



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

Bacheloropdracht Bedrijfswetenschappen

'MIS'-Communicatie..?!'

Opleiding Bedrijfswetenschappen
Universiteit Twente
Examinator: dr. H. (Harry) De Boer

Opdrachtgever: Saxion
Begeleider: drs. A. (André) Timmer RA

Enschede, 20 oktober 2009



Wouter Weusthof
De Hersmole 37
7596 LT Rossum
Studentennummer 0154709

Voorwoord

Voor u ligt een onderzoek dat is uitgevoerd als afsluiting van de bachelor Bedrijfswetenschappen aan de Universiteit Twente. Het is de bedoeling dat de student de kennis die tijdens de eerste drie studiejaren is opgedaan toepast op een praktijksituatie. Het onderzoek is gedaan in opdracht van Saxion, dienstverlener van hoger beroepsonderwijs in Enschede, Deventer en Apeldoorn. De managementproducten die de dialoog tussen de Raad van Bestuur en de particuliere tak Saxion Next moeten voeden zijn het beginpunt van deze analyse. Deze instrumenten voldoen namelijk niet aan de verwachtingen. Aan de hand van een theoretisch en een empirisch onderzoek is geprobeerd tot een oplossing te komen waar beide partijen uiteindelijk van gaan profiteren.

Voordat u de analyse van het probleem nader gaat bestuderen wil ik een aantal mensen alvast bedanken. Ten eerste de heer dr. H. De Boer, mijn begeleider van de Universiteit Twente. Hij is senior onderzoeker bij CHEPS, een onderzoeksinstituut verbonden aan de UT. Ik heb hem ervaren als een prettige begeleider. Aan de ene kant liet hij me vrij om datgene te doen waarvan ik dacht dat het mijn onderzoek ten goede zou komen. Aan de andere kant gaf hij telkens duidelijk de grenzen aan waarbinnen ik moest werken. Hij benadrukte het belang van structuur, het gebruik van theorie en het komen tot de kern van de zaak. Vervolgens wil ik de heer drs. A. Timmer RA bedanken. Hij is directeur van de dienst Bureau Control van Saxion en mijn begeleider van de opdrachtgever gedurende het onderzoek. Naast de begeleiding verschaftte hij mij toegang tot alle geledingen van Saxion. Behalve tal van documenten die ik van hem mocht bestuderen, heeft hij er mede voor gezorgd dat ik bepaalde mensen uit de top van de organisatie heb kunnen spreken. Deze gesprekken zijn essentieel geweest voor het onderzoek en de openheid en gastvrijheid waarmee de mensen van Saxion mij ontvingen hebben tot sympathie en dankbaarheid geleid.

Ten slotte hoop ik dat u het onderzoek met plezier en interesse zult lezen. Ik verwacht dat Saxion mijn advies ter harte zal nemen. In ieder geval is het onderzoek voor mij een uitdaging geweest waar ik met tevredenheid op terugkijk.

Wouter Weusthof
Rossum, 13 oktober 2009

Samenvatting

Organisaties bestaan vaak uit verschillende organisatieonderdelen. Onderdelen met eigen doelen, eigen visies en eigen mensen. Deze onderdelen worden aangestuurd door de directie. Zij hebben de taak om overzicht te houden en de verschillende organisatie-elementen de richting in te duwen die de gemeenschappelijke visie heeft voorgeschreven. Het aansturen kan op basis van waarneming of ervaring. Bij grote, complexe organisaties gebeurt dit echter vaak op een meer systematische manier. Zogenaamde verantwoordingsdocumenten worden ingevuld en aan de hand van de gegevens die deze instrumenten bevatten wordt er leiding gegeven aan de organisatieonderdelen.

Saxion doet dit op eenzelfde manier. Academies, kenniscentra, diensten en de particuliere school melden zich een aantal keren per jaar bij de Raad van Bestuur. Ze bespreken de gang van zaken tijdens bilaterale gesprekken. Deze gesprekken worden gevoed door managementproducten. Met de managementproducten wordt het jaarplan, de managementrapportage en de managementreview bedoeld en deze zijn essentieel voor de aansturing van de organisatieonderdelen.

Het afgelopen jaar is er een nieuw format voor de managementproducten in gebruik genomen. Samen met de directeuren van de verschillende organisatieonderdelen is in 2008 een format ontwikkeld voor geschikte instrumenten. De opzet is geslaagd, vrijwel alle academies zijn tevreden over de managementproducten en ze blijken een toegevoegde waarde tijdens de bilaterale gesprekken. Er wordt aangestuurd op basis van de instrumenten en dat is precies waarvoor ze bedoeld zijn.

Saxion Next, de particuliere tak van Saxion, moet zich ook verantwoorden aan de Raad van Bestuur. Dit moet de niet-bekostigde instelling op precies dezelfde manier als de andere organisatieonderdelen. De organisatie Saxion Next is op sommige vlakken echter niet te vergelijken met de bekostigde Saxion-onderdelen. Saxion Next heeft een andere 'core-business' en andere geldstromen. De managementproducten zijn gemaakt met in het achterhoofd de 'core business' van de bekostigde instellingen. De vraag is of het wijzigen van deze managementproducten voor Saxion Next ervoor zorgt dat de problemen verleden tijd zijn.

De verandering van de instrumenten zou een verbetering kunnen zijn, maar belangrijker is het misschien wel om duidelijkheid te creëren. Duidelijkheid over de positie van Saxion Next en de manier waarop deze particuliere school dient te worden aangestuurd. Toen de niet-bekostigde instelling in 2005 in één stichting kwam met twee bekostigde instellingen Saxion Deventer en Saxion Enschede is hier niet veel aandacht aan besteed. Destijds luisterde de particuliere instelling nog naar de naam Hogeschool Hanzesteden. Deze instelling werd min of meer gezien als veertiende academie, ze hadden immers dezelfde hoofdtak; goed onderwijs verlenen. Dat de organisatie op bepaalde vlakken niet te vergelijken is met de academies, werd als minder belangrijk ervaren. In 2007 werd de naam Saxion Next in gebruik genomen, omdat deze naam internationaler en moderner klinkt. Daarnaast verduidelijkt het de band met Saxion nog maar eens. De scheidslijn tussen particulier en bekostigd onderwijs is steeds minder duidelijk geworden.

Uit de komende analyse is gebleken dat er wel degelijk wezenlijke verschillen bestaan tussen Saxion Next en de dertien academies die bekostigd onderwijs aanbieden. Daarom pleit dit onderzoek ervoor dat er een aantal wijzigingen moeten worden doorgevoerd in de huidige managementproducten voor Saxion Next. Daarnaast zullen de betrokken partijen voor zichzelf en voor de buitenwereld duidelijk moeten stellen wat hun positie ten opzichte van elkaar is en wat deze verhouding betekent met betrekking tot een succesvolle samenwerking. Verder zullen uit het onderzoek enkele essentiële prestatie-indicatoren voortvloeien, die ook bij kunnen dragen aan een betere dialoog tussen de twee bestuurslichamen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	4
HOOFDSTUK 1	5
1.1 Probleemstelling	5
HOOFDSTUK 2; Over Saxion	7
2.1 Saxion	7
2.2 Saxion Next	8
2.3 Bureau Control	10
2.4 Planning en controlcyclus	11
HOOFDSTUK 3; Achtergrond	14
3.1 Bekostigd en niet-bekostigd onderwijs	14
3.2 Open bestel	17
HOOFDSTUK 4; Beoordeling van managementproducten	19
4.1 Theoretisch onderzoek	19
4.2 Kwaliteitscriteria	20
4.3 'Balanced scorecard'	20
4.4 Prestatie-indicatoren	22
4.5 'Balanced Score Card' in overheidsorganisaties	23
HOOFDSTUK 5; Managementproducten in de praktijk	25
5.1 Inleiding	25
5.2 Dialoog	25
5.3 Twee organisaties	25
5.4 Modellen	26
5.5 Strategische visie	27
5.6 Prestatie-indicatoren	28
5.7 Nieuw format Saxion Next	29
HOOFDSTUK 6; Conclusies, Aanbeveling & Reflectie	33
6.1 Conclusie	33
6.2 Aanbeveling	35
6.3 Reflectie	35
Literatuurlijst	37
Bijlagen	38

HOOFDSTUK 1

"Een pessimist ziet een probleem in elke mogelijkheid. Een optimist een mogelijkheid in elk probleem" - Winston Churchill

1.1 Probleemstelling

Het particuliere onderwijs is groeiende¹. De vorm van onderwijs waarbij de overheid niet zorgt voor bekostiging heeft ook binnen Saxion een rol. Saxion bestaat namelijk uit een stichting met daarin drie hogescholen: Saxion Enschede en Saxion Deventer, beide bekostigde instellingen, en de niet-bekostigde instelling Saxion Next. De niet-bekostigde instelling heette jarenlang Hogeschool Hanzesteden maar deze 'te regionaal klinkende' naam is in januari 2007 vervuld voor het moderne en internationale Saxion Next.

De Raad van Bestuur van Saxion heeft als taak de drie hogescholen zo goed mogelijk aan te sturen. Dit is een behoorlijke klus, omdat de drie hogescholen bestaan uit dertien academies, een achttal diensten, zes kenniscentra en een particuliere hogeschool. Om een gestructureerde en consistente aansturing mogelijk te maken is de planning en controlcyclus in het leven geroepen. Deeluitmakend van deze cyclus zijn de managementproducten. Deze managementproducten of instrumenten zorgen ervoor dat elke academie, dienst, kenniscentrum en ook Saxion Next verslag kan doen aan de Raad van Bestuur. Aan de hand van de instrumenten wordt een beeld geschetst van de ontwikkeling en uitvoering van het strategische beleid en wordt inzicht verschaft over de voortgang van de businessplannen en begrotingen. De managementproducten worden besproken tijdens de bilaterale overleggen die drie keer per jaar plaatsvinden en vormen de bron van de dialoog tussen de Raad van Bestuur en het desbetreffende organisatieonderdeel.

Het huidige format van de managementproducten is sinds 1 september 2008 in gebruik en is op een bijzondere manier tot stand gekomen. Bureau Control, de dienst die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van instrumenten en methoden voor de implementatie, uitvoering en evaluatie van beleid, heeft namelijk toenadering gezocht met de directeuren van academies en diensten. "De directeuren moeten hun eigen producten omarmen, dan is het echt van toegevoegde waarde", aldus de directeur van Bureau Control. In samenspraak met de directeuren is een format ontstaan en het afgelopen jaar is deze in gebruik genomen. De academies, diensten, kenniscentra zijn over het algemeen te spreken over de nieuwe instrumenten en ook de Raad van Bestuur heeft aangegeven dat de producten een positief effect hebben op de dialoog.

Echter, niet iedereen is tevreden over de nieuwe managementproducten. Het format is namelijk gecreëerd voor bekostigde instellingen. Ook van de particuliere hogeschool Saxion Next wordt verwacht dat ze de managementproducten opstellen. Het afgelopen jaar hebben ze het geprobeerd, maar de instrumenten bleken niet de toegevoegde waarde te hebben die ervan verwacht werd. "Een particuliere school is nu eenmaal een andere organisatie, met een eigen cultuur en andere geldstromen, daarbij hoort een afwijkend format", luidt de conclusie van de directeur van Saxion Next. "Geen sprake van", zegt de voorzitter van de Raad van Bestuur, "de managementproducten voldoen, het probleem zit veel dieper. We acteren nog niet genoeg vanuit een gemeenschappelijke visie en jagen te veel onze eigen belangen na".

De meningen verschillen dus. Zorgt dit meningsverschil ervoor dat de dialoog tussen de Raad van Bestuur en Saxion Next niet optimaal is? In deze studie richt ik me op de volgende probleemstelling:

¹ Elbers H., Brouwers B.; Particulier onderwijs groeit sneller dan gesubsidieerd onderwijs, 2008

Hoe kunnen de managementproducten de dialoog tussen de Raad van Bestuur en de directie van Saxion Next verbeteren, zodat de samenwerking tussen de twee bestuurslichamen verder wordt geoptimaliseerd.

Gedurende het onderzoek ga ik op zoek naar antwoord op de volgende deelvragen:

- Wat is de structuur van Saxion als organisatie?
- Wat zijn de verschillen/overeenkomsten tussen niet-bekostigd en bekostigd onderwijs?
- Hoe denken theoretici over het gebruik van managementproducten?
- Wat is de rol van de managementproducten binnen Saxion?
- Hoe denken de directe betrokkenen over de dialoog tussen de Raad van Bestuur en Saxion Next?
- Op welke manier moet het huidige format worden aangepast voor Saxion Next?

Het onderzoek begint met een analyse over Saxion, het hoger onderwijs en de bestaande onderwijssoorten en -ontwikkelingen. Vervolgens wil aan de hand van de volgende studies komen tot mijn antwoorden:

- Theoretisch onderzoek op basis van verschillende literatuur.
- Empirisch onderzoek op basis van gesprekken en een enquête met de betrokkenen.

HOOFDSTUK 2; Over Saxion

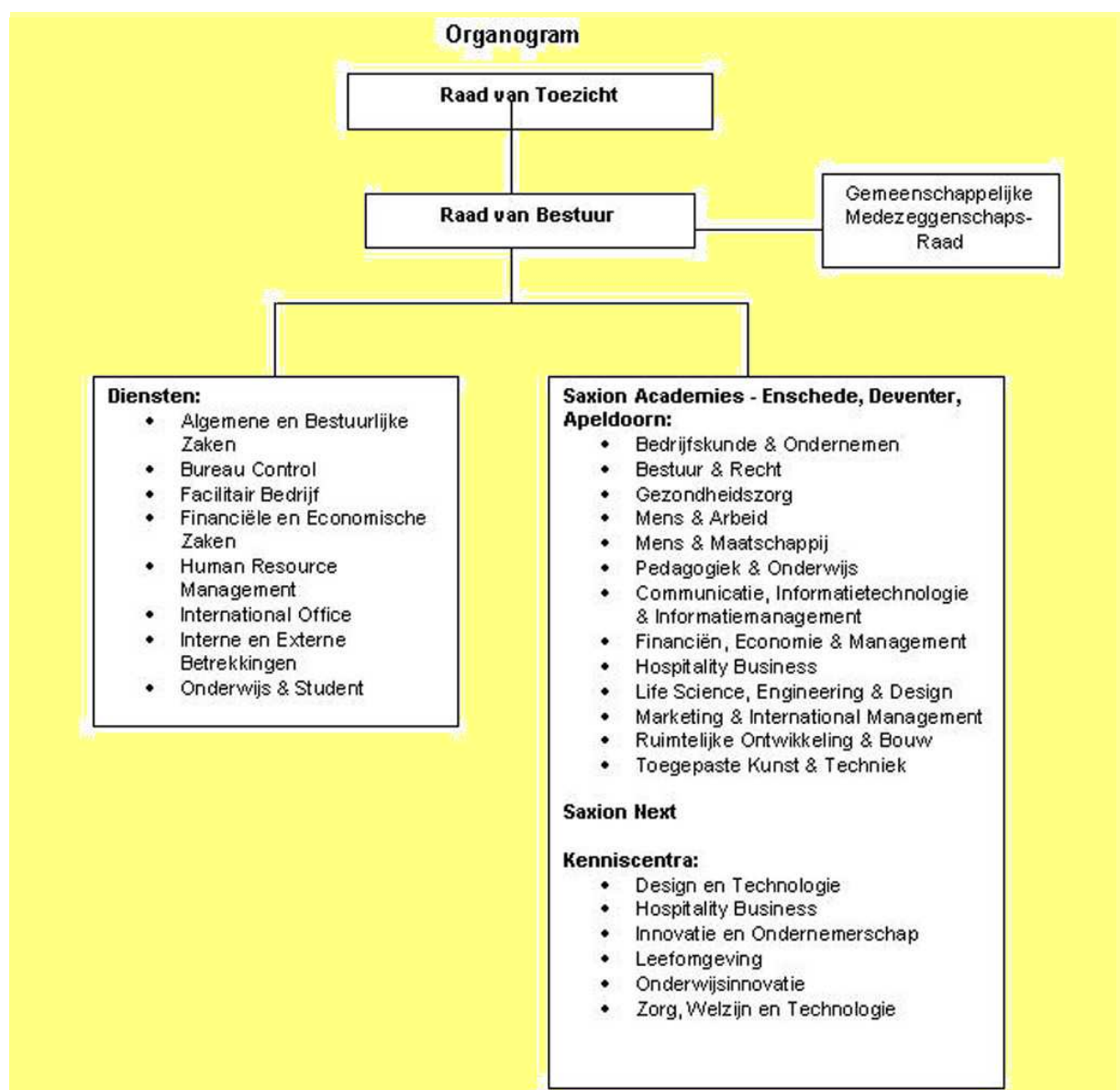
"De school mag geen voorbereiding zijn op het leven, ze is het leven zelf" – John Dewey

2.1 Saxion

Saxion is een van de grootste onderwijsinstellingen voor het hoger beroepsonderwijs in Nederland. De instelling is gevestigd in Enschede, Deventer en Apeldoorn en heeft ruim 21.000 studenten.²

Saxion wordt geleid door de Raad van Bestuur. Deze geeft leiding aan dertien bekostigde academies, de particuliere hogeschool Saxion Next en acht ondersteunende diensten. Saxion zet in op verbetering en vernieuwing van de beroepspraktijk en het onderwijs. Dit doen ze in de kenniscentra via praktijkgerichte onderzoeksprogramma's.

De organisatie van de instelling wordt gevisualiseerd in onderstaand organogram:³



Figuur 1. Organogram Saxion

² Website Saxion, 'over saxion'

³ Ibid

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestaat uit de volgende twee personen:⁴

- De heer drs. J.W. (Wim) Boomkamp
- Mevrouw mr. H.G.M. (Ineke) van Oldeniel

Taken en verantwoordelijkheden

De Raad van Bestuur heeft de volgende taken en verantwoordelijkheden:⁵

- Het besturen van stichting Saxion en het vaststellen van het algemene beleid.
- Zorgen dat de functie van College van Bestuur wordt vervuld van elk van de instellingen voor hoger onderwijs.
- Optreden als bestuur en bevoegd gezag van de stichting Saxion.
- Leiding geven aan de voorbereiding en uitvoering van het beleid evenals de coördinatie van de dagelijkse gang van zaken.
- Uitvoeren van de besluiten van de Raad van Toezicht
- Raad van Toezicht informeren over alle relevante aangelegenheden.
- Toezien op een goede taakvervulling van de directeuren.

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat per 16 juni 2009 uit de volgende vijf personen:⁶

- De heer mr. drs. L. Jongsma (voorzitter)
- Mevrouw drs. C. van der Weerd-Norder (lid)
- Mevrouw drs. M. van Hees (lid), interim-manager en adviseur
- De heer J. Bugter (lid), directeur van de Sallcon Groep te Deventer
- De heer drs. R. Snel, managing director Koninklijke Grolsch

Taken en verantwoordelijkheden

De Raad van Toezicht heeft de volgende taken en verantwoordelijkheden:⁷

- Toezicht houden op de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken.
- De Raad van Bestuur met raad ter zijde staan en in het belang van de stichting denken.
- Benoemen, schorsen en ontslaan van de voorzitter en de leden van de Raad van Bestuur.
- Vaststellen van het aantal leden van de Raad van Bestuur en hun primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.
- De stichting vertegenwoordigen bij een strijdig belang tussen de stichting en de Raad van Bestuur.
- Overleg voeren met de accountant over het verslag van de controle op de jaarrekening en de meerjarenprognose.

2.2 Saxion Next

Hogeschool Hanzesteden is opgericht vanuit ROC Aventus om praktijk- en marktgericht hoger onderwijs te verzorgen dat aansluit bij de belangstelling en behoefte van een deel van de mbo uitstroom. Later heeft Saxion zich ook bij dit initiatief gevoegd omdat zij het als een kans zagen om een breder aanbod van hoger onderwijs aan te bieden. Wat volgde was een nauwe samenwerking tussen personeelsleden van ROC Aventus, Hogeschool Hanzesteden en Saxion. In 2005 trok ROC Aventus zich terug uit Hogeschool Hanzesteden en er ontstond een nieuwe situatie, waarin Saxion op zoek moest naar een rechtsvorm die het meest geschikt was. Uiteindelijk besloot de Raad van Bestuur om de particuliere school onder te brengen in stichting Saxion. Deze stichting bestaat op dat moment uit drie hogescholen: Saxion Deventer, Saxion Enschede en dus Hogeschool Hanzesteden. Op deze manier zou het beleid van het particuliere onderwijs in één lijn gebracht kunnen worden met het beleid van de andere hogescholen. Voordat de particuliere school werd ondergebracht in een stichting met twee door de overheid

⁴ Ibid

⁵ Bestuursreglement Saxion Hogescholen, 19 oktober 2005, p. 2-3

⁶ Website Saxion, 'over saxion'

⁷ Statutenwijziging van Stichting Saxion, 2 november 2006, p. 2-3

gefinancierde scholen, is dit uitgebreid besproken met het ministerie Onderwijs Cultuur & Wetenschappen (OC&W). Dit ministerie ziet er onder meer op toe dat er geen concurrentievervalsing ontstaat doordat bepaalde particuliere opleidingen meeliften op de voorzieningen van het bekostigd onderwijs. Het was voor Saxion dus belangrijk een rechtsvorm te kiezen die duidelijkheid verschafte. Saxion wilde uiteraard niet worden beschuldigd van valse concurrentie. Het ministerie gaf uiteindelijk goedkeuring voor onderbrengen van Saxion Next in de stichting. Hiermee verschafte Saxion zichzelf en de buitenwereld duidelijkheid. De stichting Saxion bestaat uit drie verschillende scholen die weliswaar samenwerken, maar waarbij de particuliere school Saxion Next niet profiteert van de door de overheid betaalde voorzieningen van de bekostigde scholen.⁸

Vanaf 1 januari 2007 is de Hogeschool Hanzesteden verder gegaan onder de naam Saxion Next. Volgens Saxion Next directeur mevrouw B. Lohuis dekt de naam Hanzesteden de lading niet voldoende: "De school opereert volledig nationaal, met hier en daar zelfs een buitenlandse student, en Hanzesteden klinkt te regionaal."⁹

Stichting Saxion

Saxion Next maakt deel uit van stichting Saxion, samen met Saxion Deventer en Saxion Enschede. Er zijn drie redenen waarom er voor deze optie is gekozen:¹⁰

- Transparantie naar de buitenwereld. Het bestaan van Saxion Next en de bekostigde instelling in Deventer, blijkt voor buitenstaanders vragen op te roepen. Zelfs het NVAO stelde tijdens een werkbezoek vragen over de precieze relatie. Ook buitenlandse studenten weten vaak niet wie nu wie is in Deventer. Bij incidenten moet in één oogopslag duidelijk zijn, welk deel van het onderwijs wel en niet met Saxion te maken heeft. De communicatie daarover moet dus duidelijkheid verschaffen. De opname in één stichting toont dat Saxion open is over het feit dat er een aangewezen instelling gelieerd is aan Saxion.
- Kennismanagement. De aangewezen hogeschool en de bekostigde hogeschool hebben kennis die voor elkaar waardevol is. De aangewezen hogeschool behoeft flexibiliteit, klantgerichtheid, besluitvaardigheid en creativiteit. Het kan zijn dat Saxion deze experimenteeruimte nodig heeft om bepaalde ideeën uit te werken, waarvoor binnen een grote bekostigde instelling geen ruimte is. Saxion Next kan een adviserende rol vervullen en Saxion zou voor hetgeen zij ontwikkelen kunnen betalen, zoals ze ook een adviesbureau zouden betalen. De bekostigde instellingen van stichting Saxion bezitten projectmatige zorgvuldigheid, specialistische kennis, degelijkheid en standaardisering die belangrijk is voor de schaal van de organisatie. Voor een aangewezen opleiding zou deze manier van werken te duur en te beperkend zijn. De bekostigde hogescholen kunnen van een afstand toezien of Saxion Next verantwoord bezig is en zo nodig kennis kan overdragen.
- Organisatorische eenvoud. Zo kan de plaats van aangewezen hogeschool bij Saxion helder worden aangegeven. Ook is het gemakkelijker om de geldstromen voor de afzonderlijke hogescholen zichtbaar te houden als deze onder dezelfde stichting vallen. Verder is het zo eenvoudiger aan te geven dat de relatie van Saxion Next ten opzichte van de stichting Saxion een andere is dan de relatie als afzonderlijke hogeschool tegenover de twee bekostigde instellingen.

Samenwerking

De Raad van Bestuur heeft de wens uitgesproken "dat er synergie ontstaat tussen het particulier en bekostigd onderwijs van Saxion."¹¹

Deze synergie moet concrete vormen aannemen, bijvoorbeeld¹²:

⁸ Hogeschool Hanzesteden; Overdrachtsnotitie, p. 2-3

⁹ Website De Stentor, 'Hanzesteden verder als Saxion Next'

¹⁰ Hogeschool Hanzesteden; Overdrachtsnotitie, p. 7-8

¹¹ Ibid, p. 19

¹² Ibid, p. 9

- Opname van directeurs van de bekostigde opleidingen in de raden van advies van de aangewezen opleidingen.
- Inschakelen van docenten van bekostigde opleidingen als tijdelijk docent van de aangewezen opleidingen.
- Inschakelen van freelance docenten van de aangewezen opleiding als (gast-) docent voor de bekostigde opleidingen, vanwege de praktijkervaring van die docenten.

Op een aantal andere punten is er ook nauwe samenwerking tussen Saxion Next en Saxion¹³:

- De diensten bij Saxion Next op het gebied van financiën en administratie worden verzorgd door de desbetreffende diensten van Saxion.
- Saxion Next neemt ruimte en faciliteiten af bij Saxion.
- Saxion Next gebruikt dezelfde digitale omgeving zoals die wordt gebruikt bij Saxion.

Saxion is dus druk bezig een nauwe relatie tot stand te brengen tussen de aangewezen instelling en de bekostigde instellingen, waarbij de aangewezen instelling vooral moet zorgen voor inbreng op het gebied van experimenten en innovatie met betrekking tot nieuwe hbo-opleidingen en opleidingsvarianten. De resultaten daarvan moeten de verschillende opleidingen binnen Saxion ten goede komen. Deze nauwe samenwerking moet voldoen aan de volgende aandachtspunten:¹⁴

- Recht doen aan het zijn van een gescheiden entiteit
- Niet tot een situatie leiden waarbij het zou lijken dat Saxion als bekostigde instelling niet-bekostigd onderwijs aanbiedt.
- Bijdragen aan synergie.

De hierboven staande aandachtspunten blijken dus de ideale voedingsbodem voor een conflict. Aan de ene kant verlangt Saxion dat Saxion Next een gescheiden entiteit blijft, maar aan de andere kant moet er ook synergie ontstaan. Er wordt dus tegelijkertijd gevraagd om samenwerking en een duidelijke afscheiding. Het is voor de bekostigde instellingen en de aangewezen instelling een uitdaging om hieraan te voldoen. Problemen die bij deze kwestie aan het licht komen zullen later in het onderzoek nog uitgebreid ter sprake komen.

2.3 Bureau Control

Het bestaansrecht van Bureau Control bij de Saxion vindt zijn oorsprong in de 'governance'-gedachte. "De governance-gedachte richtte zich in eerste instantie vooral op het afleggen van verantwoording aan de eigenaars/kapitaalverschaffers van de organisatie (de aandeelhouders). Later is het begrip verbreed naar verantwoording aan meerdere belanghebbenden, voor zover deze daartoe een legitieme grond hebben. Ook de focus van verantwoording verbreedt zich; het beperkt zich niet meer alleen tot de financiële resultaten, maar richt zich ook op geleverde prestaties en op bijvoorbeeld milieueffecten."¹⁵

Missie, visie en positie

De missie van Bureau Control luidt: "De beste 'control' is de 'control' die de organisatie niet merkt". Dit houdt in dat transparantie van handelen en het verantwoording willen afleggen onderdeel zijn van de normale bedrijfsvoering binnen Saxion. Openheid en transparantie vindt men belangrijk bij Bureau Control. De directeur van Bureau Control legt verantwoording af aan de voorzitter van de Raad van Bestuur. Daarom is de voorzitter van de Raad van Bestuur portefeuillehouder van Bureau Control. De directeur van Bureau Control treedt op als één van de topadviseurs van de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft Bureau Control een onafhankelijke rol binnen de organisatie. Verder is de directeur van Bureau Control bevoegd om rechtstreeks contact op te nemen met de

¹³ Ibid p. 20

¹⁴ Ibid, p. 20-21

¹⁵ Website Zorgverzekeraars Nederland, 'corporate governance'

Raad van Toezicht, indien hij zich daartoe genoodzaakt acht. Dit contact dient alleen betrekking te hebben op belangwekkende en bijzondere aangelegenheden, die bewust niet door de Raad van Bestuur zijn gecommuniceerd aan de Raad van Toezicht, maar die volgens de directeur Control wel onder aandacht van de Raad van Toezicht moeten komen.¹⁶

Activiteiten

De positie van Bureau Control is besproken. Om een inzicht te krijgen in de activiteiten die het bureau uitvoert volgt hier een overzicht van de belangrijkste bezigheden van Bureau Control¹⁷:

- Het gevraagd en ongevraagd adviseren aan de Raad van Bestuur.
- Verzamelen, interpreteren, bewerken en aanleveren van informatie over relevante ontwikkelingen en aangeven wat daarvan de mogelijke consequenties zijn voor de organisatie en/of organisatorische eenheden.
- Ontwikkelen van instrumenten en methoden voor de implementatie, uitvoering of evaluatie van beleid.
- Analyseren en becommentariëren van strategische beleidsdocumenten op Saxionniveau. Denk hierbij aan contracten, subsidieaanvragen, begroting, jaarrekening en participaties.

Verantwoording

Bureau Control legt verantwoording af aan de Raad van Bestuur. Dat gebeurt door aan het begin van het jaar een jaarplan aan te leveren met daarin een begroting. Over de vorderingen wat betreft het jaarplan verschaft men twee keer per jaar inzicht door de managementrapportages op te stellen. In het bilateraal overleg, dat twee keer per jaar wordt gevoerd, worden de ontwikkelingen omtrent het jaarplan besproken met de Raad van Bestuur. Na afloop van het jaar worden in de jaarrekening de bereikte resultaten vastgelegd.¹⁸

2.4 Planning en controlcyclus

Op verzoek van de Raad van Bestuur is in 2001 gestart met een planning en controlcyclus. Daarbij is integratie nagestreefd van de volgende facetten:

- Ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van strategisch beleid.
- Opzet bilaterale gesprekscyclus op basis van voortgang van de businessplannen en begrotingen
- Alsmede de koppeling aan activiteiten die het interne kwaliteitszorgbeleid gestalte geven.

De planning en controlcyclus probeert meer consistentie aan te brengen in het gehele managementinstrumentarium. Meer consistentie aanbrengen betekent in de kern het handelen volgens de 'plan-do-check-act'-cirkel. Dit moet dan op meerdere niveaus binnen de organisatie vorm gaan krijgen: op strategisch beleidsniveau en op het niveau van de deelprocessen.¹⁹ Na de vaststelling van de planning en controlcyclus, was het zaak een geschikt format te creëren voor de verschillende managementproducten. Dit bleek niet eenvoudig, maar Bureau Control heeft formats ontwikkeld voor de rapportage aan de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. Vanaf 1 september 2008 zijn deze door de academies en diensten in gebruik genomen. Directeur van Bureau Control benadrukt het belang van de dialoog met de directeuren: "Bij het bedenken van de formats zijn met name de directeuren van de academies en diensten door ons betrokken. Het gaat immers om hun product. Het rapporteren moest geen invuloefening worden. Door samen met hen er mee aan de slag te gaan, hebben we de juiste kaders kunnen vaststellen. De afgelopen twee jaar zijn we steeds meer gaan luisteren naar de academies en hoe zij tegen de primaire processen aankijken. De formats zijn echt hun eigen instrumenten

¹⁶ Timmer, A; Businessplan 2008-2012 Bureau Control, 2007, p. 4-5

¹⁷ Ibid, p. 10-11

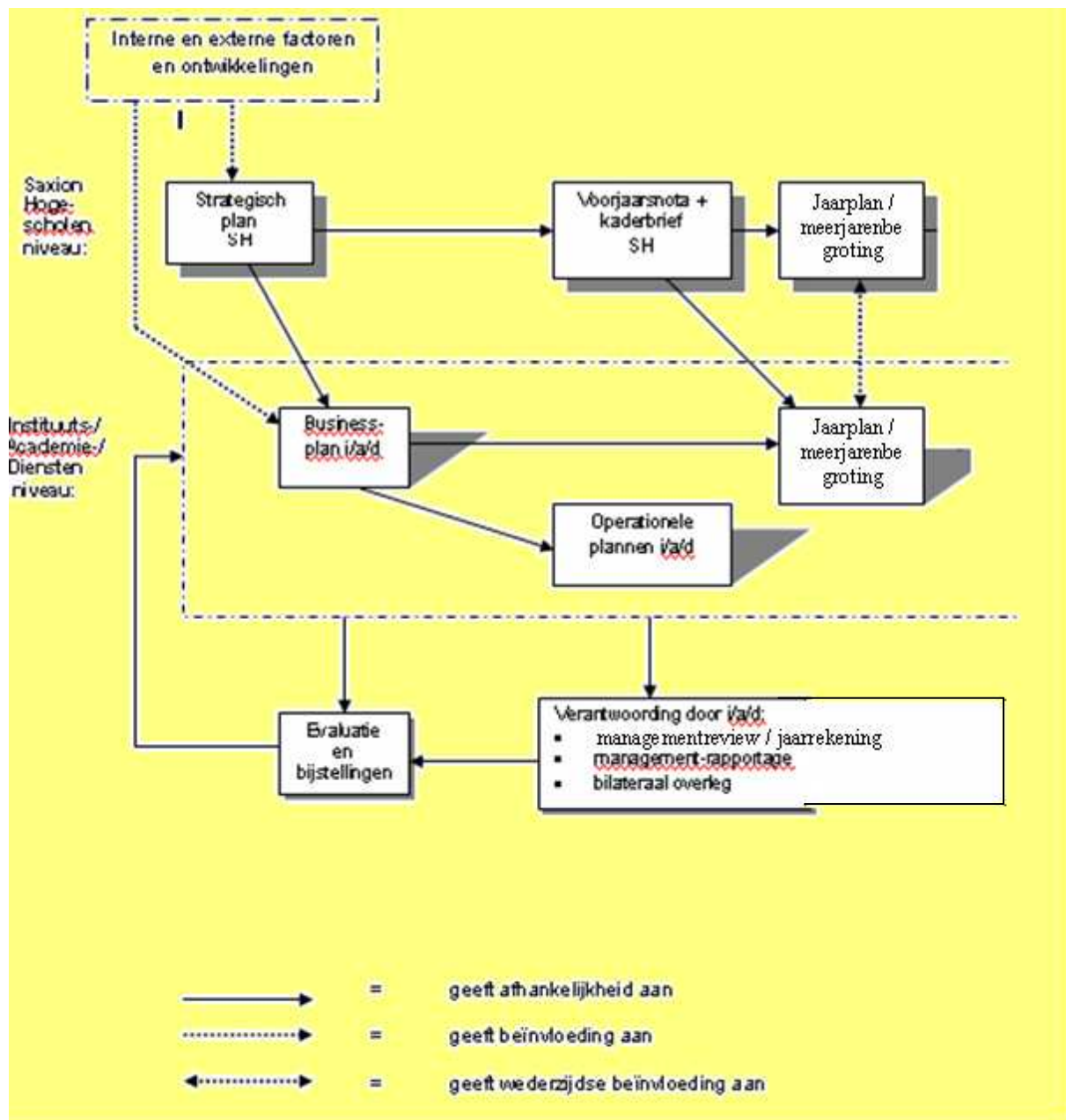
¹⁸ Ibid, 2007, p. 13

¹⁹ Saxion; Planning- en Controlcyclus, 2001, p. 2

geworden, in plaats van slechts tools voor verantwoording aan de Raad van Bestuur. Het is daarmee een instrument geworden dat veel toegevoegde waarde heeft.²⁰ Hoewel de directeur van Bureau Control overtuigd is van de toegevoegde waarde, blijkt dus dat er problemen zijn met het format van het instrumentarium voor Saxion Next. De wisselwerking op basis van deze managementproducten tussen de Raad van Bestuur en de aangewezen hogeschool verliep het afgelopen jaar niet zoals gewenst.

Schematische weergave

Om een overzicht te krijgen van de planning en controlcyclus volgt hier een schematische weergave:²¹



Figuur 2. Planning en controlcyclus

²⁰ Website financieel management

²¹ Saxion; Planning- en Controlcyclus, 2001, p. 4

Managementproducten

Iedere academie, dienst, kenniscentrum en ook Saxion Next legt verantwoording af aan de Raad van Bestuur. Dit gebeurt door:²²

- Het jaarplan. Aan het begin van het jaar wordt een jaarplan opgesteld waarin de voorgenomen activiteiten en de te realiseren doelstellingen vastgelegd worden. Dit jaarplan wordt ingeleverd met de bijbehorende begroting.
- De managementrapportage. Dit is een verantwoordingsdocument, waarmee de directeur van een academie of dienst gedurende het jaar inzicht verschaft aan de Raad van Bestuur over de stand van zaken omtrent de realisatie van het jaarplan en de begroting en wat dat betekent voor de eerdere prognoses en de voortzetting van de uitvoering. De managementrapportage wordt tweemaal per jaar opgesteld (voorjaar en najaar).
- De managementreview. Jaarlijks worden in de managementreview de bereikte resultaten vastgelegd en vindt verantwoording plaats over de besteding van middelen, zoals deze aan het begin van het jaar in het jaarplan is beschreven.

Verantwoording versus verbetering

Managementproducten zijn een middel om een doel te bereiken. Dit doel kan twee vormen aannemen:

- De instrumenten kunnen worden gebruikt om verantwoording af te leggen aan de Raad van Bestuur. Het is dan een soort checklist die de Raad van Bestuur gebruikt om het organisatieonderdeel te controleren.
- De managementproducten kunnen ook worden gehanteerd met als doel om verbeteringen aan te brengen. De Raad van Bestuur bestudeert de instrumenten dan om na te gaan of bepaalde zaken verbeterd kunnen worden om zo vooruitgang te creëren.

De managementproducten van Saxion zijn er om beide doelen te verwezenlijken. Uit de gesprekken met de Raad van Bestuur, Bureau Control en de dienst Algemene en Bestuurlijke Zaken (ABZ) bleek dat het primaire doel van de producten verantwoorden is. De drie bilaterale gesprekken zijn verantwoordingsgesprekken, waarbij de academie, dienst, kenniscentrum of Saxion Next verantwoording aflegt aan de Raad van Bestuur. Als aanvullend doel wordt het verbeteren genoemd. In de kwaliteitszorg is verbeteren echter vaak een probleem. Bij verbeteren komt het namelijk aan op het veranderen van gedragingen of methodieken en daar heeft men veelal moeite mee. De managementproducten moeten dus zorgen voor een vruchtbare dialoog waarbij het verantwoorden weliswaar op de eerste plaats komt, maar ook het verbeteren een belangrijke rol heeft.²³

²² Ibid, p. 5

²³ Bijlage 8, interview

HOOFDSTUK 3; Achtergrond

"De meeste ideeën over onderwijs zijn niet nieuw, maar niet iedereen kent de oude ideeën" - Euclides

3.1 Bekostigd en niet-bekostigd onderwijs

In Nederland is het aanbieden van (hoger) onderwijs vrij. Ieder natuurlijk persoon en ieder rechtspersoon mag een vorm van onderwijs verzorgen. De rijksoverheid bemoeit zich echter met het overgrote deel van dit aanbod. Ten eerste komt dit omdat de overheid het onderwijs ziet als publiek goed. Ten tweede hecht ons land veel waarde aan diploma's en als deze door de overheid zijn erkend, hebben ze een grote maatschappelijke waarde.²⁴

De overheid vindt het belangrijk dat het hoger onderwijs van goede kwaliteit is. Daarom stelt het eisen aan de aangeboden opleidingen. Deze eisen komen op twee manieren tot uitdrukking²⁵:

- De eis van kwaliteit. Het NVAO (Nederlands Vlaams Accreditatie Orgaan) geeft door middel van accreditatie aan of men erkende diploma's en bijbehorende titulatuur mag afgeven. Daarnaast is accreditatie één van de voorwaarden voor bekostiging.
- De eis van toegankelijkheid en doelmatigheid. Deze eis komt bovenop de kwaliteitseis en is noodzakelijk wanneer aanbieders hun opleidingen door de overheid willen laten bekostigen.

Door de bovengenoemde eisen zijn er drie typen onderwijs: bekostigd onderwijs, aangewezen (niet-bekostigd ofwel particulier) onderwijs en overig onderwijs (niet-bekostigd en niet-aangewezen). Hierbij horen ook drie typen aanbieders. Belangrijk is verder dat accreditatie betrekking heeft op opleidingen en bekostiging respectievelijk aanwijzing betrekkelijk heeft op instellingen. Dit houdt in dat één instelling op meerdere plaatsen in de tabel kan staan. Een aangewezen instelling hoort bijvoorbeeld bij groep 2 en 3 als men zowel geaccrediteerde als niet-geaccrediteerde opleidingen aanbiedt. Saxion hoort bij groep 1 en 2, omdat er twee bekostigde en één niet-bekostigde instelling in de stichting aanwezig zijn (tabel 1).²⁶

	Instelling bekostigd	Instelling niet-bekostigd	
		<u>Aangewezen instelling</u>	<u>Niet-aangewezen instelling</u>
Opleiding geaccrediteerd	Groep 1	Groep 2	N.v.t.
Opleiding niet-geaccrediteerd	N.v.t.	Groep 3	Groep 3

Tabel 1. Huidige systematiek hoger onderwijs

Groep 1 is de reguliere groep aanbieders en bestaat uit de bekostigde universiteiten en hogescholen.

Groep 2 is de aangewezen groep aanbieders. Om voor aanwijzing in aanmerking te komen, moet een instelling voldoen aan de kwaliteitseis en aan verschillende eisen ten aanzien van de kwaliteitszorg, de registratie, het onderwijs, de examens en de vooropleidingseisen. Daarnaast moeten de opleidingen geaccrediteerd zijn. De LOI is een voorbeeld van een aangewezen instelling.

²⁴ Onderwijsraad; Ruimte voor nieuwe aanbieders in het hoger onderwijs, Artoos, Den Haag, 2004, p. 17

²⁵ Ibid, p. 17-18

²⁶ Ibid, p. 18

Groep 3 is de overige groep aanbieders. Deze instellingen zijn niet bekostigd en niet aangewezen.²⁷

Kenmerken

Zojuist hebben we gezien hoe de huidige systematiek van het hoger onderwijs eruit ziet. Deze systematiek zorgt voor een tweedeling tussen bekostigd en niet-bekostigd onderwijs. De kenmerken van deze twee soorten onderwijs op hbo-niveau zullen we hieronder bespreken.

Instellingen

In Nederland zijn er 55 instellingen die bekostigd hoger onderwijs aanbieden, 41 hogescholen en 14 universiteiten. Saxion is een voorbeeld van een hogeschool die bekostigd onderwijs aanbiedt. Het aangewezen onderwijs bestaat uit zes instellingen die universitaire opleidingen aanbieden en 52 die hbo-opleidingen verzorgen. Samen bieden zij 276 opleidingen aan. De aangewezen programma's worden bijvoorbeeld verzorgd door de particuliere hogescholen van LOI en Saxion Next.²⁸

In bijlage 1 staat een overzicht van het aantal opleidingen dat door het hoger bekostigd en niet-bekostigd onderwijs wordt aangeboden.²⁹

Inhoud

Het bekostigd onderwijs biedt een breed scala aan opleidingen aan. Het niet-bekostigd onderwijs concentreert zich met zijn opleidingen op bepaalde sectoren. Denk hierbij aan opleidingen in de economische en theologische hoek.³⁰

Vorm

In het opleidingsaanbod van de bekostigde hogescholen ligt het accent op voltijdonderwijs. Daarnaast zijn er duale en deeltijdvarianten. Een duale opleiding is een combinatie van werken en leren. De verdeling verschilt per opleiding, maar samen zorgen ze voor een volledige studiebelasting. De deeltijdvarianten zijn er voor de mensen die al een baan en soms ook al een aantal jaar ervaring hebben. Zo kunnen ze de studie combineren met de baan en een eventueel gezin.³¹

Bij het niet bekostigd onderwijs is er vooral sprake van deeltijdopleidingen met enkele voltijdvarianten.³²

Duur

Het bekostigd hoger beroepsonderwijs heeft opleidingen met een standaardomvang van 240 studiepunten. Dit is noodzakelijk om formeel als hoger onderwijs aangemerkt te kunnen worden. Deze studieduur komt ook in het niet-bekostigde hoger beroepsonderwijs voor, maar er zijn ook opleidingen die een kortere duur hebben (60 tot 180 studiepunten).

Vanaf september 2006 bieden zowel de reguliere, als de commerciële hogescholen tweejarige hbo-opleidingen aan met een omvang van 120 studiepunten. Na het voltooien van de opleiding heeft de student zijn Associate degree (Ad) behaald.³³

Deze Ad is ingevoerd op aandringen van verschillende sectoren op de arbeidsmarkt. Het is bedoeld voor werkenden die een studie willen oppakken en voor mensen die na een mbo-opleiding nog willen doorstuderen, maar een vierjarige opleiding niet zien zitten. De 'Associate degree' is de laagste graad die te behalen is in het hoger onderwijs in Nederland en de naam benadrukt dat het gaat om een onderdeel van een hbo-bachelor opleiding.³⁴

²⁷ Ibid, p. 18-19

²⁸ Website 'Onderwijsinspectie'

²⁹ Inspectie van het onderwijs/IB-Groep (CROHO), 2008, p. 145

³⁰ Onderwijsraad; Ruimte voor nieuwe aanbieders in het hoger onderwijs, Artoos, Den Haag, 2004, p. 23

³¹ Website 'Carrièretijger'

³² Onderwijsraad; Ruimte voor nieuwe aanbieders in het hoger onderwijs, Artoos, Den Haag, 2004, p. 24

³³ Ibid, p. 24

³⁴ Website 'Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap'

Karakter

Het bekostigde onderwijs vindt meestal plaats in grote instellingen, is meer op de massa gericht en anoniemer. De laatste onderwijskundige ontwikkelingen, zoals de aandacht voor kennis en vakmanschap, worden gevolgd en vakinhoudelijk komen actueel en oud lesmateriaal naast elkaar voor. Het niet-bekostigde onderwijs is meer persoonlijk en individueel gericht en kent vooral kleinere opleidingen.³⁵

Doelgroep

In het bekostigde onderwijs zijn de (veelal jonge) studenten voor het merendeel rechtstreeks afkomstig van havo, vwo en mbo. In het niet-bekostigde onderwijs zijn relatief veel studenten afkomstig van de arbeidsmarkt of van het hbo.³⁶

Afstand

Het bekostigd onderwijs bestaat uit vaste lestijden en contacturen, waarbij het onderwijs plaatsvindt op de instelling zelf. Bij niet-bekostigde instellingen, zoals NTI en LOI, vindt vooral afstandsonderwijs plaats. Een student kan op ieder moment starten, heeft geen vaste lestijden en contacturen en kan dus studeren wanneer hij wil. Dit geldt echter niet voor alle niet-bekostigde opleidingen. Er zijn ook opleidingen bij Saxion Next waarbij wel volgens vaste lestijden en contacturen wordt gewerkt.³⁷

Kwaliteit

In het bekostigd en niet-bekostigd onderwijs wordt de kwaliteit van de opleidingen gecontroleerd door de overheid. Als een opleiding voldoet aan de kwalitatieve maatstaven, dan wordt de opleiding goedgekeurd of geaccrediteerd.³⁸

Kosten

Bij de bekostigde hogescholen betaalt de student een vast bedrag aan wettelijk collegegeld. De hoogte van dit bedrag wordt jaarlijks door het ministerie van OC&W vastgesteld. Voor voltijd- en duale hbo-opleidingen is het collegegeld momenteel €1565,-. Voor deeltijdopleidingen is dit €1139,- per jaar.³⁹ Daarnaast is er ook nog het instellingscollegegeld. Dit is een door de Raad van Bestuur bepaald bedrag voor studenten die op de een of andere manier een uitzonderingspositie innemen:⁴⁰

- Studenten die voor aanvang van het studiejaar de leeftijd van 30 hebben bereikt betalen €1565,-.
- Studenten die van buiten de EU komen betalen €5200,-, behalve:
 - Studenten die een 'extension year' (verlenging) van een 'final year' van een bacheloropleiding volgen, betalen €1600,-, mits er een positieve beoordeling van studievoortgang is. Indien deze er niet is, is het bedrag van €5200,- verschuldigd.
 - Talentvolle studenten die zijn toegelaten tot de kennisprogramma's betalen €3500,-.
 - Studenten die zijn toegelaten tot een 'scholarship programme' betalen €1565,-. Dit programma richt zich op het binnenhalen, behouden, uitzenden en ontwikkelen van topstudenten uit het buitenland die in Nederland willen studeren.

Niet-bekostigde hogescholen bepalen zelf hoeveel collegegeld ze vragen. Dat betekent overigens niet dat ze per definitie duurder zijn dan bekostigde hogescholen. Als er sprake is van minder 'overhead' of als efficiënter wordt gewerkt, kunnen niet-bekostigde hogescholen prijsconcurrerend werken.⁴¹

Particuliere scholen zijn in de praktijk duurder dan bekostigde scholen. Zij krijgen immers geen overheidsgeld en moeten de opbrengsten op andere manieren genereren. Ook op

³⁵ Onderwijsraad; Ruimte voor nieuwe aanbieders in het hoger onderwijs, Artoos, Den Haag, 2004, p. 24

³⁶ Ibid, p. 24-25

³⁷ Ibid, p. 33

³⁸ Ibid, p. 26-27

³⁹ Website Saxion, 'kosten en financiering'

⁴⁰ Regeling collegegelden Saxion Hogescholen 2008-2009, blz. 2

⁴¹ Onderwijsraad; Ruimte voor nieuwe aanbieders in het hoger onderwijs, Artoos, Den Haag, 2004, p. 32, 40-41

Saxion zijn de prijsverschillen duidelijk. De opleidingen die Saxion Next aanbiedt zijn duurder dan de leertrajecten die door de academies worden aangeboden, ze kosten namelijk ongeveer het dubbele. In bijlage 2 staan de collegegelden van Saxion Next voor het jaar 2009-2010.⁴²

Er zijn dus behoorlijke verschillen tussen het bekostigd en het niet-bekostigde onderwijs. In bijlage 3 staat een tabel met een beknopt overzicht van alle kenmerken.⁴³

3.2 Open bestel

Het hoger onderwijs heeft behoefte aan meer kwaliteit, differentiatie en maatwerk. De overheid ziet deze behoefte en heeft een aantal jaren geleden initiatief genomen. In 2004 is in de Tweede Kamer een motie aangenomen, waarin de regering wetgeving moet gaan ontwikkelen die een modern, flexibel en open bestel mogelijk maakt.⁴⁴

De definitie van een 'open bestel' is niet eenduidig, maar er is al veel over geschreven: "Over het algemeen gaan de discussies over dit onderwerp vooral over het doorvoeren van meer 'vraagsturing' en concurrentie in het stelsel. Aan de ene kant kan gedacht worden aan het meer of minder vrijgeven van plichten van de instellingen (bijvoorbeeld macrodoelmatigheid, eisen aan personeel, hoogte collegegeld) en aan de andere kant aan het al dan niet uitbreiden van het recht op bekostiging door de overheid. De verwachting is dat door een meer open bestel de differentiatie in het hoger onderwijs toeneemt: nieuwe aanbieders zullen mogelijk zorgen voor meer topopleidingen, andere onderwijsvormen (kleinschaliger onderwijs, afstandsonderwijs), etc. Hiermee kan de kwaliteit, toegankelijkheid en doelmatigheid van het stelsel toenemen en voor groepen potentiële studenten, die nu niet voor het hoger onderwijs kiezen, aantrekkelijker worden."⁴⁵

Op dit moment zijn er verschillende experimenten gaande. Deze moeten informeren over de positieve en negatieve effecten van een open bestel. De overheid is gaan experimenteren om meer kennis te verzamelen. Een voorbeeld hiervan vindt plaats bij het LOI. De overheid biedt deze instelling, die normaal gesproken niet voor financiering in aanmerking komt, een tijdelijke financiering onder strikte voorwaarden. Zo wil men nagaan in hoeverre aangewezen instellingen, zoals het LOI, in de toekomst tot het bekostigde bestel kunnen worden toegelaten.⁴⁶ Aan de hand van de leereffecten van de experimenten wil men vervolgens een overwogen beslissing nemen.⁴⁷

Deze experimenten zijn in 2007/2008 begonnen en in 2010 verschijnt een tussenevaluatie, om vervolgens in 2015 af te sluiten met de eindevaluatie. Momenteel is het open bestel in de koelkast gezet door minister Plasterk. Een volgend kabinet zal de experimenten mogelijk weer nieuw leven inblazen. In de praktijk zijn er nog geen voorbeelden van een open bestel.⁴⁸

HBO-raad

De hbo-raad is de belangen- en werkgeversvereniging van de door de overheid bekostigde Nederlandse hogescholen. Deze raad stelt alles in het werk om de positie van de hogescholen te versterken.⁴⁹

Als reactie op de plannen van de overheid om te experimenteren met het open bestel heeft de hbo-raad in een persbericht laten weten hier niets in te zien. "De hbo-raad beschouwt een open bestel als een doorgeschoten vorm van marktwerking, die zal leiden

⁴² Collegegeld tarieven voor studiejaar 2009-2010 Saxion Next, p. 1-3

⁴³ Onderwijsraad; Ruimte voor nieuwe aanbieders in het hoger onderwijs, Artoos, Den Haag, 2004, p. 21-22

⁴⁴ Mark Rutte; Experimenten open bestel hoger onderwijs, 2005, p. 2

⁴⁵ Strategische agenda voor het hoger onderwijs-, onderzoek- en wetenschapsbeleid, november 2007, p. 49-50

⁴⁶ Website 'Ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap'

⁴⁷ Mark Rutte; Experimenten open bestel hoger onderwijs, 2005, p. 2

⁴⁸ Strategische agenda voor het hoger onderwijs-, onderzoek- en wetenschapsbeleid, november 2007, p. 50

⁴⁹ Website HBO-raad, 'missie'

tot een versnippering van het opleidingsaanbod en een minder toegankelijk stelsel. Bovendien stelt de raad vast dat geen enkel EU-land een open bestel heeft en dat een debat hierover in het buitenland niet wordt gevoerd. De bevordering van meer kwaliteit is dan ook meer gediend bij voortbouwen op de resultaten die nu al zijn bereikt.⁵⁰

Samen met het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO), de Landelijke Studenten Vakbond (LSVb) en de Vereniging van Universiteiten (VSNU) zien ze geen heil in de experimenten en wel om de volgende redenen:⁵¹

- Bij een open bestel zal een deel van overheidsmiddelen naar de private aanbieders gaan en wordt het geld over veel meer aanbieders versnipperd. Als private en bekostigde aanbieders op één markt gaan opereren zullen de private aanbieders opleidingen aanbieden met een lage kostprijs. Dure opleidingen, zoals techniek en bèta-studies hebben een hoge kostprijs en zullen slecht in de markt liggen bij een open bestel. Hierdoor wordt de toegankelijkheid beperkt.
- Bij een open bestel zullen veel aanbieders aan de onderkant van de kwaliteitseisen gaan zitten, om de kostprijs zo laag mogelijk te houden.
- In Europees verband is afgesproken dat onderwijs een publieke verantwoordelijkheid is. Als Nederland besluit tot invoering van een open bestel loopt het daarmee uit de pas.
- Verhoging van kwaliteit wordt gezien als het belangrijkste streven in het hoger onderwijs. Het openbreken van het bestel is daarvoor niet nodig.

⁵⁰ Website HBO-raad, 'persbericht 12 november 2004'

⁵¹ Ibid

HOOFDSTUK 4; Beoordeling van managementproducten

"Er duikt altijd wel een feit op om een theorie in de war te gooien" – Carlo Dossi

4.1 Theoretisch onderzoek

In de planning en controlcyclus zijn het jaarplan, de managementrapportage en de managementreview aan bod gekomen. Academies, kenniscentra, diensten en ook Saxion Next dienen deze managementproducten te gebruiken om verantwoording af te leggen aan de Raad van Bestuur. Het afgelopen jaar is gebleken dat deze instrumenten onvoldoende werken voor de particuliere school Saxion Next. Dit kan komen omdat de aangewezen hogeschool de managementproducten niet goed hanteert, of omdat de instrumenten niet passen bij de particuliere instelling. Duidelijk is wel dat deze managementproducten aan bepaalde criteria moeten voldoen.

"Deze managementproducten zijn geen doel op zich, maar een hulpmiddel. Een managementproduct is het geheel van mensen, middelen, procedures en regels dat de informatievoorziening verzorgt. Deze set van componenten heeft als doel informatie te verzamelen, te verwerken, op te slaan en te verspreiden ter ondersteuning van besluitvorming, coördinatie en controle binnen een organisatie."⁵² Het jaarplan, de managementrapportage en de managementreview vormen binnen Saxion de managementproducten, zij verschaffen de Raad van Bestuur immers informatie over de wijze waarop er gewerkt wordt bij de diensten, kenniscentra, academies of bij Saxion Next. Onderzoekers hebben criteria opgesteld waar instrumenten als het jaarplan, de managementrapportage en de managementreview aan moeten voldoen.

Doherty (2003) heeft zes maatstaven ontwikkeld voor het succes van de managementproducten:⁵³

Maatstaaf	Beschrijving
Kwaliteit van de managementproducten	Betrouwbaarheid, kenmerken en functies, responstijd
Kwaliteit van de informatie	Duidelijkheid, volledigheid, nut en nauwkeurigheid van informatie
Informatie gebruik	Regelmatigheid van gebruik, aantal onderzoeken, duur van gebruik, frequentie van verzochte aanvragen
Tevredenheid gebruiker	Algemene tevredenheid, prettig, geen verschil tussen gevraagde en ontvangen informatie
Invloed op individu	Probleemidentificatie, correctheid van beslissing, beslissingsdoeltreffendheid, benodigde tijd tot de beslissing, verbeterde individuele productiviteit
Invloed op organisatie	Bijdrage bij bereiken van doelen, kosten/baten verhouding, resultaat op investering, doeltreffendheid van de dienst

Tabel 2. Maatstaven voor het succes van managementproducten

Saarinen (1996) heeft in een model vier dimensies beschreven van het succes van managementproducten. De eerste dimensie, ontwikkeling van het proces, gaat over het succes van de ontwikkeling van de instrumenten. Dit heeft te maken met de manier waarop men zich houdt aan gebudgetteerde kosten, tijdschema's en het dan wel niet efficiënt gebruiken van hulpbronnen. De tweede dimensie, gebruik van het proces, houdt de doelmatigheid en doelgerichtheid in van de managementproducten voor de gebruikers ervan. De eerste en tweede dimensie definiëren samen het succes van de instrumenten in relatie tot de kosten. De derde dimensie is de kwaliteit van de producten. Dit heeft te

⁵² Website encyclo

⁵³ Boddy D., Boonstra A., Kennedy G.; Managing Information Systems, Pearson, Harlow, 2005, p. 134

maken met betrouwbaarheid, nauwkeurigheid, bruikbaarheid en flexibiliteit. De vierde en laatste dimensie, invloed van de managementproducten op de organisatie, behelst de mate waarin de instrumenten bijdragen aan kostenbesparing, productverbetering of competitief voordeel. Samen bepalen de laatste twee dimensies het succes van het instrument als een product.⁵⁴ In bijlage 4 staat een schematische weergave van dit model.⁵⁵

Strassman (1999) stelde dat er geen relatie is tussen de investeringen in managementproducten en de winst die ermee wordt behaald. De voordelen die de instrumenten een organisatie bezorgt worden bepaald door verbeteringen van de concurrentiepositie, strategische positie, managementstijl en kwaliteit. De managementproducten bezorgen een organisatie voordelen doordat er een gezonde, goed doordachte organisatie staat en niet omdat men er vele euro's aan spendeert.⁵⁶

4.2 Kwaliteitscriteria

Een belangrijke eis van de managementproducten is de kwaliteit van de informatie en de instrumenten. Elke onderzoeker spreekt erover, maar het is opvallend dat de bovenstaande onderzoekers niet ingaan op de betekenis van kwaliteit. Doherty (2003) noemt kwaliteit van de managementproducten en de kwaliteit van informatie, maar verder dan een paar steekwoorden als betrouwbaarheid, duidelijkheid en volledigheid komt hij niet. Voor Saarinen (1996) geldt hetzelfde, ook hij beperkt zijn uitleg over kwaliteit tot een paar korte kreten. Strassman (1999) noemt de eis wel, maar licht deze helemaal niet toe. Omdat het woord kwaliteit heel vaak wordt gebruikt, maar weinig wordt toegelicht, bespreekt Lobbensteyn (2000) in zijn boek zeven criteria die de kwaliteit van informatievoorziening aangeven:⁵⁷

1. Beschikbaarheid. Hiermee wordt de ongestoorde voortgang bedoeld, de informatiestroom moet altijd doorgaan. Er zijn organisaties die helemaal stil komen te liggen als de informatievoorziening uitvalt.
2. Exclusiviteit. De mogelijkheid om de informatie te muteren, te kopiëren of er überhaupt kennis van te nemen moet beperkt worden gehouden voor die mensen voor wie de informatie daadwerkelijk bedoeld is.
3. Integriteit. De informatie moet in overeenstemming zijn met de realiteit en er mag niets ten onrechte zijn achtergehouden of verdwenen. Integriteit wordt vaak juistheid, tijdigheid of volledigheid genoemd.
4. Controleerbaarheid. Het moet mogelijk zijn om de vast te stellen hoe de informatie is ontstaan en hoe de managementproducten zijn gestructureerd. Daarnaast gaat het erom dat het proces van informatievoorziening tot het beoogde resultaat heeft geleid.
5. Doelmatigheid. De oplevering van de gewenste informatie (en wel tijdig) tegen aanvaardbare kosten. Meer snelheid kost vaak meer geld, hierin moet dus de juiste balans worden gevonden.
6. Doeltreffendheid. Hiermee wordt bedoeld: de mate waarin informatievoorziening alsook de daaraan dienstige verwerkingsprocessen aansluiten bij de verwachtingen van de informatiegebruiker.
7. Bescherming van waarden tegen verlies of diefstal. Daarbij worden materiële waarden bedoeld (hardware, gebouwen), maar ook immateriële waarden (kennis, onderzoeksresultaten).

4.3 'Balanced scorecard'

Bovenstaande onderzoekers hebben allemaal nagedacht over zaken die de managementproducten succesvol maken. Kaplan en Norton (1992) voegen bovenstaande zaken samen in hun 'Balanced scorecard', afgekort BSC. 'Balanced' staat voor een verantwoorde afweging van vier organisatieperspectieven: het groei- en leerperspectief,

⁵⁴ Ibid, p. 134-135

⁵⁵ Ibid, p. 135

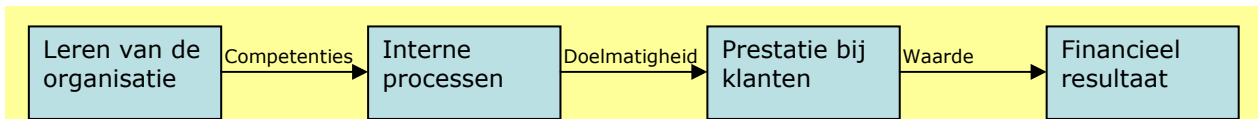
⁵⁶ Ibid, p. 135

⁵⁷ Lobbensteyn W.J.; Automatisering en controle, Kluwer, Den Haag, 2000, p. 17

het interne perspectief, het klantenperspectief en het financiële perspectief. Score staat voor meten; meten is weten en helpt om beter te sturen. Behalve het bewaken van de voortgang op de vier organisatiegebieden, ligt de waarde van het BSC-model in het concreet maken van de organisatievisie.⁵⁸ In bijlage 5 staat Kaplan en Norton's (2004) model in een schematische weergave.⁵⁹

Vier organisatiegebieden

De vier organisatiegebieden kunnen worden gezien als vier achtereenvolgende schakels in het ontwikkelingsproces van een organisatie, zie figuur 3:⁶⁰



Figuur 3. Schakels in het ontwikkelingsproces van een organisatie

Het groei- en leerperspectief is de eerste schakel en gaat over de activiteiten met betrekking tot het langetermijnvoorzicht van een organisatie. Dit organisatiegebied stimuleert de ontwikkeling van nieuwe competenties. De doelmatigheid van de interne processen wordt vervolgens gemeten aan de prestatie bij de klanten. Hieruit volgt een waarde en dan een financieel resultaat. Het is zaak dit ontwikkelingsproces zo optimaal mogelijk te laten functioneren, hetgeen inhoudt dat elk van de vier schakels voldoende aandacht moet krijgen.

Deze vier perspectieven kunnen opgedeeld worden in groepjes van twee. Het financieel en klantenperspectief kan worden gezien als een 'outside-in'-benadering, omdat het te maken heeft met de (veranderende) omgeving. Het groei- en leerperspectief wordt samen met het interne perspectief gekenmerkt door een 'inside-out'-benadering. Deze balans in het BSC-model is een reactie op de eenzijdige aandacht voor financiële prestaties van een organisatie.⁶¹

De vier perspectieven zijn beschreven, maar moeten worden geconcretiseerd. Dit wordt gedaan aan de hand van succesfactoren en prestatie-indicatoren, waarbij de prestatie-indicatoren bepalen of de succesfactoren succesvol zijn of falen.

- Groei- en leerperspectief. Dit eerste perspectief heeft te maken met de investeringsdoelstellingen ten aanzien van de lange termijn en de externe flexibiliteit. De doelstellingen op lange termijn hebben aan de ene kant aandacht voor de externe zaken als nieuwe producten, nieuwe klanten en nieuwe markten. Aan de andere kant richten zij zich ook op interne facetten als versterking van het management, kennis, product- en procesontwikkeling en vernieuwing van vaste activa.⁶² Succesfactoren en de daarbij horende prestatie-indicatoren van het groei- en leerperspectief zijn te zien in bijlage 6a.⁶³
- Intern perspectief. De volgende schakel kijkt naar de interne bedrijfsprocessen. Dit zijn onder meer het onderscheid tussen primaire waardeactiviteiten en ondersteunende waardeactiviteiten en de inrichting van een klantgerichte organisatie.⁶⁴ In bijlage 6b staan de succesfactoren en de daarbij horende prestatie-indicatoren.⁶⁵
- Klantenperspectief. Bij dit derde perspectief gaat het vooral om het beeld dat de organisatie ontwikkelt bij een klant. De nadruk ligt daarbij op aandacht voor bestaande klanten, het vasthouden van deze groep klanten levert meer op dan

⁵⁸ Gelderman Ph. J.; Instrumenten voor strategisch beleid, Stenfert Kroese, Groningen, 2004, p. 219

⁵⁹ Boddy D., Boonstra A., Kennedy G.; Managing Information Systems, Pearson, Harlow, 2005, p. 136

⁶⁰ Gelderman Ph. J.; Instrumenten voor strategisch beleid, Stenfert Kroese, Groningen, 2004, p. 220

⁶¹ Ibid, p. 220

⁶² Ibid, p. 220-221

⁶³ Ibid, p. 221-222

⁶⁴ Ibid, p. 221

⁶⁵ Ibid, p. 221-222

het lokken van een nieuwe groep kopers.⁶⁶ Succesfactoren en daarbij horende prestatie-indicatoren worden weergegeven in bijlage 6c.⁶⁷

- Financieel perspectief. Dit laatste perspectief heeft succesfactoren die afhankelijk zijn van de belanghebbenden aan wie de organisatie verantwoording af moet leggen, zoals omzet en winstgevendheid voor commerciële organisaties of budgetrealisatie voor organisaties zonder winsttoogmerk als Saxion.⁶⁸ Bijlage 6d is een tabel met daarin de succesfactoren en daarbij horende prestatie-indicatoren.⁶⁹

4.4 Prestatie-indicatoren

De eerder in dit hoofdstuk genoemde onderzoekers hebben hun licht laten schijnen over de managementproducten. Zij hebben allen aangegeven waar de instrumenten volgens hen aan moeten voldoen. Hieruit is een selectie gemaakt en daar zijn de belangrijkste succesfactoren met de bijbehorende criteria of prestatie-indicatoren uit voort gekomen. Aan de hand van deze prestatie-indicatoren worden uiteindelijk de conclusies getrokken met betrekking tot de mate waarin de succesfactor daadwerkelijk voor succes heeft gezorgd. De prestatie-indicatoren maken de succesfactor meetbaar.

Het is belangrijk dat de managementproducten een toegevoegde waarde hebben. Binnen organisaties worden veel gegevens over en weer getransporteerd en de instrumenten waarmee dit gebeurt moeten aansluiten bij de eisen van de organisatie. Doherty (2003), Saarinen (1996) en Strassman (1999) hebben allen aandacht voor de kwaliteit van managementproducten en dit is dan ook de eerste succesfactor. De bijbehorende prestatie-indicatoren zijn:

- Betrouwbaarheid. De instrumenten moeten betrouwbaar zijn, de juiste informatie geven wanneer men deze vraagt. De managementproducten mogen niet haperen. Doherty (2003), Saarinen (1996) en Kaplan en Norton (1992) gebruiken deze term en zijn het er mee eens dat het personeel binnen een organisatie op de instrumenten moeten kunnen rekenen.
- Doelmatigheid. Saarinen (1996), Lobbensteyn (2000) en Kaplan en Norton (1992) benadrukken het belang van doelmatigheid en het betekent dat de gewenste managementproducten tijdig aanwezig zijn en tegen aanvaardbare kosten. De instrumenten mogen natuurlijk niet overmatig veel geld kosten, ook al werken ze goed. De organisatie moet een balans vinden tussen de kosten die men aanvaardbaar vindt en de kwaliteit die men van de producten eist.
- Doeltreffendheid. Dit gaat over de mate waarin de verwachtingen van de gebruikers overeen komen met de daadwerkelijke informatievoorziening via de managementproducten. Deze prestatie-indicator wordt aangehaald door Saarinen (1996) en Lobbensteyn (2000) en completeert het drietal criteria.

Een volgende succesfactor is de kwaliteit van informatie. De instrumenten kunnen naar verwachting werken, maar als de informatie die ze doorgeven niet voldoet, heeft de organisatie managementproducten die niet optimaal functioneren. Doherty (2003), Saarinen (1996) en Strassman (1999) wijzen op het belang van de kwaliteit van informatie en dit is de tweede succesfactor. Bijbehorende prestatie-indicatoren zijn:

- Duidelijkheid. De informatie moet duidelijk zijn. De ontvanger moet vrijwel direct zien wat de informatie inhoudt, zodat hier geen tijd, moeite of kosten verloren gaan. Doherty (2003) bestempelt dit criterium als een hele belangrijke.
- Tijdigheid. De verkregen informatie moet op tijd aangeleverd worden. Kaplan en Norton (1992) benadrukken het belang van deze indicator. Lobbensteyn (2000) heeft het ook over tijdigheid, maar noemt het de integriteit van informatie.
- Controleerbaarheid. Het moet altijd mogelijk zijn om de verkregen informatie na te gaan. Het moet zijn vast te stellen hoe de gegevens zijn ontstaan. Lobbensteyn

⁶⁶ Ibid, p. 221

⁶⁷ Ibid, p. 221-222

⁶⁸ Ibid, p. 221-222

⁶⁹ Ibid, p. 221-222

(2000) hamert op de controleerbaarheid, zo ontstaat er ook inzicht over de vraag of de managementproducten leiden tot het beoogde resultaat.

- Nauwkeurigheid. De informatie moet precies de informatie zijn die is gevraagd. Het mag niet zo zijn dat er door persoonlijke fouten verkeerde informatie wordt doorgegeven. Doherty (2003) heeft het in zijn stuk over de nauwkeurigheid van informatie.

De derde succesfactor is de mate van tevredenheid van de gebruiker. De instrumenten kunnen kwalitatief van hoog niveau zijn, als de mensen die er mee moeten werken er niet tevreden mee zijn, zal het nooit functioneren zoals het moet. Doherty (2003) en Kaplan en Norton (1992) vestigen hun aandacht op de gebruiker en deze succesfactor heeft de volgende prestatie-indicator:

- Tevredenheidonderzoek. Het is eenvoudig na te gaan of de mensen die met de managementproducten moeten werken tevreden zijn. Een aantal keer per jaar worden ze hiernaar gevraagd. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen aan de ene kant de directeuren die de instrumenten opstellen, en aan de andere kant de Raad van Bestuur, die met behulp van de producten de organisatieonderdelen aansturen. Doherty (2003) en Kaplan en Norton (1992) benadrukken het belang van de dialoog met het personeel.

De laatste succesfactor is de grootte van de invloed die de managementproducten hebben op de organisatie. Het is noodzakelijk voor de instrumenten dat ze de organisatie beïnvloeden. Anders hadden de producten er immers niet hoeven te zijn. Doherty (2003), Saarinen (1996), Strassman (1999) en Kaplan en Norton (1992) richten allen hun aandacht op deze succesfactor met de volgende prestatie-indicatoren:

- Bijdrage bij het bereiken van doelen. Een organisatie stelt doelen op en de managementproducten moeten inzicht geven in welke mate deze worden bereikt. Zodoende kan de gebruiker bijsturen waar nodig en de controle houden. Doherty (2003) en Kaplan en Norton (1992) wijzen naar deze eis van een instrument.
- Kosten/baten verhouding. De voordelen die de managementproducten hebben voor een organisatie moeten opwegen tegen de kosten. Deze kosten mogen niet buitensporig hoog zijn. Doherty (2003) richt zich specifiek op de kosten en de bijbehorende baten.

Hieronder volgt een overzicht van de succesfactoren met bijbehorende prestatie-indicatoren:

Succesfactor	Prestatie-indicatoren
Kwaliteit van de managementproducten	- betrouwbaarheid - doelmatigheid - doeltreffendheid
Kwaliteit van de informatie	- duidelijkheid - tijdigheid - controleerbaarheid - nauwkeurigheid
Tevredenheid gebruiker	- mate van tevredenheid directeur - mate van tevredenheid Raad van Bestuur
Invloed op organisatie	- bijdrage bij het bereiken van doelen - kosten/baten verhouding

Tabel 3. Succesfactoren met bijbehorende prestatie-indicatoren na theoretisch onderzoek.

4.5 'Balanced Score Card' in overheidsorganisaties

De succesfactoren met bijbehorende prestatie-indicatoren zijn bepaald. Het BSC-model van Kaplan en Norton (1992) heeft ook enkele prestatie-indicatoren aangedragen, maar het model is meer dan een schema dat de criteria van managementproducten weergeeft. Het BSC-model is ook een veelgebruikte strategie om de producten in te voeren. Zij

benadrukken ook dat overheidssystemen en non-profitorganisaties als Saxion zich niet alleen kunnen richten op de cijfers.

Non-profit organisaties moeten uiteraard de uitgaven controleren en binnen bepaalde financiële grenzen werken, maar het succes moet worden gemeten aan de hand van de effectiviteit in het leveren van diensten aan burgers. Non-profit organisaties als Saxion ondervinden vaak problemen bij de invoering van een model als de 'Balanced Score Card' omdat men geen duidelijke strategie hanteert. Ze schrijven alleen op wat ze willen doen, niet wat ze willen bereiken. Er moet een verschuiving in denkwijze plaatsvinden van activiteiten naar resultaten. Anders wordt het BSC-model een lijst met succesfactoren voor operationele prestaties en geen instrument om de strategie te communiceren en toe te passen.

Omdat financieel succes niet het hoofddoel is voor non-profit en overheidsorganisaties, gebruiken zij niet alleen het standaard model van de 'scorecard'. In de standaardopzet is de financiële doelstelling de ultieme, maar in de aangepaste 'scorecard' is dit vaak de missie van de organisatie of een doelstelling op lange termijn, zoals het opleiden van mensen. De missie van een dergelijke organisatie is de reden van haar bestaan en moet daarom op het hoogste niveau van de 'scorecard' staan. Deze doelstelling kan succes alleen met tussenpozen laten zien. De maatstaven in de andere vier perspectieven zijn de streefcijfers op korte en middellange termijn en de terugkoppeling voor de jaarlijkse controle en verantwoording.⁷⁰ In bijlage 7 staat een 'Balanced Score Card' voor non-profit- en overheidsorganisaties.⁷¹

⁷⁰ Atkinson A., Kaplan R., Young S.; Management accounting, Pearson, Amsterdam, 2006, p. 303-305

⁷¹ Ibid, p. 305

HOOFDSTUK 5; Managementproducten in de praktijk

"Als het praten ophoudt, kan het gesprek beginnen." – Paul van den Bergh

5.1 Inleiding

De theorie is een lens om naar de werkelijkheid te kijken. Het theoretisch onderzoek uit het vorige hoofdstuk belangrijke informatie opgeleverd. Elf criteria bepalen volgens verschillende theoretici de kwaliteit van de managementproducten zoals deze bij Saxion worden gebruikt. Daarbij moet rekening worden gehouden met het feit dat Saxion een non-profitorganisatie is en dat de het behalen van de missie op de lange termijn het belangrijkste is. Om het onderzoek verder vorm te geven zijn er verschillende gesprekken gevoerd met de betrokkenen. De meningen die zij hebben geventileerd omvatten het belangrijkste deel van dit hoofdstuk. In bijlage 8 staat een voorbeeld van het interview dat is afgelegd. De duur van de gesprekken varieerde van minimaal 45 minuten tot een uur. De volgende personen werden geïnterviewd:

- De heer drs. J.W. (Wim) Boomkamp, voorzitter van de Raad van Bestuur
- Mevrouw mr. H.G.M. (Ineke) van Oldeniel, lid van de Raad van Bestuur
- De heer drs. A. (André) Timmer, directeur van Bureau Control
- Mevrouw B. (Bernadette) Lohuis, directeur van Saxion Next
- De heer T. (Ton) Van der Berg, medewerker van Algemene en Bestuurlijke Zaken

5.2 Dialoog

Tijdens de gesprekken werd duidelijk dat de drie managementproducten een middel zijn om een doel te bereiken. Het doel is een goede dialoog tussen de Raad van Bestuur en de directeur van de dienst, academie, kenniscentrum of Saxion Next. Gedurende het jaar zijn er drie bilaterale overleggen en deze worden gevoerd door de managementproducten. Als blijkt dat deze instrumenten niet voldoen, dan stopt de dialoog tussen de Raad van Bestuur en de directeur. Men discussieert dan meer over de definities en over het product zelf, dan dat men daadwerkelijk de zaken die in het instrument staan bespreekt. Aan de hand van het huidige format verloopt het gesprek tussen de directeur van Saxion Next en de Raad van Bestuur niet optimaal. Het belang van deze dialoog wordt door alle geïnterviewden onderschreven en ze zijn ook allen van mening dat deze niet optimaal is. De Raad van Bestuur voegt hier echter wel aan toe dat de relatie tussen hen en Saxion Next gewoon een prima relatie is. Het probleem zit hem dan ook niet in de mondelinge communicatie tussen de twee organisatieonderdelen, maar in de communicatie aan de hand van de managementproducten.⁷²

5.3 Twee organisaties

De mensen waarmee gesproken is gaven aan dat kern van het probleem verder gaat dan de niet-werkende managementproducten. Door deze producten aan te passen aan Saxion Next wordt het probleem niet opgelost. Deze kwestie zit dieper en heeft te maken met het verschil in organisatie tussen Saxion en Saxion Next. De particuliere instelling biedt commercieel onderwijs aan. Hierbij horen volgens hen andere mensen, een andere cultuur, historie, maar ook andere systemen en definities. Gevolg hiervan is dat de managementproducten zoals ze nu zijn niet passen bij de organisatie Saxion Next. Saxion Next wordt, door ze de huidige managementproducten te laten invullen, behandeld als de veertiende academie van Saxion en dat zijn ze niet. Ook de directeur van Saxion Next benadrukt dat ze geen academie zijn: "We zijn een bedrijf, een onderneming, we moeten het doen zonder overheidsgeld en hebben alleen het geld dat de student betaalt tot onze beschikking. Desondanks is het belangrijk voor Saxion Next om cijfers te leveren aan Saxion, al moeten dit andere cijfers zijn, omdat wij een ander soort organisatie zijn. We zijn heel bedrijfsmatig en de vragen die Saxion ons stelt door middel van de drie instrumenten zijn afgestemd op de 'core business' van Saxion en die

⁷² Bijlage 8, interview

is anders dan de onze. Wij zijn ook van mening dat wij altijd anders blijven. Particulier en bekostigd onderwijs zijn twee aparte werelden." De scheiding tussen bekostigd en niet-bekostigd onderwijs moet door Saxion duidelijk worden aangegeven. Wanneer deze twee verschillende vormen van onderwijs zo dicht bij elkaar staan is er altijd het gevaar dat het particuliere onderwijs profiteert van het overheidsgeld dat bestemd is voor het bekostigde onderwijs. Saxion moet er voor waken dat dit niet gebeurt en het lid van de Raad van Bestuur is zich bewust van de wezenlijke verschillen tussen de twee: "We hebben een grote hogeschool en hebben daarvoor een missie en visie ontwikkeld, met daarin speerpunten. We hebben dit jaar gezien dat deze missie en visie niet goed passen bij Saxion Next. Het is namelijk zo dat niet voor alle speerpunten geldt dat deze ook voor Saxion Next belangrijk zijn. Ze worden door de huidige managementproducten wel in hetzelfde stramien gedrongen als de academies en dat is geen ideale situatie. Want hoe je het went of keert, Saxion Next is en blijft een private organisatie. Zij bewegen zich in een heel ander soort markt. Tijdens onze gesprekken merken we dat we het over bepaalde zaken uit de managementproducten helemaal niet hebben, omdat ze niet relevant zijn voor Saxion Next".

Alle geïnterviewden zijn het er over eens dat Saxion Next een ander soort organisatie is. Maar wel in de goede zin van het woord, want de particuliere school presteert goed. Ze scoren hoog op allerlei vlakken, waaronder studenttevredenheid en ze zijn een broedkamer voor nieuwe opleidingen, die op termijn het Saxion kunnen verrijken. Zowel de bekostigde als de niet-bekostigde instellingen presteren naar tevredenheid. Om de relatie te optimaliseren moet er volgens de voorzitter van de Raad van Bestuur vanuit een gemeenschappelijke visie gehandeld worden: "Het is zaak je niet als buitenbeentje te gedragen, niet je eigen belangen na te jagen, maar als gehele organisatie ergens naartoe te streven". Het zal dus zaak worden om managementproducten te ontwikkelen die aan de ene kant de mogelijkheid geven om Saxion Next op relevante aspecten te vergelijken met overige organisatieonderdelen. Aan de andere kant zal uit de nieuwe instrumenten ook moeten blijken dat de niet-bekostigde instelling een andere organisatie is dan Saxion, waarbij alleen zaken worden gevraagd die daadwerkelijk van belang zijn voor de particuliere school. De juiste mix hierin vinden is een uitdaging, maar zal niet per definitie leiden tot een feilloze samenwerking. De relatie kan alleen optimaal functioneren als de particuliere en de bekostigde instellingen weten waar ze samen naartoe willen en daar ook met de volle overtuiging naar handelen.⁷³

5.4 Modellen

In het vorige hoofdstuk is er aandacht besteed aan verschillende theorieën, die allemaal te maken hebben met managementproducten. In de gesprekken bleek dat er bij Saxion al een model gebruikt werd, namelijk het INK model. Dit model heeft te maken met kwaliteitsbeheersing en is gebaseerd op het idee dat een organisatie, tijdens het hele proces waarin een product ontstaat, ervan doordrongen moet zijn dat de kwaliteit hoog dient te zijn. Het INK model bestaat uit negen criteria, waarvan er vijf 'mogelijk makende factoren' worden genoemd en vier 'resultaten'. De 'mogelijk makende factoren' gaan over hetgeen een organisatie doet en de 'resultaten' over dat wat bereikt wordt. 'Resultaten' worden veroorzaakt door de 'mogelijk makende factoren' en terugkoppeling helpt deze laatste groep criteria zich te ontwikkelen.⁷⁴ In bijlage 9 wordt het model schematisch weergegeven.⁷⁵

Toen het INK model door Saxion in gebruik werd genomen voldeed het nog niet direct aan de verwachtingen. Volgens de directeur van Bureau Control moet een model niet teveel over een organisatie worden gelegd: "In het verleden hebben we het INK-model in gebruik genomen. Dit model zorgde ervoor dat het een bureaucratisch geheel werd, waarbij de dialoog niet tot stand kwam. Dit werkte totaal niet en daarom hebben we het model iets losgelaten, al ligt de filosofie van het model nog altijd als een blauwdruk over de organisatie. Bij een organisatie als Saxion moet geen model worden opgedrongen, dat werkt averechts. Door alleen de filosofie te gebruiken van INK en dit anders te verpakken

⁷³ Ibid

⁷⁴ Website '12manage'

⁷⁵ Ibid

hebben we een goed werkend geheel." De voorzitter van de Raad van Bestuur is het eens met de directeur van Bureau Control, hij vindt ook dat een model niet als een dogma moet worden gebruikt, maar als een kapstok. Hij zegt dat de manier waarop het INK model op dit moment functioneert binnen Saxion voldoet aan de verwachtingen van een model. Het is een middel om een doel te bereiken en aan de hand van INK en de strategische visie probeert Saxion zijn ambities waar te maken. De medewerker van de dienst Algemene en Bestuurlijke Zaken is van mening dat het INK model nog te veel de nadruk legt op de cijfers en zich iets meer moet richten op de zachte kant van de organisatie: "Het grootste bezwaar is altijd geweest dat het model heel sterk de aandacht vestigt op de harde kant van de organisatie. De nieuwe ontwikkelingen hebben ook de nadruk gelegd op de zachte kanten van een organisatie. Als zowel de harde als de zachte kant van het INK-model doorklinken binnen Saxion kan het een nog succesvoller model zijn." Het INK model blijkt naar tevredenheid te functioneren. Hier en daar kan het nog iets worden aangepast, maar het lijkt erop dat Saxion er wel bij vaart dat het model als een kapstok wordt gebruikt en niet als een dogma. Alle geïnterviewden bleken tevreden over de manier waarop het INK model momenteel werkzaam is binnen de organisatie. Het invoeren van een nieuw model lijkt dan ook geen oplossing zijn voor het probleem.⁷⁶

5.5 Strategische visie

In 2008 heeft Saxion een strategische visie opgesteld om de banden met de studenten, de medewerkers en het werkveld aan te halen. Deze strategische visie heeft vijf speerpunten:

- onderwijsintensivering
- een sterke relatie met het werkveld
- internationalisering
- excellentie
- professionalisering

Deze speerpunten komen duidelijk terug in het format voor de managementproducten. De medewerker van Algemene en Bestuurlijke Zaken vindt dat de strategische visie soms iets te nadrukkelijk aanwezig is: "Als je het mij vraagt wordt er iets te veel gelet op de strategische visie. We zijn er als school ten eerste voor de studenten, dat is de 'core business' en de rest is minder belangrijk. Soms lijkt het wel of de strategische visie het allerbelangrijkst is en dat is in mijn ogen niet zo." Het is inderdaad zo dat de strategische visie veel aandacht krijgt. Deze visie loopt als een rode draad door de managementproducten en ook tijdens andere gesprekken werd veelvuldig over de verschillende speerpunten gesproken. Anderzijds staat onderwijs als 'core business' ook vermeld in de managementproducten en is de strategische visie opgesteld in samenspraak met alle geledingen van Saxion. Doordat de visie nu ook terugkomt in de instrumenten is deze meer gaan leven en lijkt het alsof er veel meer op gehamerd wordt dan voorheen. Feit is echter dat alle vijf speerpunten essentieel zijn voor het hoger bekostigd onderwijs. Het niet-bekostigd onderwijs herkent de speerpunten ook wel, maar voor hen zijn sommige punten minder belangrijk. Dit komt omdat Saxion Next een andere organisatie is met andere geldstromen. Desondanks ziet de directeur van Saxion Next het nut van de strategische visie ook wel in, maar heeft ze simpelweg geen geld om op alle vlakken progressie te boeken: "We kunnen ons best vinden in de strategische visie, dat is geen heikel punt. Internationalisering is iets wat wij ook wel zouden willen doen, maar we hebben er geen beleid, geen middelen voor. We kunnen het simpelweg niet betalen om een medewerker internationalisering aan te stellen. Een ander punt is excellentie. Saxion maakt het zichzelf moeilijk door bijvoorbeeld een aanbod te doen op het gebied van excellentie voor al haar studenten en dus ook voor de studenten van Saxion Next. Als dit gebeurt loert het gevaar dat de particuliere student gebruik maakt van het overheidsgeld dat met dergelijke programma's is gemoeid. Dit is ten strengste verboden." Het lijkt er dus op dat de strategische visie heeft gezorgd voor meer eenheid in de organisatie. Saxion is een grote vloot met allerlei bootjes, waarvan Saxion Next er één is. Ze zullen mee moeten op de te varen koers, maar hebben de vrijheid om dit op

⁷⁶ Bijlage 8, interview

hun eigen manier te doen. De strategische visie bestaat voor een deel uit zaken die voor de particuliere school niet van belang zijn en toch moeten ze hierover berichten in de managementproducten. Dit is geen goede zaak, alle geïnterviewden zijn het er over eens dat managementproducten het best functioneren als ze alleen informatie bevatten die relevant is voor de organisatie.⁷⁷

5.6 Prestatie-indicatoren

Met behulp van een theoretisch kader zijn er in het vorige hoofdstuk elf prestatie-indicatoren aangegeven. Verschillende theoretici hebben deze aangestipt als zijnde belangrijk voor managementproducten. Nu is de vraag of deze indicatoren ook belangrijk zijn of worden gevonden, voor de instrumenten die bij Saxion gebruikt worden. In de gesprekken met de verschillende werknemers van Saxion zijn alle indicatoren besproken en om een compleet beeld te krijgen is er ook een enquête ingevuld die overzichtelijk weergeeft in welke mate de prestatie-indicatoren belangrijk worden geacht voor de managementproducten van Saxion (zie bijlage 10). Alle geïnterviewden konden elke prestatie-indicator een score geven die varieert van 1 (niet van belang) tot 5 (erg belangrijk). Na het afnemen van de enquête zijn er gemiddelde scores ontstaan. De resultaten zijn hieronder weergegeven in een tabel:⁷⁸

Prestatie-indicator	Gemiddelde score	Standaardafwijking
Duidelijkheid	5	0
Bijdrage bij bereiken van doelen	5	0
Doeltreffendheid	4,75	0,5
Betrouwbaarheid	4,75	0,5
Mate van tevredenheid directeur	4,75	0,5
Tijdigheid	4,5	0,58
Mate van tevredenheid RvB	4,5	0,58
Nauwkeurigheid	3,5	0,58
Controleerbaarheid	3,5	0,58
Doelmatigheid	3,5	0,58
Kosten/baten verhouding	3,25	0,5

Tabel 4. Gemiddelde scores prestatie-indicatoren

De resultaten van de enquête geven een duidelijk en eenduidig beeld. De standaardafwijking meet de spreiding rond het gemiddelde en de kleine afwijkingen geven aan dat de spreiding niet groot was. De afzonderlijk gegeven scores weken nooit verder dan een punt af van de gemiddelde scores (zie ook bijlage 10). Zeven van de elf indicatoren hebben een gemiddelde score van 4,5 of meer. De andere vier scoren 3,5 of minder. Blijkbaar vinden de mensen van Saxion dat zeven indicatoren erg belangrijk zijn voor de managementproducten bij Saxion, de andere vier worden iets minder belangrijk geacht. Dit betekent niet dat de onderzoeken van de theoretici niet deugen. De theoretici hebben criteria opgesteld die over het algemeen belangrijk zijn voor managementproducten. Vervolgens bepaalt het soort organisatie welke criteria echt van belang zijn voor de desbetreffende organisatie. Voor een onderwijsinstelling als Saxion blijken de onderstaande vier criteria minder van belang. Er wordt uitgelegd waarom ze minder aandacht verdienen:⁷⁹

- Doelmatigheid. Het op tijd aanwezig zijn van de managementproducten tegen aanvaardbare kosten is voor vele bedrijven een balans waar streng op gelet wordt. Saxion vindt de kwaliteit van de instrumenten belangrijker dan de kosten die hiermee gemoeid gaan. Uit de gesprekken blijkt ook dat men liever

⁷⁷ Ibid

⁷⁸ Bijlage 9, resultaten enquête

⁷⁹ Bijlage 8, interview

managementproducten heeft die kwalitatief goed zijn en iets duurder, dan dat de instrumenten weinig kosten, maar niet naar behoren functioneren.

- Controleerbaarheid. Het moet altijd mogelijk zijn om de verkregen informatie na te gaan. Dit lijkt een essentieel criterium van managementproducten en dat is het ook. Desondanks laat de score zien dat de geënquêteerden dit criterium minder belangrijk vinden. Dit komt omdat de controleerbaarheid al extreem hoog is vanwege de bilaterale gesprekken. Als uit de instrumenten niet helemaal duidelijk blijkt hoe men aan bepaalde cijfers komt, kan dit altijd worden nagevraagd tijdens de overleggen.
- Nauwkeurigheid. De informatie moet precies de informatie zijn die is gevraagd. Natuurlijk willen ze bij Saxion precieze informatie, maar het moet niet ten koste gaan van bijvoorbeeld de tijdigheid. Momenteel duurt het soms nog te lang voordat bepaalde cijfers bekend zijn. Liever ziet men dan op een eerder tijdstip een iets minder nauwkeurig cijfer, zodat men wel in staat is om tijdig aan te sturen.
- Kosten/baten verhouding. De voordelen die de managementproducten hebben voor een organisatie moeten opwegen tegen de kosten. Uiteraard geldt dit ook voor Saxion. Bij de doelmatigheid is echter ook al genoemd dat Saxion het belangrijker vindt dat er kwalitatief goede producten zijn, de bijkomende kosten zijn van een ondergeschikt belang.

Vier van de elf indicatoren zijn minder belangrijk gebleken uit de enquêtes. De overige zeven zijn essentieel en zullen dan ook zeker terug moeten komen in de managementproducten van Saxion. De volgende succesfactoren met bijbehorende prestatie-indicatoren blijken erg belangrijk te worden gevonden:

Succesfactor	Prestatie-indicatoren
Kwaliteit van de managementproducten	- betrouwbaarheid - doeltreffendheid
Kwaliteit van de informatie	- duidelijkheid - tijdigheid
Tevredenheid gebruiker	- mate van tevredenheid directeur - mate van tevredenheid Raad van Bestuur
Invloed op organisatie	- bijdrage bij het bereiken van doelen

Tabel 5. Succesfactoren en prestatie-indicatoren na theoretisch en empirisch onderzoek.

5.7 Nieuw format Saxion Next

Het huidige format voor de managementproducten bestaat een jaar en bij de academies heerst er tevredenheid over de instrumenten. Het heeft een toegevoegde waarde voor de dialoog tussen de organisatieonderdelen en de Raad van Bestuur en omdat het format is ontstaan in samenspraak met de directeuren van de academies weet iedereen precies wat er verwacht wordt. Voor Saxion Next zijn de producten echter nog geen toegevoegde waarde. De geïnterviewden hadden allen ideeën over hoe het nieuwe format voor Saxion Next eruit moest gaan zien. In de eerste plaats is er een aantal zaken die overgenomen konden worden uit het huidige format:⁸⁰

- De hoofdstukindeling kan grotendeels behouden blijven. Deze is overzichtelijk en het geeft de mogelijkheid Saxion Next op bepaalde vlakken te vergelijken met de overige organisatieonderdelen.
- De strategische visie moet ook terugkomen in het nieuwe format. Dit geldt dan alleen voor de aspecten van deze visie die relevant zijn voor Saxion Next.

De basis van de managementproducten kan dus behouden blijven voor Saxion Next. Deze is namelijk naar tevredenheid van alle partijen. Dit neemt niet weg dat uit vier van de vijf gesprekken is gebleken dat er een aantal zaken uit het format voor Saxion Next kunnen worden geschrapt, zodat de dialoog tussen de Raad van Bestuur en Saxion Next verder wordt geoptimaliseerd. De voorzitter van de Raad van Bestuur vond het niet nodig

⁸⁰ Ibid

om bepaalde zaken te schrappen uit de instrumenten. Hij was van mening dat Saxion Next er naar moest streven om bij alle aspecten relevante informatie te vermelden.⁸¹ Hieronder zal het huidige jaarplan van de managementproducten worden weergegeven met daarin met rood gemarkeerd welke delen volgens alle geïnterviewden, op de voorzitter van de Raad van Bestuur na, kunnen worden weggelaten in het nieuwe format. Vervolgens zal er uitleg worden gegeven waarom deze aspecten uit het format voor Saxion Next kunnen worden gelaten. De weergave van het format van de managementrapportage en de managementreview zijn een afgeleide van het jaarplan en staan in bijlage 11. In de bijlage wordt ook bij deze instrumenten met rood aangegeven welke delen uit het format voor de particuliere school kunnen en wordt dit op eenzelfde manier toegelicht.

JAARPLAN / BEGROTING	
1. Inleiding	
2. Strategische visie 2008-2012	
2.1 Indicatoren	- onderwijs - onderzoek - bedrijfsvoering
	Onderwijsintensivering Internationalisering Excellentie Relatie met werkveld Professionalisering
2.2 Toelichting op de indicatoren	
3. Core business	
3.1 Onderwijs	
3.2 Onderzoek	
4. Assortiment en accreditatie	
4.1 Opleidingsproducten	
4.2 Accreditatie	
4.3 Transfer	
5. Organisatie	
5.1 Ontwikkeling organisatie en processen	
5.2 Personeelsbeleid	
5.3 Materiële voorzieningen	
6. Meerjarenbegroting 2010-2014	

(bron: Jaarplan 2010)

Uit de gesprekken is gebleken dat bij het Jaarplan/Begroting een aantal zaken kan worden weggelaten. Saxion Next heeft een aantal onderdelen niet nodig en wel hierom:⁸²

- 2.1 Indicatoren Algemene indicatoren - onderzoek
Onderzoek is voor Saxion Next geen belangrijke factor. Ze hebben geen geld om hier mee bezig te zijn.
- 2.1 Indicatoren Onderwijsintensivering
Dit is een aspect uit de strategische visie dat niet relevant is om te worden vermeld in de managementproducten. De particuliere school is een ander soort instelling en

⁸¹ Ibid

⁸² Ibid

daarom kunnen de gegevens op dit vlak niet worden vergeleken met andere organisatieonderdelen.

- 2.1 Indicatoren Internationalisering

Bij Saxion Next is hier en daar wel sprake van internationalisering. Dit onderdeel van de strategische visie voegt echter ook niets toe, omdat de niet-bekostigde organisatie geen geld heeft om internationalisering hoog in het vaandel te zetten.

- 2.1 Indicatoren Excellentie

Hetzelfde als voor de vorige twee speerpunten uit de strategische visie geldt ook voor excellentie. Er is geen geld om hier aandacht aan te besteden en dus hoeft het niet in de managementproducten te staan.

- 2.1 Indicatoren Relatie met werkveld

De grote meerderheid van de mensen die voor Saxion Next werken, geven een paar uur les in de week en hebben daarnaast nog een baan buiten de particuliere school. Er wordt veel gewerkt met freelancers die ook een baan in de beroepspraktijk hebben en daarom is de relatie met het werkveld natuurlijk en niet echt te vergelijken met Saxion. Vandaar dat het ook niets toevoegt in de managementproducten.

- 3.2 Onderzoek

Zojuist is al aangegeven dat Saxion Next geen geld heeft om onderzoek een belangrijk aspect te maken. Het is dan ook zeker geen 'core business' van Saxion Next en kan daarom worden geschrapt uit dit hoofdstuk.

In 2.1 worden onder meer de vijf speerpunten van de strategische visie behandeld. In het jaarplan van Saxion Next is er voor vier van de vijf kernpunten geen plaats. Uit voorgaande managementproducten blijkt dat er bij deze aspecten vrijwel nooit iets wordt vermeld. Mocht het zo zijn dat Saxion Next op de een of andere manier toch een gebeurtenis of activiteit met betrekking tot een van de weggelaten speerpunten wil vermelden, dan kan dit bij het kopje: Overige strategische speerpunten.

Er is gebleken dat er het een en ander kan worden weggelaten uit de managementproducten. Daarnaast zijn er aspecten die kunnen worden toegevoegd aan de managementproducten. Het gaat hierbij ten eerste om zaken die al in de instrumenten vermeld stonden, maar die Saxion Next niet invulde. Ten tweede zijn er bepaalde aspecten die specifiek zijn voor de particuliere school en dus nieuw zijn en moeten worden toegevoegd aan het format. Uit de gesprekken kwamen de volgende zaken naar voren:⁸³

- Studenttevredenheid

Een school is er in eerste instantie voor haar klanten, de studenten. Het is dan ook essentieel of zij tevreden zijn over de programma's die zij volgen. Het is vreemd dat Saxion Next in de managementreview geen cijfer heeft bij deze kwantitatieve indicator. Volgens Saxion Next hebben ze de beoordelingen wel, maar alleen in kwalitatieve vorm. Deze is echter ook niet bijgevoegd en dus wordt er niets over de studenttevredenheid vermeld in de managementreview. Tijdens de gesprekken is duidelijk geworden dat dit in het nieuwe format wel moet.

- Medewerkertevredenheid

Ook over de medewerkertevredenheid worden geen cijfers bekend gemaakt. Het onderzoek hiernaar wordt gedaan door de diensten van Saxion. Saxion Next wil graag meedoen aan deze onderzoeken, zodat zij ook meer weten over de medewerkertevredenheid. "De ene keer nemen de diensten onze medewerkers wel mee, een volgende keer niet", aldus de directeur van Saxion Next. De onduidelijkheid die hierover heerst moet worden weggenomen. De diensten moeten Saxion Next meenemen in de onderzoeken. Saxion Next zal hiervoor betalen, maar dat hebben ze er voor over. Iedereen is het er over eens dat het van belang is dat je weet hoe je medewerkers denken over je organisatie.

- Niet-bekostigd naar bekostigd onderwijs

Er zijn op dit moment drie opleidingen die in aanmerking komen om van niet-bekostigd naar bekostigd te gaan. Dat zijn Archeologie, Farmacie en Complementaire

⁸³ Ibid

Alternatieve Geneeswijzen. Saxion Next bevestigt hiermee haar rol als broedkamer van nieuwe opleidingen en deze rol is belangrijk voor Saxion. Binnen afzienbare tijd kan de hogeschool immers weer enkele opleidingen bijschrijven, met dank aan Saxion Next. Deze relevantie informatie moet worden toegevoegd aan het format.

- Innovatie

Saxion Next is een particuliere school die zich kenmerkt als een ondernemende organisatie. Dit is noodzakelijk, omdat ze te maken hebben met een steeds veranderende markt. Saxion Next moet slagvaardig zijn en initiatieven ontwikkelen om zich in deze markt staande te houden. Ook dit is relevant voor het bestaansrecht van de niet-bekostigde instelling. Daarom moeten deze innovatie-initiatieven ook worden vermeld in de managementproducten.

HOOFDSTUK 6; Conclusies, Aanbeveling & Reflectie

"Sommige vragen zijn zo goed dat het jammer zou zijn ze met een antwoord te verknoeien" – Harry Mulisch

6.1 Conclusie

In hoofdstuk 1 van dit verslag is het probleem omschreven. De dialoog tussen Saxion en Saxion Next blijkt niet optimaal en hier moet verandering in komen. Aan de hand van achtergrondinformatie, een theoretisch en een empirisch onderzoek is het tijd om een antwoord te vormen op de volgende probleemstelling:

Hoe kunnen de managementproducten de dialoog tussen de Raad van Bestuur en de directie van Saxion Next verbeteren, zodat de samenwerking tussen de twee bestuurslichamen verder wordt geoptimaliseerd.

Gedurende de gesprekken met de betrokkenen ontwikkelden zich twee verschillende visies op de kwestie. Aan de ene kant bestond de visie dat Saxion Next kan worden gezien en behandeld als de veertiende academie. Net als de academies hebben zij de taak zo goed mogelijk onderwijs te geven. De managementproducten kunnen zij gewoon op dezelfde manier invullen als de rest. De niet-ingevulde aspecten zijn nog niet ontwikkeld bij Saxion Next, maar men moet de ambitie hebben om ook aan bijvoorbeeld excellentie of internationalisering te doen. Het is daarom het beste dat de managementproducten in tact blijven; hier ligt namelijk het probleem niet. Om de dialoog te verbeteren moeten de Raad van Bestuur en Saxion Next zich afvragen waar ze samen naar toe willen. Deze gemeenschappelijke visie verdient aandacht; er wordt volgens de voorzitter van de Raad van Bestuur nog teveel aan eigen belangen gedacht. Aan de andere kant bestaat de visie dat Saxion Next een uniek organisatieonderdeel is dat niet kan worden vergeleken met de academies. De geldstromen van de particuliere school zijn niet te vergelijken met die van de bekostigde instelling en daarom moeten zij anders omspringen met geld. Saxion Next heeft geen geld om te investeren in excellentie of internationalisering en hierover wordt in de bilaterale gesprekken niet gesproken. Het is dan ook zaak deze irrelevante aspecten uit de managementproducten te halen, zodat er alleen zaken instaan die daadwerkelijk besproken worden. Op deze manier wordt de dialoog beter gevoed door de instrumenten en ontstaat er een betere samenwerking.

Beide visies lijken verdedigbaar. Uit dit onderzoek komt echter naar voren dat beide visies niet de vinger op de zere plek leggen. Het bleek namelijk dat de waarheid in het midden lag. Aan de hand van vier conclusies wordt er antwoord gegeven op de probleemstelling.

Ten eerste is duidelijk geworden dat niet iedereen zich bewust is van het feit dat Saxion Next een andere organisatie is dan de verschillende Saxion-academies. Er zijn mensen die de particuliere school de veertiende academie noemen en de niet-bekostigde instelling zodoende vergelijken met een bekostigde academie. Dit is echter een onmogelijkheid. Saxion Next heeft namelijk andere geldstromen, andere definities, een andere cultuur, een ander soort mensen aan het werk en ook een andere historie.

Daarnaast moeten de mensen beseffen dat door een aanpassing te maken aan de huidige instrumenten het probleem niet van de aardbodem verdwijnt. Een dialoog is meer dan enkel de managementproducten, de instrumenten voeden het gesprek alleen maar. "Saxion is een grote vloot met allemaal kleine schepen. Saxion Next is één van deze schepen", zo luidde een mooie metafoor van één van de geïnterviewden. Het is belangrijk dat Saxion een duidelijke koers aangeeft en dat Saxion Next zich hierin kan vinden. Door middel van het 'Businessplan Saxion Next' is de plaats van Saxion Next binnen de organisatie aangegeven en is er een gemeenschappelijke visie gecreëerd. De

ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie is één, maar het uitdragen ervan blijkt voor verbetering vatbaar. Er is verdeeldheid over de manier waarop de particuliere school binnen Saxion dient te acteren, zo blijkt ook uit het gebruik van de strategische visie. Deze is in 2008 ontstaan en bepaalt de koers van Saxion als geheel tot en met 2012. "Omdat Saxion Next een ander soort organisatie is, kunnen we niet zoveel met deze strategische visie", aldus de directeur van Saxion Next. De voorzitter van de Raad van Bestuur vindt echter dat Saxion Next prima past bij deze strategische visie en dat ze zich ernaar dienen aan te passen. Het is niet de bedoeling dat Saxion voor de particuliere instelling een eigen strategische visie ontwikkelt, maar het is wel aan te raden om het 'Businessplan Saxion Next' nog eens extra aandacht te schenken. Een gemeenschappelijke visie op papier zegt niet zoveel als deze niet breed wordt gedragen. De voorzitter van de Raad van Bestuur en de directeur van Saxion Next hebben verschillende ideeën over de positie van de particuliere school en dit is geen goede basis. Een gemeenschappelijke visie die door beide partijen wordt ondersteund en uitgedragen is belangrijk voor een betere samenwerking.

Daarnaast functioneren managementproducten nog niet optimaal. Deze instrumenten zijn bedoeld als verantwoordings- en verbeteringsdocumenten en behoren relevante informatie te bevatten. De huidige producten zijn een jaar geleden tot stand gekomen en richten zich op de 'core business' van de bekostigde academies. Voor hen werken de instrumenten naar tevredenheid. De 'core business' van het niet-bekostigde Saxion Next is echter anders en daarom zullen de producten moeten worden aangepast. Momenteel herbergen de instrumenten namelijk informatie die voor de dialoog, gevoerd tussen de Raad van Bestuur en Saxion Next, niet van belang zijn en niet ter sprake komen. Deze aangepaste managementproducten moeten de dialoog beter voeden en dus resulteren in betere gesprekken.

Vervolgens zijn er aan de hand van het theoretisch en empirisch onderzoek zeven prestatie-indicatoren opgesteld waaraan de managementproducten moeten voldoen. Het is zaak voor Saxion en Saxion Next deze indicatoren in acht te nemen, uit de enquêtes is immers het belang van deze criteria gebleken. De prestatie-indicatoren zijn:

- De managementproducten moeten de juiste informatie geven wanneer men deze vraagt, ze moeten **betrouwbaar** zijn
- De verwachtingen van de gebruikers (Raad van Bestuur en Saxion Next) moeten overeen komen met de daadwerkelijke informatievoorziening, de instrumenten moeten **doeltreffend** zijn.
- De ontvanger moet vrijwel direct zien wat de informatie inhoudt, zodat hier geen tijd, moeite of kosten verloren gaan. De informatie moet **duidelijk** zijn.
- De verkregen informatie moet op tijd aangeleverd worden. De informatie moet er **tijdig** zijn.
- Saxion Next stelt meerdere keren per jaar een managementproduct op. Zij moeten zich prettig voelen bij de producten. De gebruiker **Saxion Next** moet **tevreden** zijn.
- De Raad van Bestuur moet de organisatieonderdelen aansturen op basis van de managementproducten. Een goed en vertrouwd gevoel over de instrumenten helpt hierbij. De gebruiker **Raad van Bestuur** moet **tevreden** zijn.
- Een organisatie stelt doelen op en de managementproducten moeten inzicht geven in welke mate deze worden bereikt. Ze moeten **bijdragen bij het bereiken van doelen**.

Er kan worden geconcludeerd dat op dit moment nog niet aan alle zeven criteria wordt voldaan. Weliswaar dragen de managementproducten die de dialoog tussen Saxion Next en de Raad van Bestuur moeten voeden bij aan het bereiken van doelen, zijn ze betrouwbaar, duidelijk en tijdig. Aan de andere kant zijn de producten nog niet doeltreffend. De verwachtingen van de gebruikers komen niet overeen met de daadwerkelijke informatievoorziening. De verwachting is dat de instrumenten de bilaterale overleggen van gespreksstof voorzien en uit onderzoek is gebleken dat bij de gesprekken tussen de Raad van Bestuur en de directeur van Saxion Next de

managementproducten niet als zodanig fungeren. "Tijdens de bilaterale gesprekken wordt een groot aantal zaken die in de instrumenten staan, helemaal niet besproken. Ze zijn niet relevant", aldus het lid van de Raad van Bestuur. Daarnaast zijn zowel Saxion Next als de Raad van Bestuur (de beide gebruikers) nog niet tevreden over de managementproducten. Saxion Next vindt dat de managementproducten op dit moment niet bij de particuliere school passen, maar zijn samengesteld op basis van de 'core business' van Saxion. De Raad van Bestuur heeft een wisselende mening. De voorzitter geeft aan dat hij wel tevreden is, maar het lid van de Raad van Bestuur merkt op dat Saxion Next niet in hetzelfde stramien moet worden gedrongen als de academies. Feit is dat er nog geen algemene tevredenheid heerst en dit is wel een belangrijk criteria voor goed werkende managementproducten. Er zijn dus een aantal prestatie-indicatoren die nog voor verbetering vatbaar zijn. Als Saxion erin slaagt deze verbeteringen door te voeren, zal dat de dialoog op basis van de managementproducten alleen maar ten goede komen.

Al met al kan de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en Saxion Next dus op verschillende manieren verbeterd worden. Aan het begin van dit hoofdstuk hebben we gezien dat er twee visies bestonden. Aan de ene kant de gedachte dat het probleem niet bij de managementproducten ligt, maar dat de gemeenschappelijke visie aandacht verdient en dat Saxion Next net als de dertien academies de huidige managementproducten prima kan gebruiken. Daartegenover staat de visie die Saxion Next als unieke eenheid ziet. De managementproducten moeten daar ook naar worden aangepast. De waarheid blijkt in het midden te liggen. Beide visies vertellen een waarheid en de vier conclusies herbergen zaken die beide partijen tevreden zullen stemmen. Ten eerste moet men onderschrijven dat Saxion Next als particuliere instelling een wezenlijk andere organisatie is en niet als veertiende academie kan worden gezien. Ten tweede is het zaak dat de gemeenschappelijke visie die er is ('Businessplan Saxion Next') ook wordt ondersteund en uitgedragen. Als derde zullen de managementproducten moeten worden aangepast aan Saxion Next en als vierde en laatste zal men de managementproducten moeten gebruiken met in het achterhoofd de zeven prestatie-indicatoren.

6.2 Aanbeveling

Het onderzoek heeft een aantal uitkomsten. Saxion Next is een uniek organisatieonderdeel en samen met Saxion moet er een duidelijke gemeenschappelijke visie worden uitgedragen. Daarnaast is het zaak dat er drie managementproducten komen die aansluiten bij de behoeftes van zowel de Raad van Bestuur als Saxion Next. Dat betekent concreet dat:

- De studenten, medewerkers en andere mensen beter geïnformeerd moeten worden over de unieke positie waarin Saxion Next verkeerd. Het moet duidelijk zijn dat deze instelling niet op alle aspecten kan worden vergeleken met de Saxion-academies.
- Er moet een hernieuwd gesprek komen tussen de Raad van Bestuur en Saxion Next. Daarin moet het 'Businessplan Saxion Next' worden bekeken en moeten er afspraken gemaakt worden ten aanzien van de gemeenschappelijke visie. Beide partijen moeten exact weten wat de positie van Saxion Next in de organisatie is en beide partijen moeten dezelfde gemeenschappelijke visie naar buiten toe ondersteunen.
- Vervolgens moeten de in bijlage 12 staande managementproducten in gebruik worden genomen, zodat de dialoog tussen de Raad van Bestuur en Saxion Next wordt verbeterd.

6.3 Reflectie

Een universitaire studie bestaat de eerste drie jaar voornamelijk uit theorie. Boeken en artikelen worden aangeschaft en tot vervelens toe probeer je als student de modellen en theorieën van de verschillende deskundigen tot je te nemen. Tijdens de weinige projecten in de eerste drie jaar, waarbij je de opgedane kennis probeert toe te passen in

de praktijk, wordt je al snel teleurgesteld. De geleerde theorieën en modellen blijken nooit perfect overeen te stemmen met de werkelijke gang van zaken.

De werkelijkheid is altijd complexer dan wordt voorgesteld in de literatuur. Dit zou je kunnen betitelen als moeilijk of vervelend, maar ik heb het de afgelopen maanden ervaren als boeiend en uitdagend. Bij Saxion heb ik geleerd dat mensen een organisatie maken tot een complex geheel met allerlei verschillende meningen, belangen en krachten die een rol spelen. Het was opvallend dat mensen binnen een bepaald organisatieonderdeel, hoe klein deze ook was, totaal verschillende meningen kunnen hebben en het was boeiend om te ontdekken waar de knelpunten zich daadwerkelijk bevonden. De uitdaging kwam voort uit het feit dat ik vanaf de eerste keer dat ik bij Saxion binnenstapte serieus werd genomen. Vaak word je als student niet helemaal op waarde geschat en bekruipt je het gevoel dat de organisatie je uiteindelijke verslag zonder te lezen ergens onder in een lade legt. Saxion heeft daarentegen zijn uiterste best gedaan om me te helpen bij het uitvoeren van deze opdracht en heeft me constant doen geloven dat ze mijn advies daadwerkelijk zullen gebruiken.

Ik heb de afgelopen maanden veel geleerd. Ik heb geleerd om overzicht te houden wanneer verschillende belangen een rol spelen, structuur aan te brengen als zaken complex lijken en tot de kern van de zaak te komen wanneer vele zaken invloed hebben. Daarnaast heb ik veel geleerd over het onderwijssysteem in Nederland, de structuur van Saxion en de manier waarop een dergelijke organisatie wordt aangestuurd.

Behalve een uitdagende, boeiende, leerzame opdracht heb ik ook genoten van een prettige samenwerking. Beide begeleiders hebben me erg goed geholpen en ik denk dat we alle drie de gemaakte afspraken steeds nakwamen. Al met al kan ik terugkijken op een geslaagde tijd, waarin ik erg veel heb geleerd.

Literatuurlijst

Boeken

- Boddy D., Boonstra A., Kennedy G.; Managing Information Systems, Pearson, Harlow, 2005
- Lobbensteyn W.J.; Automatisering en controle, Kluwer, Den Haag, 2000
- Gelderman Ph. J.; Instrumenten voor strategisch beleid, Stenfert Kroese, Groningen, 2004
- Atkinson A., Kaplan R., Young S.; Management accounting, Pearson, Amsterdam, 2006

Publicaties

- Elbers H., Brouwers B.; Particulier onderwijs groeit sneller dan gesubsidieerd onderwijs, 2008
(<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/onderwijs/publicaties/artikelen/archief/2008/2008-2543-wm.htm>)
- Bestuursreglement Saxion Hogescholen, 19 oktober 2005
- Statutenwijziging van Stichting Saxion, 2 november 2006
- Hogeschool Hanzesteden; Overdrachtsnotitie
- Timmer A.; Businessplan 2008-2012 Bureau Control, 2007
- Planning- en Controlcyclus, 2001
- Onderwijsraad; Ruimte voor nieuwe aanbieders in het hoger onderwijs, Artoos, Den Haag, 2004
(http://onderwijsraad.nl/upload/publicaties/382/documenten/website__ruimte_voor_nieuwe_aanbieders.pdf)
- Inspectie van het onderwijs/IB-Groep (CROHO), 2008
(www.onderwijsinspectie.nl/.../document_download.cfm?...Hoger%20onderwijs)
- Regeling collegegelden Saxion Hogescholen 2008-2009
- Collegegeld tarieven voor studiejaar 2009-2010 Saxion Next
- Mark Rutte; Experimenten open bestel hoger onderwijs, 2005
- Strategische agenda voor het hoger onderwijs-, onderzoek- en wetenschapsbeleid, november 2007
(<http://www.nuffic.nl/nederlandse-organisaties/docs/inkt/StrategischeAgendaHO2007.pdf>)
- Jaarplan 2010
- Managementrapportage januari – april 2009, Saxion Next
- Managementreview 2008, Saxion Next

Websites

- http://www.saxion.nl/over_saxion/start
- http://www.saxion.nl/over_saxion/profiel/organogram
- http://www.saxion.nl/over_saxion/profiel/rvb
- http://www.saxion.nl/over_saxion/profiel/rvt
- <http://www.destentor.nl/regio/deventer/article907406.ece>
- <http://www.zn.nl/OverZN/ZorgverzekeraarsNederland/CorporateGovernance/Inleiding.asp>
- <http://www.financieel-management.nl/content/view/11101>
- <http://www.onderwijsinspectie.nl/nl/home/naslag/Nieuwsbrieven/ho-juni-2009>
- <http://www.carriertijger.nl/opleiding/ho/varianten/deeltijd>
- <http://www.minocw.nl/ho/413/associate-degree.html>
- http://saxion.nl/studiezoekers/financien/regelingcollegegelden08_09#collegegeldvoor_voltijdseopleidingen
- <http://www.minocw.nl/bekostigingho/348/Experimenten-open-bestel.html#A1687>
- <http://www.hbo-raad.nl/?id=132>
- <http://www.hbo-raad.nl/index.cfm?i=36&t=press>
- <http://www.encyclo.nl/begrip/informatie%20systeem>
- http://www.12manage.com/methods_efqm_nl.html

Bijlagen

Bijlage 1. Aantal opleidingen in het hoger onderwijs

Aantal opleidingen in het hoger bekostigd onderwijs			
	HBO	WO	Totaal
Bachelor	1022	435	1457
Master	95	975	1070
Oude stijl	63	344	407
Tweejarige programma's	55	-	55
Totaal	1235	1754	2989

Aantal opleidingen in het niet-bekostigd hoger onderwijs			
	HBO	WO	Totaal
Bachelor	238	6	244
Master	3	17	20
Oude stijl	2	8	10
Tweejarige programma's	2	-	2
Totaal	245	31	276

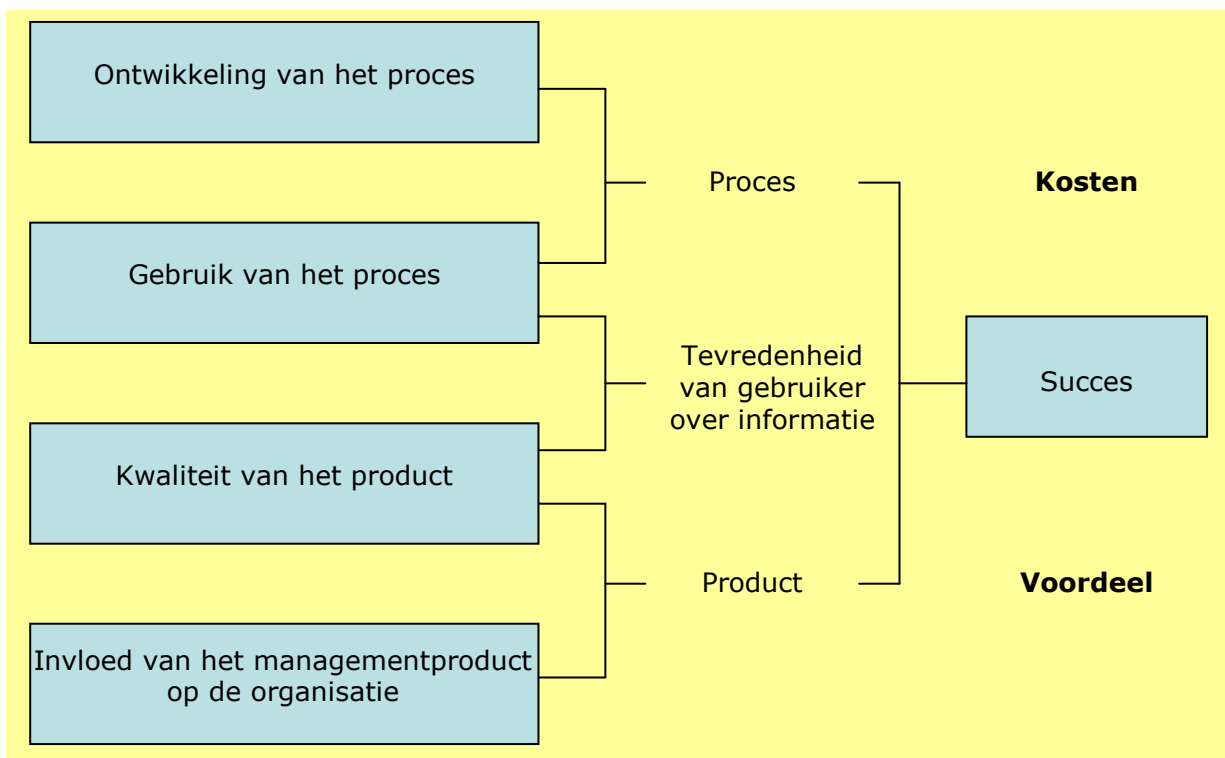
Bijlage 2. Collegegeld tarieven Saxion Next voor studiejaar 2009-2010

Opleiding		Kosten
1. HBO Psychologie	Voltijd - 1 ^e jaars studenten	€ 3450,-
	Voltijd - 2 ^e t/m 4 ^e jaars studenten	€ 3125,-
	Deeltijd - 1 ^e jaars studenten	€ 3125,-
	Deeltijd - 2 ^e t/m 4 ^e jaars studenten	€ 3125,-
2. HBO Lifestyle	Voltijd - 1 ^e jaars studenten	€ 3450,-
	Voltijd - 2 ^e t/m 4 ^e jaars studenten	€ 3125,-
	Deeltijd - 1 ^e jaars studenten	€ 3125,-
	Deeltijd - 2 ^e t/m 4 ^e jaars studenten	€ 3125,-
3. HBO Archeologie	Voltijd - 1 ^e t/m 4 ^e jaars studenten	€ 2995,-
4. HBO Leraren-opleiding 2 ^e graads	1 ^e fase	€ 2195,-
	2 ^e fase	€ 1595,-
5. Ondernemerschap	Regulier	€ 3125,-
6. Farmacie	Inschrijving 2009	€ 3500,-

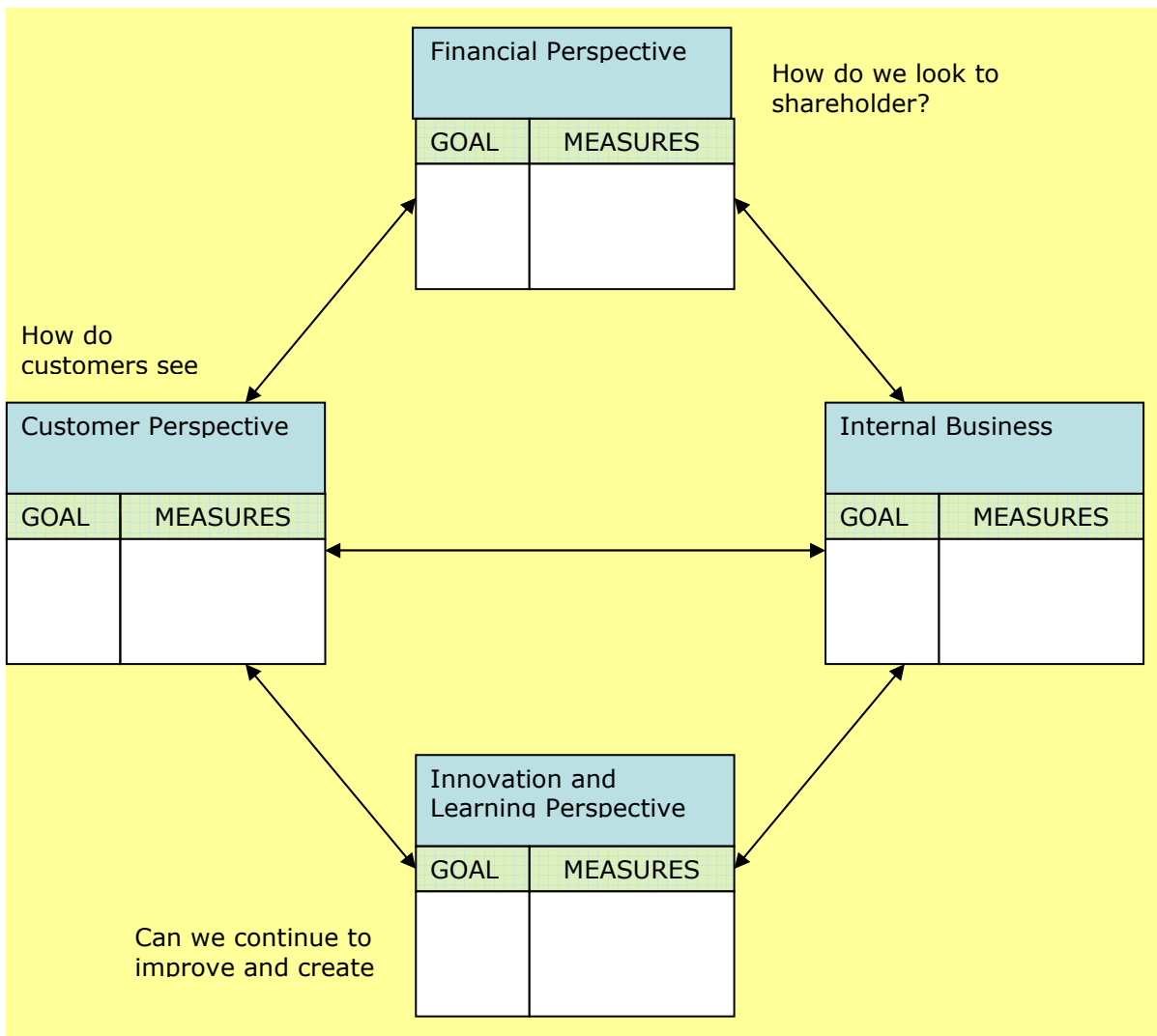
Bijlage 3. Hoofdpijnen kenmerken bekostigd en niet-bekostigd onderwijs

	Bekostigd onderwijs	Niet-bekostigd onderwijs
Instellingen	55 instellingen	57 aangewezen instellingen en overig niet-bekostigd onderwijs
Inhoud	Breed aanbod aan opleidingen	Specifiek aanbod in bijv. de economische en theologische
Vorm	Voltijd-, duaal en deeltijdonderwijs	Deeltijdonderwijs
Duur	Standaardduur (240 studiepunten)	Deel met standaardduur, daarnaast kortere opleidingen
Karakter	Gericht op grote groepen, nieuwe en oude lesmateriaal naast elkaar	Gericht op het individu en kleine opleidingen.
Doelgroep	Doorstromers uit mbo, havo en vwo	Deelnemers uit de arbeidsmarkt en uit overig hoger onderwijs
Afstand	Veel onderwijs op school. Vaste lestijden en contacturen	Veel onderwijs op afstand. Geen vaste lestijden en contacturen
Kwaliteit	Volgens overheidsnormen	Volgens normen overheid of branche
Kosten	Vast bedrag aan collegegeld	Bepalen zelf de prijs, kunnen concurrerend werken.

Bijlage 4. Dimensies van succes van managementproducten



Bijlage 5. Componenten van de 'Balanced Score Card'



Bijlage 6. Succesfactoren en prestatie-indicatoren van de organisatiegebieden

a. Groei- en leerperspectief

Succesfactor	Prestatie-indicatoren
Nieuwe producten	- omzetpercentage
Nieuwe klanten	- omzetpercentage
Verbetervoorstellen	- aantal voorstellen - aantal voorstellen goedgekeurd - aantal voorstellen uitgevoerd
Dialogoog met personeel	- aantal personeelsbijeenkomsten - daaruit volgende actiepunten - tevredenheid daarmee
Opleiding personeel	- opleidingsbudget - besteding opleidingsbudget
Benchmarking	- vervolg afnemersonderzoeken - periodieke rapportage

b. Intern perspectief

Succesfactor	Prestatie-indicatoren
Tevredenheid personeel	<ul style="list-style-type: none">- het percentage gevoerde beoordelingsgesprekken- ziekteverzuim- jaarlijks tevredenheidonderzoek
Beoordeling van ondersteunende afdelingen	<ul style="list-style-type: none">- jaarlijks overhead 'value' analyses
Ontwikkeling nieuwe producten	<ul style="list-style-type: none">- doorlooptijd- successcore
Arbeidsproductiviteit	<ul style="list-style-type: none">- cyclustijd- faalkosten- uitvalpercentage
Product	<ul style="list-style-type: none">- betrouwbaarheid- nieuwe toepassingen
Levertijd	<ul style="list-style-type: none">- aantal dagen

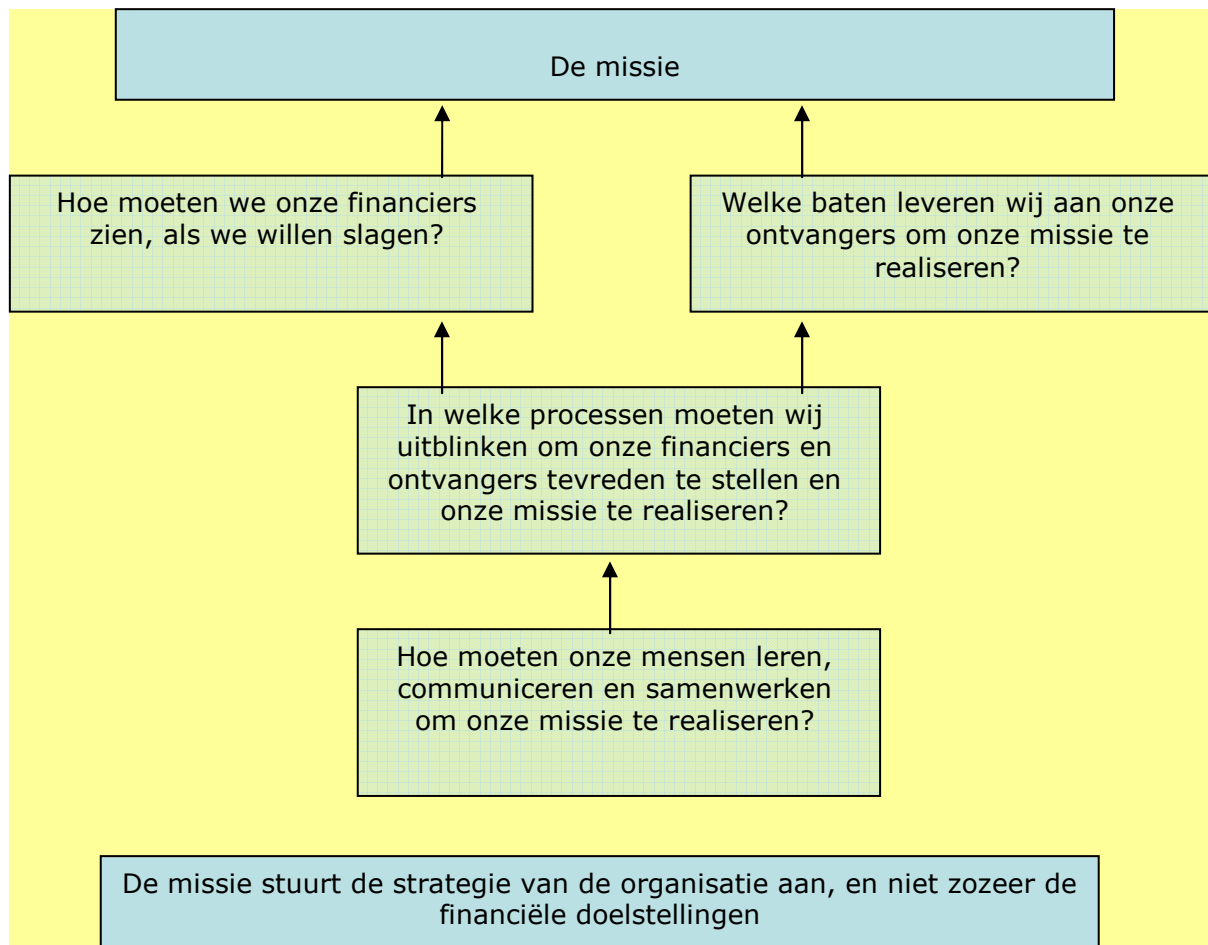
c. Klantenperspectief

Succesfactor	Prestatie-indicatoren
Imago bij klant	<ul style="list-style-type: none">- jaarlijks tevredenheidsonderzoek t.a.v. productkwaliteit- prijs- logistiek- kwaliteit- service- communicatie
Service	<ul style="list-style-type: none">- aantal klanten- klantenbinding
Leveringsbetrouwbaarheid	<ul style="list-style-type: none">- gewenste levertijd versus feitelijke levertijd
Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none">- aantal retourzendingen- aantal tijdige leveringen
Prijs	<ul style="list-style-type: none">- winstgevendheid van klanten

d. Financieel perspectief

Succesfactor	Prestatie-indicatoren
Rendement	<ul style="list-style-type: none">- omzet- winst- winstmarge- omloopsnelheid- toegevoegde waarde/omzet
Solvabiliteit	<ul style="list-style-type: none">- eigen vermogen op het balanstotaal
Liquiditeit	<ul style="list-style-type: none">- current ratio- quick ratio- aantal dagen voorraad, betalingstermijn debiteuren- rentedekking- gouden balansregel
Koers-winstverhouding	

Bijlage 7. 'Balanced Score Card' aangepast aan non-profit- en overheidsorganisaties



Bijlage 8. Interview

Interview

Met:

De communicatie op basis van de managementproducten tussen Saxion Next en de Raad van Bestuur is niet optimaal. De particuliere school dient zijn jaarplan, managementreview en managementrapportage op een juiste manier in te vullen en aan de Raad van Bestuur te overhandigen. Bij deze wisselwerking gaat het een en ander fout.

Probleem

1. Wat gaat er volgens u precies fout bij de wisselwerking tussen de particuliere school en de Raad van Bestuur? Wat is de oorzaak van het probleem?
2. Is het probleem bij het jaarplan, het managementreview en de managementrapportage even groot, of verschilt dit?
3. Wat zijn de gevolgen van dit probleem voor:
 - a. Saxion
 - b. Bureau Control/Raad van Bestuur/Saxion Next/dienst ABZ*

Criteria

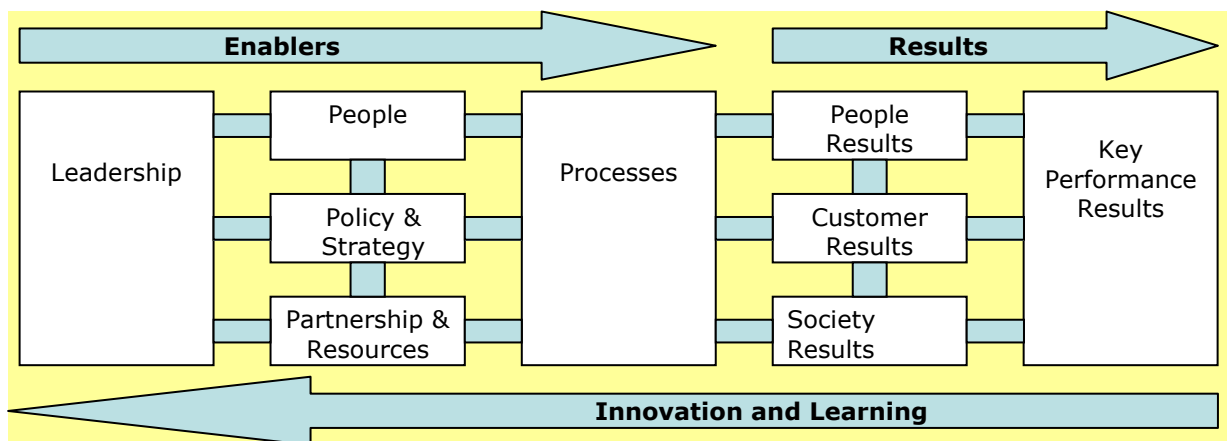
4. Wat is het doel van jaarplan, het managementreview en de managementrapportage? Verantwoorden of verbeteren? Wordt dit doel bereikt?
5. Jullie gebruiken het INK-model, waaruit blijkt dat? Bent u tevreden over het model en de manier waarop het gebruikt wordt?
6. Wat verstaat u, in het kort, onder betrouwbaarheid als we het hebben over de managementproducten? Wanneer zijn de producten betrouwbaar?
7. Wanneer is de geleverde informatie duidelijk? Verschaffen de huidige producten duidelijke informatie?
8. Is het belangrijk dat de gebruikers, in dit geval Saxion Next en de Raad van Bestuur, tevreden zijn met de producten? Waarom?
9. Wanneer dragen de managementproducten bij aan het bereiken van doelen? Dragen de huidige producten bij aan het bereiken van organisatiedoelen? Welke?
10. Hoe belangrijk is de kosten/baten-verhouding als we het hebben over de managementproducten?

Oplossing

11. Wat is goed aan de huidige managementproducten (jaarplan, managementreview en managementrapportage)? Waarom?
12. Wat kan er beter aan het huidige jaarplan, de managementreview en de managementrapportage?
13. Hoe kan, volgens u, het probleem worden opgelost?

* = afhankelijk van waar de geïnterviewde werkzaam is

Bijlage 9. INK model



Bijlage 10. Resultaten enquête

De enquête is ingevuld door een viertal personen die erg veel met de managementproducten te maken hebben bij Saxion.

I.

De kwaliteit van een managementproducten dient hoog te zijn. Zet onderstaande indicatoren in volgorde. Degene met de grootste invloed op de kwaliteit van het managementproduct bovenaan.

Indicatoren: Betrouwbaarheid Doelmatigheid Doeltreffendheid

Resultaat

Volgorde	Aantal keer ingevuld
Doeltreffendheid – Betrouwbaarheid – Doelmatigheid	4

II.

Behalve de kwaliteit van de producten moet ook de kwaliteit van de informatie hoog zijn. Zet onderstaande indicatoren in volgorde. Begin met degene met de grootste invloed op de kwaliteit van de informatie.

Indicatoren: Duidelijkheid Integriteit Controleerbaarheid Nauwkeurigheid

Resultaat

Volgorde	Aantal keer ingevuld
Duidelijkheid – Controleerbaarheid – Tijdigheid – Nauwkeurigheid	2
Duidelijkheid – Nauwkeurigheid – Tijdigheid – Controleerbaarheid	1
Duidelijkheid – Tijdigheid – Controleerbaarheid – Nauwkeurigheid	1

III.

Zet ook onderstaande indicatoren in volgorde. Begin met de indicator die het belangrijkste is voor een managementproduct..

Indicatoren: Mate van tevredenheid bij gebruiker Bijdrage bij het bereiken van organisatiedoelen Redelijke kosten/baten verhouding

Resultaat

Volgorde	Aantal keer ingevuld
Bijdrage bij het bereiken van organisatiedoelen - Mate van tevredenheid bij gebruiker - Redelijke kosten/baten verhouding	4

IV.

Omcirkel het belang van de prestatie-indicator voor een informatiesysteem.

1 = niet van belang

5 = erg belangrijk

Resultaten

Succesfactor	Prestatie-indicator	Toegekende waarden				Totaalscore
Systeem kwaliteit	- betrouwbaarheid	5	5	5	4	19
	- doelmatigheid	4	4	3	3	14
	- doeltreffendheid	5	5	5	4	19

Informatie kwaliteit	- duidelijkheid	5	5	5	5	20
	- tijdigheid	5	5	4	4	18
	- controleerbaarheid	4	4	3	3	14
	- nauwkeurigheid	4	4	3	3	14
Tevredenheid gebruiker	- mate van tevredenheid directeur	5	5	5	4	19
	- mate van tevredenheid RvB	5	5	4	4	18
Invloed op organisatie	- bijdrage bij bereiken van doelen	5	5	5	5	20
	- kosten/baten verhouding	4	3	3	3	13

Bijlage 11. Huidige managementrapportage en managementreview

Hieronder staan de huidige managementrapportage en het huidige managementreview. Met rood wordt weergegeven welke delen volgens de geïnterviewden kunnen worden weggelaten in het nieuwe format. Vervolgens zal er uitleg worden gegeven waarom deze aspecten uit het format voor Saxion Next kunnen worden gelaten.

MANAGEMENTRAPPORTAGE	
1. Inleiding	
1.1 Oordeel over de geleverde prestaties	
2. Strategische visie 2008-2012	
2.1 Indicatoren	- algemeen: ziekteverzuim & rentabiliteit - internationalisering
2.2 Toelichting op indicatoren	
3. Core Business	
3.1 Onderwijs	
3.2 Onderzoek	
4. Assortiment en accreditatie	
4.1 Assortiment	
4.2 Accreditatie	
4.3 Transfer	
5. Organisatie	
5.1 Organisatie en processen	
5.2 Personeelsbeleid	
5.3 Materiële voorzieningen	
6. Financiën	
	- managementrapportage - kengetallen - materiële vaste activa en debiteuren - rijksbijdragen en collegegeld

(Bron: Managementrapportage januari – april 2009, Saxion Next)

Ook bij de managementrapportage kan volgens vier van de vijf geïnterviewden het een en ander worden geschrappt. Dat zijn de volgende aspecten:

- 2.1 Indicatoren - internationalisering
- Zoals eerder is vermeld ontbreekt het geld om hier een belangrijk punt van te maken.

- 3.2 Onderzoek

Bij het jaarplan/begroting is aangegeven dat Saxion Next geen geld heeft om onderzoek een belangrijk aspect te maken. Het is dan ook zeker geen 'core business' van ons en kan daarom worden geschrapt uit dit hoofdstuk.

- 3.3 Transfer/partnerships

Onderwijs is voor Saxion Next de enige 'core business'. Wegens een klein budget moeten alle pijlen hierop worden gericht. Transfer/partnerships is dan ook absoluut geen 'core business' en kan worden weggestreept.

MANAGEMENTREVIEW / JAARREKENING

1. Inleiding

1.1 "Overall" oordeel over de geleverde prestaties

1.2 Toelichting op uw "overall" oordeel

1.3 Verklaring

2. Strategische visie 2008-2012

2.1 Kwantitatieve indicatoren

- algemeen (onderwijs):

Totaal aantal nieuw ingestroomde studenten

Marktaandeel nieuwe studenten

Totaal aantal studenten

Percentage afgestudeerden na 5 jaar

Studenttevredenheid

- algemeen (onderzoek):

Percentage docenten deelgenomen praktijkgericht onderzoek

- algemeen (bedrijfsvoering):

Medewerkertevredenheid

Ziekteverzuim

Rentabiliteit

- onderwijsintensivering

Aantal contacturen per week

Aantal studiebelastinguren

Percentage individuele toetsen

- internationalisering

Percentage Duitse studenten

- excellentie

Percentage bachelors 'with honours'

Aantal 'Saxion' ondernemingen

- relatie met werkveld

Aantal duurzame en relevante samenwerkingsrelaties

- professionalisering

Percentage docenten dat over academische opleiding beschikt

2.2 Toelichting op de kwantitatieve indicatoren

2.3 Kwalitatieve indicatoren

- onderwijsintensivering

- internationalisering

- excellentie

- relatie met werkveld

- professionalisering

3. Core Business

3.1 Onderwijs

3.2 Onderzoek

4. Assortiment en accreditatie

4.1 Assortiment

- 4.2 Accreditatie
- 4.3 Transfer

5. Organisatie

- 5.1 Organisatie en processen
- 5.2 Personeelsbeleid
- 5.3 Materiële voorzieningen

6. Financiën

- managementrapportage
- kengetallen
- materiële vaste activa en debiteuren
- rijksbijdragen en collegegeld

(Bron: Managementreview 2008, Saxion Next)

Het merendeel van de geïnterviewden bleken ook niet tevreden over de managementreview zoals deze er nu uitziet voor Saxion Next. De volgende punten kunnen worden weggelaten:

- 1.3 Verklaring

De verklaring voegt niets toe in dit hoofdstuk. Saxion Next geeft zichzelf een oordeel bij 1.1 en licht dit oordeel toe bij 1.2. De toegevoegde waarde van de verklaring wordt niet begrepen en kan dan ook worden verwijderd.

- 2.1 Kwantitatieve indicatoren - algemeen (onderwijs) marktaandeel nieuwe studenten

Het marktaandeel nieuwe studenten is bijna altijd 100%, omdat Saxion Next unieke studies aanbiedt. Vandaar dat het niets toevoegt in dit hoofdstuk.

- 2.1 Kwantitatieve indicatoren - algemeen (onderwijs) pct. afgestudeerden na vijf jaar

Dit percentage is voor Saxion Next niet relevant. In tegenstelling tot Saxion heeft de financiering hier niets mee te maken. Daarom kan het worden weggehaald.

- 2.1 Kwantitatieve indicatoren - algemeen (onderzoek)

Zoals hierboven als is beschreven heeft Saxion Next geen geld om onderzoek belangrijk te maken.

- 2.1 Kwantitatieve indicatoren - onderwijsintensivering
 - internationalisering
 - excellentie
 - relatie met het werkveld

Als eerder aangegeven vinden de geïnterviewden deze vier speerpunten van de strategische visie niet relevant voor de managementproducten. Wel zal het kopje 'overige strategische speerpunten' worden toegevoegd, voor het geval er zaken over deze speerpunten de vermelding waard zijn.

- 2.3 Kwalitatieve indicatoren - onderwijsintensivering
 - internationalisering
 - excellentie
 - relatie met het werkveld

Ook in dit hoofdstuk kunnen de speerpunten die niets toevoegen worden weggelaten. En ook hier zal er een kopje 'overige strategische speerpunten' worden toegevoegd.

- 3.2 Onderzoek

- 3.3 Transfer/partnerships

Deze zaken zijn, zoals eerder gemeld, geen 'core business' van Saxion Next.

Bijlage 12. Nieuw format managementproducten

Jaarplan/begroting

**Saxion Next
Jaarplan/Begroting 2010**

Jaarplan / Begroting
Managementrapportage
Managementreview / Jaarrekening

INHOUDSOPGAVE

PRESTATIE-INDICATOREN

1. INLEIDING

2. STRATEGISCHE VISIE 2008-2012

2.1 INDICATOREN

2.2 TOELICHTING OP DE INDICATOREN

3. CORE BUSINESS

3.1 ONDERWIJS

4. ASSORTIMENT EN ACCREDITATIE

4.1 OPLEIDINGSPRODUCTEN

4.2 ACCREDITATIE

4.3 TRANSFER

4.4 NIET-BEKOSTIGD NAAR BEKOSTIGD ONDERWIJS

4.5 INNOVATIE

5. ORGANISATIE

5.1 ORGANISATIE EN PROCESSEN

5.2 PERSONEELSBELEID

5.3 MATERIËLE VOORZIENINGEN

6. MEERJARENBEGROTING 2010-2014

PRESTATIE-INDICATOREN

Om de managementproducten succesvol te laten zijn, moet bij het opstellen en gebruiken van de instrumenten gelet worden op een zevental prestatie-indicatoren. Uit onderzoek is gebleken dat het voor Saxion van belang is dat er aan de volgende criteria wordt voldaan bij het opstellen/gebruiken van de managementproducten:

Betrouwbaarheid. De managementproducten moeten de juiste informatie geven wanneer men deze vraagt.

Bijdragen bij het bereiken van doelen. Een organisatie stelt doelen op en de managementproducten moeten inzicht geven in welke mate deze worden bereikt.

Doeltreffendheid. De verwachtingen van de gebruikers (Raad van Bestuur en Saxion Next) moeten overeen komen met de daadwerkelijke informatievoorziening.

Duidelijkheid. De ontvanger moet vrijwel direct zien wat de informatie inhoudt, zodat hier geen tijd, moeite of kosten verloren gaan.

Tevredenheid Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur moet de organisatieonderdelen aansturen op basis van de managementproducten. Een goed en vertrouwd gevoel over de instrumenten helpt hierbij.

Tevredenheid Saxion Next. Saxion Next stelt meerdere keren per jaar een managementproduct op. Zij moeten zich prettig voelen bij de producten

Tijdigheid. De verkregen informatie moet op tijd aangeleverd worden.

De opstellers en gebruikers zullen bij de managementproducten denken aan **BBDDTTT**. Met dank aan deze prestatie-indicatoren en zal de dialoog gevoed worden door goede instrumenten met relevante informatie.

1. INLEIDING

In dit hoofdstuk worden de voorgenomen activiteiten en de te realiseren doelstellingen ingeleid. Er wordt aandacht besteed aan de manier waarop Saxion Next aan de plannen voor 2010 komt en hoe deze plannen er ongeveer uit komen te zien. Verder wordt de relatie met de begroting, evenals de meerjarenbegroting kort besproken.

2. STRATEGISCHE VISIE 2008-2012

In dit hoofdstuk wordt vermeld hoe het ervoor staat met de strategische visie. Bij de algemene indicatoren wordt 'onderzoek' niet behandeld omdat Saxion Next hier te weinig aandacht aan besteed. Daarnaast wordt van de strategische speerpunten alleen 'professionalisering' genoemd, omdat de andere vier geen waarde toevoegen aan dit hoofdstuk. Bij Saxion Next staan deze immers niet hoog in het vaandel.

2.1 INDICATOREN

	Situatie	Te bereiken resultaat	Streefcijfer	Streefcijfer
	Academie 2008/09	Academie 2010	Academie 2012	Saxion 2012
ALGEMENE INDICATOREN				
ONDERWIJS				
Totaal aantal nieuwe ingestroomde studenten				
Totaal aantal studenten				
Studenttevredenheid				
BEDRIJFSVOERING				
Medewerkertevredenheid				
Ziekteverzuim				
Rentabiliteit				
PROFESSIONALISERING				
Percentage docenten dat over een academische opleiding beschikt				

2.2 TOELICHTING OP DE INDICATOREN

ALGEMENE INDICATOREN
ONDERWIJS
<u>Totaal aantal nieuwe ingestroomde studenten</u>
<u>Totaal aantal studenten</u>
<u>Studenttevredenheid</u>
BEDRIJFSVOERING
<u>Medewerkertevredenheid</u>
<u>Ziekteverzuim</u>
<u>Rentabiliteit</u>
PROFESSIONALISERING
<u>Percentage docenten dat over een academische opleiding beschikt</u>

3. CORE BUSINESS

De verwachtingen aangeven wat betreft 'Onderwijs' in het komende jaar. 'Onderzoek' en lijkt geen Core Business voor Saxion Next en daarom wordt er geen aandacht aan besteed.

3.1 ONDERWIJS

4. ASSORTIMENT EN ACCREDITATIE

Hier wordt door Saxion Next de stand van zaken vermeld over de aanvragen van nieuwe opleidingen en accreditatietrajecten. Daarnaast wordt er aangegeven hoe de ontwikkelingen zijn wat betreft de transfer en de opleidingen die in het traject van niet-bekostigd naar bekostigd onderwijs zitten. Als vijfde wordt vermeld welke innovatie-initiatieven er zijn genomen en genomen moeten worden om zich staande te houden in de markt.

4.1 OPLEIDINGSPRODUCTEN

4.2 ACCREDITATIE

4.3 TRANSFER

4.4 NIET-BEKOSTIGD NAAR BEKOSTIGD ONDERWIJS

4.5 INNOVATIE

5. ORGANISATIE

Resultaten en reflectie op 'Organisatie en processen', 'Personeelsbeleid' en 'Materiële voorzieningen'.

5.1 ORGANISATIE EN PROCESSEN

5.2 PERSONEELSBELEID

5.3 MATERIËLE VOORZIENINGEN

6. MEERJARENBEGROTING 2010-2014

In dit hoofdstuk worden de begrote cijfers gepresenteerd voor de komende vier jaar.

Managementrapportage

**Saxion Next
Managementrapportage
Januari – april 2010**

Jaarplan / Begroting
Managementrapportage
Managementreview / Jaarrekening

INHOUDSOPGAVE

PRESTATIE-INDICATOREN

1. INLEIDING

1.1 OORDEEL OVER DE GELEVERDE PRESTATIES

2. STRATEGISCHE VISIE 2008-2012

2.1 INDICATOREN

2.2 TOELICHTING OP DE INDICATOREN

3. CORE BUSINESS

3.1 ONDERWIJS

4. ASSORTIMENT EN ACCREDITATIE

4.1 OPLEIDINGSPRODUCTEN

4.2 ACCREDITATIE

4.3 TRANSFER

4.4 NIET-BEKOSTIGD NAAR BEKOSTIGD ONDERWIJS

4.5 INNOVATIE

5. ORGANISATIE

5.1 ORGANISATIE EN PROCESSEN

5.2 PERSONEELSBELEID

5.3 MATERIËLE VOORZIENINGEN

6. FINANCIËN

PRESTATIE-INDICATOREN

Om de managementproducten succesvol te laten zijn, moet bij het opstellen en gebruiken van de instrumenten gelet worden op een zevental prestatie-indicatoren. Uit onderzoek is gebleken dat het voor Saxion van belang is dat er aan de volgende criteria wordt voldaan bij het opstellen/gebruiken van de managementproducten:

Betrouwbaarheid. De managementproducten moeten de juiste informatie geven wanneer men deze vraagt.

Bijdragen bij het bereiken van doelen. Een organisatie stelt doelen op en de managementproducten moeten inzicht geven in welke mate deze worden bereikt.

Doeltreffendheid. De verwachtingen van de gebruikers (Raad van Bestuur en Saxion Next) moeten overeen komen met de daadwerkelijke informatievoorziening.

Duidelijkheid. De ontvanger moet vrijwel direct zien wat de informatie inhoudt, zodat hier geen tijd, moeite of kosten verloren gaan.

Tevredenheid Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur moet de organisatieonderdelen aansturen op basis van de managementproducten. Een goed en vertrouwd gevoel over de instrumenten helpt hierbij.

Tevredenheid Saxion Next. Saxion Next stelt meerdere keren per jaar een managementproduct op. Zij moeten zich prettig voelen bij de producten

Tijdigheid. De verkregen informatie moet op tijd aangeleverd worden.

De opstellers en gebruikers zullen bij de managementproducten denken aan **BBDDTTT**. Met dank aan deze prestatie-indicatoren en zal de dialoog gevoed worden door goede instrumenten met relevante informatie.

1. INLEIDING

Door het plaatsen van een 'X' in het betreffende vakje geeft Saxion Next een oordeel over de geleverde prestaties.

1.1 OORDEEL OVER DE GELEVERDE PRESTATIES

Legenda

- Groen = geen belangrijke aandachtspunten
- Geel = er zijn aandachtspunten die reeds zijn onderkend, maar wel actie vragen
- Oranje = er zijn aandachtspunten, acties zijn noodzakelijk
- Rood = er zijn belangrijke aandachtspunten, die onmiddellijk aandacht behoeven

Onderwerp	Toelichting	Oordeel			
'Overall' oordeel					

2. STRATEGISCHE VISIE 2008-2012

'Ziekteverzuim' en 'Rentabiliteit' kan Saxion Next net zo invullen als de academies dat doen. Omdat van intationalisering vrijwel geen sprake is, hoeft hier niets over te worden vermeld.

2.1 INDICATOREN

Indicator	Gereali-seerd	Ver-wacht	Gereali-seerd		Streef-cijfer	Streef-cijfer
	januari-april 2010	2010	2009		academie 2012	Saxion 2012
Algemene indicatoren						
Ziekteverzuim						
Rentabiliteit						

2.2 TOELICHTING OP DE INDICATOREN

Ziekteverzuim

Rentabiliteit

3. CORE BUSINESS

De voortgang aangeven wat betreft 'Onderwijs' in de eerste vier maanden. 'Onderzoek' lijkt geen Core Business voor Saxion Next en daarom wordt er geen aandacht aan besteed.

3.1 ONDERWIJS

4. ASSORTIMENT EN ACCREDITATIE

Hier wordt door Saxion Next de stand van zaken vermeldt over de aanvragen van nieuwe opleidingen en accreditatietrajecten. Daarnaast wordt er aangegeven hoe de ontwikkelingen zijn wat betreft de transfer en de opleidingen die in het traject van niet-bekostigd naar bekostigd onderwijs zitten. Als vijfde moet worden vermeld welke innovatie- initiatieven er zijn genomen om zich staande te houden in de markt.

4.1 OPLEIDINGSPRODUCTEN

4.2 ACCREDITATIE

4.3 TRANSFER

4.4 NIET-BEKOSTIGD NAAR BEKOSTIGD ONDERWIJS

4.5 INNOVATIE

5. ORGANISATIE

Resultaten en reflectie op 'Organisatie en processen', 'Personeelsbeleid' en 'Materiële voorzieningen'.

5.1 ORGANISATIE EN PROCESSEN

5.2 PERSONEELSBELEID

Formatie RAET in fte							
	cf begroting 2010	1-1-2010	instroom	interne doorstroom	uitstroom	30-04-2010	Prognose 2010
OP							
OBP							
MT							
Totaal							

5.3 MATERIËLE VOORZIENINGEN

6. FINANCIËN

In dit financiële hoofdstuk wordt aan de hand van allerlei cijfers verantwoordelijkheid afgelegd door Saxion Next aan de RvB.

6.1 Marap

6.2 Kengetallen

6.3 Materiële vaste activa en debiteuren

6.4 Rijksbijdragen en collegegeld

**Saxion Next
Managementreview / Jaarrekening
2010**

INHOUDSOPGAVE

PRESTATIE-INDICATOREN

1. INLEIDING

- 1.1 "OVERALL" OORDEEL OVER DE GELEVERDE PRESTATIES
- 1.2 TOELICHTING OP UW "OVERALL" OORDEEL

2. STRATEGISCHE VISIE 2008-2012

- 2.1 KWANTITATIEVE INDICATOREN
- 2.2 TOELICHTING OP DE KWALITATIEVE INDICATOREN
- 2.3 KWALITATIEVE INDICATOREN

3. CORE BUSINESS

- 3.1 ONDERWIJS

4. ASSORTIMENT EN ACCREDITATIE

- 4.1 OPLEIDINGSPRODUCTEN
- 4.2 ACCREDITATIE
- 4.3 TRANSFER
- 4.4 NIET-BEKOSTIGD NAAR BEKOSTIGD ONDERWIJS
- 4.5 INNOVATIE

5. ORGANISATIE

- 5.1 ORGANISATIE EN PROCESSEN
- 5.2 PERSONEELSBELEID
- 5.3 MATERIËLE VOORZIENINGEN

6. FINANCIËN

PRESTATIE-INDICATOREN

Om de managementproducten succesvol te laten zijn, moet bij het opstellen en gebruiken van de instrumenten gelet worden op een zevental prestatie-indicatoren. Uit onderzoek is gebleken dat het voor Saxion van belang is dat er aan de volgende criteria wordt voldaan bij het opstellen/gebruiken van de managementproducten:

Betrouwbaarheid. De managementproducten moeten de juiste informatie geven wanneer men deze vraagt.

Bijdragen bij het bereiken van doelen. Een organisatie stelt doelen op en de managementproducten moeten inzicht geven in welke mate deze worden bereikt.

Doeltreffendheid. De verwachtingen van de gebruikers (Raad van Bestuur en Saxion Next) moeten overeen komen met de daadwerkelijke informatievoorziening.

Duidelijkheid. De ontvanger moet vrijwel direct zien wat de informatie inhoudt, zodat hier geen tijd, moeite of kosten verloren gaan.

Tevredenheid Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur moet de organisatieonderdelen aansturen op basis van de managementproducten. Een goed en vertrouwd gevoel over de instrumenten helpt hierbij.

Tevredenheid Saxion Next. Saxion Next stelt meerdere keren per jaar een managementproduct op. Zij moeten zich prettig voelen bij de producten

Tijdigheid. De verkregen informatie moet op tijd aangeleverd worden.

De opstellers en gebruikers zullen bij de managementproducten denken aan **BBDDTTT**. Met dank aan deze prestatie-indicatoren en zal de dialoog gevoed worden door goede instrumenten met relevante informatie.

1. INLEIDING

Door het plaatsen van een 'X' in het betreffende vakje geeft Saxion Next een oordeel over de geleverde prestaties. Daarna wordt er een toelichting gegeven op de gemaakte keuze, de verklaring is weggelaten omdat het niets toevoegt.

1.1 "OVERALL" OORDEEL OVER DE GELEVERDE PRESTATIES

	Groen	Geen belangrijke aandachtspunten
	Geel	Er zijn aandachtspunten die reeds zijn onderkend, maar nog wel actie vragen
	Oranje	Er zijn belangrijke aandachtspunten, acties zijn noodzakelijk
	Rood	Er zijn belangrijke aandachtspunten, die onmogelijke aandacht behoeven

1.2 TOELICHTING OP UW "OVERALL" OORDEEL

2. STRATEGISCHE VISIE 2008-2012

Hieronder vult Saxion Next de aangegeven indicatoren in. De volgende indicatoren zijn weggelaten omdat deze niet kunnen worden ingevuld of omdat ze niet relevant zijn voor de particuliere school:

- Marktaandeel nieuwe studenten
- Percentage afgestudeerden na 5 jaar
- Percentage docenten dat deelgenomen heeft aan praktijkgericht onderzoek bij een kenniscentrum
- Aantal contacturen per week
- Aantal studiebelastinguren
- Percentage individuele toetsen
- Percentage Duitse studenten
- Percentage bachelors 'with honours'
- Aantal 'Saxion' ondernemingen
- Aantal duurzame en relevante samenwerkingsrelaties, zgn. A-relaties

Bij 2.2 zijn wordt toelichting gegeven op de kwantitatieve indicatoren. Studenttevredenheid is hierbij toegevoegd. Saxion Next is er voor zijn klanten, de studenten, daarom is het niet meer dan logisch dat ze weten wat de studenten vinden van de particuliere instelling. Ook is het belangrijk dat er onderzoek wordt gedaan naar de medewerkertevredenheid. Daarom zal Saxion Next ook zijn personeel moeten peilen over de tevredenheid.

2.1 KWANTITATIEVE INDICATOREN

ALGEMENE INDICATOREN	2010
ONDERWIJS	
Totaal aantal nieuwe ingestroomde studenten	
Totaal aantal studenten	
Studenttevredenheid	
BEDRIJFSVOERING	
Medewerkertevredenheid	
Ziekteverzuim	
Rentabiliteit	
PROFESSIONALISERING	
Percentage docenten dat over een academische opleiding beschikt	

2.2 TOELICHTING OP DE KWANTITATIEVE INDICATOREN

ALGEMENE INDICATOREN ONDERWIJS

Totaal aantal nieuwe ingestroomde studenten

Opleiding	VT	DT	DUA	TOT
Lifestyle adviseur, interior design & styling				
Archeologisch onderzoekassistent				
Psychologie				
2e Graads lerarenopleiding				
.....				
Totaal				

Totaal aantal studenten

Opleiding	VT	DT	DUA	TOT
Lifestyle adviseur, interior design & styling				
Archeologisch onderzoekassistent				
Psychologie				
2e Graads lerarenopleiding				
.....				
Totaal				

Studenttevredenheid

Resultaten StudentTevredenheidsOnderzoek

BEDRIJFSVOERING

Medewerkertevredenheid

Gegevens medewerkertevredenheidsonderzoek

Ziekteverzuim

Rentabiliteit

PROFESSIONALISERING

Percentage docenten dat over een academische opleiding beschikt

2.3 KWALITATIEVE INDICATOREN

De volgende kwalitatieve indicatoren zijn niet relevant voor Saxion Next:

- *Onderwijsintensivering*
- *Internationalisering*
- *Excellentie*
- *Relatie met werkveld*

Vandaar dat de particuliere school hieronder alleen aangeeft hoe de zaken er voor staan met de professionalisering.

Kwalitatieve indicatoren	Resultaat 2010
PROFESSIONALISERING	Toelichting

3. CORE BUSINESS

De voortgang aangeven wat betreft 'Onderwijs' in het afgelopen jaar. 'Onderzoek' lijkt geen Core Business voor Saxion Next en daarom wordt er geen aandacht aan besteed.

3.1 ONDERWIJS

4. ASSORTIMENT EN ACCREDITATIE

Hier wordt door Saxion Next de stand van zaken vermeldt over de aanvragen van nieuwe opleidingen en accreditatietrajecten. Daarnaast wordt er aangegeven hoe de ontwikkelingen zijn wat betreft de transfer en de opleidingen die in het traject van niet-bekostigd naar bekostigd onderwijs zitten. Als vijfde moet worden vermeld welke innovatie- initiatieven er zijn genomen om zich staande te houden in de markt.

4.1 OPLEIDINGSPRODUCTEN

4.2 ACCREDITATIE

4.3 TRANSFER

4.4 NIET-BEKOSTIGD NAAR BEKOSTIGD ONDERWIJS

4.5 INNOVATIE

5. ORGANISATIE

Resultaten en reflectie op 'Organisatie en processen', 'Personeelsbeleid' en 'Materiële voorzieningen'.

5.1 ORGANISATIE EN PROCESSEN

5.2 PERSONEELSBELEID

5.3 MATERIËLE VOORZIENINGEN

6. FINANCIËN

In dit financiële hoofdstuk wordt aan de hand van allerlei cijfers verantwoordelijkheid afgelegd door Saxion Next aan de RvB.

6.1 Marap

6.2 Kengetallen

6.3 Materiële vaste activa en debiteuren

6.4 Rijksbijdragen en collegegeld