



Overlegorgaan van HBO-scholen  
met een accountancy-opleiding

Voorzitter Landelijke Examens Posthbo

## **LANDELIJK EXAMEN**

### **Post HBO BIV**

**Samenstellers** : Redactiecommissie BIV  
**Datum** : 15 januari 2014  
**Tijd** : 13.30 – 16.30 uur  
**Aantal bladzijden:** 5, inclusief dit voorblad

Vraag 1 12 punten  
Vraag 2 10 punten  
Vraag 3 18 punten  
Vraag 4 15 punten  
Vraag 5 25 punten  
Vraag 6 20 punten

Eigendom © Vereniging Hogescholen

# Mega School

## **Activiteiten en ontstaansgeschiedenis**

De Mega School is een grote hogeschool met meerdere vestigingen in het land. De School is een aantal jaren geleden ontstaan uit een fusie van zes hogescholen. Deze zes hogescholen stonden in hun regio bekend als goede en degelijke opleiders. Kenmerkend voor de scholen waren de korte lijnen tussen de medewerkers, zoals tussen de docenten en het management. De stafdiensten waren relatief klein. Kerntaken als public relations, werving van stageplaatsen en vernieuwing van het onderwijs werden in de lijn opgepakt. Managers waren vooral faciliterend.

De fusie werd in gang gezet door de nieuwe voorzitter van het College van Bestuur, de heer Lomaan. Volgens hem zou alles efficiënter worden door schaalvergroting en zou door schaalvergroting de kwaliteit van het onderwijs worden verhoogd. Dit betekende wel dat op de verschillende hogescholen met dezelfde systemen gewerkt moest gaan worden. Dit werd onder meer bereikt door het gebruik van standaardprogrammatuur voor zaken als roostering en de studenten- en cijferadministratie. Forse financiële investeringen zijn gedaan om standaardapparatuur op de verschillende hogescholen te implementeren. Verder werd in toenemende mate de nadruk gelegd op het verminderen van uren voor uitvoerende taken. De uren van docenten voor het geven van colleges en het begeleiden van afstudeeropdrachten werden uiteindelijk met circa 50% verminderd. Deze vermindering van uren zou uiteindelijk leiden tot gezonde financiële resultaten, volgens het bestuur.

De plannen van de heer Lomaan kregen veel tegenwerking van medewerkers. Ondanks de tegenwerking zette de heer Lomaan zijn ambitieuze plannen door. Ontevreden medewerkers zochten de publiciteit. De dagbladen stonden vol van verhalen over de afnemende kwaliteit van het onderwijs, genadezesjes en regelrechte tentamenfraude. De instroom van studenten daalde. Uit metingen bleek dat de tevredenheid van studenten en medewerkers afnam. Het ziekteverzuim onder de medewerkers steeg.

## **Cultuur**

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. De leden van het College van Bestuur gingen in steeds duurdere auto's rijden en kenden zichzelf flinke bonussen toe. Geruchten over onbehoorlijk declaratiegedrag deden de ronde.

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. 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.

Binnen de vestigingen waren vele procedures en regels waarmee de medewerkers moesten werken. Deze werden niet alleen opgelegd door het ministerie van OCW maar ook door het College van bestuur. Er waren zelfs nog regels van voor de fusie. Ondanks alles bleven veel

werknemers hun best doen om de hoge kwaliteit die zij gewoon waren te leveren ook te blijven leveren. 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.

### **Strategie**

De missie van de Mega School was om de meest vernieuwende en kostenefficiënte Hogeschool van Nederland te zijn. Daarmee hingen de volgende doelen samen:

- Verkorten studieduur
- Verhogen van het aantal afgegeven diploma's binnen vier en een half jaar
- Verhogen kwaliteit van het onderwijs
- Verhogen tevredenheid studenten
- Opleidingen moeten aansluiten op de eisen vanuit het beroepenveld
- Invoeren van het zelfstandig leren
- Vermijden van kleine groepen
- Invoeren van de nieuwe functie van onderwijsassistent voor het overnemen van uitvoerende docenttaken
- Vernieuwen onderwijsaanbod
- Verjongen personeel

Dit leidde tot de volgende doelstellingen:

- Verlagen van de gemiddelde studieduur met 10%
- 90% van de studenten die aan de hoofdfase beginnen halen het diploma
- Verlagen van het aantal college-uren
- Elk jaar dient elke vestiging minimaal 2 nieuwe opleidingen in de markt te zetten
- Vergroten van de klassen van 20 naar 25 studenten
- Verlagen van de gemiddelde leeftijd van het docentencorps van 50 naar 45 jaar
- 95% van de studenten is tevreden over de opleiding
- 95% van de werknemers is tevreden
- Het beroepenveld is tevreden over de aansluiting van de opleiding met het beroepenveld
- 95% van de medewerkers heeft een cursus gevolgd om de procedures te kunnen begrijpen

Volgens de medewerkers stonden veel doelstellingen met elkaar op gespannen voet.

### **Omvang en structuur van de organisatie**

Mega School is een stichting die wordt bestuurd door een College van Bestuur bestaande uit drie leden. De Raad van Toezicht is belast met het benoemen van de bestuursleden en met het toezicht op het College van Bestuur. Bij Mega School studeren ruim 30.000 studenten en werken ruim 2000 medewerkers. Op één van de vestigingen is ook het College van Bestuur gevestigd met daaronder de volgende afdelingen:

- Finance & Control
- Kwaliteitszorg
- Juridische dienst
- Public Relations

- Bureau inschrijving
- Onderwijsvernieuwing
- Human Resource Management
- ICT en automatisering
- Centraal facilitair bedrijf

Daarnaast wordt iedere vestiging geleid door een vestigingsdirecteur. Onder een vestigingsdirecteur ressorteren:

- Bedrijfsbureau voor roostering en cijferadministratie
- Opleidingsdirecteuren
- Teamleiders met docenten
- Tentamenbureau
- Repro-afdeling
- Winkel voor studiemateriaal en schrijfbenodigdheden
- Facilitaire dienst

De vestigingen dienen gebruik te maken van de diensten zoals deze door de centrale vestiging worden aangeboden.

### **Bedrijfsprocessen**

In de studentenadministratie staat vermeld voor welke opleiding een student is ingeschreven. Het Bureau inschrijving bepaalde de vestiging waar de gekozen opleiding moest worden gevolgd. Eens in de vier jaar werd het opleidingsaanbod van de vestigingen geëvalueerd. Opleidingen met te weinig studenten konden dan worden gesloten. Aan ingeschreven studenten werd dan gevraagd om de studie bij een andere vestiging voort te zetten. De bedrijfsbureau's op de vestigingen verzorgen de planning en roostering, in overeenstemming met de richtlijnen van het College van Bestuur. Het College van Bestuur had onder andere bepaald dat klassen een minimale grootte van 25 studenten dienden te hebben en maximaal 15 contacturen. Studenten klaagden regelmatig over de roosters. Er werd veel geklaagd over de grootte van klassen, lesuitval en veel tussenuren. Ten aanzien van het slagingsrendement voor tentamens werd een norm van 75% gesteld. Docenten werden jaarlijks volgens een vaste systematiek beoordeeld waarbij de opleidingsdirecteur onder andere toetste of aan de 75% norm was voldaan. Ook voor de opleidingsdirecteur was dit van groot belang omdat deze daarop werd afgerekend.

### **Automatisering**

Mega School besteedde in opdracht van het College van Bestuur een aanzienlijk deel van de ontvangen financiële baten aan automatisering. Daarbij werden de volgende applicaties ontwikkeld:

- De studentendatabase met de cijferregistratie
- De Digitale leeromgeving
- De HRM-applicatie
- De financiële applicaties

Met name over de cijferregistratie in de studentendatabase werd veel geklaagd. Docenten verzetten zich tegen de procedure om zelf de cijfers in te voeren. Studenten klaagden over te late of verkeerde cijferinvoer. Soms waren cijfers veranderd zonder dat de verantwoordelijke docent hiervan wist.

## **Gevraagd:**

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

*Er waait een frisse wind door de Mega School. De heer Kunstpret heeft de heer Lomaan opgevolgd als voorzitter van het college van bestuur. Deze weet de School weer een positievere 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)
- 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.
- 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)
- 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)
- 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.
- b Aan welke fase(n) wordt bijzondere aandacht gegeven om te voorkomen dat de problemen met betrekking tot de cijferregistratie zich opnieuw manifesteren? Motiveer uw antwoord.