

Gevraagd:

1 Typeer Mega School volgens de relevantietypologie. Geef een onderbouwing voor uw keuze. (12 punten)

Indien er een ongericht concern wordt gekozen dan maximaal 9 punten.

De eenzijdige professional is de meest voor de hand liggende relevantietypologie (2 punten).

Dit blijkt uit:

Factoren uit het tolmodel	Waarde van de factoren
Missie, doelstellingen, strategie en ksf-en (2 punten)	Nadruk op 1 doel: financiën <i>De vestigingsdirecteuren raakten in toenemende mate éézijdig gericht op hoge slagingspercentages en het beheersen van kosten, omdat de Raad van Bestuur hen vooral beoordeelde op het gerealiseerde exploitatiesaldo.</i>
Structuur (2 punten)	Basisstructuur: Een productgerichte (indeling naar opleidingen) en klantgerichte (belang van tevredenheid studenten) structuur waarbij opleidingen worden beheerst als resultaatcentra. <i>.. omdat de Raad van Bestuur hen vooral beoordeelde op het exploitatiesaldo.</i> Wijze van coördineren en beheersen: Een typische professionele bureaucratie. Op operationeel niveau bestaat de Mega school uit hoogwaardige professionals (docenten). Gestandaardiseerde kennis en vaardigheden. De staforganen spelen een beperkte rol. Er zijn veel richtlijnen en procedures maar in feite wordt hier niet naar gehandeld.
Processen (2 punten)	Besturing en beheersing van de functionele processen: Overdreven gericht op het exploitatiesaldo. Onbeheerst de kwaliteit van het onderwijs en het welzijn van het personeel. <i>In overleg met elkaar en met de teammanager werd door de docenten naar wegen gezocht om op zo'n wijze met de regelzucht om te gaan, dat de kwaliteit van het onderwijs daar niet teveel van te lijden had. Het was vechten tegen de bierkaai. De spanningen die dit opriep leidden tot een hoog ziekteverzuim onder deze professionals.</i>
Managementstijl (2 punten)	Politiek en real time manager. <i>Om in een goed blaadje te komen bij de Raad van Bestuur stelden de vestigingsdirecteuren informatie-overzichten op met daarin gunstige verwachtingen. Deze verwachtingen bleken keer op keer niet uit te komen. De vestigingsdirecteuren namen ad hoc beleidsbeslissingen om greep te kunnen krijgen op de slagingspercentages en de kosten.</i>

	<p>Loose control</p> <p><i>In overleg met elkaar en met de teammanager werd door de docenten naar wegen gezocht om op zo'n wijze met de regelzucht om te gaan, dat de kwaliteit van het onderwijs daar niet teveel van te leiden had.</i></p>
<p>Cultuurtypen (2 punten)</p>	<p>Operationalistisch / Overdreven gericht op 1 aspect</p> <p><i>De vestigingsdirecteuren raakten in toenemende mate éézijdig gericht op hoge slagingspercentages en het beheersen van kosten, omdat de Raad van Bestuur hen vooral beoordeelde op het exploitatiesaldo.</i></p> <p>Informatie zonder communicatie</p> <p><i>Onder Lomaan vervreemde het College van Bestuur zich van de rest van de organisatie. Zo hadden zij als bestuursleden geen weet van wat er speelde op de werkvloer.</i></p>

Er waait een frisse wind door de Mega School. De nieuwe voorzitter, de heer Kunstpret, weet de School weer een positiever imago te geven. De nu breed gedragen missie is: 'Wij zijn een organisatie waarin kwalitatief hoogwaardig onderwijs wordt gegeven en waarin professionals en studenten de ruimte krijgen om zich te ontplooien'. De professional staat weer centraal in de organisatie en het ziekteverzuim is sterk verminderd. Onderwijs- en onderwijsondersteunende processen zijn beheerst. Volgens de hogeschool studiekeuzegids is de tevredenheid onder studenten sterk toegenomen.

2 Typeer Mega School volgens de relevantietypologie in de nieuwe situatie. Geef een onderbouwing voor uw keuze. (10 punten)

Als je van ongericht naar doelgericht concern gaat, dan maximaal 6 punten mits goed gemotiveerd.

De maatschappelijke professional is de meest voor de hand liggende relevantietypologie (2 punten).

Dit blijkt uit:

Factor uit het tolmodel	Waarde van de factor
<p>Missie, doelstellingen, strategie en ksf-en (2 punten)</p>	<p>Uit de missie en de plaats van de professional blijkt dat kwaliteit weer een plaats heeft. BBSC kan worden uitgewerkt. De vier perspectieven kunnen in evenwicht met elkaar worden uitgewerkt.</p>
<p>Structuur</p>	<p><i>Basisstructuur:</i> Basisstructuur: Een productgerichte (indeling naar opleidingen) en klantgerichte (belang van tevredenheid studenten)</p>

(2 punten)	<p>structuur waarbij opleidingen worden beheerst als resultaatcentra.</p> <p><i>Wijze van coördineren en beheersen:</i> Een professionele bureaucratie met een product- en klantgerichte structuur. Operationeel niveau bestaat uit hoogwaardige professionals met aanzienlijke bevoegdheden. Kennis/vaardigheden worden gestandaardiseerd.</p> <p><i>Soorten organisatieonderdelen:</i> Staf krijgt een kleinere rol.</p>
Processen (2 punten)	<p><i>Besturing en beheersing van de functionele processen:</i> Beheerst op de kwaliteit van het onderwijs en het welzijn van het personeel.</p> <p><i>De professional staat weer centraal in de organisatie en het ziekteverzuim is sterk verminderd. Onderwijs- en onderwijsondersteunende processen zijn beheerst. Volgens de hogeschool studiekeuzegids is de tevredenheid onder studenten sterk toegenomen.</i></p>
Managementstijl (1 punt)	<p>Team manager en loose control</p> <p><i>Wij zijn een organisatie waarin kwalitatief hoogwaardig onderwijs wordt gegeven en waarin professionals en studenten de ruimte krijgen om zich te ontplooien'. De professional staat weer centraal in de organisatie</i></p>
Cultuurtypen (1 punt)	<p>Functioneel.</p>

- 3 Welke managementinformatie heeft de heer Kunstpret nodig volgens het Tolmodel? Geef een aanzet tot de rapportageset en besteed aandacht aan de vorm en inhoud die passen bij het in vraag 2 door u gekozen type. (18 punten)**
NB: Bij de rapportageset dient u zich te beperken tot 12 informatie-elementen

Vorm en inhoud managementinformatie (6 punten)

Vorm (3).

Passend in de stijl om de opleidingen een grote mate van eigen verantwoordelijkheid en bevoegdheid te geven (losse delegatie) is de frequentie waarmee formele rapportages worden opgeleverd laag. Aan de operationeel manager wordt de informatie gegeven die nodig is om de verantwoordelijkheid en bevoegdheid waar te maken. Het informele netwerk neemt een belangrijke positie in.

Inhoud (3).

Maatschappelijke professionals kennen zowel een sterk ontwikkeld informeel informatiesysteem alsook een geformaliseerde informatievoorziening. Informatie over de missie, kritische succesfactoren, doelen en strategie is terug te vinden in de formele,

standaardrapportages. Informatie van studenten en medewerkers over de (kwaliteit van) de werkomstandigheden en het onderwijs maken deel uit van de informatieverzorging aan het management. Daarnaast speelt informatie over de studierendementen een belangrijke rol. Ook informatie over de opleidingen, gericht op het onderhoud van de deskundigheid en vaardigheden van de professionals, is van belang.

Rapportageset (12)

<i>Er wordt impliciet vanuit gegaan dat de informatie wordt gerapporteerd in confrontatie met begrotingen en informatie uit voorgaande perioden. De perspectieven moeten wel worden meegenomen. Echter precies 3 per perspectief is niet nodig.</i>		
Inhoud	Rubricering	Frequentie
Financiële informatie (3 punten) “Financieel perspectief”		
Omzet, kosten en resultaten	In totaal, per vestiging, per opleiding	Per kwartaal
Solvabiliteit	In totaal	Per kwartaal
Liquiditeit	In totaal	Per kwartaal
Informatie over studenten en onderwijs (3 punten) “Klant-markt perspectief”		
Studenttevredenheid	Per opleiding/vestiging	Per collegeperiode
Klachten over de kwaliteit van het onderwijs	Per opleiding/vestiging	Per collegeperiode
Studieresultaten	Per opleiding/vestiging	Per collegeperiode
Informatie over personeel (3 punten) “Intern perspectief”		
Uitkomsten werknemerstevredenheids-onderzoeken	Per categorie werknemers en per afdeling	Per jaar
% van de arbeidstijd dat wordt besteed aan professionele ontwikkeling, één en ander in lijn met de door de leiding vastgestelde standaarden.	Per categorie werknemers en per afdeling	Per kwartaal
% Ziekteverzuim	Per categorie werknemers en per afdeling	Per jaar

Er wordt impliciet vanuit gegaan dat de informatie wordt gerapporteerd in confrontatie met begrotingen en informatie uit voorgaande perioden. De perspectieven moeten wel worden meegenomen. Echter precies 3 per perspectief is niet nodig.

Inhoud	Rubricering	Frequentie
% van de medewerkers waarvoor tijdig een beoordeling heeft plaatsgevonden	Per categorie werknemers en per afdeling	Per jaar
Innovatie (3 punten) “Innovatie perspectief”		
Vernieuwing onderwijs. % van de modules dat is geactualiseerd	Per opleiding	Per collegejaar
Betrokkenheid beroepenveld	Per vestiging/opleiding	Per collegejaar
Voortgang ontwikkelingsactiviteiten	Per opleiding	Per collegeperiode

4 Geef een advies aan de heer Kunstpret ter verbetering van de control environment, volgens ‘COSO - Internal Control Framework’, zoals hij die aantrof bij zijn aantreden als voorzitter van het College van Bestuur. Betrek in uw antwoord 5 elementen uit de control environment. (15 punten)

Indien alleen de elementen worden genoemd, dan 5 punten. Twee punten per goede uitwerking.

Het antwoord dient aan te sluiten op de casus en op de in het leerboek ‘BIV in perspectief’ op pagina 45 genoemde 9 elementen. Veel antwoorden zijn goed. Hieronder enkele voorbeelden:

- Integriteit en ethische waarden: CvB dient integriteit uit te dragen.
- Beloningsstructuur: Beloningsstructuur dient maatschappelijk ‘aanvaardbaar’ te zijn.
- Voorbeeldgedrag: Bij de declaraties schijn van onbehoorlijk gedrag vermijden.
- Opleiding en competenties van de medewerkers: De medewerkers dienen een relevante opleiding te hebben en de ruimte te krijgen om zich te blijven ontwikkelen.
- Kwaliteit van het toezicht door de Raad van Toezicht: De Raad van Toezicht dient ook in schijn onafhankelijk te zijn van het CvB.
- Manier van leidinggeven: Managers dienen vooral faciliterend te zijn.
- Wijze waarop de organisatie is gestructureerd: De organisatie dient product- en klantgericht te zijn gestructureerd.

- Delegation van verantwoordelijkheden en bevoegdheden: De gedelegeerde bevoegdheden dienen aan te sluiten op de gedelegeerde verantwoordelijkheden.
- Beleid op het gebied van personeelszorg: Formuleer beleid gericht op de verwerven van bekwaam personeel en gericht op een gezonde werkomgeving.

5 De heer Kunstpret heeft gelezen dat Robert Simons in zijn artikel “Control in an age of empowerment” (1995) een nieuwe kijk op het begrip beheersing heeft gegeven. Kunstpret hoopt in het model van Simons een alternatief te hebben gevonden voor het invoeren van meer procedures en controles en vraagt u het beheersmodel van Simons in te richten voor de Megaschool. (25 punten)

12 punten voor het theoretisch gedeelte. 13 punten voor het toepassen op Mega School.

Belief systems (7 punten)

Deze vertolken de gemeenschappelijke kernwaarden binnen een organisatie en zijn terug te vinden in de missie van de Megaschool *‘Wij zijn een organisatie waarin kwalitatief hoogwaardig onderwijs wordt gegeven en waarin professionals en studenten de ruimte krijgen om zich te ontplooien’*

Opleidingsdirecteuren en teamleiders van de hogeschool moet doordrongen zijn van deze missie en dienen deze ook te onderschrijven. De creativiteit en ontwikkeling van docenten moet dus niet worden begrensd.

Boundary systems (6 punten)

De professionals binnen de hogeschool hebben ook heldere grenzen nodig waarbinnen zij hun professionaliteit en creativiteit kunnen ontplooien. De Megaschool wil kwalitatief hoogwaardig onderwijs aanbieden in een organisatie waarin de processen beheerst verlopen.

De grenzen waarbinnen opleidingsdirecteuren, teamleiders en docenten moeten handelen zijn gericht op zaken die voor de ontplooiing van studenten en docenten schadelijk kunnen zijn, bijvoorbeeld:

- minimaal 30 uur cursus per docent bij een erkent opleidingsinstituut
- maximaal 5 keuzemogelijkheden voor studenten in hun studie
- geen verouderde theorieën doceren
- maximaal 20 uur college

Diagnostic control systems (6 punten)

Dit bestaat uit de periodieke managementinformatie die de heer Kunstpret periodiek wil ontvangen in relatie tot begrotingen, budgetten en vorige periodes. Belangrijke informatie voor de heer Kunstpret zal bijvoorbeeld zijn:

- % nieuwe ontwikkelingen en actualiteiten doorgevoerd in het onderwijs
- Tevredenheid van docenten en studenten over het onderwijs
- Tevredenheid van de werkgevers waar studenten na de studie in dienst treden
- % studenten dat de studie binnen 4,5 jaar afrondt.

Interactive control systems (6 punten)

Deze stellen de Megaschool in staat om van strategie te veranderen als dit nodig mocht zijn.

Manieren voor de Megaschool en de heer Kunstpret om erachter te komen of de ingezette strategie nog wel de juiste is:

- Het politieke klimaat en de standpunten over onderwijs en de financiering hiervan goed in de gaten te houden.
- Regelmatig overleg te voeren met het werkveld waar de studenten van de verschillende opleidingen aan het werk gaan, bijvoorbeeld door per opleiding een 'werkveld adviescommissie' te vormen.
- Regelmatig overleg te voeren met beroepsorganisaties van de beroepen waarvoor de studierichtingen van de Megaschool opleiden.
- Collegiaal overleg te voeren met andere scholen over de inhoud van de opleidingen.

6 Automatisering (20 punten)

De heer Kunstpret wil ook de automatiseringsproblemen oplossen. Om die reden wordt besloten een ERP systeem aan te schaffen dat de volgende applicaties integreert: studentendatabase, cijferregistratie, HRM-applicatie en financiële applicaties.

a Beschrijf kort de 8 fasen die worden onderscheiden bij het ontwikkelen van een ERP systeem. (8 punten)

Als iemand uitgebreid ingaat op processen, parametriseren of SLA. Dan mag voor die fasen 2 punten worden toegekend.

Bij de ontwikkeling van ERP-systemen worden de volgende 8 fasen onderscheiden:

- In fase 1 vindt planning en onderzoek plaats naar de mogelijke voordelen van ERP. Hierbij moeten technologische voordelen en de daarmee samenhangende bedrijfseconomische voordelen worden onderzocht. Bijvoorbeeld het on line en realtime toegankelijkheid zijn van studentengegevens, cijfers en personeelsgegevens.
- In fase 2 worden de bedrijfsprocessen en de daaruit voortvloeiende informatiebehoeften geanalyseerd. In kaart moet worden gebracht welke processen ten grondslag liggen aan het bijhouden van de studentendatabase, de cijferregistratie, de HRM-applicatie en de financiële applicaties. Onderzocht moet worden in hoeverre het ERP pakket in staat is de processen te ondersteunen.
- In fase 3 vindt het globaal ontwerp plaats. De organisatie moet hier beslissen of de bestaande processen worden aangepast aan het ERP pakket of dat men het pakket aanpast aan de organisatie en de bestaande processen.
- In fase 4 vindt softwareselectie en -evaluatie plaats. Uit mogelijke leveranciers moet een aantal kandidaten worden gekozen om een voorstel in te dienen. Met de beste kandidaten moeten onderhandelingen worden gevoerd over een mogelijk contract.
- In fase 5 vindt het parameteriseren plaats. In nauw overleg met de gebruikers zal de leveranciers een leidende rol hebben bij het inregelen van de aangeschafte modules.
- In fase 6 wordt het ERP systeem door de gebruikers getest.
- In fase 7 vindt implementatie van de opgeleverde en geteste modules plaats. Oude systemen moeten daarbij zo snel mogelijk worden afgeschaft.

In fase 8 wordt met de leverancier een Service Level Agreement afgesloten waarin de verplichtingen van de leverancier voor het uitvoeren van onderhoud en invoeren van nieuwe releases zijn vastgelegd.

b Aan welke fase(n) wordt bijzondere aandacht gegeven om te voorkomen dat de problemen met de cijferregistratie zich opnieuw manifesteren. Motiveer uw antwoord. (12 punten)

Indien de student goed ingaat op analyse van de processen en de toegangsbeveiliging dan mag 2 keer 6 punten worden toegekend.

Problemen die zich voordeden met het oude cijferregistratiesysteem zijn als volgt omschreven in de case:

Studenten klaagden over te late of verkeerde cijferinvoer. Soms waren cijfers veranderd zonder dat de verantwoordelijke docent hiervan wist. Docenten verzetten zich.

Met name zal daarom aandacht moeten worden geschonken aan:

Fase 2: Welke processen liggen ten grondslag aan de gegevens die worden opgeslagen in het cijferregistratiesysteem en wat is de informatiebehoefte vanuit het cijferregistratiesysteem? In hoeverre ondersteunt het ERP systeem eea.

Fase 5: Kan de leverancier de eisen die worden gesteld aan de toegangsbeveiliging rond het cijferregistratiesysteem waarmaken?

Fase 6: Werkt het cijferregistratiesysteem naar behoren, dit wil zeggen voldoet het systeem aan de verwachtingen van de gebruikers? Dit om te voorkomen dat de problemen zich weer voordoen.