

# *Verbeteren van de kwaliteit van Studiekeuze123*

**Andersson Elffers Felix**

**Datum**

11 januari 2017

**Opdrachtgever**

Studiekeuze123

**Contact**

Loes Soons, Merel van Ekdome en Maarten van Poelgeest

**Referentie**

US65/conceptrapport

## Inhoud

<b>1 Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1 Aanleiding en opdracht .....	4
1.2 Doel en beoogd resultaat van dit traject.....	4
1.3 Wat hebben we gedaan?.....	5
<b>2 Bevindingen</b>	<b>6</b>
2.1 Studiekeuze 123 .....	6
2.2 Analyse van de verzamelde informatie .....	7
2.3 Algemeen beeld .....	9
<b>3 Hoe verder?</b>	<b>10</b>
3.1 Vier ontwikkelrichtingen.....	10
<b>4 Wat is er nodig om invulling te geven aan de ontwikkelperspectieven?</b>	<b>16</b>
4.1 Huidige organisatie inrichting en functies.....	16
4.2 Doorontwikkelen .....	17
4.3 Verdiepen .....	23
4.4 Verbreden.....	24
4.5 Ten slotte.....	24

## 1 Inleiding

### 1.1 Aanleiding en opdracht

Adviesbureau Andersson Elffers Felix (AEF) heeft gedurende de zomer onderzoek verricht naar de governance van Studiekeuze123. Tegelijkertijd heeft ResearchNed een data-analyse uitgevoerd. De belangrijkste conclusies uit de beide onderzoeken waren:

- De database is grotendeels opgebouwd uit gelegitimeerde en gezaghebbende bronnen. De informatie die wordt geleverd is niet compleet. Dit komt door onvoldoende aandacht en betrokkenheid bij de onderwijsinstellingen en onvoldoende regie op het proces door Studiekeuze123.
- Website is goed bezocht en de studiebijsluiter (Studie in Cijfers) is goed vindbaar.
- De governance structuur kan in theorie een belemmering zijn voor de onafhankelijkheid. De aanbeveling was om te kiezen voor een nieuw bestuursmodel met een Raad van toezicht en een directeur/bestuurder.
- Inhoudelijke versterking is gewenst om in positie te blijven in dialoog met studenten, onderwijsinstellingen en het ministerie.

Naar aanleiding van de resultaten uit deze twee onderzoeken wil Studiekeuze123 de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren. De organisatie heeft daarom de volgende opdracht aan AEF gegeven:

- Inventariseer welke beelden er zijn bij de gewenste verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening en destilleer hieruit verschillende opties; het stuk met de mogelijke opties voor kwaliteitsverbetering zal worden afgestemd met het bestuur en het ministerie van OCenW. Vervolgens zal een keuze gemaakt worden voor een optie of meerdere uit te werken opties.
- Werk voor een of meerdere opties de mogelijke effecten uit op de organisatie en werkprocessen, formatie en begroting .
- Maak inzichtelijk welke veranderingen voortvloeien uit de confrontatie van de optie of opties met de huidige praktijk.

### 1.2 Doel en beoogd resultaat van dit traject

Het doel van de opdracht is inzicht bieden in de mogelijkheden en consequenties om de kwaliteit van de dienstverlening van Studiekeuze123 te verbeteren, zodanig dat Studiekeuze123 in gesprek kan gaan met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCenW) over het faciliteren van de kwaliteitsverbetering.

## 1.3 Wat hebben we gedaan?

Op drie verschillende manieren heeft AEF informatie verzameld over mogelijkheden voor kwaliteitsverbetering van de dienstverlening van Studiekeuze123:

- Interviews met MT leden en (externe) belanghebbenden
- Bestudering documenten
- Bijeenkomsten met medewerkers

AEF heeft met 8 mensen van buiten Studiekeuze123 interviews gehouden. We hebben gesproken met vertegenwoordigers van het ministerie OCenW, de Vereniging van universiteiten (VSNU), vereniging Hogescholen, het deskundigenpanel, Elsevier, de Hoge School van Amsterdam en twee mensen van de studentenbonden om, aanvullend op het rapport van ResearchNed en van AEF, met hen van gedachten te wisselen over de mogelijkheden voor kwaliteitsverbetering. Daarnaast hebben we gesproken met de voorzitter van het bestuur. Intern hebben we gesproken met de leden van het MT.

De volgende documenten zijn bestudeerd voor het onderzoek:

- activiteitenplan en begroting 2016
- organisatie- en formatierapport (2013)

Vervolgens hebben twee bijeenkomsten plaatsgevonden met de medewerkers van Studiekeuze123, waarbij AEF als facilitator optrad.

De interviews met (externe) belanghebbenden, de documenten, de bijeenkomsten met medewerkers en de gesprekken met de leden van het MT zijn de input geweest van de in dit document gepresenteerde ontwikkelperspectieven om de kwaliteit te verbeteren.

Met het bestuur van studiekeuze123 zijn de ontwikkelrichtingen besproken. Zij hebben aangegeven dat zij graag de gevolgen van het inzichtelijk maken van de ontwikkel richtingen doorontwikkelen en verdiepen uitgewerkt willen zien. Vervolgens is ook met een ambtenaar van het ministerie van OCenW gesproken over de ontwikkelperspectieven.

## 2 Bevindingen

### 2.1 Studiekeuze 123

Studiekeuze123 is een onafhankelijk samenwerkingsverband van het ministerie van onderwijs, studenten (ISO en LSVb) en hoger onderwijsinstellingen (Vereniging Hogescholen, VSNU en NRTO). Samen met het hoger onderwijs verzamelt de organisatie informatie over alle erkende opleidingen aan hogescholen en universiteiten in Nederland.

De doelstellingen van Studiekeuze123 zijn:

1. Het creëren, in stand houden en aanpassen van een adequaat, actueel, onafhankelijk en betrouwbaar functionerende (digitale) informatievoorziening voor (aankomende) studenten op het gebied van studiekeuze-informatie.
2. Het stimuleren van het (adequaat) gebruik van vergelijkende studiekeuze-informatie door (aankomende) studenten.
3. Het ondersteunen van (aankomende) studenten bij het kiezen van een opleiding door het bieden van vergelijkende studie-informatie op maat en aanvullende informatie.
4. Het bevorderen dat studiekeuze-informatie op een verantwoorde en passende wijze wordt toegepast in producten van (commerciële) aanbieders van studiekeuzeproducten en voorts al hetgeen met één en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin des woords.

In het Organisatie- en Formatierapport, Uitvoeringsorganisatie SK123 staat het primaire proces beschreven. Dit proces nemen we in dit stuk als uitgangspunt voor de duiding van de ontwikkelperspectieven. We hebben deze processtappen voor de analyse als uitgangspunt genomen en op drie punten aangepast<sup>1</sup> naar aanleiding van de sessies met de medewerkers.

In onderstaande schema's is toegelicht wat voor soort werkzaamheden horen bij verschillende processtappen. Dit zijn voorbeelden om een beter beeld te krijgen van wat Studiekeuze123 doet en is geen volledige lijst. Onder producten wordt verstaan de website, Studie in Cijfers, de database en de NSE (nationale studenten enquête). Het productenportfolio (of portfolio) is deze vier producten te samen.

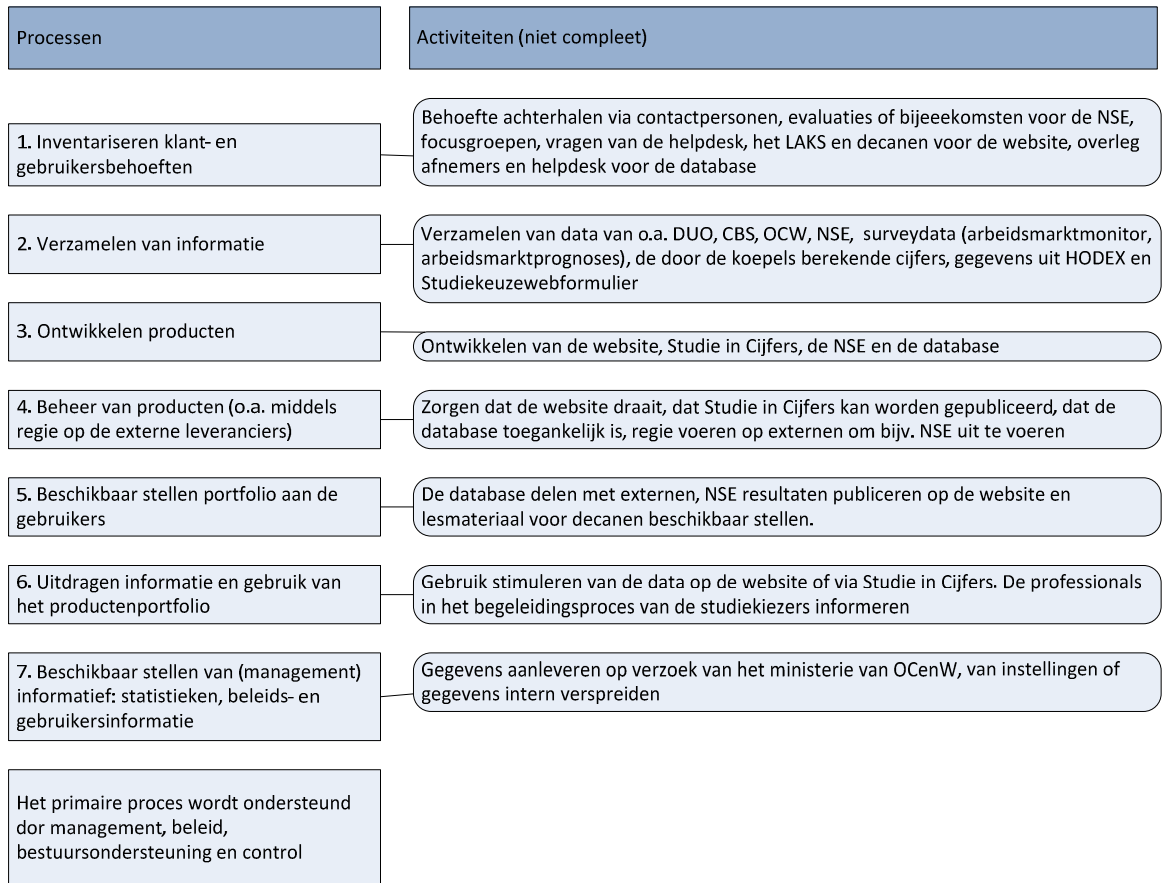
De samenhang tussen deze producten wordt weergegeven in onderstaande alinea uit het activiteitenplan en begroting 2016: "De website Studiekeuze123.nl is het centrale kanaal waarop Studiekeuze123 haar klanten bedient. Op de website Studiekeuzeinformatie.nl

---

<sup>1</sup> Om het beter aan te laten sluiten op de huidige praktijk hebben we bij 4. Beheer van producten (middels regie op de externe leveranciers) aangepast. De verantwoordelijkheid van de database valt sinds de zomer onder verantwoordelijkheid van Studiekeuze123. Daarnaast hebben we ontwikkelen producten en ontwikkelen producten (middels projecten) samengevoegd.

# Andersson Elffers Felix

worden de professionals in het begeleidingsproces van de studiekeuzers geïnformeerd. Verder is de site het platform voor de interacties met de afnemers van de Studiekeuzedatabase en de NSE benchmarkbestanden en dient de site als thuisbasis voor verschillende projecten (met name Studiekeuzeconferentie, NSE en Studie in Cijfers).”



## 2.2 Analyse van de verzamelde informatie

### 2.2.1 Wat gaat goed?

#### **Relatief kleine organisatie bereikt veel, zoals de nieuwe website en de NSE**

Studiekeuze123 is een relatief kleine organisatie. Gezien deze omvang heeft Studiekeuze123 al veel bereikt. De focus van de afgelopen jaren is meer komen te liggen op het aanbieden van informatie over studiekeuze op maat (bijv. door filters). De organisatie heeft zich ontwikkeld van een aanbod gestuurde organisatie naar een meer vraag gestuurde organisatie. Studiekeuze123 heeft daartoe de afgelopen jaren de website goed verbeterd. De inzet van focusgroepen hierbij zien meerdere geïnterviewde als een pluspunt. Ook is de website bekender geworden, waardoor de website goed wordt bezocht. De uitvoering van de NSE wordt ook door meerdere gesprekpartners als positief ervaren.

# Andersson Elffers Felix

## **Bewustwording van het belang van goede kwaliteit**

De berichtgeving van het televisieprogramma De Monitor, de reactie van Kamerleden hierop en de onderzoeken van AEF en ResearchNed is van invloed geweest op de werkwijze van Studiekeuze123. Een van de positieve effecten van deze gebeurtenissen is dat de werknemers zich meer bewust zijn van het belang van het leveren van goede kwaliteit en kritischer zijn op de data.

### **2.2.2 Wat kan beter?**

#### **Interne gerichtheid en beperkte samenwerking**

Enkele geïnterviewden constateerden dat Studiekeuze123, naar aanleiding van de gebeurtenissen, intern gericht is om orde op zaken te stellen. Studiekeuze123 werkt te weinig samen met de instellingen of andere belanghebbenden. Studiekeuze123 werkt in een omgeving met veel verschillende belangen. Dit maakt de samenwerking met de partijen van belang, maar ook complex. Binnen de huidige samenwerking is Studiekeuze123 te weinig transparant over besluitvormingsprocessen en te weinig sensitief voor de belangen van de samenwerkingspartners.

#### **Onvoldoende (actuele) kennis van het hoger onderwijs**

Uit de gesprekken komt ook de zorg naar voren dat Studiekeuze123 niet voldoende (actuele) kennis heeft van het hoger onderwijs. Deze kennis is bijvoorbeeld noodzakelijk om de data te analyseren of om toegevoegde waarde te kunnen leveren in discussies met stakeholders over welke data in de database opgenomen moeten worden en welke data gepubliceerd zouden moeten worden.

#### **Beperkte rol in inhoudelijke discussies**

De beperkte capaciteit voor data-analyse en het niveau van kennis over het hoger onderwijs leiden ertoe dat Studiekeuze123 een beperkte rol inneemt in discussies met stakeholders.

#### **Onvoldoende capaciteit voor verbeteren van de kwaliteit van aangeleverde data**

Studiekeuze123 wil de katalysator zijn voor betere kwaliteit van de aangeleverde data. Om deze taak uit te voeren heeft Studiekeuze123 nu niet voldoende capaciteit.

#### **Beperkte capaciteit voor data-analyse**

Enkele geïnterviewden hebben er weinig vertrouwen in dat Studiekeuze123 in staat is om de database goed inhoudelijk te beheren. Studiekeuze123 heeft beperkte capaciteit voor data-analyse.

#### **Veel ad hoc werken**

De gebeurtenissen in de eerste helft van 2016 hebben ook minder positieve effecten gehad. Werknemers vinden dat zij te ad hoc bezig zijn en weinig tijd meer overhouden om (pro-actief) te werken aan verbeteringen. Door de vele ad hoc klussen met de relatief kleine omvang van het personeel is sturing op het behalen van de lange termijn planning lastig.

#### **Beperkte mogelijkheid om uitvoering te geven aan de verantwoordelijkheidsverdeling**

Werknemers geven aan dat niet altijd uitvoering gegeven wordt aan de verantwoordelijkheidsverdeling zoals afgesproken binnen Studiekeuze123. Dit hangt ook samen met de relatief beperkte omvang van Studiekeuze123 en de vele projecten die geïnitieerd zijn naar aanleiding van de gebeurtenissen in de eerste helft van 2016. Dit bemoeilijkt het delen van informatie omdat niet duidelijk is met wie welke informatie gedeeld zou moeten worden. Hiermee samenhangend zou iedereen meer de verantwoordelijkheid



moeten voelen voor het eindresultaat en dus meer kunnen handelen vanuit het perspectief van de studiekeuzer

## 2.3 Algemeen beeld

De mensen die werkzaam zijn bij Studiekeuze123 onderschrijven het belang van kwaliteitsverbetering. Studiekeuze123 heeft de afgelopen jaren stappen gezet in de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. Zij zijn gedreven om aan verbetering te werken.

Studiekeuze123 bevindt zich in een complexe omgeving. Ook het belang van samenwerking met alle stakeholders wordt goed ingezien. Goede samenwerking is van belang en tegelijkertijd ingewikkeld vanwege de vele verschillende belangen van de stakeholders.

Een deel van de verbeterpunten zijn het gevolg van twee verschillende oorzaken. Enkele verbeterpunten heeft Studiekeuze123 niet eerder op kunnen pakken vanwege de beperkte omvang van het team Studiekeuze123 en de beperktere scope van opdracht van Studiekeuze123, zoals het verbeteren van de kwaliteit van aangeleverde data en meer data-analyse. De kwaliteit van de data en de analyses werden tot kort daarvoor door Researchned gedaan. De andere oorzaak is het effect van de gebeurtenissen van de berichtgeving van o.a het televisieprogramma De Monitor en de Keuzegids. Deze berichtgeving had als gevolg dat in een fase van vernieuwing van de website en de ingebruikneming van een nieuwe database er twee rapporten (AEF naar de governance en Researchned voor de database en website) opgesteld werden over de kwaliteit van de data en website van Studiekeuze123. Het opvolgen van de adviezen zorgde ervoor dat Studiekeuze123 naast het uitvoeren van de basistaak ineens prioriteit moest geven aan diverse verbeterpunten waardoor er meer ad hoc werkzaamheden gedaan moesten worden. Dit heeft tot gevolg gehad dat studiekeuze123 meer intern gericht is geworden en in beperkte mate samenwerkt en beperkte mogelijkheid had om uitvoering te geven aan de verantwoordelijkheidsverdeling.

## 3 Hoe verder?

### 3.1 Vier ontwikkelrichtingen

Mede op basis van de interviews en bijeenkomsten met de medewerkers komt AEF tot de conclusie dat er vier denkbare ontwikkelrichtingen dan wel verbeterrichtingen zijn voor Studiekeuze123:

- **Versmallen:** Het takenpakket van Studiekeuze123 wordt beperkt tot procesbegeleider
- **Doorontwikkelen:** De uitvoering van het huidige takenpakket wordt geoptimaliseerd. Dit houdt in dat Studiekeuze123 investeert in het beter uitvoeren van de huidige werkzaamheden en een extra taak uitvoert, namelijk bevorderen compleetheid en juist aangeleverde data
- **Verdiepen:** De uitvoering van het huidige takenpakket wordt verdiept. Dit houdt in dat Studiekeuze123 nieuwe dienstverlening ontwikkelt.
- **Verbreden:** Het vergroten van het informatieaanbod met andere studies. Dit houdt in dat Studiekeuze123 over meer studies keuze informatie aanbiedt.

Onderstaand beschrijven we elk van deze ontwikkelperspectieven.

#### 3.1.1 Versmallen

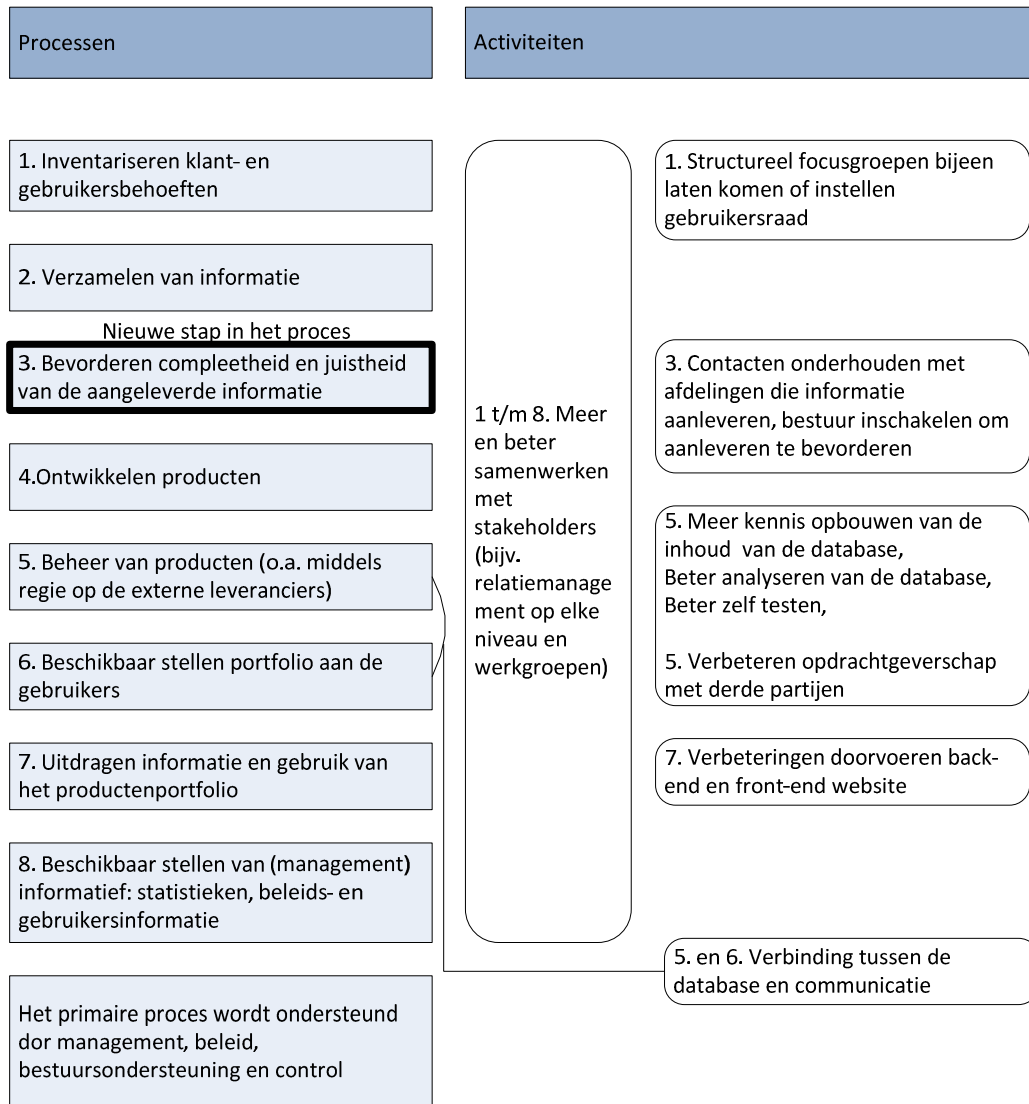
In de gesprekken met externen is meerdere malen aangegeven dat Studiekeuze123 een keuze zou moeten maken tussen de rol van een procesbegeleider (of, in andere woorden, 'doorgeefluik') of een meer inhoudelijk rol.

Indien Studiekeuze123 geen inhoudelijke invulling geeft aan haar rol dan hangt de adequaatheid, actualiteit, objectief en betrouwbaarheid van de data alleen af van de manier waarop de data worden aangeleverd door bijvoorbeeld instellingen. In deze optie heeft Studiekeuze123 daar dan geen invloed op.

Echter, indien de data niet actueel, adequaat, objectief of betrouwbaar blijken te zijn, zal Studiekeuze123 hierop worden aangesproken. Los van de vraag in hoeverre de instelling (die de data aanleverde) hiervoor verantwoordelijk is, zal de kritiek negatieve gevolgen hebben voor het imago van Studiekeuze als adequaat, actueel, objectief en betrouwbaar. Het innemen van een puur procesmatige rol zal het behalen van de doelstellingen van Studiekeuze123 bemoeilijken, zo niet onmogelijk maken. Dit perspectief wordt daarom, met instemming van het bestuur, niet verder uitgewerkt.

## 3.1.2 Doorontwikkelen

Het ontwikkelperspectief doorontwikkelen staat in het teken van het optimaliseren van de huidige activiteiten. Daarnaast wordt er in dit ontwikkelperspectief een nieuwe stap aan het primaire proces toegevoegd. In onderstaande alinea's leggen we uit op welke wijze Studiekeuze123 de kwaliteit kan verbeteren. Zie voor de grafische weergave van de verbeteringen binnen de processen de onderstaande figuur.



### Meer en beter samenwerken met stakeholders

Voor alle processen binnen Studiekeuze123 geldt dat meer en beter samenwerken met stakeholders de kwaliteit kan verbeteren. Binnen elk werkproces zullen relaties met stakeholders onderhouden moeten worden. Een belangrijke manier van samenwerken krijgt vorm via de werkgroepen. In de werkgroepen nemen de stakeholders deel en worden beleidsinhoudelijke discussies gevoerd en verschillende standpunten ingenomen over veranderingen in bijvoorbeeld de NSE of de te communiceren informatie voor studiekeizers. Een goede begeleiding van de werkgroepen, zowel in de voorbereiding als de terugkoppeling van de resultaten, is van belang. Naast de werkgroepen zijn ook het deskundigenpanel en de nog op te richten deelnemersraad van belang (zie volgende kopje).

Een verandering is noodzakelijk in de wijze waarop wordt samengewerkt. Studiekeuze123 kan:

- een grotere, meer inhoudelijke en assertievere rol nemen bij de discussies over welke informatie verzameld en gepubliceerd wordt.
- meer transparantie creëren rondom besluitvorming, zowel vooraf over hoe de besluitvorming procesmatig zal verlopen als over de besluitvorming die is genomen.
- meer meedenken vanuit de instellingen en het ministerie. Dit houdt ook in dat rekening gehouden wordt met de functies van diegene van een instelling waarmee wordt samengewerkt.

## **Structureel focusgroepen bijeen laten komen of instellen deelnemersraad**

Binnen processtap 1 ‘inventariseren van de klant- en gebruikersbehoeften’ is verbetering mogelijk door de focusgroepen op gezette tijden in te zetten of door een deelnemersraad op te richten zodat structureel de behoeften van afnemers in kaart wordt gebracht.

## **Nieuwe processtap: Bevorderen van meer complete en juiste aanlevering van de data**

De nieuwe stap in het proces is stap 3 ‘het bevorderen van meer complete en juiste aanlevering van de data’. De extra stap gaat over de regie voeren op de vulling van de database door instellingen en de koepelorganisaties (die de bronnen HBO- en WO monitor aanleveren). Dit kan door bijvoorbeeld contacten te onderhouden met afdelingen van instellingen die informatie aanleveren of het bestuur inschakelen om aanlevering van specifieke instellingen te bevorderen.

## **Meer kennis opbouwen van de inhoud van de database, beter analyseren en testen van de database**

Binnen processtap 5 ‘beheer van producten (o.a. middels regie op de externe leveranciers)’ zijn verbeteringen mogelijk. Het inhoudelijke beheer van de database is sinds juli 2016 belegd bij Studiekeuze123. Voorheen deed ResearchNed het inhoudelijke beheer. Studiekeuze123 is nu in staat om meer kennis op te bouwen van de inhoud van de database en de database te verbeteren daar waar hij niet compleet en kloppend bleek. Studiekeuze123 kan nadat meer kennis is opgebouwd over de database, stappen maken in het analyseren en testen van de database.

## **Verbeteren opdrachtgeverschap met derde partijen**

Binnen processtap 5 ‘beheer van producten (o.a. middels regie op de externe leveranciers)’ zijn ook verbeteringen mogelijk door het opdrachtgeverschap met derde partijen te professionaliseren. Dit kan ertoe bijdragen dat Studiekeuze123 vaker en sneller betere dienstverlening krijgt van haar leveranciers. Studiekeuze123 besteedt bijvoorbeeld het technisch beheer en de uitvoering van de NSE uit.

## **Verder verbeterde koppeling leggen tussen de data en de communicatie**

Een verder verbeterde koppeling tussen de data en de communicatie zal leiden tot een verbetering van kwaliteit. Studiekeuze123 kan stappen maken in het beter vertalen van de data naar informatie die relevant is voor de verschillende afnemers. Deze verbetering sluit aan bij de meer algemene verbeterrichting om het perspectief van de studiekeuzer in alle processen van Studiekeuze123 meenemen.

## **Verbeteringen doorvoeren back-end en front-end website**

De Studiekeuze informatie wordt o.a. via de website beschikbaar gesteld (processtap 7 ‘uitdragen informatie en gebruik productenportfolio’). Momenteel wordt al gewerkt aan het doorvoeren van verbeteringen aan de back-end van de website. Onder andere hiervoor is de

# Andersson Elffers Felix

onlinemanager een half jaar ingehuurd. De totale gewenste verbetering aan zowel de front-end als back-end van de website vereist een structurele betrokkenheid van een onlinemanager.

Naast de activiteiten ter verbetering van de dienstverlening, zijn er verbeteringen die te maken hebben met de manier waarop (houding) de activiteiten (binnen alle processen) worden uitgevoerd. Ten slotte zijn er randvoorwaarden die tot verbetering van de processen kunnen leiden.

Verbeteringen in de dienstverlening kunnen bereikt worden door de manier waarop activiteiten worden uitgevoerd, zoals

- meer precies werken,
- meer kennis intern delen en elkaar informeren,
- het perspectief van de studiekeizer in alle processen van studiekeuze123 meenemen. Dit vergt een gezamenlijk gevoelde verantwoordelijkheid voor het eindresultaat.
- anticiperen op het gevolg van veranderingen op de rest van de organisatie, bijvoorbeeld van wijzigingen in de database op de website en communicatie.

Randvoorwaarden die tot verbetering van de dienstverlening leiden zijn:

- meer uitvoering geven aan de verantwoordelijkheidsverdeling van de werknemers van Studiekeuze123
- meer sturen op lange termijn planning om meer pro-actief te kunnen handelen
- meer duidelijkheid over de visie op wat een studiekeizer nodig heeft en wat er op de site moet (zodat meer gedaan kan worden met de informatie in de database)

### 3.1.3 Verdiepen

Het ontwikkelperspectief doorontwikkelen gaat om het optimaliseren van de huidige taken (met als uitzondering de nieuwe activiteit bevorderen compleetheid en juistheid van de aangeleverde gegevens). Het ontwikkelperspectief verdiepen onderscheidt zich van het vorige perspectief doordat het bij verdiepen gaat om nieuwe activiteiten.

#### **Koppelen van de database met nieuwe bronnen**

Binnen processtap 2 'verzamelen van informatie' zijn er mogelijkheden voor kwaliteitsverbetering. Indien de database met nieuwe bronnen wordt gekoppeld kan er om nieuwe informatie worden ontsloten die relevant kan zijn voor de studiekeizer.

#### **Meer begeleiding van de studiekeizer**

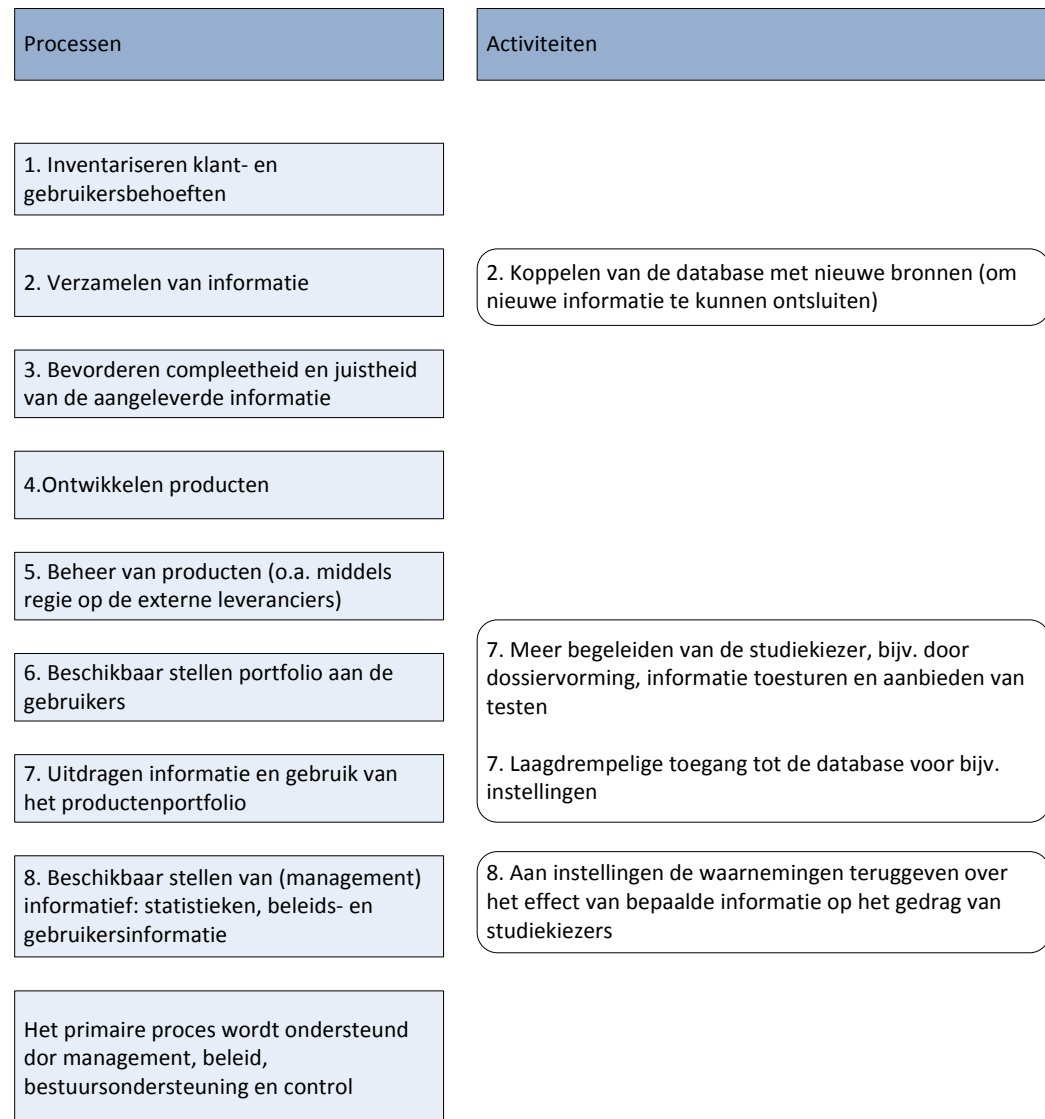
Binnen processtap 7 'uitdragen informatie en gebruik van productenportfolio' kan Studiekeuze123 de studiekeizer meer begeleiden. Studiekeizers zouden de begeleiding van de studiekeizer meer kunnen uitbouwen door het aanbieden van testen, het mogelijk maken dat de kiezer informatie kan bewaren of door informatie toe te sturen (over bijvoorbeeld open dagen).

#### **Laagdrempelige toegang tot de database**

Een andere manier om het gebruik van de productenportfolio te bevorderen is om een meer laagdrempelige toegang tot de database mogelijk te maken, zodat gebruikers de data makkelijker kunnen analyseren. Een bijkomend voordeel is dat de gebruikers tot nieuwe analyses en inzichten komen en hiermee kan Studiekeuze123 haar database of informatievoorziening weer verbeteren.

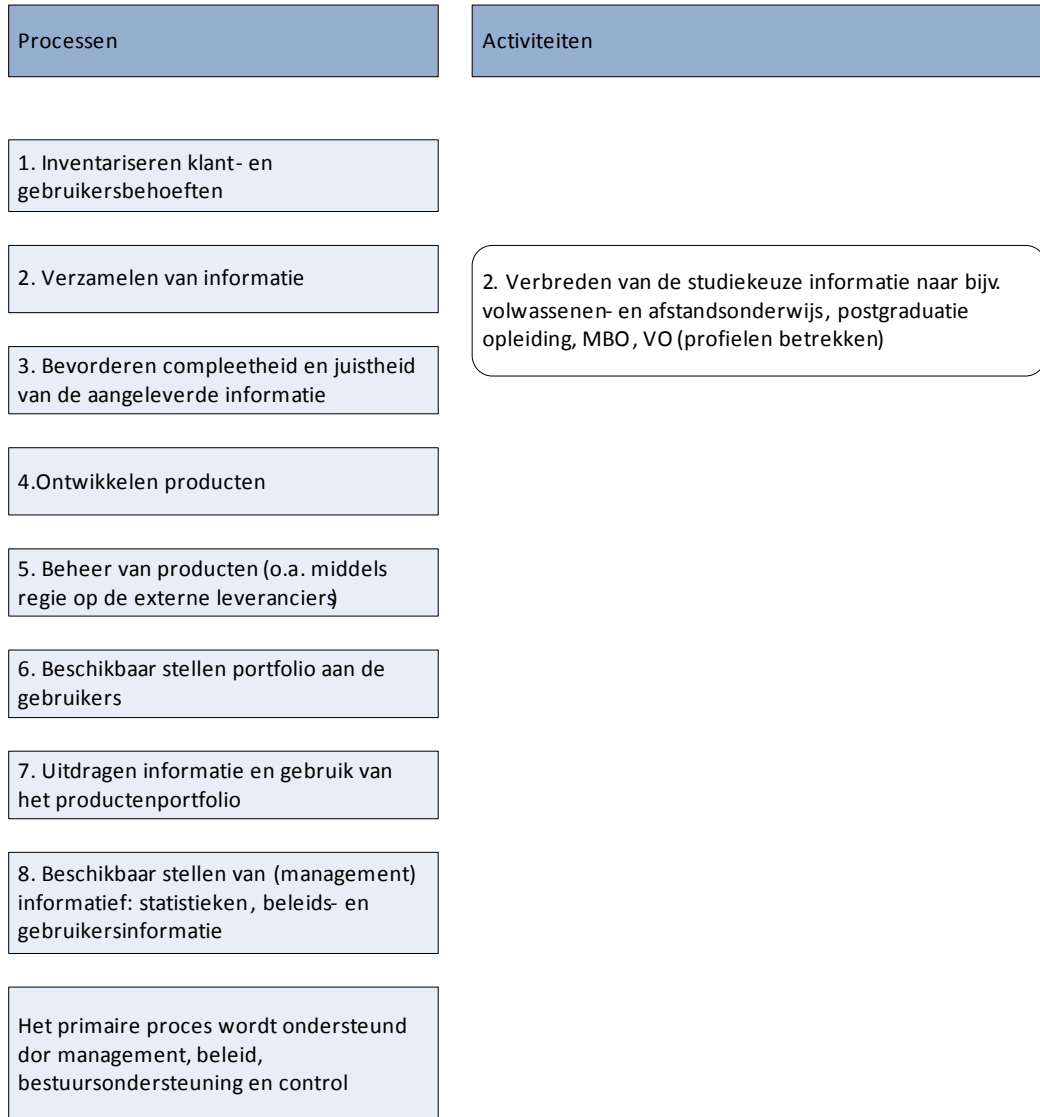
## Aan instellingen waarnemingen teruggeven

Indien Studiekeuze123 zich volledig heeft doorontwikkeld dan zet Studiekeuze123 stappen naar het zijn van een expertisecentrum over studiekeuze. Om ervoor te zorgen dat anderen dit ook zo zien is het noodzakelijk dat Studiekeuze123 dit ook uitdraagt door bijvoorbeeld informatie die zij aan instellingen geeft over de invloed van bepaalde studiekeuze informatie op het gedrag van de studiekeuzer. Deze informatie zou Studiekeuze123 uit de informatie uit het zoekgedrag van kiezers op hun website kunnen halen. Indien Studiekeuze123 dit soort informatie kan geven aan instellingen werkt dit mogelijk ook bevorderd op de kwaliteit van de aangeleverde data van instellingen, omdat zij meer inzicht hebben op het effect van de data op het gedrag van studiekeuzers.



## 3.1.4 Verbreden

Het ontwikkelperspectief verbreden houdt in dat over meer studies studiekeuze-informatie wordt gegeven, zoals informatie over volwassenen- en afstandsonderwijs, postgraduate opleidingen, MBO, VO (profielen betrekken).



## 4 Wat is er nodig om invulling te geven aan de ontwikkelperspectieven?

Allereerst lichten we in deze paragraaf de huidige organisatie inrichting toe met bijbehorende functies. Vervolgens geven we aan wat de gevolgen zijn voor de organisatie, de functies en kosten van de ontwikkelperspectieven doorontwikkelen en verdiepen.

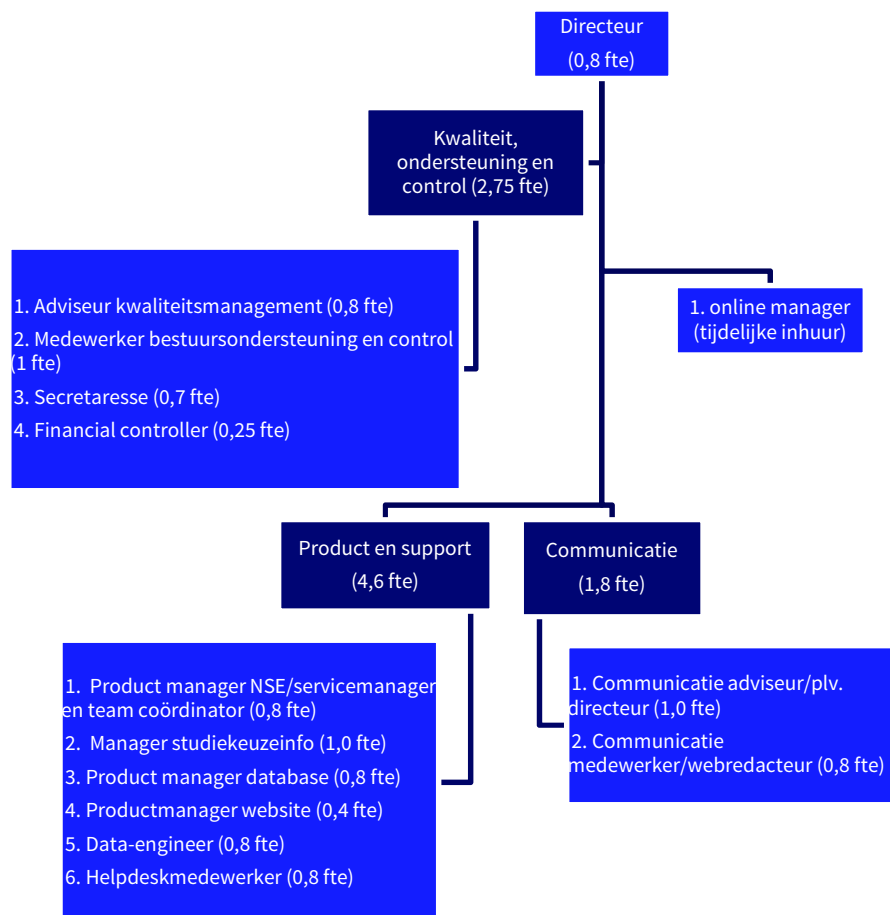
### 4.1 Huidige organisatie inrichting en functies

De organisatie bestaat uit drie afdelingen (Product en support, Kwaliteit, ondersteuning en control en Communicatie) en bestaat uit 9,95 fte. Onderstaande tabel en figuur geven de organisatie inrichting en functies weer.

Huidige afdelingen, functies en fte's		
Afdeling	Functie	Aantal fte
	Directeur/bestuurder	0,8
	Online manager: als projectkosten	0
Product en support	Productmanager NSE/servicemanager en team coördinator	0,8
	Productmanager database	0,8
	Manager studiekeuzeinfo	1
	Productmanager website	0,4
	Data-engineer	0,8
	Helpdeskmedewerker	0,8
Kwaliteit, ondersteuning en control	Adviseur kwaliteitsmanagement	0,8
	Medewerker bestuursondersteuning en control	1
	Secretaresse	0,7
	Financial controller	0,25
Communicatie	Communicatieadviseur/plv. directeur	1
	Communicatiemedewerker/webredacteur	0,8
	<b>Totaal fte's</b>	<b>9,95</b>

Het webteam is in onderstaande figuur niet weergegeven. Het webteam wordt gevormd door mensen uit verschillende afdelingen. In het webteam zitten de online manager, de communicatiemedewerker en de productmanagers website en database.





## 4.2 Doorontwikkelen

We beschrijven in deze paragraaf wat de verbetermogelijkheden van de ontwikkelrichting ‘doorontwikkelen’ betekenen voor de formatie. Vervolgens gaan we in op de gevolgen voor de organisatie indeling en de kosten.

### 4.2.1 Effecten op de formatie

#### Meer kennis opbouwen van de inhoud van de database, beter analyseren van de database en zelf testen

Op aanraden van het deskundigenpanel heeft Studiekeuze123 in de zomer van 2016 de activiteiten van ResearchNed met betrekking tot de database overgenomen. Het deskundigenpanel gaf aan dat hierdoor Studiekeuze123 meer grip zou krijgen op de data<sup>2</sup>. Om de kennisopbouw van de database te versnellen en tijd te creëren voor data analyse en testen is extra capaciteit voor data analyse gewenst.

<sup>2</sup> Het gevolg is dat van het geld dat eerst besteed werd aan ResearchNed een data-engineer is aangenomen. Een ander deel van het geld is besteed aan de website en aan communicatie.

## **Contacten onderhouden met afdelingen die informatie aanleveren, bestuur inschakelen om aanleveren te bevorderen**

Om de compleetheid en juistheid van de aangeleverde data te bevorderen (regierol op de aanlevering van de data) is het nodig om iemand aan te nemen die deze taak omtrent de vulling van de website uitvoert. Deze persoon is communicatief sterk en heeft kennis van het hoger onderwijs. Tegelijkertijd heeft deze persoon affiniteit met data.

Elke nacht komt er een update van nieuwe data, die aangeleverd wordt door universiteiten en hoge scholen. Deze data worden op de website geplaatst. Hiervan zal dagelijks een rapportage gemaakt worden. Vervolgens zal gekeken worden of er informatie ontbreekt, of er informatie evident onjuist is en of de informatie niet een ander doel dient dan studiekeuze informatie verschaffen. Om ervoor te zorgen dat de reeds aangeleverde data op orde komen is het wellicht mogelijk om na 2 jaar de inzet op de functie te verkleinen. Naast de personele investering vergt deze ambitie ook een eenmalige investering voor bijvoorbeeld infrastructurele aanpassingen.

## **Meer en beter samenwerken met stakeholders**

De samenwerking met stakeholders vindt plaats in de werkgroepen, het deskundigenpanel en de nog op te richten deelnemersraad. De twee werkgroepen komen elk 4 tot 6 keer per jaar bij elkaar. In plaats van incidenteel bij elkaar te komen zullen de werkgroepen structureel bij elkaar komen. Het deskundigenpanel komt 3 tot 4 keer per jaar bij elkaar. De deelnemersraad zal 1 of 2 keer per jaar bij elkaar komen.

Om het gesprek goed te kunnen laten voeren binnen deze gremia en de gremia goed te kunnen voorbereiden, voorzitten en verwerken is er meer capaciteit nodig. De persoon van Studiekeuze123 die de samenwerking met stakeholders een impuls gaat geven heeft veel kennis nodig van het hoger onderwijs en de database, moet communicatief vaardig zijn (sensitief voor de vele verschillende belangen) en stevig in zijn of haar schoenen staan (neemt standpunten in en zorgt voor openheid over de verschillende belangen). De gevoeligheid van de onderwerpen die in de werkgroepen besproken worden bepaalt of iemand van Studiekeuze123 voorzitter is of dat er gekozen wordt voor een onafhankelijke voorzitter (zoals bij de werkgroep bijeenkomsten over Studie in cijfers). De organisatie van de werkgroepen en andere gremia en de verslaglegging van de bijeenkomsten vraagt om extra ondersteuning van een bestuursondersteuner. Deze bestuursondersteuner zal deze activiteiten naast het secretariële werk van Studiekeuze123 doen.

### *Uitbreiding afdeling 'Product en support'*

De hierboven beschreven verbeteringen:

- meer kennisopbouw van de inhoud van de database, beter analyseren van de database en zelf testen en
- contacten onderhouden met afdelingen die informatie aanleveren, bestuur inschakelen om aanleveren te bevorderen
- meer en beter samenwerken met stakeholders,

zullen er toe leiden dat de afdeling 'Product en support' van naam veranderen naar 'Data en techniek' en de functies die vallen onder de afdeling veranderen.

Omdat er meerdere mensen aan de data werken, is het noodzakelijk iemand in huis te hebben die de kennis rond data hoger onderwijs in huis heeft en ook de processen ten aanzien van de inhoud achter de data kan aansturen (NSE, Sic, Arbeidsmarkt, etc). Het betreft een leidinggevende rol. Op deze wijze is er een inhoudelijk consistent beleid te ontwikkelen

# Andersson Elffers Felix

waarin de verschillende data-onderdelen goed op elkaar afgestemd kunnen worden. De inhoud die dit oplevert moet vervolgens worden opgenomen in de database en doorgevoerd naar de website. Er wordt dan meer geïnvesteerd op de inhoud van de data, waar voorheen meer accent lag op techniek. Deze (data)manager zal enerzijds bijdragen aan de kennisopbouw van de database en anderzijds ook de inhoudelijke kant van de werkgroepen voorbereiden en andere gremia voorbereiden en voorzitten (indien niet wordt gekozen voor een onafhankelijke voorzitter). De rol van de huidige manager product en support zal hierdoor veranderen naar een beperktere rol waarbij het accent meer komt te liggen op technische aspecten rond de studiekeuzedatabase in de functie product manager NSE/database. Dit betreft een functie in een lagere schaal.

## **Verbeteringen doorvoeren back-end en front-end website**

De huidige online manager is op tijdelijke basis ingehuurd. De verbeteringen die nodig zijn voor de website vergen een langere aanstelling van de online manager dan een half jaar (zoals nu het geval is). Indien de online manager voor langere tijd wordt aangenomen dan zal de functie productmanager website komen te vervallen.

Tevens is het noodzakelijk om voldoende geld ter beschikking te hebben voor de volgende fasen van de geplande verbeteringen.

### *Verwerken van verzoeken van instellingen ter verbetering van de website*

De verzoeken van instellingen ter verbetering van de website met een zeer hoge prioriteit zijn in 2016 opgepakt en geïmplementeerd op de website. De overige verzoeken zijn geregistreerd maar nog niet opgelost. Dit zijn onder andere bugs die niet als kritisch zijn bestempeld maar ook veel goede voorstellen om de website beter en gebruiksvriendelijker te maken. Op dit moment staan er iets minder dan 200 verzoeken open die allemaal zullen bijdragen aan het verbeteren van de website Studiekeuze123.

### *Optimalisatie voor mobiele telefoon en tablet*

Op dit moment in de website Studiekeuze123.nl niet geoptimaliseerd voor mobiel en tablet, terwijl 42% van de bezoeken op Studiekeuze123.nl komen vanaf een mobiel of tablet. De website werkt op mobiel en tablet, maar veel onderdelen van de website zijn niet vanuit een mobiele gedachte opgezet. Zo worden afbeeldingen en teksten niet goed geschaald naar het juiste scherm formaat en is het bij het zoeken naar opleidingen niet mogelijk om filters te gebruiken. Deze grote groep gebruikers (42% van de bezoeken) heeft dus een ervaring op studiekeuze123.nl die niet optimaal is.

Voor de overige verbeteringen (verbeteren opdrachtgeverschap met derde partijen en verbinding tussen de database en communicatie) is geen extra personeel of middelen nodig. Dit geldt ook voor de verbeteringen ten aanzien van de werkwijze en sturing.

# Andersson Elffers Felix

Indien de bovenstaande wijzigingen worden doorgevoerd betekent dit dat de organisatie de volgende functies zal bevatten:

Afdeling	Huidige situatie		Doorontwikkelen		Toelichting
	Functie	Aantal fte	Functie	Aantal fte	
	Directeur	0,8	Directeur/bestuurder	0,8	
	Online manager: als projectkosten				1
<b>Product en support (wordt Data en techniek)</b>					
	Productmanager NSE/servicemanager en team coördinator	0,8	Hoofd data en techniek	1	2
	Productmanager database	0,8	Productmanager NSE/database	0,8	3
	Manager studiekeuzeinfo	1	Senior projectmanager	1	4
	Productmanager website	0,4			5
	Data-engineer	0,8	Data-engineer	0,8	
	Helpdeskmedewerker	0,8			6
			Adviseur kwaliteitsmanagement	0,8	7
<b>Kwaliteit, ondersteuning en control (wordt Ondersteuning en control)</b>					
	Adviseur kwaliteitsmanagement	0,8			zie 7
	Medewerker bestuursondersteuning en control	1	Medewerker bestuursondersteuning en control	1	
	Secretaresse	0,7	Bestuursondersteuner	0,8	8
	Financial controller	0,25	Financial controller	0,25	
<b>Communicatie</b>					
	Communicatieadviseur / plv. directeur	1	Communicatieadviseur / plv. directeur	1	
	Communicatiemedewerker / webredacteur	0,8	Communicatiemedewerker / webredacteur	0,8	
			Online manager	0,8	zie 1
			Helpdeskmedewerker	0,8	zie 6
			Medewerker vulling website	0,8	9
	<b>Totaal fte's</b>	<b>9,95</b>	<b>Totaal fte's</b>	<b>11,45</b>	

## Toelichting

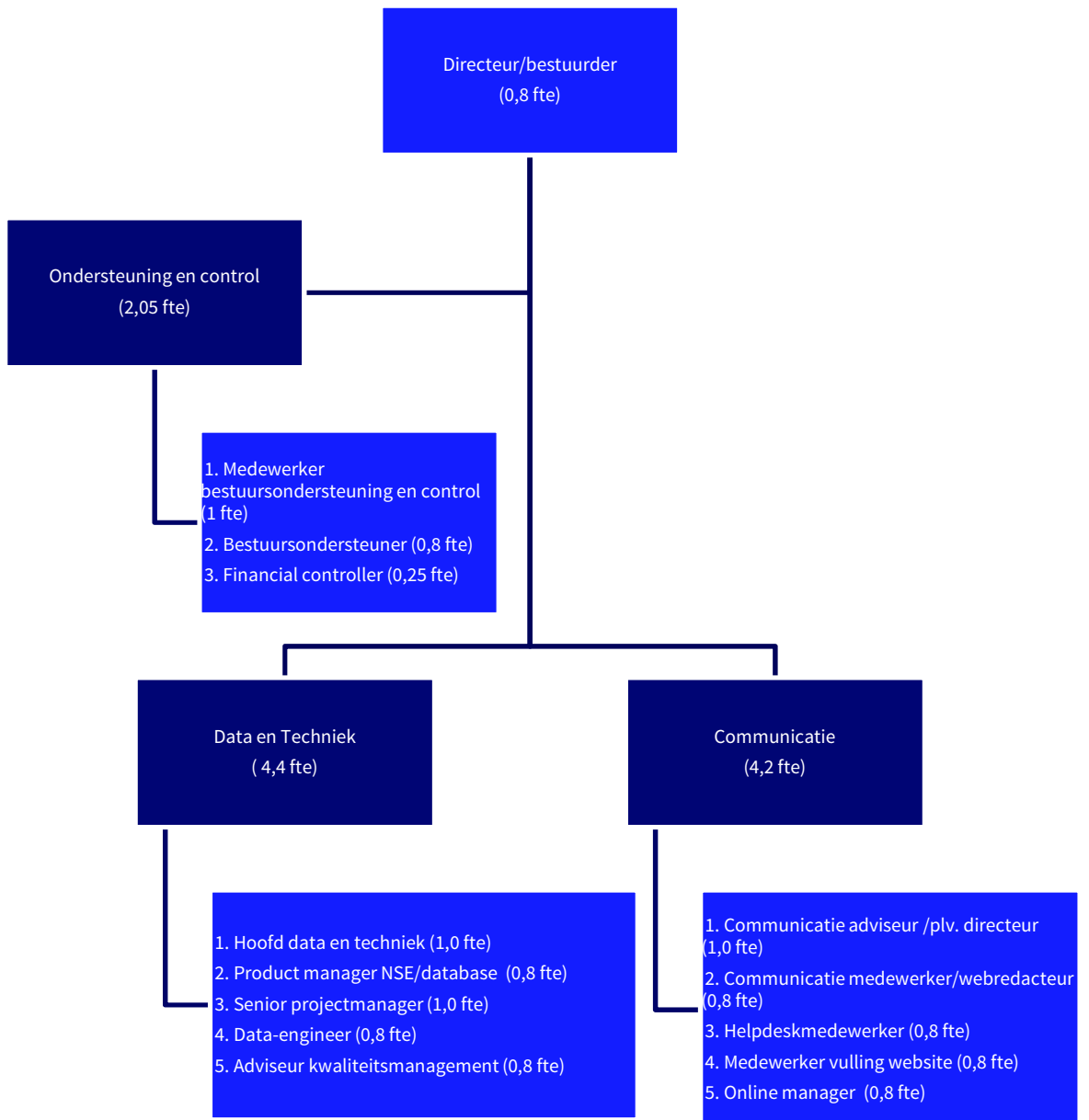
1. Van tijdelijke inhuur van een online manager naar een structurele inhuur van een online manager. De online manager valt onder de afdeling communicatie.
2. Van productmanager NSE/servicemanager en team coördinator naar creatie van nieuwe functie hoofd Data en techniek, nieuwe functie productmanager NSE/database en vervallen van de functie productmanager NSE/servicemanager en team coördinator en vervallen van de functie productmanager database.
3. Van productmanager database naar creatie van nieuwe functie productmanager NSE/database en vervallen van de functie productmanager database.
4. Van manager studiekeuzeinfo naar nieuwe functienaam senior projectmanager
5. Van productmanager website naar vervallen van de functie. De online manager neemt de taken grotendeels over.
6. Van helpdeskmedewerker die valt onder de afdeling 'Product en support' naar de afdeling 'Communicatie'

7. Van adviseur kwaliteitsmanagement die valt onder de afdeling 'Kwaliteit, ondersteuning en control' naar verplaatsing naar de afdeling 'Data en Techniek'
8. Van secretaresse naar vervallen van de functie secretaresse en nieuwe functie bestuursondersteuner. De bestuursondersteuner neemt de taken van de secretaresse over.
9. Creatie nieuwe functie

## 4.2.2 Effecten op de organisatie indeling

In onderstaande figuur is de organisatie indeling weergegeven bij ontwikkelrichting 'doorontwikkelen'. De grootste veranderingen zijn dat de naam van de afdelingen 'Product en Support' en 'Kwaliteit, ondersteuning en control' wijzigen in 'Data en techniek' en 'Ondersteuning en control' en uitbreiding van de 'oude' afdeling 'Product en Support'. Het webteam is in de figuur niet weergegeven. In het webteam zitten de online manager en de communicatiemedewerker.

# Andersson Elffers Felix



## 4.2.3 Effecten op de kosten

Onderstaande figuur geeft het saldo aan van de kosten en besparingen die voortvloeien uit de ontwikkelrichting 'doorontwikkelen'.

Kosten	Duur	2017	2018	2019	2020
Online manager	Structureel	€ 72.883	€ 74.778	€ 76.723	€ 78.717
Hoofd data en techniek	Structureel	€ 121.797	€ 124.964	€ 128.213	€ 131.547
Medewerker vulling website	Eerste jaar 0,8 fte, daarna 0,5 fte	€ 74.005	€ 47.456	€ 48.690	€ 49.956
Investering vulling website	Eenmalig	€ 60.000	€ 0	€ 0	€ 0
Bestuursondersteuner	Structureel	€ 56.337	€ 57.802	€ 59.305	€ 60.847
Kosten website	Eenmalig	€ 175.000	€ 0	€ 0	€ 0
Kosten organisatieverandering/sociaal plan	Eenmalig	€ 109.500	€ 0	€ 0	€ 0
Kosten extra werkplek	Eenmalig	€ 2.500	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Besparingen</b>					
Productmanager website	Structureel	-€ 24.503	-€ 25.140	-€ 25.793	-€ 26.464
Productmanager database	Structureel	-€ 69.895	-€ 71.712	-€ 73.577	-€ 75.490
Secretaresse	Structureel	-€ 46.348	-€ 47.553	-€ 48.790	-€ 50.058
Nieuwe functie productmanager NSE/database	Structureel	-€ 16.072	-€ 16.490	-€ 16.919	-€ 17.358
<b>Saldo kosten en besparingen</b>		<b>€ 515.206</b>	<b>€ 144.105</b>	<b>€ 147.852</b>	<b>€ 151.696</b>
waarvan,					
Kosten structureel	Structureel	€ 168.206	€ 144.105	€ 147.852	€ 151.696
Kosten eenmalig	Eenmalig	€ 347.000			
<b>Totaal</b>		<b>€ 515.206</b>	<b>€ 144.105</b>	<b>€ 147.852</b>	<b>€ 151.696</b>

De kosten voor de organisatieverandering en het sociaal plan vloeien voort uit de wijziging van de functies van secretaresse naar bestuursondersteuner, van de functie productmanager NSE/servicemanager en coördinator naar enerzijds Hoofd data en techniek en anderzijds productmanager NSE/database en advisering over nieuwe functieomschrijvingen en advisering over het sociaal plan.

## 4.3 Verdiepen

We beschrijven in deze paragraaf wat de verbetermogelijkheden van de ontwikkelrichting 'verdiepen' betekenen voor de formatie. Vervolgens gaan we in op de gevolgen voor de organisatie indeling en de kosten.

### 4.3.1 Effecten op de formatie

#### Koppelen van de database met nieuwe bronnen

Indien de database met nieuwe bronnen wordt gekoppeld kan er om nieuwe informatie worden ontsloten die relevant kan zijn voor de studiekiezer. Het gaat dan bijvoorbeeld om informatie over de arbeidsmarkt en het koppelen van bronnen van CBS. Dit zal geen extra formatie vergen aanvullend op de formatie van de ontwikkelrichting 'doorontwikkelen'.

#### Meer begeleiding van de studiekiezer

Studiekiezers zouden de begeleiding van de studiekiezer meer kunnen uitbouwen door het aanbieden van testen, het mogelijk maken dat de kiezer informatie kan bewaren of door

# Andersson Elffers Felix

informatie toe te sturen (over bijvoorbeeld open dagen). Dit vergt extra inhuur om de begeleiding van studiekezers meer vorm te geven. Dit is zowel capaciteit voor de aanpassing van de website als kennis over bijv. studiekeuze testen.

## Laagdrempelige toegang tot de database

Om gebruikers een meer laagdrempelige toegang te geven tot de database zal er een tool gebouwd worden door externen en jaarlijks zullen licenties betaald moeten worden.

## Aan instellingen waarnemingen teruggeven

De taak om aan instellingen waarnemingen teruggeven over het bezoek aan de website door gebruikers is een structurele taak en dit vraagt om structureel meer capaciteit.

### 4.3.2 Effecten op de organisatie indeling en kosten

De ontwikkelrichting 'verdiepen' heeft geen effect op de organisatie indeling. De kosten van deze ontwikkelrichting zijn te zien in de tabel.

Kosten	Duur	Eenmalig	Structureel
Koppelen database met nieuwe bronnen		€ 0	€ 0
Meer begeleiding van de studiekeizer: - aanbieden van testen - informatie bewaren - informatie toesturen	Eenmalig	€ 80.000	
Laagdrempelige toegang tot de database	Deels eenmalig, deel structureel	€ 10.000	€ 3.000
Aan instellingen waarnemingen teruggeven	Structureel		€ 42.000
	<b>Totaal</b>	<b>€ 90.000</b>	<b>€ 45.000</b>

## 4.4 Verbreden

Ook voor dit ontwikkelperspectief geldt dat er hiervoor extra tijdelijk personeel nodig is. Dit personeel is nodig om met de stakeholders in gesprek te gaan over de aanlevering van informatie over volwassenen- en afstandsonderwijs, postgraduatie opleiding, MBO, VO (profielen betrekken). In overleg met het bestuur is besloten om dit ontwikkelperspectief in dit rapport niet verder uit te werken.

## 4.5 Ten slotte

Tijdens de gesprekken en de sessies bleek er breed draagvlak te zijn om eerst door te ontwikkelen en daarna pas te verdiepen of/en te verbreden. Het is raadzaam om over de wenselijkheid en bijbehorende kosten van de ontwikkelrichtingen van verdiepen dan wel verbreden tegelijkertijd een besluit te nemen met het besluit rondom doorontwikkelen. Dit voorkomt dat over bijvoorbeeld drie jaar weer een soortgelijk onderzoek als dit onderzoek noodzakelijk is en geeft zekerheid aan Studiekeuze123.



# Andersson Elffers Felix

