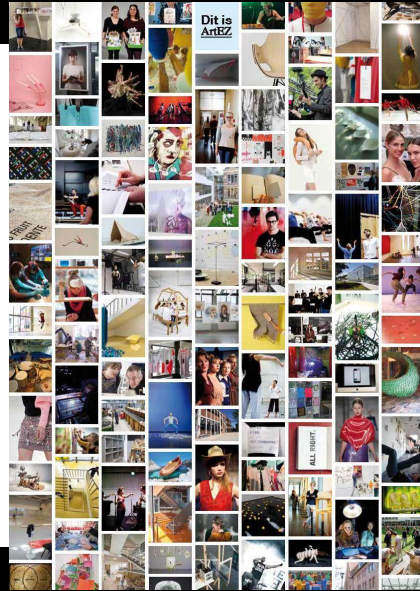


Het veranderproces bij de implementatie van een nieuw studentinformatiesy- steem

Susanne Ootes (ArtEZ)
(s.ootes@artez.nl)
Rob Maatman (Omix)
(rob.maatman@omix.nl)



Toelating en inschrijving is een belangrijke doch kwetsbare stap in het onderwijs, zowel in het HBO als in het MBO. Hoe richt je dit proces in in Osiris? Hoe zorg je ervoor dat je de eigenheid van iedere opleiding kwijt kunt in dit proces? Ook voor ArtEZ is de toelating en inschrijving een belangrijk proces waarbij iedere opleiding hun eigen vrijheden wenst. ArtEZ heeft een aantal jaar geleden gekozen voor Osiris om deze processen in vorm te geven. We nemen u mee in de aandachtspunten en valkuilen in het veranderproces voor de organisatie bij de invoering van Osiris.

**ArtEZ hogeschool voor de
kunsten**

Vestigingen in Arnhem,
Enschede en Zwolle

Bijna 3000 studenten
900 medewerkers

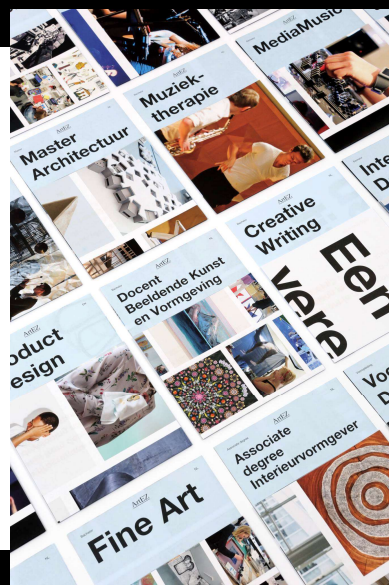
Architectuur en Interieur,
Beeldende Kunst,
Dans, Muziek, Theater,
Schrijven, Vormgeving,
Mode, Docentopleidingen



Achtergrond Susanne

Informatiemanager –
verbindende rol tussen
onderwijs en ICT

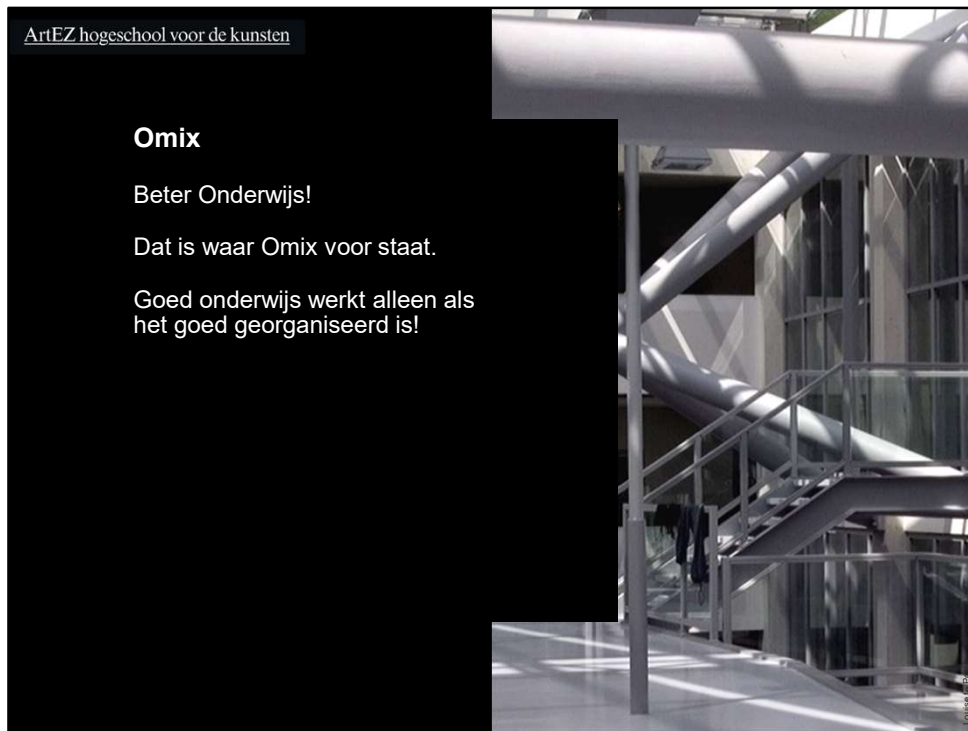
Achtergrond:
Onderwijskundige en
onderwijslogistiek adviseur



Achtergrond Rob

- 54 jaar
- Getrouwd, 2 kinderen
- Muziek luisteren, lezen, lekker eten, en sporten
- Historicus
- Sinds 2007 bij Omix werkzaam als consultant





Daarom streven wij naar continue verbetering van de onderwijslogistiek; alle processen die ondersteunend zijn aan het onderwijs, vanaf het moment van onderwijsontwikkeling tot aan de diplomering.

Onderwijs en onderwijslogistiek zijn twee verschillende vakgebieden, die elkaar nodig hebben.

Omix zorgt voor verbinding, begrip en balans tussen deze twee werelden, waardoor samenwerking ontstaat en meerwaarde wordt gecreëerd.

Dit doen wij door:

- het leveren van onderwijslogistieke professionals voor onderwijsinstellingen in het mbo, hbo en wo,
- het trainen en opleiden van managers en medewerkers werkzaam in onderwijsondersteuning, en
- het uitvoeren van onderzoek.

Wij ontwikkelen innovatieve tools om procesverbeteringen te stimuleren en stellen vakkennis gratis beschikbaar. Daarnaast brengen wij professionals vanuit verschillende disciplines en onderwijsinstellingen samen om kennisuitwisseling te stimuleren.

Voor meer informatie: www.omix.nl

Rob @ Omix

- MBO, HBO, WO
- **ROCvA**; Begeleider implementatie TrajectPlanner
- **Landstede**; Interim teamleider centrale Studentenadministratie
- **Deltion**; Adviseur plannen en roosteren
- **ArtEZ**; Begeleider implementatie OSIRIS Aanmeld
- ... ; Advies, procesbegeleiding, gebruikerstrainingen, functioneel beheer, coaching, ...



- Veranderproces -
- Student-
informatiesysteem -



Suzanne op'd

SIS bij ArtEZ

Osiris sinds 2006

Functionaliteiten 2020:

- Inschrijven
- StudieVolg
- Docent/Begeleider
- Student
- Aanmelding (Toelaten (pilot))



Veranderen volgens Kotter

1. create a sense of urgency
2. create a guiding coalition
3. create a vision for change
4. communicate the vision
5. remove obstacles
6. create short term wins
7. consolidate improvements
8. anchor the changes



Stap 1: Bepaal scope door urgentie

- Medewerker werd ziek
- Wijzigingen niet doorgevoerd

Tip: houd je aan de scope



Sense of urgency

Er was een systeem in gebruik dat gemaakt, onderhouden én beheerd werd door 1 (één) medewerker. Door ziekte viel deze medewerker uit en konden de noodzakelijke en gewenste wijzigingen niet doorgevoerd worden. Dit zou de toelatingsprocedure voor het nieuwe studiejaar ernstig in gevaar brengen.

Tip: De urgentie bepaalt de scope → Osiris kan veel. Het is aantrekkelijk om meerdere zaken mee te nemen in de implementatie maar dat verslechtert de slaagkans omdat het een monsterproject kan worden.

Stap 2: Vorm leidende coalitie

- Vertegenwoordigers van alle betrokken afdelingen
- Alternatieven onderzoeken

Tip: zorg voor voldoende capaciteit



Create a guiding coalition

Nadat het doel was bepaald – er moet een alternatief komen voor het bestaande systeem – is er een team gevormd dat de opdracht kreeg om alternatieven te onderzoeken.

Een team bestaande uit een gemêleerd gezelschap met onder ander vertegenwoordigers van:

- communicatie
- de opleidingen
- functioneel beheer/ICT
- extern procesbegeleider, in ons geval Rob

Tip: zorg voor voldoende capaciteit. De mensen die het verschil kunnen maken hebben vaak al een drukke agenda. Zorg dat dit er niet bovenop komt. Huur handjes in of laat een aantal taken vervallen.

Stap 3: Creër visie

- Systeem dat moet vallen binnen de eisen
- Beheer dicht bij de opleidingen



Create a vision for change

De opdracht was om een alternatief systeem in gebruik te nemen ten einde tegemoet te komen aan de volgende eisen:

- Het moet passen binnen het bestaande architectuur landschap,
- Het moet een standaard product zijn, geen “eigen bouw”
- Het beheer moet niet van één persoon afhankelijk zijn
- Het beheer moet bovendien niet centraal, maar decentraal worden belegd, heel dicht bij de opleidingen

Door het beheer dicht bij de opleidingen te beleggen wordt het eigenaarschap meer gevoeld dan wanneer het beheer centraal is belegd.

- Het nieuwe proces moet maximaal aansluiten op de oude werkwijze.

Voor de nieuwe werkwijze viel de keuze op OSIRIS Aanmeld.

Stap 4: Communiceer de visie

- Via diverse kanalen veranderingen aangekondigd
- Starten met pilots om verandering in de praktijk te laten zien

Tip: Neem zorgen van medewerkers serieus



Communicate the vision

Via verschillende kanalen is aangegeven welke keuze is gemaakt, met welk doel, en welk pad uitgestippeld is, te beginnen als pilot met enkele opleidingen die graag willen.

Tip: Neem zorgen van medewerkers serieus. Veel veranderingen mislukken door miscommunicatie, verkeerde verwachtingen. Medewerkers uiten in een eerder stadium hun zorgen voor dat ze in de weerstand gaan.

Stap 5: Verwijder obstakels

- Inzichten aanpassen
- Mogelijkheden behapbaar maken



Remove obstacles

Gedurende het implementatietraject zijn inzichten gewijzigd. Dit werd niet gezien als een falen, maar als verbeterpunten in het traject.

Zo moest worden besloten om de upload mogelijk te maken van muziek- en videobestanden met een maximale omvang van 500Mb. Daarvoor moest wel worden geïnvesteerd in extra opslagcapaciteit en moesten bestaande conventies worden herzien: uploads mochten maximaal 20Mb zijn en moesten PDF zijn.

Voor een eenvoudige weergave ten behoeve van de beoordeling, die zo goed mogelijk aansloot op de bestaande werkwijze, moest daarentegen worden besloten om voor de uploads van pasfoto's wél het pdf-formaat te vragen.

En er kon worden gekozen uit drie “pakketten, zodat opleidingen niet verdwaald raakten in alle mogelijkheden:

- alleen de “voorkant”, dwz het beantwoorden van een vragenformulier en het uploaden van bestanden. De beoordeling en registratie kon dan achterwege blijven; daarvoor kan het “oude” proces gehandhaafd blijven.
- alleen de “achterkant”, dwz de beoordeling en registratie direct in OSIRIS.
- Het “hele” proces voor alle in het proces betrokken actoren.

Stap 6: Creëer Quickwins

- Fouten vermijden door directe link
- Sta stil bij successen



Christiaan de Buijze

Create short term wins

Voor de vooropleiding zijn er directe links gemaakt naar de juiste pagina. Het was eerst een link naar de portal waardoor toekomstige studenten ook wel eens een foute aanmelding maakten.

Door deze aanpassing kwam er een positieve sfeer in het team. "We bereiken iets met elkaar"

Stap 7: Consolideer

- Maatwerk is gestandaardiseerd tot keuze menu
- Beheerorganisatie is ingericht



Robert Benschop

Consolidate improvements

Alle wijzigingen die gedurende de implementatie zijn doorgevoerd zijn vastgelegd en tot een standaard teruggebracht. De oorspronkelijke eigenheid voor de verschillende opleidingen is uiteindelijk teruggebracht tot een soort “keuzemenu”: je kunt hieruit kiezen maar dan hanteren we deze conventies. De inhoud mag naar “eigen smaak” worden ingevuld.

Uiteindelijk is het beheer belegd bij de key-users bij de opleidingen en de centrale functioneel beheerder. Het beheer van het “framework” is in handen van de centraal functioneel beheerder, het “eigen maken” voor de individuele opleiding is in handen gelegd van de decentrale key-user.

Stap 8: Veranker

- Regelmatig evalueren
- Verbeteringen doorvoeren



Anchor the changes

Op dit moment zijn we bij het verankeren

Pas wanneer een verandering deel uitmaakt van de kern van de organisatie, wordt het een onderdeel van de bedrijfscultuur (Anchor the changes). Dat gaat niet vanzelf. Normen en waarden moeten overeenkomen met de nieuwe visie en het gedrag van medewerkers moet hier automatisch op aansluiten. Medewerkers moeten de verandering blijven ondersteunen. Regelmatige evaluatie en gesprekken over de voortgang, helpen bij het consolideren van de verandering.

Valkuilen

- Bepaal de scope en hou deze vast
- Zorg voor capaciteit
- Blijf communiceren voor draagvlak
- Zet externe capaciteit in op de lopende werkzaamheden



Valkuilen, en hoe daar uit te blijven.

Tegelijkertijd met dit traject speelde een migratie naar een ander HRM-systeem. Daarbij waren voor een deel dezelfde medewerkers betrokken. Het belang voor de organisatie als geheel voor deze migratie was groter, waardoor de aandacht voor “onze” migratie achter bleef en het enigszins de vraag is of het vervolg voldoende spoedig wordt opgepakt en het niet tot deze pilots beperkt blijft.

Het is goed om 1 doel tegelijkertijd te hebben.

Gedurende het traject is – achteraf gezien – te weinig aandacht besteed aan de communicatie, waardoor het traject niet de aandacht heeft gekregen die het verdiende én die het nodig heeft om goed te kunnen beklijven.

Blijf gedurende het hele proces veel en helder communiceren waar je mee bezig bent, waarom, en wat de voortgang is.

Bij de inrichting is uiteindelijk veel geleund op externe capaciteit. Daardoor is er met het vertrek van de externe hulp ook kennis vertrokken, ondanks de overdrachtsdocumenten en begeleidingssessies.

Als gedurende een project externe capaciteit wordt ingehuurd, zet deze dan voornamelijk in om de “winkel open te houden”, en zet je vaste medewerkers in voor de migratie. Zij zijn het immers die na de migratie met het nieuwe systeem moeten werken en niet de externe hulpkracht die na de implementatie weer is vertrokken.

Toekomstplannen

Osiris SAAS voor flexibilisering

Osiris Zaak voor
examencommissie
communicatie

Osiris Link voor rapportages



**De implementatie van mijn
SIS is geslaagd als:**

1. Alle data is geconverteerd en het systeem werkt
2. Alle medewerkers er tevreden hun werk mee kunnen doen

$$E = K \times A$$



Vraag aan de toehoorders.

De Wet van Maier luidt:

$$E = K \times A$$

Oftewel: Effect = Kwaliteit x Acceptatie

Het Effect – of de vraag of een implementatie van een nieuw SIS geslaagd is – is volgens de Wet van Maier dus niet alleen afhankelijk van de kwaliteit van het systeem – of de geconverteerde data – maar ook van de mate waarin het wordt geaccepteerd.