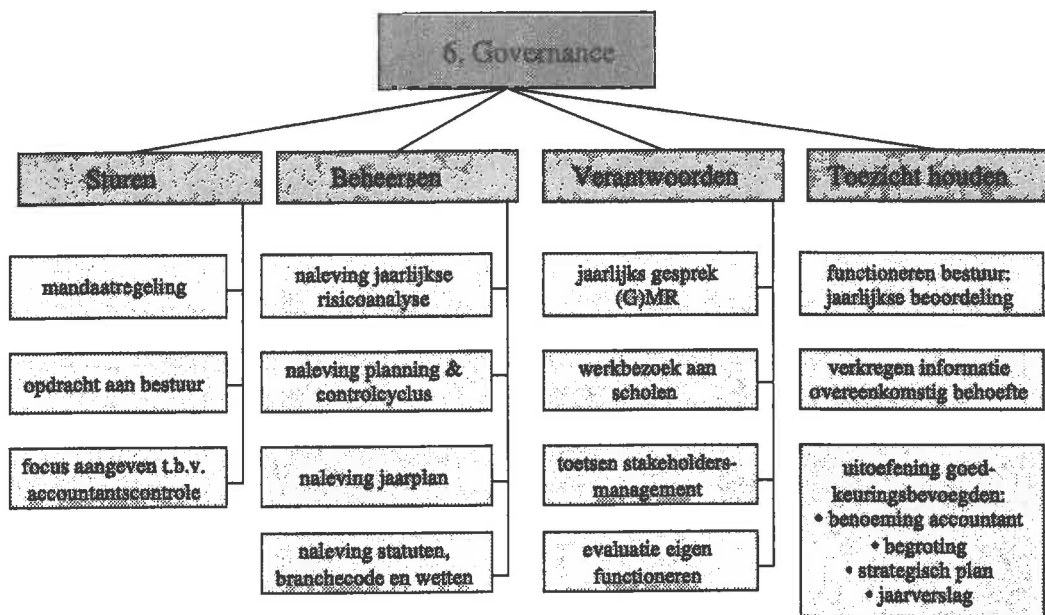
## Opbouw kernindicator Serviceniveau



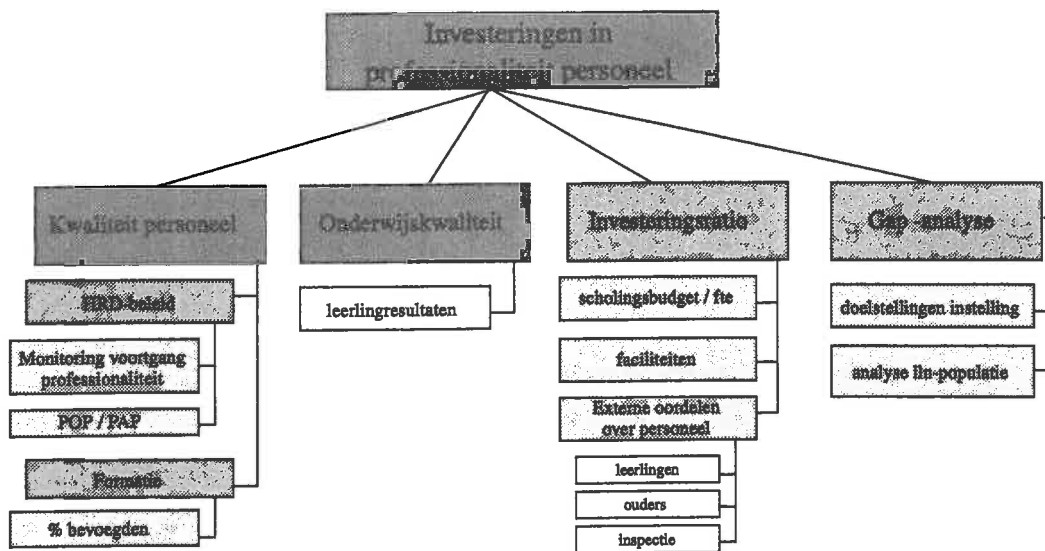
## Opbouw kernindicator Kwaliteit organisatie



*Opbouw kernindicator Governance*



*Opbouw subindicator Investerings in kwaliteit personeel*

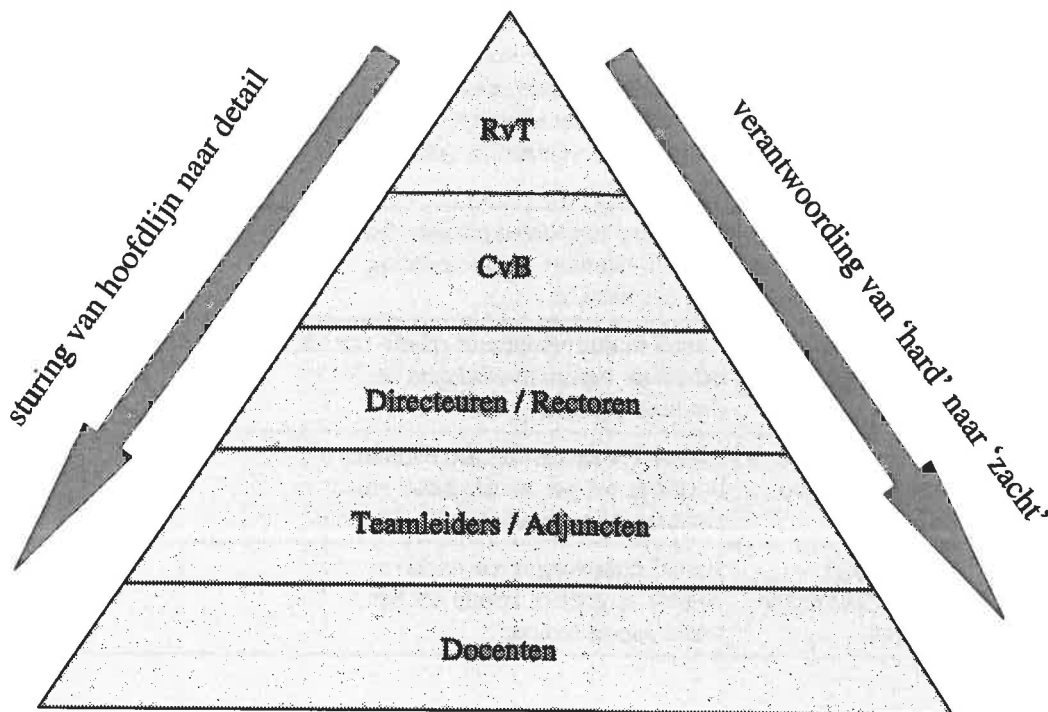


**6.5 Een vaste set aan sturingsinformatie**

Om per beslissingsniveau te bepalen over welke sturingsinformatie elke verantwoordelijkheidslaag minimaal zou moeten beschikken, zijn de uitkomsten uit de verschillende versnellingsessies nogmaals beoordeeld. Hierbij is tevens nagegaan met welke frequentie deze informatie beschik-

baar zou moeten zijn. Het moge duidelijk zijn dat op het niveau van de toezichthouder de sturingsinformatie een ander aggregatieniveau kent, dan op het niveau van de schoolleiding. Zoals in hoofdstuk 3 aangegeven, is elke verantwoordelijkheidslaag zelf verantwoordelijk voor de levering van de sturingsinformatie die het naast hogere verantwoordelijkheidsniveau gebruikt. Hierbij wordt niet bedoeld dat binnen alle lagen van de organisatie medewerkers zelf de informatie bewerken; de informatie dient zo veel mogelijk uit de ICT-systemen onttrokken te worden. Het eigenaarschap van de informatie berust echter telkens bij de verantwoordelijkheidslaag die deze informatie als verantwoordingsinformatie verstrekt. Op het verantwoordelijkheidsniveau van docenten is sprake van wat Bovens (2004) een 'zachte' vorm van verantwoording noemt, terwijl op de managementniveaus meer sprake is van 'harde verantwoording'. Onder dit laatste begrip verstaat Bovens dat op gezette tijden rekenschap moet worden afgelegd over vooraf afgesproken gegevens. In onderstaande figuur vatten we dit nog even samen:

*Sturing op hoofdlijnen leidt tot harde verantwoording*



### 6.5.1 Raad van toezicht

Gelet op de eisen die de wetgever aan deugdelijk en onafhankelijk intern toezicht stelt en rekening houdend met de nieuwste ontwikkelingen op het

## STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

gebied van governance zijn de uitkomsten van de versnellingsessies betreffende de raad van toezicht nogmaals beoordeeld. Dit heeft geleid tot een transparante, betrouwbare en valide set aan indicatoren waarover elke raad van toezicht in het voortgezet onderwijs idealiter zou moeten kunnen beschikken.

De prestatie-indicatoren waarover de raad van toezicht zich zou moeten willen laten informeren hebben in principe betrekking op de gehele rechtspersoon: stichting, vereniging of publiekrechtelijke rechtspersoon. De sturingscockpit van de raad van toezicht bevat minimaal informatie over de volgende indicatoren:

<i>Kernindicator</i>	<i>Prestatie-indicator</i>	<i>Korte toelichting</i>	<i>Frequentie</i>	
			<i>per kwartaal</i>	<i>per jaar</i>
Onderwijs	Opbrengstbepaling per school per jaar	De inspectie bepaalt jaarlijks o.b.v. vier indicatoren <sup>1</sup> gemiddeld over drie jaren of het onderwijs voldoende opbrengsten genereert		X
	Algemene tevredenheid van leerlingen en ouders per school	Wordt afgenomen binnen de kaders van Vensters voor Verantwoording en weergegeven in één cijfer per onderwijssoort en vergeleken met het landelijk gemiddelde		X
	Realisatie van overeengekomen strategisch beleid	Dit vormt het toetsingskader dat de RvT hanteert ter beoordeling van het bestuur	X	
HRM	Ziekteverzuimpercentage personeel	Aantal verzuimdagen in relatie tot het totaal beschikbare dagen in dezelfde periode	X	
	Percentage personeelsverloop	Aantal vertrekkende medewerkers in relatie tot het totaal aantal medewerkers in dezelfde periode		X
	Percentage on(der)bevoegde leraren	Aantal onbevoegde en onderbevoegde leraren in relatie tot het totaal aantal leraren		X

<sup>1</sup> Dit zijn de normindicatoren van de opbrengsten; te weten rendement onderbouw van de school, rendement bovenbouw van de schoolsoort, behaalde examencijfers en verschil tussen het cijfer voor het schoolexamen en het cijfer voor het centraal examen.

STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

Kernindicator	Prestatie-indicator	Korte toelichting	Frequentie	
			per kwartaal	per jaar
Financiën	Begrotingsuitputting	Afwijking (absoluut of relatief) tussen begrote uitgaven en werkelijke uitgaven per periode	X	
	Verwachte begrotingsrealisatie	Voorspelling van het verschil (in euro's of percentages) tussen begroting en uiteindelijke realisatie van begroting	X	
	Liquiditeitsplanning	Prognose van de inkomende en uitgaande geldstromen per maand. Belangrijke indicator i.v.m. beheersing financiële risico's.	X	
	Kapitalisatiefactor	De verhouding van het geïnvesteerd vermogen tot de gerealiseerde omzet. Deze indicator is van belang voor de beoordeling van het vermogensbeheer		X
Bedrijfsvoering	Marktaandeel	Aantal leerlingen in een bepaalde gemeente dat de school voor voortgezet onderwijs bezoekt in verhouding tot het totaal aantal VO-leerlingen in die gemeente		X
	Stakeholdersrelatie	Verslag van de dialoog met belanghebbenden en overzicht van hetgeen met de door hen ingebrachte zaken is gebeurd		X
	Compliance	Vaststellen in welke mate statuten, branchecode en wetten zijn nageleefd		X

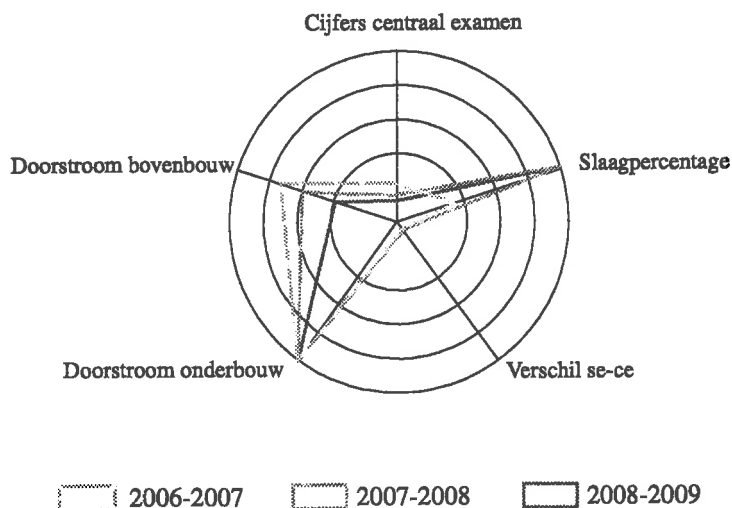
Raden van toezicht vragen zich nogal eens af in welke mate zij hebben toe te zien op de onderwijsopbrengsten van scholen. Met de wetwijzigingen die samenhangen met 'Goed onderwijs, goed bestuur'<sup>1</sup> krijgt de interne toezichthouder nadrukkelijk een rol in het toezien op de leerresultaten. De wetgever heeft met ingang van 1 augustus 2010 sanctiemogelijkheden bij onvoldoende leerresultaten, evenals bij ernstig of langdurig tekortschieten van de leerresultaten. Zo kan de minister in het geval van een openbare

<sup>1</sup> Gepubliceerd in het Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden van 2 maart 2010.

## STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

school de schoolsoort die onvoldoende leerresultaten realiseert sluiten of wanneer het een bijzondere school betreft de bekostiging beëindigen. De raad van toezicht dient zich jaarlijks te laten informeren over de gemiddelde eindexamenresultaten en het zogenaamde doorstroomrendement. Vaak volstaat men met de slaagpercentages per schoolsoort. Dit is echter een prestatie-indicator die weinig zegt over de feitelijke leerresultaten. Zo is het van belang te weten hoe lang de leerlingen erover gedaan hebben om het diploma te behalen; dit wordt gemeten in het (1) onderbouwrendement en het (2) bovenbouwrendement. Een andere belangrijke punt is welke factoren van invloed zijn geweest op het slagen van de leerlingen. Dat wordt gemeten met het (3) verschil tussen het SE- en CE-cijfer en met het (4) gemiddeld cijfer voor het Centraal Examen. De Inspectie van het Onderwijs gebruikt deze vier indicatoren om de leerresultaten van een schoolsoort te bepalen. Daarbij wordt een oordeel altijd gebaseerd op het gemiddelde van de afgelopen drie jaar en is er pas sprake van onvoldoende leerresultaten indien twee van de vier genoemde indicatoren onder de maat zijn. Dit zorgt ervoor dat het effect van de jaarlijkse resultaten toch gebruikt kan worden als sturingsinformatie. Er gaat met betrekking tot de wettelijke norm 'onvoldoende leerresultaten' een waarschuwend werking uit van het jaarlijkse resultaat.

*Percentielscores van de leerresultaten bij een vmbo-t opleiding (Bron: Vensters voor Verantwoording)*



Het radardiagram laat zien dat deze vmbo-school uitstekende slaagpercentages heeft, ze behoren landelijk tot de vmbo's met de hoogste slagingspercentages, gecombineerd met leerresultaten die door de Inspectie van

## STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

het Onderwijs beoordeeld zijn als 'ernstig tekortschietend'. Het verschil tussen het SE- en het CE-cijfer is de afgelopen drie jaar op bijna geen enkele vmbo slechter en voor wat betreft het gemiddeld cijfer voor het centraal examen behoort deze school tot de 20% slechtst scorende vmbo's. Het diagram toont de opbrengsten van drie opeenvolgende jaren; we moeten constateren dat er geen enkele verbetering heeft plaatsgevonden. Door jaarlijks op deze gegevens toe te zien, kan tijdig worden bijgestuurd.

### 6.5.2 College van bestuur

Bestuurders zijn verantwoordelijk voor de naleving van wettelijke verplichtingen, de realisatie van de missie van de organisatie die zij besturen, alsmede de continuïteit van de taak van de instelling en het nakomen van de afspraken die dienaangaande met de interne toezichthouder zijn gemaakt. Dat betekent dat zij informatie nodig hebben over de mate waarin de organisatie op koers is (doelrealisatie), over de mate waarin de organisatie gezond is (mensen, middelen), over de bestuurlijke omgeving (leerlingenprognoses, ketensamenwerking) en over de mate waarin de organisatie leert (verantwoording, kwaliteit). Het bestuurlijk dashboard verschaft daartoe minimaal de volgende informatie:

Kernindicator	Prestatie-indicator	Korte toelichting	Frequentie	
			per kwartaal	per jaar
Onderwijs	Opbrengstbepaling per schoolsoort per jaar	De inspectie bepaalt jaarlijks o.b.v. vier indicatoren <sup>1</sup> gemiddeld over drie jaren of het onderwijs voldoende opbrengsten genereert		X
	Slagingspercentage per schoolsoort, inclusief percentielscore	Percentage geslaagde leerlingen per schoolsoort in relatie tot het landelijk gemiddelde en uitgedrukt in percentielen		X
	Realisatie onderwijstijd per school	Gerealiseerde onderwijstijd in relatie tot de minimaal te realiseren onderwijstijd	X	
	Realisatie schoolplan/jaarplan	Met behulp hiervan beoordeelt het bestuur de voortgang met betrekking tot de doelrealisatie	X	

<sup>1</sup> Dit zijn de normindicatoren van de opbrengsten; te weten rendement onderbouw van de school, rendement bovenbouw van de schoolsoort, behaalde examencijfers en verschil tussen het cijfer voor het schoolexamen en het cijfer voor het centraal examen.

STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

<i>Kernindicator</i>	<i>Prestatie-indicator</i>	<i>Korte toelichting</i>	<i>Frequentie</i>	
			<i>per kwartaal</i>	<i>per jaar</i>
HRM	Funciemix per school	Procentuele verdeling LB-, LC-, LD-functies in relatie tot de te realiseren funciemix		X
	Ziekteverzuimpercentage personeel onderverdeeld naar soort verzuim	Aantal verzuimdagen in relatie tot het totaal beschikbare dagen in dezelfde periode. Uitgesplitst naar soort verzuim	X	
	Aantal leerlingen per fte per school	Deze globale indicator verdient bij geringe verschuiving nadere analyse. De bekostiging van zorgleerlingen heeft hier invloed op		X
	Percentage on(der)bevoegde leraren	Aantal onbevoegde en onderbevoegde leraren in relatie tot het totaal aantal leraren		X
	Percentage personeelsverloop	Aantal vertrekkende medewerkers in relatie tot het totaal aantal medewerkers in dezelfde periode	X	
	Uitputting formatieplan per school	Afwijking (absoluut en relatief) tussen begrote formatie-inzet per personeelscategorie en de werkelijke inzet per periode per school	X	
Financiën	Begrotingsuitputting	Afwijking (absoluut en relatief) tussen begrote uitgaven en werkelijke uitgaven per periode per school	X	
	Verwachte begrotingsrealisatie	Voorspelling van het verschil (in euro's en percentages) tussen schoolbegroting en uiteindelijke realisatie van begroting	X	
	Liquiditeitsplanning	Prognose van de inkomende en uitgaande geldstromen per maand per school. Belangrijke indicator i.v.m. beheersing financiële risico's.	X	



STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

Kernindicator	Prestatie-indicator	Korte toelichting	Frequentie	
			per kwartaal	per jaar
	Budgetbeheer m.b.v. de kengetallen 'current ratio' en 'rentabiliteit'	De current ratio dient volgens de Commissie Don <sup>1</sup> binnen signaleringsgrenzen van 0,5-1,5 te liggen. Voor de rentabiliteit gelden signaalwaarden van 0-5%	X	
	Weerstandsvermogen	Met dit kengetal wordt een indicatie gegeven van de vermogenspositie van de instelling. Het weerstandsvermogen berekenen we door het totale eigen vermogen (incl. bestemmingsreserves) te delen door de totale baten. Het Ministerie van OCW vindt een weerstandsvermogen tussen 20 en 25% gewenst en verlangt een toelichting wanneer dit meer dan 40% is of minder dan 10%		X
Bedrijfsvoering	Marktaandeel per postcodegebied of gemeente	Aantal leerlingen in een bepaalde postcode of gemeente dat de school/groep van scholen voor voortgezet onderwijs bezoekt in verhouding tot het totaal aantal VO-leerlingen in dat postcodegebied of die gemeente		X
	Stakeholdersrelatie	Verslag van de dialoog met belanghebbenden en overzicht van wat met de door hen ingebrachte zaken is gebeurd		X
	Gemiddeld aantal m <sup>2</sup> 's bvo per leerling	Het beschikbare bruto vloeroppervlak gemiddeld per leerling is een indicator voor de gebruikintensiteit van schoolgebouwen. Door dit intern voor vergelijkbare schoolsoorten te benchmarken beschikt het bestuur over een sturingsmiddel		X

<sup>1</sup> De Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen onder voorzitterschap van Henk Don omschrijft de rentabiliteit in het onderwijs als 'de mate waarin inkomsten en uitgaven met elkaar in evenwicht zijn, uitgedrukt in procenten van de totale baten'. De current ratio is op te vatten als de verhouding tussen de totale vlottende activa en de kortlopende schulden.

## STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

### 6.5.3 Directeur/rector

De directeur of rector is in het algemeen belast met de dagelijkse leiding van een school. De taken en bevoegdheden van deze functionaris zijn vastgelegd in het managementstatuut, dat ook de richtlijnen bevat voor de uitoefening van de door het bestuur op- en overgedragen taken en bevoegdheden. De directeur/rector stuurt de school aan en legt over de behaalde resultaten verantwoording af aan het bestuur.

Kernindicator	Prestatie-indicator	Korte toelichting	Frequentie	
			per kwartaal	per jaar
Onderwijs	Opbrengstbepaling per schoolsoort per jaar, incl. percentielscore	De inspectie bepaalt jaarlijks o.b.v. vier indicatoren gemiddeld over drie jaren of het onderwijs voldoende opbrengsten genereert. De school houdt hier i.v.m. tijdige signalering per jaar zicht op en benchmarkt de gegevens		X
	Slagingspercentage per schoolsoort, inclusief percentielscore	Wordt waarschijnlijk binnen het Managementvenster van Vensters voor Verantwoording gepubliceerd		X
	Gemiddelde jaarcijfers per vak per leerjaar/schoolsoort	Het is denkbaar dat hiervoor een norm of ambitie wordt afgesproken.		X
	Realisatie onderwijstijd per leerjaar per afdeling of sector	Gerealiseerde onderwijstijd in relatie tot de minimaal te realiseren onderwijstijd per leerjaar binnen een afdeling of sector	X	
	Aantal geschorste leerlingen in relatie tot reden	Het aantal schorsingen in een periode van één dag of langer met vermelding van duur en reden	X	
	Aantal verwijderde leerlingen in relatie tot reden	Het aantal verwijderde leerlingen in een periode met vermelding van reden en de naam van de school waar de leerling is toegelaten	X	
	Aantal leerlingen dat de school verlaat	Het aantal uitgeschreven leerlingen per periode met de reden van vertrek	X	
	Realisatie teamplan/jaarplan	Met behulp hiervan beoordeelt de directeur of rector de doelrealisatie van de team- of afdelingsplannen.	X	

STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

Kernindicator	Prestatie-indicator	Korte toelichting	Frequentie	
			per kwartaal	per jaar
HRM	Ziekteverzuimpercentage personeel onderverdeeld naar soort verzuim	Aantal verzuimdagen in relatie tot het totaal beschikbare dagen in dezelfde periode. Uitgesplitst naar soort verzuim	X	
	Ziekmeldingfrequentie personeel	Aantal verzuimmeldingen gedeeld door het aantal werknemers in een periode in relatie tot het aantal dagen in die periode	X	
	Percentage personeelsverloop	Aantal vertrekkende medewerkers in relatie tot het totaal aantal medewerkers in dezelfde periode	X	
	Lesfactor	De lesfactor wordt berekend door het aantal uitgezette wekelijkse lessen in een school te delen door het aantal leerlingen van die school. Dit is een indicator voor de (efficiënte) inzet van docenten		X
	Funciemix per school	Procentuele verdeling LB-, LC-, LD-functies in relatie tot de te realiseren funciemix		X
	Percentage on(der)bevoegde leraren	Aantal onbevoegde en onderbevoegde leraren in relatie tot het totaal aantal leraren		X
Financiën	Begrotingsuitputting	Afwijking (absoluut of relatief) tussen begrote uitgaven en werkelijke uitgaven per periode	X	
	Verwachte begrotingsrealisatie	Voorspelling van het verschil (in euro's of percentages) tussen begroting en uiteindelijke realisatie van begroting	X	
	Projectbeheer	M.b.t. geormerkte subsidies is een zodanige projectadministratie ingericht dat sprake is van een gestructureerd projectbeheer	X	

## STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

Kernindicator	Prestatie-indicator	Korte toelichting	Frequentie	
			per kwartaal	per jaar
Bedrijfsvoering	Aantal klachten naar soort	Registratie van officiële klachten overeenkomstig de klachtenregeling met vermelding van de aard van de klacht en de fase van afhandeling	X	
	Gemiddeld aantal m <sup>2</sup> 's bvo per leerling	Het beschikbare bruto vloeroppervlak gemiddeld per leerling is een indicator voor de gebruiksintensiteit van schoolgebouwen. Door deze intern voor vergelijkbare schoolsoorten te benchmarken beschikt het bestuur over een sturingsmiddel		X
	Gemiddeld aantal ICT-werkplekken t.b.v. leerlingen	Het totaal aantal ICT-werkplekken voor leerlingen gedeeld door het aantal leerlingen van de school		X
	Contractenregister	Een 'soll'-registratie van verhuur en detacheringen, waarmee de volledigheid van de werkelijke baten ('ist'-positie) is te controleren	X	
	Marktaandeel per postcodegebied of gemeente	Aantal leerlingen in een bepaalde postcode of gemeente dat de school bezoekt in verhouding tot het totaal aantal VO-leerlingen in dat postcodegebied of die gemeente		X
	Stakeholdersrelatie	Verslag van de dialoog met belanghebbenden en overzicht van hetgeen met de door hen ingebrachte zaken is gebeurd		X

### 6.5.4 Teamleider/adjunct

De conrector, adjunct-directeur, team- of afdelingsleider kan belast worden met de verantwoordelijkheid voor een deel van de school of het schoolbeleid. Voor het betreffende gedeelte van het schoolbeleid dient deze middenmanager te beschikken over adequate sturingsinformatie. Het dashboard van de teamleider/adjunct bevat prestatie-indicatoren die bin-

## STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

nen zijn verantwoordelijkheidsbereik liggen en waarover hij verantwoording aflegt aan de directeur/rector.

Meestal is de sturing van deze functionarissen beperkt tot de kernindicatoren onderwijs en HRM. Om die reden ontbreekt in het volgende schema de informatie op het gebied van financiën en bedrijfsvoering.

Kernindicator	Prestatie-indicator	Korte toelichting	Frequentie	
			per kwartaal	per jaar
Onderwijs	% leerlingen dat in leerjaar 1 aan niveau 1F van het Referentiekader doorlopende leerlijn Taal en Rekenen voldoet	Hiervoor zijn diagnostische toetsen ontwikkeld, <sup>1</sup> die vooralsnog gratis beschikbaar zijn. De rapportages op leerling-, groeps- en schoolniveau geven een indicatie voor de noodzakelijke aanpak		X
	% leerlingen dat na drie jaar VO aan niveau 2F van het Referentiekader doorlopende leerlijn Taal en Rekenen voldoet	Hiervoor zijn diagnostische toetsen ontwikkeld, <sup>2</sup> die vooralsnog gratis beschikbaar zijn. Met de rapportages op leerling-, groeps- en schoolniveau kunnen de ontwikkelingen gemonitord worden en ontstaat inzicht in de gewenste aanpak		X
	Relatie advies PO en plaatsing	Van de leerlingen in het eerste leerjaar wordt per soort klas (bijvoorbeeld havo/vwo) in procenten aangegeven van welk basisschooladvies sprake was		X
	Relatie Cito-score en plaatsing	Van de leerlingen in het eerste leerjaar wordt per soort klas (bijvoorbeeld havo/vwo) in procenten aangegeven van welke Cito-score sprake was.		X
	Relatie advies PO & Cito-score en leerjaar/schoolsoort	Percentage leerlingen dat per leerjaar/schoolsoort in een klas zit overeenstemmend met het basisschooladvies en de bij de schoolsoort passende Cito-score		X

<sup>1</sup> Zie <http://www.cito.nl/vo/otr/info.htm>.

<sup>2</sup> Zie <http://www.cito.nl/vo/otr/info.htm>.

STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

Kernindicator	Prestatie-indicator	Korte toelichting	Frequentie	
			per kwartaal	per jaar
	Gemiddelde cijfer per vak per leerjaar/schoolsoort	Gemiddelde van alle cijfers die in een bepaalde periode voor een vak in een leerjaar binnen een bepaalde schoolsoort zijn behaald	X	
	Gemiddelde cijfer per vak per leraar per klas	Gemiddelde van de cijfers die in een bepaalde periode voor een vak in een klas bij een bepaalde leraar zijn behaald	X	
	Realisatie onderwijstijd per leerjaar of klas	Gerealiseerde onderwijstijd in relatie tot de minimaal te realiseren onderwijstijd in het betreffende leerjaar dan wel de betreffende klas	X	
	% bevorderde leerlingen per leerjaar	Percentage leerlingen dat in een leerjaar in een bepaalde schoolsoort bevorderd wordt naar een hoger leerjaar in dezelfde schoolsoort		X
	Aantal leerlingen dat opstroomt	Totaal aantal leerlingen in een leerjaar dat in vergelijking met het basisschooladvies in een hogere schoolsoort is geplaatst (bijvoorbeeld met vmbo-b naar vmbo-k of met havo/vwo advies van atheneum)	X	
	Aantal leerlingen dat afstroomt	Totaal aantal leerlingen in een leerjaar dat in vergelijking met het basisschooladvies in een lagere schoolsoort is geplaatst (bijvoorbeeld met vmbo-t advies naar vmbo-k of met havo/vwo advies naar havo)	X	
	Gemiddeld examencijfer per vak, inclusief percentielscore	Dit gemiddelde wordt afgezet tegen het landelijk gemiddelde en de berekende percentiel		X
	Gemiddeld verschil tussen SE- en CE-cijfer per vak	Dit verschil mag niet gelijk aan of hoger zijn dan 0,5		X

STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

Kernindicator	Prestatie-indicator	Korte toelichting	Frequentie	
			per kwartaal	per jaar
	Verzuimpercentage leerlingen in relatie tot reden	Het aantal leerlingen dat in een bepaalde periode één of meer lessen verzuimt in relatie tot het totaal aantal leerlingen in de betreffende deelschool en onder vermelding van de reden	X	
HRM	Ziekteverzuimpercentage personeel	Aantal verzuimdagen in relatie tot het totaal beschikbare dagen in dezelfde periode	X	
	Ziekmeldingsfrequentie personeel	Aantal verzuimmeldingen gedeeld door het aantal werknemers in een periode in relatie tot het aantal dagen in die periode	X	
	Functioneringsgesprekken <sup>1</sup>	Aantal gevoerde functioneringsgesprekken in relatie tot het aantal te voeren functioneringsgesprekken	X	
	Deskundigheidsbevordering	Totale scholingsuitgaven in de betreffende deelschool gedeeld door het aantal personeelsleden in de betreffende deelschool	X	

### 6.5.5 Docent

In het onlangs verschenen Onderwijsverslag pleit de Inspectie van het Onderwijs voor het systematisch en doelgericht werken aan het maximaliseren van onderwijsprestaties. Bij dit opbrengstgericht werken speelt de docent een uiterst belangrijke rol. In een opbrengstgerichte cultuur worden basisvaardigheden centraal gesteld, hebben docenten hoge verwachtingen van leerlingen, leggen docenten leerlingenresultaten vast en interpreteren zij deze. Aangezien de kerntaak van de docent betrekking heeft op het onderwijs, beperken we de inrichting van zijn sturingsdashboard tot prestatie-indicatoren die betrekking hebben op het onderwijs. Dit neemt niet weg dat docenten ook verantwoordelijkheden kunnen hebben op het terrein van de andere kernindicatoren. In dat geval wordt het docentendashboard uiteraard uitgebreid.

<sup>1</sup> Afhankelijk van het personeelsbeleid kan hier (ook) sprake zijn van beoordelings- en/of POP-gesprekken.

## STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

Kernindicator	Prestatie-indicator	Korte toelichting	Frequentie	
			per kwartaal	per jaar
Onderwijs	Leerlingtevredenheid	Met het oog op functioneringen/of beoordelingsgesprek meet de docent m.b.v. een enquête de tevredenheid van een aantal van zijn leerlingen		X
	% voldoende per vak per leraar per klas	Aan de hand van een te bepalen minimumpercentage en een na te streven percentage wordt op de directe onderwijsopbrengst gestuurd	X	
	Kwaliteitsmonitor schoolexamens	Bepaling en verantwoording van de kwaliteit van het schoolexamen m.b.v. een instrument voor zelfevaluatie: Kwaliteitsmonitor SE <sup>1</sup>		X
	Gemiddeld SE-cijfer per vak per leraar	Dit gemiddelde wordt afgezet tegen het landelijk gemiddelde		X
	Gemiddeld CE-cijfer per vak per leraar	Dit gemiddelde wordt afgezet tegen het landelijk gemiddelde		X
	Verskil gemiddeld SE-CE-cijfer per vak per leraar	Dit verschil mag niet gelijk aan of hoger zijn dan 0,5		X

## 7 Conclusies en aanbevelingen

### 7.1 Conclusies

Naar aanleiding van dit onderzoek kunnen een aantal conclusies getrokken worden. De belangrijkste inhoudelijke conclusie is dat voor elk van de vijf onderscheiden sturingsniveaus een minimale set aan sturingsinformatie is bepaald, waarbij tevens een uitspraak is gedaan betreffende de frequentie waarop deze informatie voor elke beslissingslaag beschikbaar zou moeten zijn.

Naar aanleiding van dit onderzoek zijn er, naast gestructureerde contacten met de 16 participerende scholen/schoolbesturen, ook contacten met een

<sup>1</sup> Zie <http://www.cito.nl/vo/se/kmon/info.htm>.



aanzienlijk groter aantal VO-instellingen geweest. Op basis van al deze contacten formuleren wij de volgende conclusies:

- 1 Veel besturen en schoolleiders hebben behoefte aan sturingsinformatie en proberen daarvoor zelf het wiel uit te vinden.
- 2 Geen enkele VO-instelling beschikt over de volle breedte over de sturingsinformatie die in dit rapport als gewenst minimum is geformuleerd.
- 3 De meeste instellingen gebruiken dezelfde prestatie-indicatoren voor verschillende verantwoordings- en sturingsniveaus.
- 4 Er wordt zo goed als niet gewerkt met prestatie-indicatoren die betrekking hebben op de *core business* van de instelling, te weten onderwijs.
- 5 Op het niveau van intern toezicht en bestuur wordt hoofdzakelijk gewerkt met prestatiegegevens op het gebied van financiën.
- 6 Prestatiesturing op HRM- en onderwijsgebied staat in het voortgezet onderwijs nog maar in de kinderschoenen.

## 7.2 Aanbevelingen

Deze rapportage geeft aanleiding tot een aantal aanbevelingen, te weten:

- Voor sturingsinformatie dienen de ICT-systemen adequaat ingericht en op orde te zijn. Het is gewenst dat een fors volume aan onderwijsinstellingen in het voortgezet onderwijs de handen ineenslaat met als doel op basis van deze bevindingen tot een gewenste ICT-omgeving te komen.
- Het zou goed zijn als de VO-raad, als brancheorganisatie, zich sterk maakt voor het gebruik van een minimumset aan prestatie-indicatoren als aanvulling op de verantwoordingsindicatoren van Vensters voor Verantwoording.
- Bundeling van de vele particuliere initiatieven in de sector zou door de VO-raad actief nagestreefd moeten worden.
- Werken met sturingsinformatie en daarmee werk maken van vroegsignalering vraagt om een gedegen keten van toezicht en verantwoording in de gehele organisatie. Hiervoor is verdere professionalisering noodzakelijk.
- In het bijzonder in de domeinen van de kernindicatoren Onderwijs en HRM verdient het aanbeveling dat een aanspreekcultuur gestimuleerd wordt, die nu nog maar in geringe mate in onderwijsinstellingen gebruikelijk is.

## Literatuuroverzicht

Ahaus, C.T.B. en F.J. Diepman, *Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit*, 1999.

## STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

Bovens, M., 'Public Accountability', in: *The Oxford Handbook of Public Management*, 2004.

Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen, 'Financieel beleid van onderwijsinstellingen', 2009.

Haaijer, Robbin, 'Meer is minder', in: *Schoolzakelijk*, 2009.

Inspectie van het Onderwijs, 'De staat van het onderwijs', Onderwijsverslag 2008/2009, 2010.

Jansen, Rob E., *Besturen met prestatie-indicatoren*, 2001.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en wetenschap, 'Onderwijs met ambitie', kwaliteitsagenda Voortgezet Onderwijs 2008-2011, 2008.

Onderwijsraad, 'Partners in onderwijsopbrengst', 2008.

Stufflebeam, Daniël L., *The CIPP model for evaluation*, 1987.

Werkgroep 6 Brede Heroverwegingen, 'Productiviteit onderwijs', 2010.

**Bijlage 1 Deelnemende scholen**

Aan het Project Sturingsinformatie Voortgezet Onderwijs hebben de volgende organisaties deelgenomen:

Alliantie Voortgezet Onderwijs voor Nijmegen en het Land van Maas en Waal te Nijmegen  
*www.alliantievo.nl*

Bestuur Openbaar Onderwijs Rotterdam  
*www.stichtingboor.nl*

Christelijke Scholengemeenschap Vincent van Gogh te Assen  
*www.csvincentvangogh.nl*

Kalsbeek College te Woerden  
*www.kalsbeek.nl*

Kennemer Lyceum te Overveen  
*www.kennemerlyceum.nl*

Lucas Onderwijs te Den Haag  
*www.lucasonderwijs.nl*

Meridiaan College te Amersfoort  
*www.mcvo.nl*

Montessori Lyceum Amsterdam  
*www.montessorilyceumamsterdam.nl*

Open Schoolgemeenschap Bijlmer te Amsterdam  
*www.openschoolgemeenschapbijlmer.nl*

OSG Erasmus te Almelo  
*www.osg-erasmus.nl*

Petrus Canisius College te Alkmaar  
*www.pcc.nu*

Scholengroep CS De Hoven te Gorinchem  
*www.csdehoven.nl*

## STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

Unicoz Onderwijsgroep, Zoetermeer  
*www.unicoz.nl*

Vereniging CVO te Rotterdam  
*www.cvo.nl*

Voortgezet Onderwijs Best - Oirschot  
*www.voboscholen.nl*

Wartburg College te Rotterdam  
*www.wartburg.nl*

## Bijlage 2 Opbrengstgerichtheid

Enkele ontwikkelingen op het gebied van prestatieverbetering en opbrengstgerichtheid:

- De Kwaliteitsagenda Voortgezet Onderwijs 2008-2011, die staatssecretaris Van Bijsterveldt-Vliegenthart in juli 2008 publiceerde, bevat zes samenhangende beleidsprioriteiten voor zichtbaar beter onderwijs. Deze beleidsprioriteiten laten zich als volgt samenvatten: (1) aantoonbare verbetering van taal- en rekenprestaties, (2) uitblinken op alle niveaus en een passende kwalificatie voor alle leerlingen, (3) burgerschapsvorming voor alle leerlingen, (4) ruimte voor de leraar, (5) goede en betrouwbare examens en (6) (zeer) zwakke scholen weer goed en goede scholen nog beter.
- Het rapport 'Productiviteit Onderwijs' van een van de werkgroepen die het kabinet in 2009 instelde in het kader van de zogenoemde brede heroverwegingen, bevat de stelling dat prestatieverbeteringen op scholen mogelijk zijn. Gesteld wordt dat ook als rekening gehouden wordt met achtergrondkenmerken van leerlingen er een grote spreiding in scores tussen scholen is: een deel van de scholen kan dus beter presteren. Ook geeft deze ambtelijke werkgroep aan dat scholen gestimuleerd kunnen worden het zo goed mogelijk te doen.
- In 'Partners in Onderwijsopbrengst' concludeert de Onderwijsraad dat het verhogen van de leeropbrengsten in de school een zaak is van alle betrokkenen. De opbrengstgerichtheid in het voortgezet onderwijs is nog maar zwak ontwikkeld. De verschillende partijen - schoolbestuur, docenten, ouders en leerlingen - kunnen elkaar versterken in opbrengstgerichtheid. De Onderwijsraad introduceert een stimuleringsladder ter bevordering van een opbrengstgerichte houding.
- Boven het bericht waarmee de Onderwijsinspectie het verschijnen van het Onderwijsverslag 2008/2009 aankondigde, stond dit jaar 'Prestatiegerichte aanpak helpt onderwijs te verbeteren'. De inspectie definieert opbrengstgericht werken als 'het systematisch en doelgericht werken aan het maximaliseren van prestaties'. De inspectie stelt vast dat in enkele minder goed ontwikkelde onderdelen van het onderwijsleerproces nog aanzienlijke winst is te behalen. We moeten hierbij denken aan kwaliteitszorg, leerlingenzorg, afstemming en (bij sommige leraren) het didactisch handelen. Van de besturen in het voortgezet onderwijs is 30% betrokken bij zwakke en zeer zwakke scholen.
- Uit onderzoek van dr. André de Waal MBA, academisch directeur van HPO Center in Hilversum, blijkt dat een prestatiegerichte verbetercultuur een van de succesfactoren van *High Performance Organisations* (HPO) is. Ten aanzien van het onderwijs constateert De Waal dat medewerkers on-

## STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

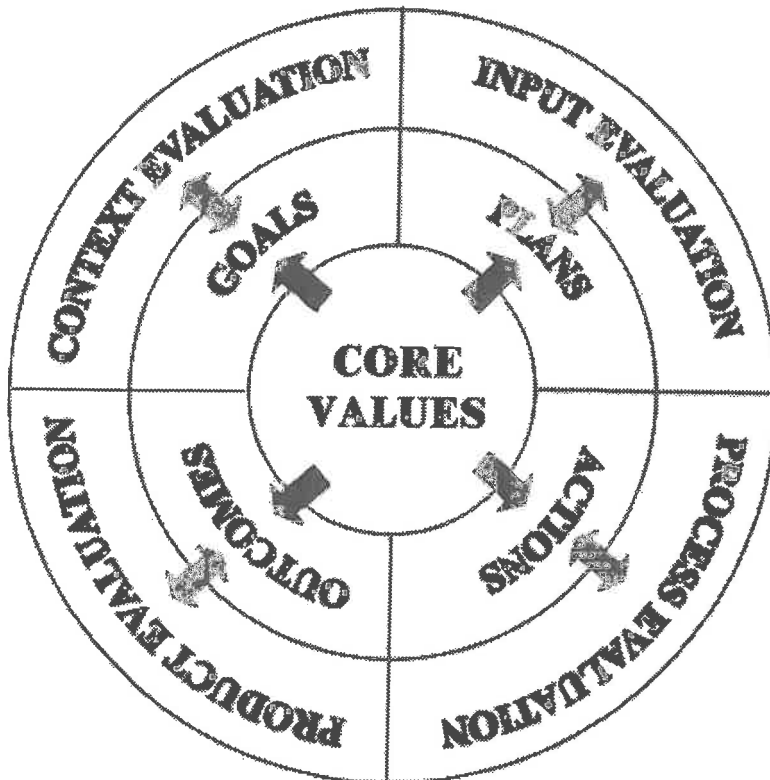
voldoende verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten. Men is volgens De Waal in het onderwijs onvoldoende gericht op wat belangrijk is voor het behalen van goede prestaties.

### Bijlage 3 CIPP-model

Dit door professor Daniel Stufflebeam ontwikkelde model vormt het theoretisch kader voor het Project Sturingsinformatie. Dit model wordt veel gebruikt voor curriculumevaluatie in het onderwijs en is gebaseerd op de veronderstelling dat het belangrijkste doel van evaluatie verbetering is. Het acroniem CIPP refereert aan de vier fasen van een evaluatieproces:

- contextevaluatie;
- inpuvaluatie;
- procesevaluatie;
- productevaluatie.

*Kerncomponenten van het CIPP Evaluatie Model en relaties met de processen*



Bij verantwoordingsvraagstukken gaat het volgens het CIPP-model niet alleen om de bereikte resultaten, de doelrealisatie (productevaluatie), maar ook om de vraag of de juiste doelen zijn gekozen (contextevaluatie), of de goede strategie gekozen is om de doelen te bereiken, in hoeverre passende *resources* zijn ingezet (inpuvaluatie) en - tot slot - de kwaliteit van het

## STURINGSINFORMATIE VOOR DE MBO-SECTOR

monitoringsproces (procesevaluatie). Voor het Project Sturingsinformatie biedt het CIPP-model een bruikbaar theoretisch kader. We schetsen dit aan de hand van een eenvoudig praktijkvoorbeeld:

### *Het CIPP-model in de praktijk*

Context	Doelstelling in 3 jaar verhoging bovenbouwrendement van de havo naar 85% door het jaarlijks terugbrengen van het aantal doublanten en VSV'ers.
Input	Wat hebben andere scholen gedaan om deze doelstelling te halen? Hoe beleggen we het eigenaarschap voor deze verbetering bij de docenten? Wat is er verder nodig om de doelstelling te realiseren?
Proces	Metten van de relatie tussen advies basisschool/plaatsing in leerjaar 1 en positie in 3-havo. Analyseren welke vakken bij het CE lager dan landelijk gemiddeld scoren en de resultaten bij deze vakken per kwartaal monitoren en bespreken met betreffende docenten.
Product	Jaarlijkse resultaatmeting op percentage doublanten per leerjaar en berekening van het (voortschrijdend) bovenrendement

In het strategisch beleidsplan of het schoolplan verwoordt de onderwijsinstelling haar beleidsdoelen en werkt men de ambitie uit. Dit is het contextdeel uit het hiervoor gepresenteerde model. Bovendien bevat het strategisch beleidsplan een aanzet voor het inputdeel van het CIPP-model. De input krijgt verder vorm in beleidsdocumenten als de begroting en het formatieplan. De proces- en productkant van het CIPP-model staan in het Project Sturingsinformatie centraal.

Door indicatoren te bepalen met behulp waarvan procesinformatie verkregen wordt (deze zijn eerder in deze studie prestatie-indicatoren genoemd), ontstaat inzicht in mogelijk succes of falen. Deze indicatoren bieden de mogelijkheid in te grijpen en bij te sturen op een tijdstip dat het nog van invloed kan zijn op de uitkomst. De indicatoren met behulp waarvan productinformatie verkregen wordt (we hebben ze eerder als effectindicatoren leren kennen) kunnen vaak niet tijdig bijgestuurd worden.