

Tolleren

Leren van de toltheorie



Geschreven door:
Studentennummer:
Opleiding:
Versie:
Scriptiedocent:

E.E. de Wagt
99009941
bedrijfseconomie 4^e jaar
28 juni 2011
de heer A. van Geest

Voorwoord

Gedurende een aantal jaren was ik werkzaam als accountmanager bij het Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Nascholing (ICLON) te Leiden. Het ICLON is een onderdeel van de Universiteit Leiden. Voor de inbedding van het ICLON in de Universiteit Leiden wordt verwezen naar bijlage I. Het ICLON heeft 2 hoofdcategorieën van activiteiten:

1. volgens de Wet op het Wetenschappelijk Onderwijs verzorgt het ICLON de eerstegraads lerarenopleiding voor het middelbaar onderwijs en doet het de onderwijsontwikkeling op academisch, HBO en voortgezet onderwijs niveau
2. commerciële activiteiten: het ICLON zorgt voor nascholing van docenten op middelbare scholen.

Mijn functie hield in dat ik bij een universitair administratiekantoor en adviesbureau het account "ICLON" beheerde. Op bepaalde vlakken hield ik mij bezig met planning en control-taken, zoals het opstellen van de jaarbegroting, kwartaal- en maandelijkse informatiebehoeftes en de jaarrekening met alle daaraan verbonden werkzaamheden. Tevens beheerde ik alle projecten van het ICLON.

In de dagelijkse praktijk heb ik vaak meegemaakt dat de informatie die het management kreeg onvoldoende aansloot op de behoefte. Het management waar ik het hier over heb zijn afdelingshoofden, die worden beoordeeld op de kwaliteit van de geleverde diensten en op de winstgevendheid van de afdeling. Zij hebben daarom, naast systemen voor het in de gaten houden van de kwaliteit van de dienst, ook gereedschappen nodig om de winstgevendheid in al haar facetten te kunnen beoordelen. Tot zover, aan de ene kant, de problemen van het management. Aan de andere kant staan de ondersteuners. In het kader van deze scriptie zijn dat financiële experts die de afdelingshoofden terzijde staan met advies en rapportages, waarmee zij proberen hen in staat te stellen bij te sturen waar dat nodig is. Het is moeilijk vast te stellen welke rapportages nodig zijn om een organisatie(onderdeel) te besturen.

Om dit probleem op te lossen zijn er diverse modellen en theorieën ontwikkeld. Toen ik tijdens mijn HBO studie Bedrijfseconomie kennis maakte met het tolmodel en de mogelijkheden voor de toepassing in de praktijk zag, leek het mij uitermate geschikt om dit model als objectieve methode te gebruiken om te komen tot een management informatie voorziening. Ik heb ook gebruik gemaakt van de theorie van de dominante processen in een organisatie, zoals ontwikkeld door Starreveld, teneinde een nog betere vertaling te kunnen maken naar de (management)informatiebehoefte. Tevens kan de theorie van de Balanced Score Card inzicht geven of de KSF-en volledig en nog juist zijn. Ook geeft deze theorie een ruimer beeld op rapportages, door de verschillende invalshoeken.

Ik wil met deze scriptie dus:

- de relevante theorie helder beschrijven
- de huidige situatie op deze punten beschrijven ("ist"-situatie) en de knelpunten aangeven
- de gewenste situatie ("soll"-situatie) beschrijven en de weg die daartoe moet worden afgelegd.

Ik hoop dat zo mijn opleiding ook dienstbaar zal zijn aan de praktijk waar ik werkzaam was.

De opleidingsrelevantie van het onderwerp van deze scriptie is tweeledig: ten eerste komt hier het vak Administratieve Organisatie aan bod: het zo goed mogelijk inrichten van de administratie met procedures en structuren zodat de "input" in het financiële systeem zo effectief en volledig mogelijk gebeurt. Ten tweede komen de vakken bedrijfseconomie en – administratie aan bod. Daarmee kan aan de "output" kant een zo goed mogelijke rapportage ontstaan. Met deze rapportages, van niet alleen financiële cijfers en kengetallen, wordt het management in staat gesteld de organisatie zo goed mogelijk te besturen. De Toltheorie en de theorie van de dominante processen, die in deze scriptie worden toegepast, zijn behandeld binnen het vak Administratieve Organisatie.

Tenslotte wil ik de volgende mensen bedanken voor hun inspirerend meedenken: Sylvia de Mooij, Wim Willems, Wout van der Ham en Lucia Loeven.

Inhoudsopgave

VOORWOORD.....	2
INHOUDSOPGAVE	3
SAMENVATTING.....	5
INLEIDING	6
HOOFDSTUK 1 DE TOEGEPASTE THEORIEËN	8
1.1 INLEIDING.....	8
1.2 HET TOLMODEL	9
1.2.1 <i>De bovenkant van het tolmodel</i>	9
1.2.1.1 Missie.....	10
1.2.1.2. Kritieke Succes Factoren	10
1.2.1.3. Doelen, prestatie-indicatoren en doelstellingen	10
1.2.2 <i>Het midden van het tolmodel</i>	11
1.2.2.1. Processen.....	11
1.2.2.2. Structuren	12
1.2.3 <i>De onderkant van het tolmodel</i>	14
1.2.3.1. Managementstijl.....	14
1.2.3.2 Organisatiecultuur	16
1.3 THEORIE VAN DE DOMINANTE PROCESSEN	17
1.3.1 <i>Inleiding</i>	17
1.3.2 <i>Theoretische beschrijving</i>	18
1.4 BALANCED SCORE CARD	18
HOOFDSTUK 2 “IST”: HUIDIGE ICLON EN KNELPUNTEN	20
2.1 INLEIDING.....	20
2.2 TOEPASSING VAN HET TOLMODEL	20
2.2.1 <i>Bovenkant van het tolmodel</i>	20
2.2.1.1. Missie.....	20
2.2.1.2. Kritieke Succes Factoren	20
2.2.1.3. Doelen, prestatie-indicatoren en doelstellingen	20
2.2.2 <i>Het midden van het tolmodel</i>	21
2.2.2.1. Processen.....	21
2.2.2.2. Structuren	22
2.2.3 <i>De onderkant van het tolmodel</i>	25
2.2.3.1. Managementstijl.....	25
2.2.3.2 Organisatiecultuur	26
2.3 BESCHRIJVING ICLON VOLGENS DE THEORIE VAN DE DOMINANTE PROCESSEN	26
2.4 BESCHRIJVING ICLON VOLGENS DE BALANCED SCORE CARD.....	27
2.5 SAMENVATTING INDELING VAN HET ICLON.....	28
HOOFDSTUK 3: VERANDERINGEN?	29
3.1 INLEIDING.....	29
3.2 OORZAKEN VAN VERANDERING	30
3.3 VERANDERINGSSTRATEGIE	30
HOOFDSTUK 4 “SOLL”: BESCHRIJVING VAN DE GEWENSTE SITUATIE BIJ HET ICLON EN HOE DIE SITUATIE KAN WORDEN BEREIKT	32
4.1 INLEIDING.....	32
4.2 NIEUWE SITUATIE EN AANBEVELINGEN VOLGENS HET TOLMODEL.....	32
4.2.1. <i>Bovenkant van het tolmodel</i>	32
4.2.1.1 Missie.....	32
4.2.1.2. Kritieke Succes Factoren	32
4.2.1.3. Doelen, prestatie-indicatoren en doelstellingen	32
4.2.2 <i>Het midden van het tolmodel</i>	34
4.2.2.1. Processen.....	34
4.2.2.2. Structuren	34

4.2.3 De onderkant van het tolmodel	35
4.2.3.1 Managementstijl.....	35
4.2.3.2 Organisatiecultuur	35
4.2.4 Overige aanbevelingen voor managementrapportages vanuit het tolmodel.	35
4.3 AANBEVELINGEN VANUIT DE THEORIE VAN DE DOMINANTE PROCESSEN	36
4.4 AANBEVELINGEN NAAR AANLEIDING VAN DE BALANCED SCORE CARD	37
LITERATUURLIJST	38
BIJLAGE I: HET ICLON: ORGANISATIESTRUCTUUR EN PLAATS BINNEN DE UNIVERSITEIT LEIDEN:	39
BIJLAGE II: VERSLAG INTERVIEWS AFGENOMEN BIJ FUNCTIONARISSEN ICLON:	40
BIJLAGE III: ONDERZOEKSTYPEN EN ~METHODEN	42
BIJLAGE IV ONDERDELEN VAN HET TOLMODEL	44
BIJLAGE V: ORGANISATIETIPOLOGIE VAN STARREVELD OP BASIS VAN DOMINANTE PROCESSEN	53
BIJLAGE VI TOLTIPOLOGIEËN	54
BIJLAGE VII RESULTAAT- EN ONTWIKKELINGSGESPREK (ROG).....	55
BIJLAGE VIII ENGLISH SUMMARY	57

Samenvatting¹

In mijn werk bij het ICLON stuitte ik op een **probleemsituatie**: De geleverde management informatie bleek onvoldoende aan te sluiten bij de behoefte.

De **probleemstelling** van mijn onderzoek is als volgt te formuleren:

Zouden er, vanuit de mij in de opleiding aangereikte theorieën, suggesties voor verbeteringen kunnen worden geformuleerd? Deelvragen zijn:

- a. Wat is de huidige situatie ("ist"-situatie)
- b. Wat is de gewenste situatie ("soll"-situatie)
- c. Hoe kan het pad van "Ist" naar "Soll" worden weergegeven?

Mijn **onderzoekopzet** bestaat uit het met kwalitatieve methoden in kaart brengen van de organisatie (beschrijvend) en van daaruit naar veranderingsmogelijkheden zoeken (constructief). Mijn onderzoek maakt gebruik van kwalitatieve methoden: literatuuronderzoek, (participerende) observatie en interviews.

Gebruikte theorieën:

- Tolmodel van Van Leeuwen

Het tolmodel is een raamwerk van "harde" en "zachte" factoren die bepalend zijn voor de informatiebehoefte van het management. Door de huidige situatie in te delen aan de hand van dit model (vaststelling toltype) kan de management informatie behoefte worden vastgesteld. Tevens kan worden bepaald of een organisatie moet veranderen naar een ander toltype.

- Theorie van de dominante processen van Starreveld

Deze theorie kijkt naar het type organisatie, welke via een soort stroomschema kan worden vastgesteld. Als dit type bekend is, volgt daaruit de management informatie behoefte.

- Balanced Score card van Kaplan en Norton

Via deze theorie worden managers gedwongen de organisatie vanuit 4 perspectieven (financieel/klant/intern/innovatie) te bekijken. Hieruit zou kunnen volgen dat de doelstellingen moeten worden gewijzigd/aangevuld. Tevens volgen hieruit aanbevelingen voor de management rapportage.

Descriptie van het ICLON (Ist):

- Toltypologie

Volgens de theorie is het ICLON in te delen als een "maatschappelijke professional", maar werkt men voor een deel nog als een "eenzijdige professional".

- Typologie volgens de theorie van de dominante processen

In het commerciële kader functioneert het ICLON als een "overig dienstverleningsbedrijf". Bij de lerarenopleiding als een "overheidshuishouding".

Verandering van het ICLON:

Het ICLON zou de trekken van de "eenzijdige professional" beter kunnen loslaten om volledig als "maatschappelijke professional" te gaan werken.

Aanbevelingen (Soll):

Het ICLON zou zich moeten richten op:

- Het innoveren door de vorming van een periodiek denktank voor creatieve ideeën;
- het zakelijker in gaten houden van het ontwikkelen van nieuwe producten;
- Het monitoren van de indicatoren die de universiteit gebruikt om budgetten toe te wijzen;
- Het monitoren van personeel (tevredenheid, ziekteverzuim, nascholing, over/ondercapaciteit en urenverantwoording) i.v.m. de flexibiliteit van de organisatie;
- Het laagdrempelig verstrekken van informele en ad hoc informatie;
- Het vormen van een informele databank van de genomen beslissingen;
- Het monitoren van de terugverdientijd van investeringen in personeel (opleidingen);
- Het bewaken van het budget;
- Het meten van de klanttevredenheid middels evaluatiegegevens;
- Het nauwkeuriger monitoren van projecten;
- Het meten van het marktaandeel.

¹ Voor de Engelse samenvatting zie bijlage VIII. For English summary see attachment bijlage VIII.

Inleiding

Aanleiding: Zoals is beschreven in het voorwoord was het mijn taak ervoor te zorgen dat de organisatie voldoende wordt voorzien van informatie waarmee beslissingen kunnen worden genomen. In de huidige situatie worden de budgetverantwoordelijken periodiek voorzien van rapportages. Afhankelijk van de functie kan men maandelijks een overzicht krijgen per project, groep van projecten of een afdeling. Dit is afhankelijk van de verantwoordelijkheid van de budgetverantwoordelijke. Per kwartaal wordt een uitvoerige rapportage verstrekt aan het topmanagement. Dit past dan eventueel de bijgevoegde toelichting aan, waarna het geheel wordt opgestuurd naar het College van Bestuur. Het College zal aan de hand van deze toelichting met het management een gesprek voeren en hen eventueel ter verantwoording roepen.

Zie als voorbeeld het onderstaande overzicht, zoals dat aan afdelingshoofden wordt verstrekt:

Cijfers in 1000 €

Kostensoorten	Primair onderwijs		Commerciële activiteiten		Totaal	
	1 ^e kwartaal	prognose	1 ^e kwartaal	prognose	1 ^e kwartaal	prognose
Kosten:						
Personeel	100	400	150	600	250	1.000
Materieel	50	80	25	150	75	230
Baten:						
Ministerie	120	480			120	480
Overige baten			180	780	180	780
Resultaat	-30	0	-5	30	-35	30

Toelichting bij dit overzicht|:

Primair onderwijs is het onderwijs dat door het ICLON gegeven wordt conform de Wet op het Wetenschappelijk Onderwijs. De kosten- en batensoorten zijn meestal verder uitgewerkt, maar voor de eenvoud kan deze indeling hier volstaan. De prognose geeft de verwachte stand aan het einde van het boekjaar weer (De cijfers zijn zuiver als voorbeeld bedoeld en zijn geen representatie van de werkelijkheid van het ICLON). In nagenoeg dezelfde lay-out worden per jaar ook begrotingen vervaardigd. Een begroting gaat over 5 jaar.

Natuurlijk is het mogelijk voor managers om verdere specificering van deze cijfers in te zien. Tevens zijn er allerlei incidentele overzichten en analyses aan te vragen. En ook zijn er diverse bijlagen bij bovengenoemd overzicht en de begroting, zoals hoe lang de vorderingen uitstaan (debiteuren) en welke lang onbetaald blijven, het betalingsgedrag van de universiteit (crediteuren) en liquide middelen. Tevens dient er een prognose van de investeringen plaats te vinden.

Doelstelling:

Binnen het ICLON wordt dus al een veelvoud aan rapportages toegepast.

Toch blijkt hiermee de organisatie onvoldoende bestuurd te kunnen worden en loopt men bijvoorbeeld tegen het volgende aan:

- Bij de commerciële activiteiten worden de baten te veel overschat;
- Bij het uitbrengen van offertes worden de kosten niet allemaal aan de klant doorberekend, waardoor verlies als het ware zit ingebakken;
- De huidige kwaliteit van het onderwijs kan helemaal niet worden aangeboden tegen de bijdrage die het Ministerie van Onderwijs verstrekt.

De vragen van het management zijn:

- Hebben we voldoende informatie gehad om de prognoses te maken?
- Weten we wel genoeg over onze klanten in relatie tot onze diensten om een juiste inschatting van de orderportefeuille te kunnen maken?
- Hoe staan we in de markt?
- Zijn wij kwalitatief wel goed bezig?

- Zijn we niet teveel tactisch en op korte termijn bezig in plaats van strategisch?
- Houden we wel alle facetten die onze bedrijfsvoering beïnvloeden in de gaten?

Bovenstaande knelpunten en vragen hebben geleid tot onderstaande probleemstelling. De doelstelling van deze scriptie is om een bijdrage te leveren aan de oplossing van deze problemen.

De **probleemstelling** van mijn onderzoek is als volgt te formuleren:

Zouden er, vanuit de mij in de opleiding aangereikte theorieën, suggesties voor verbeteringen kunnen worden geformuleerd? We beperken ons in deze scriptie tot de volgende 3 theoretische concepten:

1. de toltheorie van Van Leeuwen
2. de theorie van de dominante processen van Starreveld
3. de Balanced Scorecard van Kaplan en Norton.

Deze theoretische concepten worden kort uiteengezet in hoofdstuk 1. Deelvragen zijn:

- a. wat is de huidige situatie ("ist"-situatie) volgens de theorieën 1, 2 en 3 hierboven? (hoofdstuk 2)
- b. Wat is de gewenste situatie ("soll"-situatie) (hoofdstuk 4)
- c. Hoe kan het pad van "Ist" naar "Soll" worden weergegeven? (hoofdstuk 3)

Het tolmodel geeft handvatten voor het bepalen van de management informatiebehoefte en tevens kan worden gekeken in welke toltypologie een organisatie valt en of veranderingen aan te bevelen zijn. Naast het tolmodel heb ik, voor de concretisering naar de informatiebehoefte, gebruik gemaakt van de theorie van de dominante processen. Bij het vormgeven van de aanbevelingen heb ik de "Balanced Score Card" gebruikt.

Verantwoording onderzoeksmethoden

De kennis van het ICLON die nodig was om de kenmerken te kunnen vaststellen is op meerdere wijzen verzameld.

- De auteur heeft met de directeur-bedrijfsvoering en de afdelingshoofden van Voortgezet Onderwijs en Hoger Onderwijs van het ICLON een interview gehouden. Daarin werd kort ingegaan op de theorieën met daarna de bijbehorende vraag m.b.t. de praktijk van het ICLON. De lezer kan de praktijkbeschrijvingen hieronder vergelijken met de samenvatting van het verslag van het interview, zoals weergegeven in bijlage II. Hierbij is dus de kwalitatieve onderzoeksmethode van het interview toegepast.
- Tevens is er gebruik gemaakt van enige interne beleidsstukken. Het doornemen van deze beleidsstukken valt te kenschetsen als het doen van literatuuronderzoek, een tweede kwalitatieve onderzoeksmethode die is toegepast.
- Daar de auteur ten tijde van het doen van het onderzoek zelf werkzaam was bij het ICLON heeft hij ook zijn eigen kennis en ervaring meegenomen. Dit is dus de participerende observatiemethode, een derde kwalitatieve onderzoeksmethode.

Zie voor een nadere uitleg van onderzoekstypen en -methoden: bijlage III.

Het onderzoek als totaal kan worden gekenschetst als een in eerste instantie descriptief (beschrijvend) en later constructief onderzoek. Immers, vanuit de beschrijving van de organisatie worden aanbevelingen voor verandering, met name verbeteringen, gedaan.

Leeswijzer:

In hoofdstuk 1 worden de relevante onderdelen van de toltheorie, de theorie van de dominante processen en de Balanced Scorecard behandeld. Volledige beknopte weergave van de theorieën gebeurt in de bijlagen. Dit is gedaan om de geïnteresseerde lezer een volledig inzicht te geven en hem in staat te stellen om ze ook op zijn eigen praktijksituatie toe te passen.

In hoofdstuk 2 wordt deze theorie gebruikt om de huidige situatie ("Ist"-situatie) bij het ICLON in te termen van de gekozen theorieën te beschrijven daarbij worden ook de knelpunten vermeld.

In hoofdstuk 3 wordt bekeken of verandering van het ICLON wenselijk zou kunnen zijn.

In hoofdstuk 4 wordt de voor het ICLON gewenste situatie ("Soll"-situatie) uit de doeken gedaan; mede vervat in aanbevelingen.

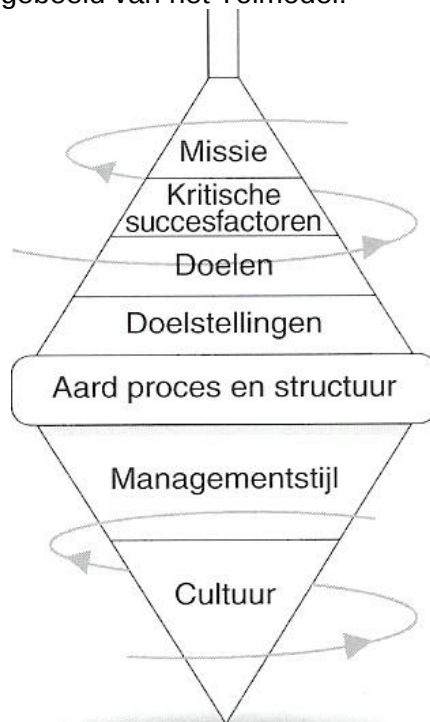
Hoofdstuk 1 De toegepaste theorieën

1.1 Inleiding

Zoals aangegeven in het voorwoord is het niet eenvoudig om de management informatie-behoefte vast te stellen om adequaat bij te kunnen sturen. Uit onderzoek van het blad *Elan* onder managers blijkt dat maar 29% tevreden is met de management informatiebehoefte. Tevens geeft een onderzoek onder controllers aan dat 41% het gevoel heeft dat de door hen geleverde informatie niet gebruikt wordt bij de besluitvorming. Dit volgt uit het feit dat de eisen en wensen van het management complex, dynamisch en onvoldoende bekend zijn. En al zouden ze bekend zijn, dan is het nog moeilijk ze onder woorden te brengen en nog moeilijker om ze ondubbelzinnig vast te stellen. Het feit dat eerst de Management Information Systems (MIS) en later Decision Support Systems (DSS), Executive Information Systems (EIS) en Datawarehouses (DWH) zijn ontwikkeld, betekent niet dat de gemiddelde manager het nu makkelijker heeft gekregen.² Deze systemen zijn ontworpen voor het *ter beschikking stellen* van middelen, waarmee de manager naar eigen inzicht gegevens kan ontsluiten. Maar ontsluit hij dan de *juiste* gegevens en uit de juiste *bron*? Het ontsluiten van de juiste gegevens is een vak apart!

In dit hoofdstuk wordt de theorie weergegeven. Om het vaststellen van de informatiebehoefte professioneel en systematisch vast te kunnen stellen, is het **Tolmodel** ontwikkeld door prof. Van Leeuwen³. Dit model gaat uit van een reeks van “harde” en “zachte” aspecten van een organisatie. Verderop in dit hoofdstuk vul ik dit nog aan met een toepassing van de theorie van de **dominante processen**, zoals ontwikkeld door prof. Starreveld⁴, omdat dit meer handvatten geeft om aanbevelingen te kunnen doen. Tenslotte gebruiken we de “**Balanced Score Card**”, als hulpmiddel bij het vaststellen van de ideale praktijksituatie voor het ICLON. Voor een volledig theoretisch overzicht wordt – omwille van de leesbaarheid – verwezen naar de bijlagen. Deze volledige theoretische bijlagen zijn zuiver en alleen toegevoegd om het de geïnteresseerde lezer mogelijk te maken om ook zijn of haar eigen praktijksituatie tegen het licht te houden.

Hieronder wordt een figuur afgebeeld van het Tolmodel:



Figuur 1 Tolmodel in schema

² Prof. R.W. Starreveld RA, Prof.dr. O.C. van Leeuwen RA en prof.drs. H. van Nimwegen, RA, Bestuurlijke Informatieverzorging deel 1 Algemene grondslagen, Stenfert Kroese, vijfde druk, 2002, blz. 350

³ Prof.dr. O.C. van Leeuwen e.a.: Management en informatie; de kunst van het kiezen; Samsom, Alphen aan de Rijn; 2000

⁴ zie noot 2

Toelichting van deze figuur:

Deze figuur bestaat uit 2 piramides, verbonden door een tussenlaag. De bovenste, rechtop staande, piramide geeft de zogenaamde 'harde' onderdelen van het tolmodel weer. Deze onderdelen zijn duidelijker en rationeler te omschrijven en/of te kwantificeren dan de onderste. De beschrijving van deze onderdelen wordt weergegeven in paragraaf 1.2 en 1.3. Het gaat hier om:

- Missie,
- Kritieke Succes Factoren,
- Doelen,
- Doelstellingen,

Ook het 'tussenstuk', te weten:

- Processen en Structuren

wordt in bovengenoemde paragrafen beschreven.

De onderste, omgekeerde piramide van figuur 1 bevat de 'zachte' onderdelen; deze worden weergegeven in Paragraaf 1.4. Het betreft hier niet-kwantificeerbare, wat vagere en moeilijker vast te stellen onderdelen.

Het gaat hier om:

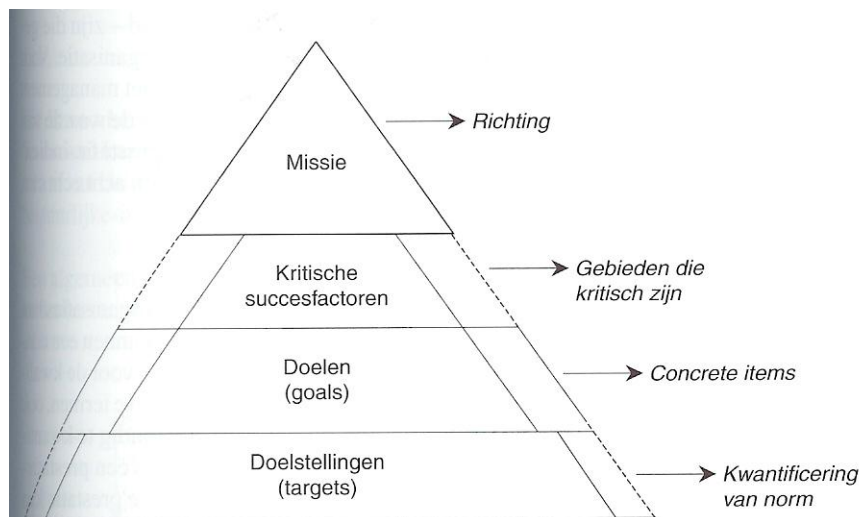
- Managementstijl en
- Cultuur

1.2 Het Tolmodel

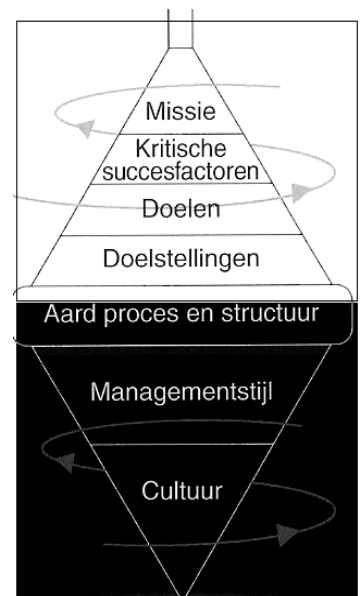
Als eerste theorie wordt nu het tolmodel van Van Leeuwen besproken.

1.2.1 De bovenkant van het tolmodel

Het gaat hier om de volgende factoren: Missie, Kritieke Succes Factoren (KSF), doelen en doelstellingen. Figuur 2 geeft de onderlinge samenhang van deze factoren aan.



Figuur 2 de hiërarchie van missie tot doelstellingen



Een organisatie heeft zulke factoren vaak beschreven in een strategisch plan. Hierin wordt met interne - (binnen organisatie) en externe - (klanten, overheid e.d.) partijen rekening gehouden. Kort samengevat komt het erop neer dat missie, KSF en doelen (het wat) en de manier waarop de organisatie de gestelde doelen wil bereiken (het hoe), samen de strategie van een organisatie vormen.

1.2.1.1 Missie

De missie is het vertrekpunt bij het maken van het strategisch plan⁵. De missie verwoordt de bestaansreden van een organisatie. De missie geeft inzicht in de richting, waarin de organisatie zich wenst te ontwikkelen en de wijze waarop ze zich wenst te profileren naar c.q. onderscheiden van de voor haar relevante omgeving, zoals klanten, concurrenten, werknemers, kapitaalverstrekkers en milieugroeperingen.

Op het niveau van de missie alléén is het nog nauwelijks mogelijk om de hieraan gerelateerde informatiebehoeften te definiëren. Natuurlijk is het management hier wel in geïnteresseerd. Men wil ook weten in hoeverre deze missie wordt gerealiseerd. Om het proces uitvoerbaar en beheersbaar - en de voortgang meetbaar - te maken, is het van belang dat de abstracte missie wordt geconcretiseerd, dus wordt omgezet in kwalificeerbare doelen en kwantificeerbare doelstellingen. Hieruit volgt dan een deel van de informatie-behoefte. Het hieronder liggende deel van het tolmodel zorgt voor de invulling van deze informatiebehoefte.

1.2.1.2. Kritieke Succes Factoren

De term “Kritieke Succes Factoren” (KSF) heeft vooral bekendheid gekregen door Rockart.⁶ KSF, ook wel genoemd “do-wells”, zijn die gebieden die doorslaggevend zijn voor het succes of falen van een organisatie. Voor deze gebieden dient een “dashboard” te worden ingericht, zodat het management permanent kan aflezen hoe de zaken ervoor staan. Het meten van de waarde van de KSF gebeurt met de hulp van zogeheten prestatie-indicatoren⁷. Het gaat dus om de factoren die zorgen dat een organisatie slaagt. Organisaties zijn vaak geneigd een veelheid aan KSF te onderkennen. De praktijk leert echter dat er dikwijls slechts tussen de drie en acht cruciale KSF bestaan, die echt bijdragen aan het succes van de organisatie.

1.2.1.3. Doelen, prestatie-indicatoren en doelstellingen

Uitgaande van de missie en de KSF definiëren organisaties hun doelen. Doelen zijn dan een concrete invulling van de missie. De term doelen is gereserveerd voor de kwalitatieve invalshoek (goals). Doelstellingen zijn meer kwantitatieve termen, ook wel “targets” of “objectives” genoemd. Niet alle doelen zijn eenvoudig te kwantificeren als doelstellingen. Het kwantificeren geschiedt veelal via een prestatie-indicator, wat een meeteenheid is op basis waarvan de werkelijke prestatie kan worden afgemeten. De norm is dan de doelstelling die gehaald moet worden. Van belang bij het formuleren van de doelen en doelstellingen is dat niet alleen de missie en de KSF als kader worden gezien, maar dat de doelstellingen ook zo concreet mogelijk worden gedefinieerd. Het nadenken over deze “meetbaarheid” dwingt de organisatie zeer goed na te denken over wat nu precies de doelstelling is. Vaak wordt in rationeel denkende organisaties gedacht volgens de regel “als ik het niet kan meten, heeft het ook geen zin de doelstelling te formuleren”.⁸

⁵ prof.dr. O.C. van Leeuwen, drs. R.H.I. van Schoubroeck en drs. R. van Breemen, Management en informatie: De kunst van het kiezen, Samson, Vierde oplage, 2000

⁶ J.F. Rockart, “Chief executive define their own data needs”, Harvard Business Review, 1974 en prof.dr. O.C. van Leeuwen, drs. R.H.I. van Schoubroeck en drs. R. van Breemen, Management en informatie: De kunst van het kiezen, Samson, Vierde oplage, 2000 vanaf blz. 19.

⁷ A.A. de Waal en H. Bulthuis, “Cijfers zeggen niet alles”, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1995 en prof.dr. O.C. van Leeuwen, drs. R.H.I. van Schoubroeck en drs. R. van Breemen, Management en informatie: De kunst van het kiezen, Samson, Vierde oplage, 2000 blz. 20.

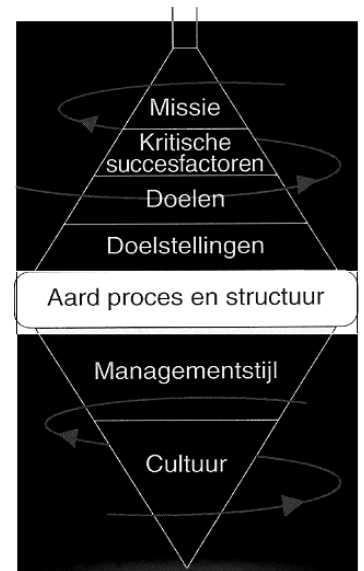
⁸ prof.dr. O.C. van Leeuwen, drs. R.H.I. van Schoubroeck en drs. R. van Breemen, Management en informatie: De kunst van het kiezen, Samson, Vierde oplage, 2000 blz. 21.

1.2.2 Het midden van het tolmodel

In het midden van het tolmodel zijn de factoren proces en structuur opgenomen. Ze zijn nadrukkelijk met elkaar verbonden. De processen leveren de producten en diensten op van de organisatie en zijn vaak afdelingsoverstijgend. De structuur is aangebracht om de coördinatie tussen alle procesactiviteiten zo goed mogelijk te laten plaatsvinden.

1.2.2.1. Processen

Bij primaire bedrijfsprocessen zijn de activiteiten gericht op het realiseren van producten of diensten. De overige processen zijn gericht op het ondersteunen van de primaire processen, dan wel het besturen en beheersen van de primaire en ondersteunende activiteiten. Naast de aard van de functionele processen biedt de wijze waarop processen worden bestuurd en beheerst een handvat om de informatiebehoefte te bepalen⁹.



Aard van het proces:

De mogelijkheid om meer inzicht in de processen te verkrijgen, wordt bepaald door de aard van het proces.

In bijlage IV vindt u het totaaloverzicht zoals dit in de theorie wordt aangereikt. De bij het ICLON van toepassing zijnde soorten processen zijn:

- **samengesteld proces:**

Dit proces levert een beperkte verscheidenheid aan producten op, die tot stand komt als gevolg van enkele veelal vooraf bepaalde keuzemomenten in de procesgang. Deze procesgang is niet geheel gestandaardiseerd, maar ook hoeft niet iedere keer weer opnieuw “het wiel te worden uitgevonden”, zoals bij het maatwerkproces. Hier is invoer belangrijk, maar tevens moet worden gerapporteerd over problemen met de invoer, zodat aanpassingen ervoor kunnen zorgen dat de flexibiliteit groot genoeg is om de gewenste uitvoer te realiseren. Want de uitvoer is niet altijd precies identiek als het daarvoor geproduceerde product.

Informatiebehoefte: Dit is gericht op de vraag of er problemen zijn, wat de oorzaken daarvan zijn en de mate waarin men is geslaagd in het wegwerken van achterstanden en oplossen van problemen. De kosten hiervan moeten ook in ogenschouw worden genomen.

- **maatwerkproces:**

Dit proces levert een grote verscheidenheid aan producten op, waarbij in extreme gevallen de procesgang volledig wordt bepaald door de productspecificaties voor een specifieke klant. Bij het maatwerkproces is geen sprake van enige routine. De producten zijn niet identiek aan elkaar. Bij dit soort processen moet gekeken worden naar de flexibiliteit van het productieproces, maar er dient tevens te worden toegezien op de kwaliteit van de uitvoer, het testen en gereed maken voor de klant¹⁰.

Informatiebehoefte: Hier wordt gekeken naar de mate waarin men geslaagd is de kwaliteit te beoordelen en of de oorzaken van problemen met producten konden worden achterhaald.

Beheersing van het proces:

In deze paragraaf wordt aangenomen dat de processen beheersbaar zijn. Op basis van deze veronderstelling worden dikwijls indrukwekkende diagnose-instrumenten ontwikkeld. De doelstellingen en normen worden hierbij bekend verondersteld. Afwijking hiervan leidt tot bijsturingacties. De manager zit achter zijn “dashboard” en kan alles overzien en beheersen.

⁹ prof.dr. O.C. van Leeuwen, drs. R.H.I. van Schoubroeck en drs. R. van Breemen, Management en informatie: De kunst van het kiezen, Samson, Vierde oplage, 2000 vanaf blz. 27.

¹⁰ prof.dr. O.C. van Leeuwen, drs. R.H.I. van Schoubroeck en drs. R. van Breemen, Management en informatie: De kunst van het kiezen, Samson, Vierde oplage, 2000 vanaf blz. 27.

In de praktijk is dit vrijwel nooit zo. D.F. Otley en J. Berry¹¹ hebben vier voorwaarden gedefinieerd waaraan een proces moet voldoen, wil het voor de manager volledig beheersbaar zijn:

- 1: Er is sprake van ondubbelzinnige doelstellingen;
- 2: Het resultaat van het proces is meetbaar in termen van de doelstelling(en);
- 3A: Het proces bestaat uit repeterende activiteiten;
- 3B: De effecten van interventies op het proces zijn vooraf bekend. Met andere woorden, er is een voorspellend model van het proces;
- 4: De mogelijkheid tot bijsturen is aanwezig.

Maar in de realiteit komt het vrijwel nooit voor dat aan alle voorwaarden wordt voldaan. Processen zijn dus bijna nooit volledig beheersbaar. Voor minder beheersbare processen zijn er alternatieve vormen van besturing en beheersing, zoals beschreven door G. Hofstede¹². Het voor het ICLON relevante beheersingsmodel is de “**intuitive control**”. Dit wordt gekenmerkt doordat de activiteiten niet repeterend zijn (3A) en de effecten van de interventies niet bekend zijn (3B). Doordat het nagenoeg product uniek is, wordt er toch gestuurd. Er is intuïtief bekend wat er moet gebeuren om het de goede kant op te laten gaan.

Earl en Hopwood¹³ stellen dat de gevolgen van verminderde beheersbaarheid voor de bestuurlijke informatie afhankelijk is van twee factoren:

- 1 De mate van onzekerheid over de doelstellingen;
- 2 De mate van onzekerheid over de voor de organisatie relevante transformatiefuncties van input en output. Dat wil zeggen hoe zeker is de organisatie over het effect van ingrijpen op het proces. Kan men de effecten van ingrijpen voorspellen?

In onderstaande figuur (kwadrant) is hier een samenvatting van gegeven. Tevens is hierin een link gelegd naar de vormen van besturing en beheersing van Hofstede. In het kwadrant linksboven is bestuurlijke informatie een stuur- en beheersingsinstrument pur sang. Bij de overige kwadranten is dit niet het geval.

	<i>Weinig onzekerheid omtrent de doelstelling</i>	<i>Veel onzekerheid omtrent de doelstelling</i>
<i>Weinig onzekerheid omtrent de transformatiefuncties</i>	Rationele besluitvorming door middel van calculatie; bestuurlijke informatie als stuurmechanisme. Control-typen: (1) routine, (2) expert, (3) trial and error.	Besluitvorming door middel van compromissen; bestuurlijke informatie als dialoogmechanisme. Control-type: (6) political.
<i>Veel onzekerheid omtrent de transformatiefuncties</i>	Besluitvorming door middel van beoordeling; bestuurlijke informatie als leermechanisme. Control-type: (4) intuitive, (5) judgemental.	Besluitvorming door middel van inspiratie; bestuurlijke informatie als idee-mechanisme. Control-type: (6) political.

Figuur 3 Beheersingstabel van Earl en Hopwood

1.2.2.2. Structuren

Structureren betekent het onderscheiden en clusteren van taken naar functies, afdelingen, business units, enz. Om vervolgens deze onderdelen “aan elkaar te knopen”. De verwevenheid tussen structuren en processen is groot. Want processen worden uitgevoerd door organisatieonderdelen, die op een bepaalde wijze structureel met elkaar in verband staan. In deze paragraaf wordt de invloed van de wijze van structurering op de gewenste bestuurlijke informatie nader geanalyseerd. Voorts wordt de passende informatiebehoefte besproken.

De processen geven aan wat er in een organisatie moet worden uitgevoerd om een product of dienst te leveren. Daarbij is nog niet bepaald door wie of welke organisatorische eenheid dit moet gebeuren. Deze ordening is in grotere organisaties omwille van de efficiëntie en beheersbaarheid wenselijk.

¹¹ Control, Organization and Accounting, Accounting, Organizations and Society, 1980

¹² Management Control of public and not-for-profit activities, Accounting, Organizations and Society, 1981

¹³ M.J. Earl en A.G. Hopwood, “From Management Information to Information Management”, The information systems environment

Als niemand expliciet verantwoordelijk wordt gesteld voor de uitvoering en/of beheersing van processen/activiteiten, dan is het denkbaar dat deze uitvoering c.q. beheersing achterwege blijft, dan wel op inefficiënte en/of ongewenste manier gebeurt.

Hierna zal het onderwerp structuren van drie kanten worden belicht:

1. basisstructuren
2. soorten verantwoordelijkheidsgebieden
3. wijzen van coördinatie en beheersing

Basisstructuren

De bij het ICLON van toepassing zijnde basisstructuren zijn:

○ Productgericht

Bij deze structuurvorm zijn de afdelingen relatief onafhankelijk van elkaar, omdat de verantwoordelijkheid voor de realisatie per product of dienst volledig bij één organisatie-eenheid ligt. De logische samenhang tussen activiteiten blijft hierbij intact. Coördinatie van activiteiten vindt plaats binnen dezelfde afdeling, waarmee decentrale beheersing wordt ondersteund. De informatiestromen zijn kort en verlopen over weinig schijven. Hierdoor zijn de besluitvorming en flexibiliteit groter. Nadelen kunnen liggen in een verminderde efficiëntie en daarmee gepaard gaande hogere kosten. Denk hierbij aan identieke machines, die op verschillende afdelingen staan, die nodig zijn voor het voortbrengen van verschillende producten. Met bijvoorbeeld gevolgen als overcapaciteit bij de ene productie-eenheid/afdeling en ondercapaciteit bij de andere. In het ergste geval zal de afdeling met de ondercapaciteit een nieuwe machine kopen. Ook bestaat het risico dat verschillende afdelingen een eigen cultuur ontwikkelen, waardoor de organisatie een verwarrend beeld naar buiten kan uitstralen.¹⁴

Informatiebehoefte: de informatie om het proces te besturen wordt per product of dienst geleverd en heeft dus altijd alleen maar betrekking op de output.

○ Markt- of klantgericht

Er is een nauwe verwantschap met de productgerichte structuur. Hier is het totale producten- of dienstenpakket verdeeld over verschillende deelmarkten, marktsegmenten of groepen klanten om zodoende optimaal te kunnen aansluiten op de specifieke behoefte van deze markten.

Informatiebehoefte: de informatie wordt geleverd in relatie tot de indeling van de klanten van de organisatie.

Soorten verantwoordelijkheidsgebieden

De informatiebehoefte van het management verschilt al naar gelang het soort verantwoordelijkheidsgebied. R.N. Anthony en V. Govindarajan¹⁵ maken in dit verband onderscheid naar vijf typen centra, waarbij de eenduidigheid van de relatie tussen input en output het indelingscriterium is. Hieronder komt alleen het voor het ICLON van toepassing zijnde aan de orde. Ook de bijpassende informatiebehoefte wordt aangestipt.

• Investeringscentrum

Een “investeringscentrum” is een soort uitbreiding van een “resultaatscentrum”. Bij een resultaatscentrum is het management verantwoordelijk voor het productieproces en de marktgerichte activiteiten. Bij een investeringscentrum komen daar ook de productiemiddelen bij. Dit betekent dat niet alleen het resultaat wordt gemeten, maar dat ook een vergelijking plaatsvindt met de omvang van de investeringen; het rendement van deze middelen is de maatstaf om het management te beoordelen.

Informatiebehoefte: Winst als resultante van de opbrengsten en kosten is nodig. Tevens moet worden gekeken naar het rendement van de investeringen.

¹⁴ prof.dr. O.C. van Leeuwen, drs. R.H.I. van Schoubroeck en drs. R. van Breemen, Management en informatie: De kunst van het kiezen, Samson, Vierde oplage, 2000 blz. 40

¹⁵ N. Anthony en V. Govindarajan, Management Control systems, Irwin, 1995

De wijzen van coördinatie en beheersing

Door afhankelijkheden tussen de organisatieonderdelen onderling ontstaat behoefte aan coördinatiemechanismen. Die moeten ervoor zorgen dat activiteiten op de juiste momenten op de juiste wijze worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld: een afdeling “expeditie” heeft niets te doen als de afdeling “productie” geen output aanlevert. Het mechanisme dat organisaties inzetten om in de coördinatiebehoefte te voorzien, is van invloed op de bestuurlijke informatieverzorging. Bijvoorbeeld: in een professionele bureaucratie, waar professionals de sleutelposities innemen, wordt de bestuurlijke informatievoorziening speciaal op hen ingericht. H. Mintzberg¹⁶ heeft een passende organisatie-indeling hiervoor ontwikkeld. Hij onderscheidt verschillende soorten organisaties, “structuurconfiguraties” genoemd, waarbij elke configuratie een daarbij passende dominante vorm van coördinatie heeft: Voor het volledige overzicht kan bijlage IV worden geraadpleegd; hier wordt alleen de voor het ICLON van toepassing geachte vorm besproken. Ook de bijpassende informatiebehoefte wordt aangestipt.

- **professionele bureaucratie**

Professionals, goed opgeleide specialisten met aanzienlijke bevoegdheden, nemen een sleutelpositie in de primaire bedrijfsprocessen in. De professionals worden ondersteund door een omvangrijke, servicegeoriënteerde staf. Standaardisatie van de vaardigheden is het belangrijkste coördinatiemechanisme. Voorbeelden van zulke organisaties zijn adviesbureaus, advocatenkantoren en ingenieursbureaus.

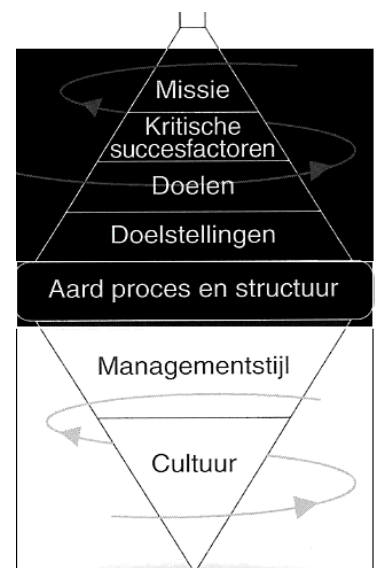
Informatievoorziening: veel informatie heeft een informeel karakter, er is een relatief groot tijdsinterval tussen het vertrekken van formele informatie; informatie over het functioneren van individuele professionals is van groot belang (soms sterk informeel).

1.2.3 De onderkant van het tolmodel

De voorgaande paragrafen handelden over de “hardere” factoren van het tolmodel. In de laatste twee paragrafen van dit hoofdstuk wordt ingegaan op de “zachtere” (menselijke) factoren. Dit zijn de managementstijl en organisatiecultuur.

1.2.3.1. Managementstijl

In dit hoofdstuk staat de informatie centraal die nodig is om de bedrijfsprocessen te besturen en te beheersen. De managementstijl ligt dan ook voor de hand als factor die van invloed is op de informatiebehoefte van het management. Een manager is niet per definitie een chef of een directeur, maar is degene die een *proces* moet besturen en beheersen. Er is veel onderzoek gedaan naar management-stijlen, maar niet in verband met de informatiebehoefte. Hierna wordt gekeken wat er zoal gebeurd is op dit vlak. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt naar individuele- en collectieve managementstijl.



Individuele managementstijlen

Uit onderzoek van Mintzberg¹⁷ blijkt dat nadenkende, systematisch plannende managers nauwelijks voorkomen. Managers zijn actiegericht en werken in verbrokkelde klusjes van minder dan tien minuten. Ze vergaderen en praten veel en verkrijgen hierdoor een grote hoeveelheid “zachte” informatie. Verder beslist de manager vaak op basis van intuïtie en inschattingen, waarbij gedachten ontstaan over andermans al dan niet stellige voornemens en vermoedens. R.T.M. Bots en W. Jansen¹⁸ onderkennen in het verlengde van deze analyse vijf managementprofielen en geven per profiel aan welke soort informatie erbij hoort. We laten hierbij in het midden of de bij de karaktertrekken van een bepaald persoon beho-

¹⁶ H. Mintzberg “Structure in fives, designing effective organizations”, Prentice Hall, 1983

¹⁷ H. Mintzberg “the Manager’s job: Folklore and Fact”, Harvard Business Review, 1990

¹⁸ R.T.M. Bots en W. Jansen “Organisatie en Informatie”, Samson Bedrijfsinformatie, 1991

rende stijl van handelen hem naar de daarvoor geschikte taken drijft of dat een eenmaal toegewezen taak tot een daarbij behorende stijl van handelen leidt. Hieronder beschrijven we 4 van de 5 door Bots en Jansen onderscheiden managementstijlen; de 5^e is voor de volledigheid vermeld in bijlage IV.

De auteur heeft binnen het ICLON diverse individuele managementstijlen aangetroffen. Deze worden hieronder besproken:

- De manager in de rol van **ondernemer**

De ondernemende manager richt zich op het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten en het ontginnen en bewerken van afzetmarkten. Externe informatie over een potentiële markt en interne informatie over de mogelijkheden om de plannen te kunnen realiseren zijn hierbij zeer belangrijk. De *informatie* die een manager ontvangt moet markt- en toekomstgericht zijn.

- De manager in de rol van **teammanager**

Deze manager probeert zijn medewerkers zo goed mogelijk als een team te managen. Hij heeft hiervoor persoonsgerichte informatie nodig voor het motiveren van zijn medewerkers. Hij is voorwaardenscheppend voor zijn medewerkers en belangenbehartiger naar buiten toe. Strategisch en specifiek vaktechnische aspecten spelen hierbij een grote rol. Het gaat om persoons- en taak- c.q. resultaatgerichte *informatie*.

- De manager in de rol van **politiek manager**

De politiek manager is het liefst zoveel mogelijk informeel op de hoogte van wat er aan de hand is. Immers: kennis is macht. Informeel bekende informatie kan hij gebruiken op het geschikte moment of juist achterhouden wanneer nodig. Voor bepaalde doelen wil hij deze informatie ook formeel hebben. Een politiek manager heeft dan ook informele, tactische *informatie* nodig.

- De manager in de rol van **real-time manager**

Deze manager houdt zich vooral bezig met het oplossen van korte termijn ad-hoc problemen. Deze spelen vooral een rol op operationeel niveau. Voor het oplossen van problemen is snel concrete uitvoeringsgerichte informatie vereist. De *informatie* moet gericht zijn op de interne beheersing en moet operationeel zijn.

Collectieve managementstijl: losse delegatie

Nu kunnen meerdere managers bij elkaar ook een bepaald gedrag vertonen. In dat geval kunnen we spreken van een collectieve managementstijl. Deze zal meer invloed hebben op de te realiseren informatie dan de individuele -, omdat informatiesystemen in bijna alle gevallen voor meerdere personen tegelijk gebouwd worden. C.P. Lewy¹⁹ heeft een praktisch hanteerbare indeling van collectieve managementstijlen gemaakt door onderscheid te maken naar losse delegatie (Loose control) en strakke delegatie (tight control); zie bijlage IV. De mate waarin delegatie plaatsvindt is bepalend voor de bestuurlijke informatiebehoefte. Delegatie betekent: het overdragen van bevoegdheden en taken naar andere functionarissen c.q. afdelingen, meestal lager in de hiërarchie. De delegerende functionaris moet ervoor zorgen dat de taken en verantwoordelijkheden aan de juiste personen worden gedelegeerd. Om te kunnen vaststellen dat de gedelegeerde taken op adequate wijze worden uitgevoerd, is informatie nodig. De aard en de inhoud van deze *informatie* wordt mede bepaald door de mate van delegatie. Het type delegatie waarvoor gekozen wordt, moet aansluiten bij de cultuur en, indien enigszins mogelijk, bij de individuele managementstijlen binnen de organisatie.

Losse delegatie als collectieve managementstijl wordt theoretisch als volgt omschreven: Het gaat hier om delegatie met een hoge vrijheid van handelen en daarmee een hoge zelfstandige verantwoordelijkheid van de ondergeschikte manager. Verantwoording afleggen vindt minder frequent en minder gedetailleerd plaats.

Informatiebehoefte: bij losse delegatie gaat het om rapportages op hoofdlijnen, met een lage frequentie, waarbij de nadruk ligt op het al dan niet behalen van het gewenste eindresultaat c.q. de gewenste prestatie-indicatoren. De inhoud is vooral output gericht.

¹⁹ C.P. Lewy "Management Control Regained", Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1994

1.2.3.2 Organisatiecultuur

Als laatste onderdeel van het tolmodel komt nu de cultuur binnen een organisatie aan de orde. De cultuur is ook een belangrijk aspect van hoe er wordt gedacht binnen de organisatie, wie de gedachten bepaalt en hoe dit uitwerkt op de medewerkers, die de doelstellingen moeten behalen.

In bijlage IV worden 3 globale cultuurfasen waarin een organisatie kan geraken besproken, alsook hun ontspoorde varianten die meestal aanleiding zijn tot verandering naar een volgende fase. Hieronder bespreek ik alleen de fasen die voor het ICLON van toepassing zijn:

Functionele cultuur

Organisaties met deze cultuur zijn niet op zichzelf gericht, maar op het welzijn van degenen die zowel binnen als buiten de organisatie door activiteiten ervan worden geraakt. Er heerst duidelijkheid, de eigen positie in de markt is helder. De organisatie is flexibel en werkt klantgericht. Besluitvorming vindt interactief plaats. Op basis van het gemeenschappelijke denkkader is men zeer actiegericht. Individuele initiatieven en prestaties zijn een deel van het grotere geheel waarvoor allen verantwoordelijk zijn. Er zijn veel informele netwerken. *Informatievoorziening:* informatiesystemen en managementrapportages zijn gericht op de uitvoering en beheersing van de bedrijfsprocessen. De managementinformatie geeft mede inzicht in de tevredenheid van de klanten en de medewerkers. Daarnaast geeft de managementinformatie inzicht in de flexibiliteit van de organisatie. De informatieverzorging kan zowel met standaardpakketten als met maatwerk worden gerealiseerd. Organisatie- en informatiedeskundigen werken goed samen en er is sprake van een informatiseringsaanpak waarbij naast aandacht voor de techniek ook aandacht bestaat voor de sociaal-organisatorische aspecten. Thuiswerken met behulp van de aanwezige systemen is mogelijk. Hierbij spelen datanetwerken een grote rol.

Operationalistische cultuur

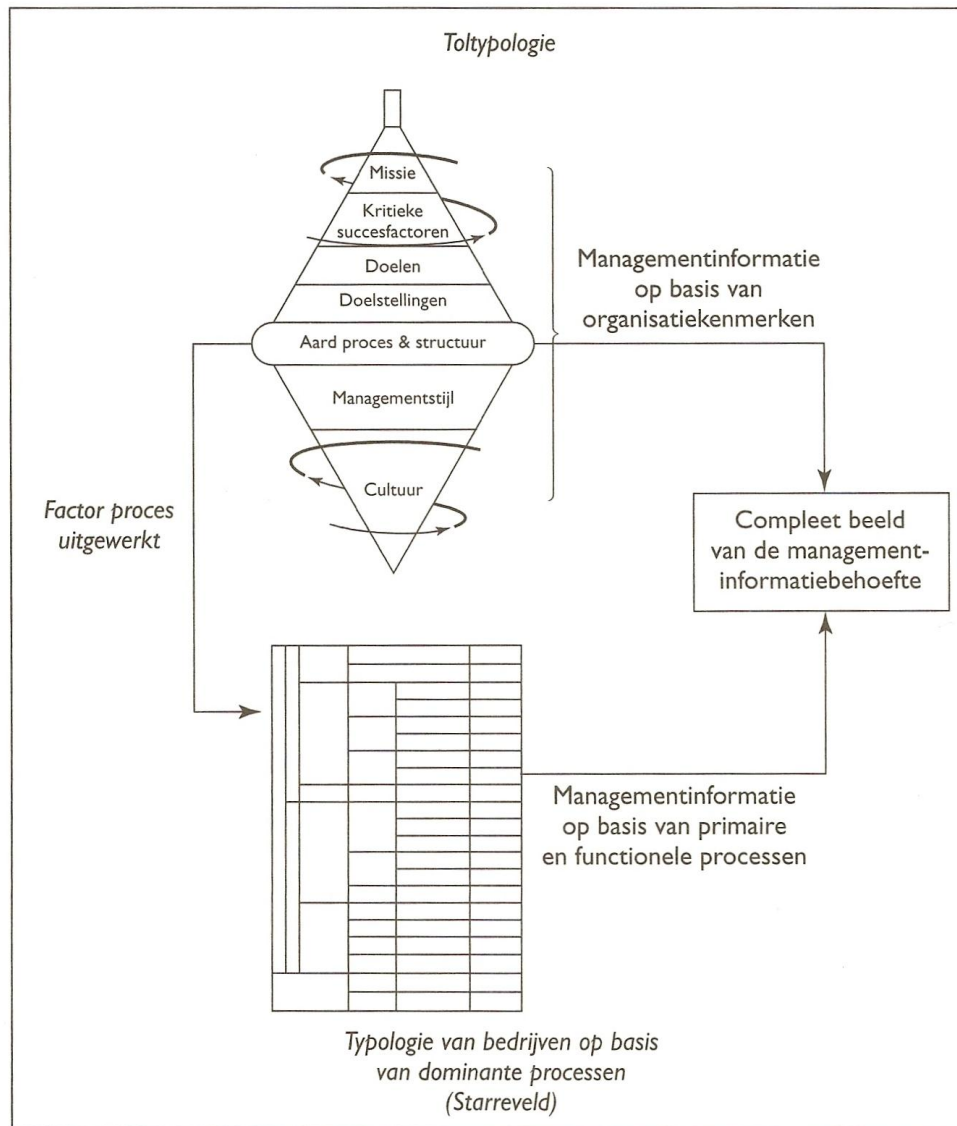
In deze cultuurvorm wordt het belang van één of enkele aspecten uit de functionele fase sterk aangezet. Men is bijvoorbeeld te klantgericht of te mensgericht. Hierdoor worden de kosten uit het oog verloren of de privacy aangetast. Protest tegen ontsporingen kan leiden tot een overgang naar een ander cultuurtype.

Informatievoorziening: de vraag naar de zinvolheid van de informatie wordt vaak niet gesteld. Men loopt het risico informatie te gaan verstrekken om het informatieverstrekken. Informatieverzorging wordt ook wel voor oneigenlijke doelen (of manipulaties) gebruikt. Informatie is tot een machtsmiddel verheven; verkeerd gebruik ervan leidt tot manipulatie. Men zet zich af tegen de automatisering; mensen willen zelf de informatievoorziening kunnen sturen en beïnvloeden. De neiging ontstaat om de informatiesystemen te saboteren.

1.3 Theorie van de dominante processen

1.3.1 Inleiding

De toltypologie op zich is nog niet voldoende om de managementinformatiebehoefte te bepalen. Ter bepaling van de gewenste managementinformatie zal de toltypologie altijd in samenhang met de procestypologie van Starreveld dienen te worden beschouwd. Deze typologie wordt aangeduid als de “typologie van de dominante processen”. De toltypologie en de procestypologie vullen elkaar aan. De procestypologie geeft namelijk een indeling in bedrijfsoorten, naar gelang hun primaire bedrijfsproces. Daarmee is de procestypologie in feite een nadere uitwerking van de factor “processen” uit het tolmodel. De volgende figuur maakt deze relatie duidelijk:



Figuur 6: toltypologie en typologie van de dominante processen zijn complementair²⁰

²⁰ prof.dr. O.C. van Leeuwen, drs. R.H.I. van Schoubroeck en drs. R. van Breemen, Management en informatie: De kunst van het kiezen, Samson, Vierde oplage, 2000

1.3.2 Theoretische beschrijving

De theorie van de dominante processen is gebaseerd op het type organisatie, waarmee de informatiebehoefte wordt bepaald. De typologie van huishoudingen (lees: organisaties) van Starreveld²¹ is hierbij als uitgangspunt genomen. De typologie is gebaseerd op de volgende criteria:

- 1 Het al dan niet op de markt produceren;
- 2 Hoe ziet het waardenkringloopproces (het proces van inkoop naar verkoop met alle tussenliggende acties) er uit en welke controlemogelijkheden zijn er om de volledigheid van opbrengstverantwoording vast te stellen;
- 3 De mogelijkheid om deze controle te baseren op het rationeel verband tussen opgeofferde productiefactoren (arbeid, machines en grondstoffen) en verkregen producten of diensten.

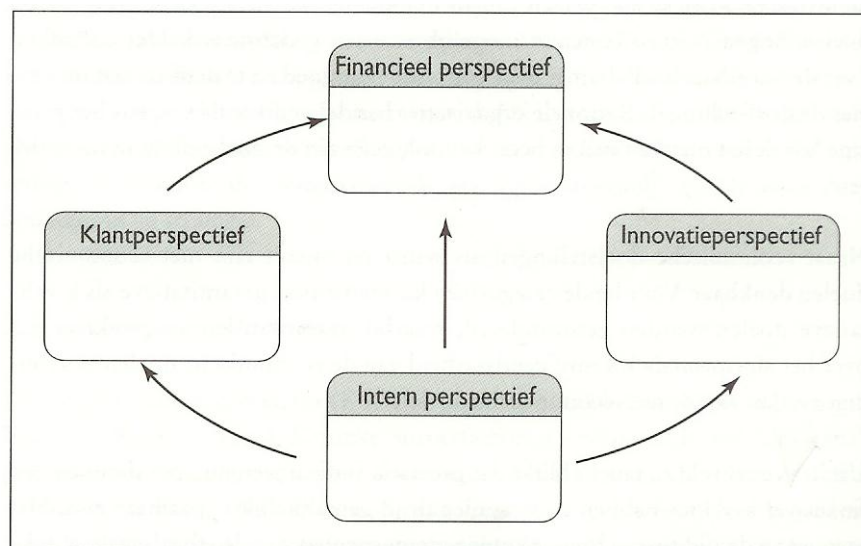
Het schema afgebeeld in bijlage V biedt een overzicht van de, op basis van de hiervoor genoemde criteria onderscheiden, organisatietypen.

Dit schema is eigenlijk een soort stroomschema; men neemt telkens een 'afslag', met de betreffende organisatie in het achterhoofd. Dus eigenlijk is hiervan geen theoretische beschrijving te geven van de betreffende onderdelen, zonder ook de praktijk van het ICLON er al bij te betrekken. Daarom schuiven we dit door naar het volgende hoofdstuk.

1.4 Balanced Score Card

Als extra hulpmiddel gebruiken we de "Balanced Score Card"²². Dit is een algemeen raamwerk om de KSF en doel(stelling)en volledig te krijgen. Met de Balanced Score Card wordt de organisatie vanuit verschillende hoeken bekeken en deze perspectieven worden in hun onderlinge samenhang getoond. Op deze wijze krijgt men zowel de KSF en doel(stelling)en volledig(er), als de management informatie binnen een omlijnd kader.

De Balanced Score Card ziet er als volgt uit:



figuur 8 de Balanced Scorecard

Hierna volgt een beknopte uitleg over de vier perspectieven van de Balanced Scorecard:

²¹ Prof. R.W. Starreveld RA, Prof.dr. O.C. van Leeuwen RA en prof.drs. H. van Nimwegen RA, Bestuurlijke Informatieverzorging deel 2B Toepassingen. Typologie van de bedrijfshuishoudingen, Stenfert Kroese, vijfde druk, 2002.

²² R.S. Kaplan en D.P. Norton, "The Balanced Scorecard – measures that drive performance", Harvard Business Review, 1992

Financieel perspectief

Het betreft hier de Financiële resultaten en prognoses van ondernomen acties.
Hoe succesvol is de organisatie bij het bereiken van de financiële doelstellingen?
De informatiebehoefte die hieruit voortkomt is bijvoorbeeld: winst en rentabiliteit;

Klantperspectief

Het klant- en marktperspectief houdt zich bezig met de tevredenheid van de klanten.
De kernvraag is hier: hoe zien de klanten ons?
De hieraan gerelateerde informatiebehoefte: imago, de prijselasticiteit, vraagprognoses, marktaandeel c.q. groei;

Intern perspectief

Hierbij gaat het om de ontwikkeling van de interne organisatie.
De informatiebehoefte die hieruit voortkomen zijn bijvoorbeeld: ziekteverzuim, beoordeling, voorraadbeheer en bezettingsgraden;

Innovatieperspectief

Hierbij kan men denken aan alle activiteiten ten dienste van innovatie en verbeteringen.
De informatie voor het management kan hier betrekking hebben op technologische ontwikkeling evenals ontwikkelingen m.b.t. het opleidingsniveau van medewerkers.

Nadere uitleg van de Balanced Score Card:

De vier perspectieven beïnvloeden elkaar en worden beschouwd als de “motoren” achter de financiële prestaties (zie de richting van de pijlen in de figuur). Informatie over alle 4 de ‘perspectieven’ is dus nodig om te kunnen sturen.

Elk perspectief van de scorecard functioneert als een mogelijke KSF (een gebied waarin men moet uitblinken). Per perspectief kunnen vervolgens meer gedetailleerde doelen en doelstellingen worden geformuleerd.

De toegevoegde waarde van de Balanced Scorecard is dat het management gedwongen wordt de organisatie vanuit verschillende invalshoeken te bekijken. Om de gebruiker niet te overvoeren met informatie mag de informatiebehoefte niet te uitgebreid en te gedetailleerd zijn, maar moet deze tot de essenties worden beperkt.

De Balanced Score Card wordt naast de reeds opgestelde KSF etc, gehouden, om deze eventueel te vervolledigen.

Hoofdstuk 2 “Ist”: Huidige ICLON en knelpunten

2.1 inleiding

Na de theoretische beschrijving van de relevante onderdelen volgt in dit hoofdstuk de toepassing hiervan op de huidige situatie bij het ICLON. Hierna zal product en dienst door elkaar worden gebruikt omdat in theorie vaak wordt gesproken over producten. Maar het ICLON levert diensten.

2.2 Toepassing van het tolmodel

Hierna volgt de toepassing van theorie uit paragraaf 1.2

2.2.1 Bovenkant van het tolmodel

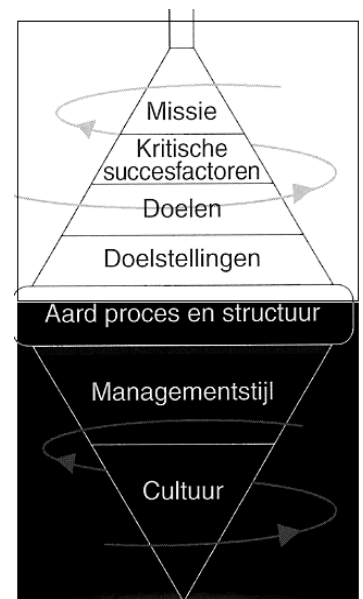
2.2.1.1. Missie

Het management meldt het volgende: **bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs**. Als een te leveren dienst niet hieraan voldoet, wordt deze niet uitgevoerd, al is de verleiding soms groot. Afdelingen toetsen hieraan. Deze missieformulering is echter niet algemeen bekend en wordt ook niet gebruikt als “mission statement” (bijvoorbeeld Overtoom: “Tuut tuut, dat is snel”), zodat deze formulering door ieder personeelslid kan worden herhaald. Het management is ermee bekend, maar wel op dusdanige wijze dat ze het zelf moet formuleren en moet destilleren uit de eisen die worden gesteld. Ze weten in welke “business” ze zitten.

De algemene missie geldt zowel voor de primaire onderwijstak van het ICLON, als voor de commerciële tak. Maar de commerciële tak heeft nog een aanvullende missie, namelijk: **qua kwaliteit en prijsstelling beter zijn dan de concurrentie**.

Knelpunten:

- Het ICLON profileert zich noch intern, noch extern, met deze missies.
- In het algemeen geldt dat er een goede bedrijfsvoering moet zijn, zowel op financieel gebied als op organisatorisch gebied. Dit laat bij het huidige ICLON nog wel wat te wensen over.



2.2.1.2. Kritieke Succes Factoren

De volgende **KSF-en** zijn te onderscheiden:

Wil het ICLON slagen in het leveren van een bijdrage aan de kwaliteit van het onderwijs (missie 1), dan moet het **onderwijs** natuurlijk **van voldoende kwaliteit** zijn.

Om qua kwaliteit en prijsstelling beter te zijn dan de concurrentie, moeten de door het ICLON **geleverde diensten van hoge kwaliteit** zijn en moet het ICLON **vooraan in de markt** liggen.

Knelpunt: Het moge duidelijk zijn, dat er voor het bereiken van deze KSF-en geen te hoge prijs mag worden betaald. Een gezonde bedrijfsvoering is hierbij dus ook van belang!

2.2.1.3. Doelen, prestatie-indicatoren en doelstellingen

De kwaliteit van het onderwijs wordt jaarlijks beoordeeld door de visitatiecommissie. Dit is een onafhankelijke commissie (met deskundigen uit meerdere disciplines), die aan de hand van een bepaald protocol een cijfer geeft. Het management vindt dat het doel, een **goede kwaliteit van onderwijs** te leveren, wordt gehaald als de visitatiecommissie een **beoordelingscijfer** (prestatie-indicator) geeft van **minimaal een 7** (doelstelling of norm).

De kwaliteit van de door het ICLON geleverde diensten wordt natuurlijk ook beoordeeld door haar klanten. Het doel is dan een **goede klanttevredenheid**. Deze prestatie wordt uitgedrukt in een **klanttevredenheidscijfer**. De norm is dat deze **minimaal een 6** moet zijn, vindt het management.

Om vooraan in de markt te liggen, moet het ICLON **gewild zijn bij de klant** (doel). Het management stelt, dat dit overeenkomt met een **marktaandeel** (prestatie-indicator) **van minimaal 50%** (doelstelling/norm).

Knelpunt: Het zal duidelijk zijn, dat voor een financiële gezondheid de **opbrengsten hoger moeten zijn dan de uitgaven** (doel). Ook de universiteit kijkt hier steeds meer naar.

In onderstaand schema worden Kritische Succes Factoren, Doelen en (nagestreefde) doelstellingen vermeld:

KSF	Doel	Meeteenheid doelstelling	Doelstelling/norm
1: voldoende kwaliteit van het onderwijs	Goede kwaliteit van onderwijs	Beoordelingscijfer visitatiecommissie	Beoordelingscijfer minimaal een 7
2a: diensten van hoge kwaliteit leveren	Goede klanttevredenheid	Klanttevredenheidscijfer	Klanttevredenheidscijfer minimaal 6
2b: vooraan in de markt liggen	Gewild zijn bij de klant	Marktaandeel	Marktaandeel minimaal 50%

2.2.2 Het midden van het tolmodel

2.2.2.1. Processen

Aard van het proces:

Als eerste moet de theorie, die meer kan worden toegepast op het proces van het produceren van producten, worden vertaald naar het productieproces van dienstverlening.

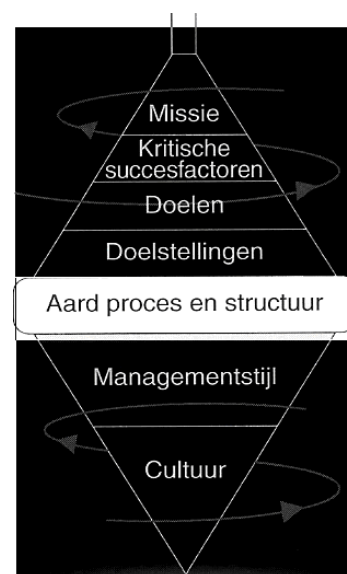
o **samengesteld proces:**

In het geval van het samengesteld proces, vraagt een klant een bepaalde dienst, die voor een groot gedeelte volgens routinematige werkzaamheden kan worden geleverd. Maar de geleverde diensten verschillen uiteindelijk wel van elkaar. Het ICLON wil de student c.q. klant zo goed mogelijk bedienen. Daarom is er altijd een neiging geweest om alle diensten als maatwerk te zien. Maar dat is bijvoorbeeld bij de lerarenopleiding niet zo. Het is globaal bekend welke opleiding de student gaat volgen. Maar binnen dit proces zitten ook stukken maatwerk, afgestemd op de persoonlijke situatie en de toekomstige (gewenste) werksituatie van de student. Dus het wiel hoeft niet iedere keer opnieuw te worden uitgevonden. De studenten worden op criteria geselecteerd, om ze daarna een gestandaardiseerd programma te laten volgen, waarin ruimte is voor flexibiliteit.

Dit betekent echter wel dat de diensten in bepaalde gevallen onnodig duur worden. En de processen lopen gevaar minder efficiënt te verlopen. Daarom is de tendens om - waar mogelijk - standaardisatie aan te brengen.

o **Maatwerkproces:**

In het geval van het standaardproces, vraagt een klant een bepaalde dienst, maar deze dienst verschilt in zover van de reeds geleverde diensten dat vele specificaties opnieuw moeten worden vastgesteld. Bij het hoger onderwijs worden bij vele opdrachten het



onderwijspakket opnieuw vastgesteld. Vele onderdelen uit dit onderwijs/bijcholingspakket moeten geheel nieuw worden ontwikkeld. Er wordt dan een voorstel (onderwijsplan) geschreven met als houvast de reeds (zelf) ontwikkelde programma's. Naar aanleiding van dit voorstel wordt besloten of er tot uitvoering wordt overgegaan. In de uitvoering is er veel ruimte tot bijsturing. De uitvoerder is dus flexibel om naar eigen inzicht en observatie het onderwijs dusdanig bij te stellen om aan de wensen van de klant tegemoet te komen. Wel wordt er uiteindelijk geëvalueerd, waaruit lering kan worden getrokken voor toekomstige opdrachten. Dit komt overeen met wat er in het bedrijfsplan van hoger onderwijs staat: optimaal van elkaars kennis te kunnen profiteren. Dit leereffect kan en zal er uiteindelijk voor zorgen dat er standaardisaties in het onderwijstraject worden ingebouwd, waardoor de processen meer samengesteld zullen worden.

Knelpunt:

Het ICLON zit in een spanningsveld. Enerzijds wil men hoge kwaliteit leveren en zoveel mogelijk verschillende typen klanten tot tevredenheid bedienen. Dit zijn hoge eisen. Anderzijds heeft dit tot gevolg dat men zeer hoge kosten maakt en dat de procedures ingewikkeld worden (maatwerk).

Informatieverstrekking op dit moment:

Dit gebeurt niet formeel. De Professionals, in veel gevallen zijn dat docenten, hebben contact met de studenten en opdrachtgevers. Informeel komt de professional er achter of er problemen zijn en of die kunnen worden opgelost. En of de kwaliteit als voldoende wordt beschouwd. Eén keer per jaar wordt er een klanttevredenheidsonderzoek gedaan. Hieruit is dan alleen over een langere periode te zien of problemen goed zijn opgelost. Welke problemen er waren en hoe die zijn opgelost en welke oorzaken er waren is moeilijker en zeker niet objectief vast te stellen.

Beheersing van het proces:

Om te beginnen zijn er wel doelstellingen gedefinieerd. Het is wel zo dat de doelstellingen niet algemeen worden gecommuniceerd. Wel is het te verwachten dat degene die de doelstellingen zou moeten kennen, de resultaten er ook aan toetst. Bijvoorbeeld weet iedereen, die zich bezighoudt met voorbereidingen voor een bezoek van de visitatiecommissie, dat het ICLON minimaal met een eindcijfer 7 wil eindigen. Ook is het mogelijk om te meten of de resultaten, bijvoorbeeld het klanttevredenheidscijfer, overeenkomen met de gestelde doelstellingen (voorwaarde 2). Uit het voorgaande is duidelijk geworden dat de processen nauwelijks repeterend te noemen zijn (voorwaarde 3a). Omdat er weinig identieke diensten worden geleverd is het ook moeilijk om interventies te voorspellen (voorwaarde 3b). Wel is het mogelijk om bij te sturen (voorwaarde 4).

Hieruit volgt dat er sprake is van "intuitive control". Volgens het bovenstaande kwadrant van Earl en Hopwood is er dus weinig onzekerheid over de doelstelling, maar veel onzekerheid over de transformatiefuncties. De processen zijn dus minder beheerst en besluitvorming wordt vooral genomen op basis van het leereffect. Door evaluatie en de lering die daaruit wordt getrokken, worden ook nieuwe beslissingen genomen.

2.2.2.2. Structuren

Basisstructuren

○ Productgericht

Het ICLON werkt voor een groot deel productgericht; de gehele dienst wordt in één afdeling gemaakt en uitgevoerd. Bijvoorbeeld: de opleiding lerarenopleiding; binnen één subafdeling worden de diensten geheel zelfstandig vormgegeven en uitgevoerd. De subafdeling is totaal onafhankelijk, zowel in financieel als in wetenschappelijk/inhoudelijk opzicht en rapporteert alleen aan het afdelingshoofd Voortgezet Onderwijs.

Medewerkers van een bepaalde afdeling leveren doorgaans alléén bijdragen aan het product van hun eigen afdeling. Er vindt zelden uitwisseling van medewerkers tussen afdelingen onderling plaats. De *informatiestromen* zijn dus kort en gaan alleen over het eindproduct.

Knelpunten:

- Het ICLON streeft naar een perfect product. Dit is mooi, maar kost soms onnodig veel geld
- De flexibiliteit van de inzet van de productiemiddelen (medewerkers die arbeid leveren) is onvoldoende. De medewerkers worden nog onvoldoende elders ingezet als hun eigen project al af is. Of omgekeerd geformuleerd: projecten die qua tijd in de knel komen, krijgen nog onvoldoende extra steun van medewerkers die op andere projecten zitten, maar tijd over hebben. Dit is inefficiënt en dus onnodig duur.

○ Markt- of klantgericht

De markt van onderwijsproducten en -diensten is de markt voor het ICLON. Maar er wordt het meest gekeken naar de klant. Er kunnen zelfs nieuwe producten worden ontwikkeld voor de klant. Zijn tevredenheid is heel belangrijk en wordt expliciet als doel nagestreefd.

Knelpunt: De klantvriendelijkheid staat iets te hoog in het vaandel bij het ICLON. Het bijna 1 op 1 verstrekken van een product per klant maakt het productieproces onnodig duur.

Informatieverstrekking op dit moment:

Het gaat hier vooral om globale overzichten, die formeel worden geleverd, waarin meer naar resultaten wordt gekeken. Zijn de resultaten niet in overeenstemming met de gestelde norm dan wordt er verder op detail gekeken. De informatie wordt over een langere periode verstrekt. Het onderstaande overzicht geeft een combinatie van geleverde diensten (linkerkolom) en de klanten (kolom 2,3 en 4) die deze diensten hebben afgenomen.

	Universiteit Leiden	HBO	Extern anders	Totaal
Contactpersoonschap	1388	0	0	1388
Kwaliteitszorg	1934	263	4	2201
Onderwijsontwikkeling Algemeen	457	31	284	772
Onderwijsontwikkeling ICT	904	58	1085	2047
Professionalisering Algemeen	982	169	504	1655
Professionalisering ICT	16	6	979	1001
Management/organisatieverandering	668	11		679
ICT technisch	1638			1638
Totaal	7987	538	2856	11381

Figuur 4 Urenverdeling over de verschillende klantgroepen in 2009.

Soorten verantwoordelijkheidsgebieden

Het ICLON kan gezien worden als een investeringscentrum. Ten eerste moet het ICLON over de resultante van kosten en opbrengsten (= resultaat) periodiek verantwoording afleggen aan het College van Bestuur. Maar ook vinden er ten tweede investeringen plaats in de productiefactor arbeid, die bij deze soort instelling het meest kostenintensief is. Ofwel, het grootste gedeelte van het budget bestaat uit personeelskosten. Deze investering wordt dan wel niet geactiveerd, ofwel op de balans geplaatst, maar er vinden wel degelijk investeringen plaats in personeel. Wetenschappelijk personeel wordt aangenomen en in hen wordt door opleiding en coaching veel tijd en geld geïnvesteerd, met de bedoeling deze categorie personeel zich te laten ontwikkelen, maar ook ervoor te zorgen dat de investering wordt terugverdiend.

Knelpunt: de terugverdientijd van deze investeringen wordt niet vastgesteld. Er wordt nooit bijgehouden hoeveel opleidingstijd en –geld er in een medewerker wordt geïnvesteerd, afgezet tegen wat de organisatie daaraan heeft. Stel een medewerker krijgt aanvullende scholing speciaal voor één project; dan kan men nog stellen dat de meerwaarde, die hij dan voor het project levert, de baten zijn. Maar medewerkers van dit niveau volgen meestal algemene aanvullende opleidingen, waarvan de revenuen over meerdere projecten worden uitgesmeerd. Niemand schat in wanneer een opleiding van een medewerker van het ICLON zichzelf heeft terugbetaald.

Informatieverstrekking op dit moment: Een resultatenrekening wordt per kwartaal verstrekt. Het onderstaande overzicht geeft de lay-out weer zoals door het ICLON aan

het College van Bestuur wordt gerapporteerd. Natuurlijk zijn er andere indelingen mogelijk met meer of minder detail. Maar er wordt geen formeel verslag gedaan van het rendement op de investeringen. Dat is ook erg moeilijk objectief vast te stellen, omdat het niet gaat om investeringen in apparatuur e.d. Het gaat, zoals gezegd, om investeringen in het productiemiddel van het ICLON: personeel.

Kostensoorten In k€	Primair onderwijs Jaar 2009	Commerciële activiteiten Jaar 2009	Totaal Jaar 2009
Kosten:			
Personeel	3.600	1.500	5.100
Materieel	900	400	1.300
Baten:			
Ministerie	4.410		4.410
Overige baten		2.000	2.000
Resultaat	-90	100	10

Figuur 5 Resultatenrekening 2009

De wijzen van coördinatie en beheersing

Coördinatie en beheersing vinden in eerste instantie plaats zoals in een professionele bureaucratie. Bij het ICLON neemt het wetenschappelijk personeel (professionals) de sleutelposities in. De vaardigheden worden zo veel mogelijk met elkaar gedeeld en vastgelegd. Dit neemt, in verband met hun functioneren, de belangrijkste plaats in. Het is ook zo dat de afdelingen HO en VO een redelijke zelfstandigheid genieten. De output van deze afdelingen wordt als coördinatiemechanisme gebruikt door het topmanagement. Alleen kan worden gezegd dat de afdelingen niet - zoals divisies - geheel vrij zijn in het bereiken van deze output. Daarom blijft de professionele bureaucratie de meeste overeenkomsten vertonen met de organisatie van het ICLON.

Knelpunt: de mate van vrijheid bij het vervaardigen van het eindproduct is bij het ICLON nog hoog. Deze lage mate van standaardisatie maakt de producten onnodig duur en de processen minder beheersbaar.

Informatieverstrekking op dit moment:

Als instrument om het personeel te sturen en te ontwikkelen wordt binnen de Universiteit Leiden het Resultaat en OntwikkelingsGesprek (ROG: zie bijlage VII) gebruikt. Hierin wordt zowel een beoordeling gegeven over de huidige werkzaamheden als naar de toekomst gekeken. Om te zorgen dat de diverse onderdelen van de Universiteit deze gespreken ook daadwerkelijk houden wordt een overzicht verstrekt. Bij het ICLON worden deze cijfers op bepaalde niet structurele momenten verder gespecificeerd naar afdeling. Dit wordt meestal gedaan als vanuit hogerhand op achterstanden wordt gewezen. Het ROG mechanisme wordt ook gezien als een kwaliteitsmeter van de personeelsleden en daaruit volgend een kwaliteitsmeter van de geleverde diensten:

Faculteit/ eenheid	te houden excl promov.	gehouden excl. promov.	% exc prom.	te houden promovendi	gehouden	% incl promovendi	aantal 2e gesprekken	aantal 2e gespr	%2e gespr promo incl	aantal 3e gesprekken	aantal 3e gespr prom
Godgeleerdheid	30	25	83%	4	4	85%	15	3	53%	3	
Wijsbegeerte	17	15	88%	5	3	82%	9	2	50%	2	
Archeologie	62	39	63%	12	7	62%	1		1%		
Letteren	591	426	72%	103	77	72%	121	27	21%	12	
W&N	767	445	58%	252	83	52%	110	7	11%	2	
Rechtsgeleerdh	302	211	70%	59	49	72%	96	22	33%	16	8
FSW	429	331	77%	96	68	76%	127	20	28%	4	
ICLON	93	82	88%	7	6	88%	62	1	63%	2	
- VO	53	50	94%	5	4	93%	37	1	66%	2	
- HO	40	32	80%	2	2	81%	25		60%		
Totaal	2291	1574	5,997671	538	297	5,89590514	541	82	2,60787002	41	8

Toelichting op de cijfers:

Aantal te houden gesprekken:

- Omvat:
 - alle medewerkers met een vaste aanstelling
 - alle medewerkers met een tijdelijke aanstelling van een jaar of langer

Figuur 6 Gehouden Resultaat en OntwikkelingsGesprekken Universiteit Leiden 7 mei 2010

2.2.3 De onderkant van het tolmodel

2.2.3.1. Managementstijl

Hierna volgt de uitwerking van de theorie van paragraaf 1.2.3 naar de praktijk.

Individuele managementstijlen

- De manager in de rol van **ondernemer**

Het ontwikkelen en het op kwaliteit houden van diensten is het belangrijkste binnen het ICLON. Verder is het ook van belang dat nieuwe diensten kunnen worden ontwikkeld en eventueel nieuwe merken kunnen worden aangeboord.

- De manager in de rol van **teammanager**

De eigen vakinhoud wordt als erg belangrijk gezien. Daarnaast is het van groot belang dat er op een goede manier wordt omgegaan met de personeelsleden. Juist de informele cultuur binnen het ICLON waarbij mensen goed met elkaar kunnen opschieten en dus graag met elkaar samenwerken en informatie uitwisselen wordt gezien als het grootste motivatie en productiviteitsverhoogde aspect. Daarbij komt dat men wel de instelling heeft dat het de eer te na is om bepaald werk niet af te maken.

- De manager in de rol van **politiek manager**

Het komt bijvoorbeeld voor dat informatie extern voor bepaalde behoeften wordt gebruikt, waarbij deze zelf wordt samengesteld en als zodanig wordt gepresenteerd als reële cijfers. Dit wijst op de rol van politiek manager. Het management kan zich hier niet echt in vinden, omdat dit ook niet zo goed klinkt. Maar de auteur kan uit zijn ervaring diverse situatie schetsen, die dit wel bewijzen.

- De manager in de rol van **real-time manager**

De aandachtgebieden buiten de vakinhoud c.q. wetenschap, zoals financiën en overige ondersteuning worden vaak gezien als moeilijk, verplichtingen en extra werk. Deze zaken worden vaak ad-hoc (real-time) geregeld.

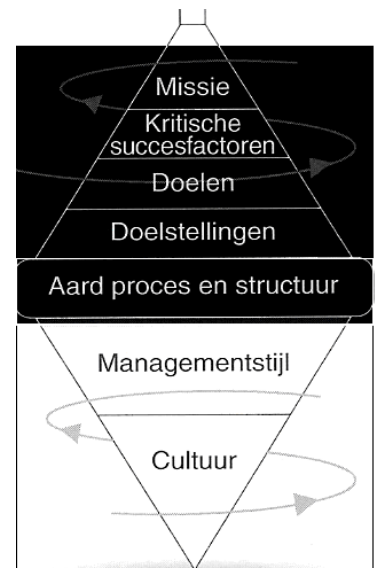
Knelpunten: managers in de rol van politiek managers en realtime manager doen het ICLON geen goed. Politieke managers streven naar 'eigen koninkrijkes' en maken het functioneren van de organisatie niet bepaald duidelijker. Real-time managers zijn vaak te weinig toekomstgericht, omdat ze zich concentreren op het 'blussen van de brand'.

Collectieve managementstijl: losse delegatie

Er vindt delegatie plaats van het topmanagement naar de afdelingshoofden en daarna naar de professionals. Deze professionals krijgen een kader, waarbinnen moet worden gewerkt en leggen over hun resultaten verantwoording af. Dit wijst op "losse delegatie" volgens de theorie van de collectieve managementstijl.

Knelpunt:

Binnen het ICLON is de "losse delegatie" iets te ver gegaan. Natuurlijk hebben professionals ruimte nodig om te innoveren en zelf hun diensten te leveren. Maar een te vergaande zelfstandigheid kan leiden tot eigen "koninkrijken" en afwijking van de gestelde doelstellingen en procedures.



2.2.3.2 Organisatiecultuur

Functionele cultuur

De cultuur binnen het ICLON ligt in het midden tussen functioneel en operationalistisch. De afdelingen verschillen hierin onderling nogal. “Hoger Onderwijs” is duidelijker dan “Voortgezet Onderwijs” in het formuleren van zijn doelstellingen en de plaats in de markt. Ook vindt de algemene besluitvorming niet plaats via vastgelegde procedures, maar in overleg. Hieruit zou kunnen worden afgeleid dat het ICLON in elk geval deels een functionele cultuur heeft.

Operationalistische cultuur

Bij het ICLON wordt echter, vooral bij de afdeling VO, ook te klantgericht gewerkt. Men stelt zichzelf zulke hoge kwaliteitseisen, dat de kosten uit het oog worden verloren. De kwaliteit van het onderwijs die wordt geleverd, wordt over-geoptimaliseerd. Dit is het operationalistische aan de ICLON-cultuur.

Knelpunt:

Het moge duidelijk zijn dat het feit, dat de cultuur bij het ICLON deels als operationalistisch moet worden bestempeld, een knelpunt op zich is.

2.3 Beschrijving ICLON volgens de theorie van de dominante processen

Hieronder worden alleen de voor het ICLON van toepassing zijnde organisatietypen besproken, dus die van het **Dienstverleningsbedrijf** (122.3: overige dienstverleningsbedrijven en –beroepen) en de **Overheidshuishouding** (210: overheidshuishoudingen, publiekrechtelijke lichamen). Het ICLON is namelijk een mix van deze huishoudingen. Aan de ene kant verzorgt zij een pakket aan commerciële diensten en aan de andere kant zorgt ze voor regulier academisch onderwijs, welke de overheid volgens de wet behoort te leveren.

In navolgend overzicht wordt voor beide soorten organisaties aangegeven welke wijze van beheersing, controlemechanismen en informatiebehoeften er zijn:

Hierna zal ik voor de beide organisatietypen beschrijven hoe ik daaraan ben gekomen. Neem daarbij het schema uit bijlage V. Dit is eigenlijk een soort stroomschema; men doorloopt achtereenvolgens keuzes, waardoor men bij het van toepassing zijnde type uitkomt:

Voor de lerarenopleiding: Het is een huishouding die zonder de tussenkomst van de markt goederen of diensten te beschikking stelt. Daarna is het een overheidshuishouding en publiekrechtelijk lichaam, voor zover deze niet valt onder een huishouding die voor de markt produceert. Het is duidelijk dat het ICLON geen privaatrechtelijke huishouding die niet voor de markt produceert.

Voor de commerciële activiteiten: Het is een huishouding die voor de markt produceert, daarbij is het ICLON geen bedrijf dat eigen producten maakt. Ook is het ICLON geen organisatie die opereert in als verzekeringsbedrijf, bank of financiële instelling. Het ICLON is in dit geval een dienstverleningsbedrijf. Binnen deze categorie kunnen we bij het ICLON geen goederenbewegingen waarnemen en er worden geen ruimtes beschikbaar gesteld in de “core business”. Uiteindelijk komen we dan uit op “overige dienstverleningsbedrijven”.

Classificatie	122.3 Overige dienstverleningsbedrijven en -beroepen	210 Overheidshuishoudingen en publiekrechtelijke lichamen
Wijze van beheersing	Voor wat betreft het ICLON gaat het om min of meer persoonlijke intellectuele diensten. Opbrengstverantwoording door tijdverantwoording van personen die arbeid verrichten in aansluiting op het betaalde salaris. Verschillende tarieven transformeren naar bestede uren waaruit de omrekening in geld kan plaatsvinden. De sommatie van deze bedragen ten laste te brengen van de projecten en onderhanden opdrachten wordt een grondslag gevonden voor de opbrengsten verantwoording.	Er ontbreekt een relatie tussen productie en opbrengsten. Het bedrag wat je ervoor betaalt, als dat al gebeurt, zegt niets over de geleverde dienst. Dat betekent dat er moet worden gezocht naar een ander referentiekader dan vraag en aanbod. Het budget, verkregen van het ministerie van Onderwijs en Wetenschappen, wordt door het College van Bestuur doorberekend aan het ICLON en bestaat uit een vast deel en een variabel deel voor een aantal indicatoren. Waar het ICLON initiële opleidingen aanbiedt is er ook geen verband tussen de geleverde dienst en wat daarvoor moet worden betaald. Op dit vlak functioneert het ICLON als een non-profit organisatie. Wat de zaak compliceert is het feit dat er tussen de diverse lerarenopleidingen in Nederland wel wordt geconcurrereerd.
Controle mechanisme	aantal uren begroot vergelijken met werkelijke uren. Een projectadministratie dient bijgehouden te worden.	toetsen begrotingsruimte.
Informatie behoefte	Per periode wordt de productie vergeleken met de productiecapaciteit, dus wat hebben we geproduceerd en wat hadden we kunnen produceren. De verschillen moeten geanalyseerd worden. Er moet wel op een of andere wijze een relatie kunnen worden gelegd tussen productiecapaciteit, werkelijke productie en opbrengsten. Er moet dus een rationeel verband zijn tussen de waarde van de opoffering van menselijke arbeidskracht (loonkosten) en verkregen opbrengsten. Ook in het nodig een begroting op te stellen en vergelijkingen maken tussen voorgaande perioden. Hierdoor kan worden geanalyseerd of er moet worden ingegrepen (beheersing) en zo ja waar.	De doeltreffendheid (effectiviteit) van de overheidsvoorziening wordt dan bepaald naar de mate waarin in de maatschappelijke behoefte wordt voorzien. Het marktmechanisme ontbreekt, dus wordt het budgetmechanisme (begroting) gebruikt. De indicatoren waar rapportage moet plaatsvinden omdat zij het budget bepalen zijn: instroom studenten, studenten die afstuderen, promoties.

2.4 Beschrijving ICLON volgens de Balanced Score Card

Daar de "Balanced Score Card" handvaten geeft om de rapportage te optimaliseren wordt eerst de gewenste situatie uitgewerkt.

2.5 Samenvatting indeling van het ICLON

De algemene missie van het ICLON is, uitgaande van een goede bedrijfsvoering, bijdragen te leveren aan de kwaliteit van het onderwijs. Voor de commerciële tak komt daar nog bij, dat men qua kwaliteit en prijsstelling beter wil zijn dan de concurrentie. Het ICLON profileert zich noch intern, noch extern, met deze missies.

In onderstaand schema worden Kritische Succes Factoren, doelen en (nagestreefde) doelstellingen vermeld:

KSF	Doel	Meeteenheid doelstelling	Doelstelling/norm
1: voldoende kwaliteit van het onderwijs	Goede kwaliteit van onderwijs	Beoordelingscijfer visitatiecommissie	Beoordelingscijfer minimaal een 7
2a: diensten van hoge kwaliteit leveren	Goede klanttevredenheid	Klanttevredenheidscijfer	Klanttevredenheidscijfer minimaal 6
2b: vooraan in de markt liggen	Gewild zijn bij de klant	Marktaandeel	Marktaandeel minimaal 50%

De aard van de bedrijfsprocessen zit tussen “samengesteld” en “maatwerk” in. De processen worden beheerst volgens het “intuitive control”-mechanisme.

De basisstructuren bij het ICLON zijn deels “productgericht”, georganiseerd in afdelingen, en deels “markt- of klantgericht”. Qua verantwoordelijkheidsgebieden is de organisatie gestructureerd als in een “investeringscentrum”. De “professionele bureaucratie” vertoont de meeste overeenkomsten met de wijze van coördinatie en beheersing bij het ICLON.

Binnen het ICLON ziet men individuele managers voor vakinhoudelijke zaken zowel in de rol van “ondernemer”, als in die van “teammanager”. Voor overige aandachtsgebieden ziet men de managers ook in de rol van “real-time manager” en zelfs “politiek manager”. De collectieve managementstijl is er een van “losse delegatie”; de professionals hebben een hoge zelfstandige verantwoordelijkheid. De organisatiecultuur kan als grotendeels “functioneel” gekenschetst worden, met enige uitwassen naar de meer “operationalistische” variant.

Conclusie

Het ICLON hangt in tussen de toltypologie van de “eenzijdige professional” en die van de “maatschappelijke professional”. In bijlage VI kan men dit controleren.

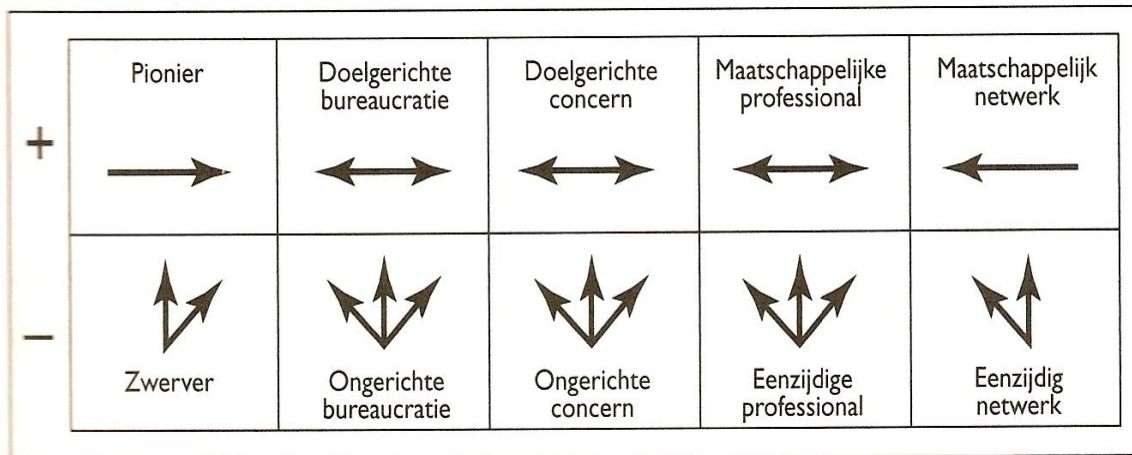
Volgens de theorie van de dominante processen functioneert het ICLON deels als “dienstverleningsbedrijf” en deels als “overheidshuishouding”.

Moet het ICLON zo blijven als het nu is, of zou het wenselijk zijn dat het ten dele veranderd, c.q. geoptimaliseerd wordt? Dit gaan we in het volgende hoofdstuk bespreken.

Hoofdstuk 3: Veranderingen?

3.1 inleiding

De toltypologie is geen statische indeling, want elke organisatie is voortdurend in ontwikkeling²³. Een organisatie kan zich dus, in deze ontwikkeling, van het ene naar het andere toltype begeven. Dan moet ook de managementinformatie worden aangepast. In onderstaande figuur zijn de meest voor de hand liggende veranderingsrichtingen aangegeven:



Figuur 7: veranderingsrichtingen in de toltypologie

Het ICLON is nu ingedeeld in de “maatschappelijke -”, dan wel “eenzijdige professional”. Zoals uit bovenstaande figuur blijkt, zijn dan 3 mogelijke veranderingen mogelijk:

1. verandering naar een “doelgericht concern”?
2. (volledige) verandering naar een “maatschappelijke professional”?
3. verandering naar een “maatschappelijk netwerk”?

De eerstgenoemde verandering is niet wenselijk, omdat het ICLON geen gedivisioneerde organisatiestructuur heeft en het ook qua grootte niet noodzakelijk is naar deze organisatiestructuur over te gaan.

De derde genoemde verandering is ook niet wenselijk, omdat het ICLON niet hoofdzakelijk in projectstructuren en netwerken werkt. Flexibiliteit en dynamiek zijn niet de grootste kenmerken van het ICLON. Dit maakt het ICLON ongeschikt om naar toltype “maatschappelijk netwerk” te veranderen.

Wel lijkt het wenselijk dat het ICLON volledig verandert naar het toltype “maatschappelijke professional”. Het ICLON werkt al voor een groot gedeelte volgens dit toltype. Alleen wordt er nu nog vooral gefocust op één doel – de kwaliteit van het onderwijs - . Tevens komt het ICLON, als organisatie waar hoogwaardige professionals werken, het meest in de buurt van deze structuur.

²³ prof.dr. O.C. van Leeuwen, drs. R.H.I. van Schoubroeck en drs. R. van Breemen, Management en informatie: De kunst van het kiezen, Samson, Vierde oplage, 2000, pag. 119

3.2 Oorzaken van verandering

Waarom zou het nodig kunnen zijn om van toltype te veranderen²⁴:

- **Groei van de organisatie**

Groei dwingt een organisatie om beheersmaatregelen te herzien. Er treden zoveel veranderingen op dat de bestaande structuren en processen niet meer voldoen om de organisatie effectief en efficiënt te laten functioneren. Door te veranderen van toltype is het mogelijk om de daarin beschreven beheersaspecten te implementeren en zo een gezonde continuïteit te waarborgen.

Het ICLON is in de laatste jaren sterk gegroeid, doordat kleine, op zichzelf draaiende, units zijn samengevoegd tot het ICLON. De in deze units heersende structuren, managementstijlen en culturen zijn enigszins bewaard gebleven. Tevens is door deze groei geen algemeen gedragen missie tot stand gekomen. Er is grote saamhorigheid en er vinden veel informele contacten plaats, waardoor er veel informatie wordt uitgewisseld. Maar duidelijke doelstellingen zijn gewenst en ook op de organisatie toegesneden processen en structuren voor een goede beheersing van het bedrijfsproces zijn noodzakelijk.

- **Omgevingsveranderingen**

Omdat de organisatie een functie vervult binnen haar omgeving, is het noodzakelijk om bij veranderde omstandigheden, te beoordelen wat dat voor gevolgen heeft voor de organisatie. Voorbeeld kunnen zijn veranderende regels van de overheid, toenemende concurrentie, vergrijzing en nieuwe samenwerkingsvormen.

Er is bij het ICLON een andere financiering van de overheid, namelijk voortgaande bezuinigingen, waardoor steeds stringenter budgetbewakingsregels worden toegepast. Tevens komt er geleidelijk meer druk op de markt, omdat er steeds meer nieuwe organisaties op dezelfde markt gaan opereren. Het ICLON zal zich hieraan moeten aanpassen en dit kan een reden zijn naar een andere toltypologie over te gaan.

- **Verandering van kritieke succesfactoren**

Voor het realiseren van haar missie en doelstellingen kan het zijn dat de KSF moeten worden veranderd. Hierdoor kan het noodzakelijk zijn om van toltype te veranderen.

Mede door de hierboven aangeduide omgevingsveranderingen is het voor het ICLON noodzakelijk de KSF opnieuw te bezien. Daaruit komen nieuwe doelstellingen voort, waar de eenzijdigheid, gericht op de kwaliteit van het onderwijs, moet worden verruimd tot het hele speelveld waarbinnen het ICLON wenst te opereren. Daarbij moet dus ook duidelijk worden aan welke speelveld(en) het management wenst deel te nemen. Beter gezegd wat is onze markt en/of wat zijn de deelmarkten?

3.3 Veranderingsstrategie

Chin & Benne²⁵ noemen drie veranderstrategieën:

- **Rationeel-empirisch**

Deze strategie richt zich op het verantwoorden en motiveren van de verandering door middel van redelijke argumenten en informatie;

- **Normatief-reeducatief**

Deze strategie richt zich erop om veranderingsgedrag te bewerkstelligen door met behulp van training de normen en waarden te beïnvloeden;

- **Macht-dwang**

Deze strategie richt zich op de directe uitoefening van macht om het gewenste gedrag af te dwingen.

In principe zijn alle strategieën denkbaar bij verandering van toltype. Maar wanneer een organisatie wil veranderen van een negatief – naar een positief toltype, is de machtsstrategie

²⁴ prof.dr. O.C. van Leeuwen, drs. R.H.I. van Schoubroeck en drs. R. van Breemen, Management en informatie: De kunst van het kiezen, Samson, Vierde oplage, 2000.

²⁵ Chin & Benne 1979

vaker nodig dan de andere twee strategieën. Het is helaas nu eenmaal zo dat het doorbreken van een negatieve cultuur meestal van boven af moet worden opgelegd en gedwongen. De verandering van toltype is altijd een langdurig, omvangrijk en complex veranderingsproces, dat goed bewaakt moet worden. Aanraden wordt om dergelijke organisatieveranderingen in stappen te laten plaatsvinden, met perioden van evaluatie en rust tussendoor.

Het ICLON moet veranderen van een negatieve (op een/twee aspecten concentreren is niet goed voor de organisatie), deels nog “éénzijdige, professional” naar een positieve “maatschappelijke professional”. Gewoonlijk moet men dan direct zijn toevlucht nemen tot dwang en opleggen van hogerhand. Maar omdat het ICLON voor het grootste gedeelte bestaat uit wetenschappelijk geschoolde professionals, zouden een goede redenering en de daaruit verwachte resultaten voor de organisatie genoeg aanknopingspunten moeten bieden om de personeelsleden te motiveren om te veranderen. Dit is dus de **rationeel-empirische strategie**.

Bij uiteindelijke weigering zal men moeten teruggrijpen op de macht-dwang strategie. Hiervoor kan men de *Resultaat en Ontwikkelings Gesprekken (ROG)*²⁶ benutten. Deze eventuele machts-/dwangstrategie moet, gezien de cultuur van het ICLON, terughoudend en weloverwogen gebeuren. Als de *managementinformatie* goed is ingericht aan de hand van de toltheorie en de theorie van de dominante processen, dan zal dit ook sturing geven in de gewenste richting.

²⁶ Zie bijlage VII

Hoofdstuk 4 “Soll”: beschrijving van de gewenste situatie bij het ICLON en hoe die situatie kan worden bereikt

4.1 Inleiding

Na de beschrijving van de huidige situatie in hoofdstuk 2 volgt in dit hoofdstuk de beschrijving van een meer gewenste situatie. Ook worden – soms concrete – aanbevelingen opgenomen en welke rapportages daarbij kunnen helpen.

4.2 Nieuwe situatie en aanbevelingen volgens het tolmodel

4.2.1. Bovenkant van het tolmodel

4.2.1.1 Missie

De huidige missies:

- bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs;
 - qua kwaliteit en prijsstelling beter zijn dan de concurrentie;
- Zouden meer moeten gaan leven; het ICLON zou zich ermee moeten profileren.

Er wordt vooral gekeken naar de kwaliteit en klant/markt. Uit de observatie van de auteur en onderzoeker, wil een goede kwaliteit en tevreden klanten of goede positie in de markt nog niets zeggen over de levensvatbaarheid van een organisatie. Een goede interne organisatie en een juiste prijsstelling zijn hiervoor van uitermate belang. Aan de missie en daaruit volgende overige onderdelen van tolmodel moet zeker een **goede bedrijfsvoering** (met als hoofdzaak: goede financiële prestaties) worden toegevoegd.

4.2.1.2. Kritieke Succes Factoren

Naast de reeds geformuleerde Kritieke Succes Factoren (KSF):

- het onderwijs moet natuurlijk van voldoende kwaliteit zijn;
- geleverde diensten moeten van hoge kwaliteit zijn;
- het ICLON moet vooraan in de markt liggen,

moet gezien de gewenste missies een vierde worden toegevoegd:

- Voor een goede bedrijfsvoering moet het ICLON financieel gezond zijn.

4.2.1.3. Doelen, prestatie-indicatoren en doelstellingen

De huidige situatie geeft een duidelijke richting aan:

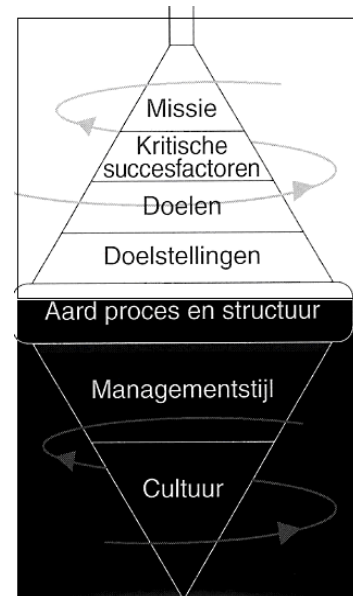
- goede kwaliteit van onderwijs met een beoordelingscijfer (prestatie-indicator) van minimaal een 7 (doelstelling of norm);
- goede klanttevredenheid met een klanttevredenheidscijfer van minimaal een 6 (doelstelling/norm);
- gewild zijn bij de klant met een marktaandeel (prestatie-indicator) van minimaal 50% (doelstelling/norm).

Met daarbij het volgende:

- Het zal duidelijk zijn, dat voor een financiële gezondheid de **opbrengsten hoger moeten zijn dan de uitgaven** (doel). Ook de universiteit kijkt hier steeds meer naar. Wil men dit concreet uitdrukken, dan kan men zeggen: het **bedrijfsresultaat** (prestatie-indicator) moet **hoger** zijn **dan nul** (norm).

Aanbeveling managementinformatievoorziening:

- *Lerarenopleiding:* Er dient gekeken te worden naar de **prestatie-indicatoren**, welke invloed hebben op de bijdrage van het **Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen** de komende jaren. Deze prestatie-indicatoren vallen onder KSF3. Het gaat hier om interne cijfers over studiepunten, diploma's, aantal wetenschappelijk



personeelsleden en aantal promoties. Dit geheel bepaalt de bijdrage van het ministerie OCW. Zie het voorbeeld hieronder:

Prestatie-indicatoren 2010:

Eenheden zijn gemiddelde van 2007-2009

	eenheden	tarief	totaal
Basisbedrag			600.000
Studiepunten	13957	€ 128	1.786.496
Diploma's	82	€ 4.138	339.316
<i>Budget Onderwijs</i>			<i>2.725.812</i>
WP fte 2e geldstroom	3,5	€ 39.577	138.520
WP fte EU subsidies	6,7	€ 39.577	265.166
Promoties	3	€ 63.523	190.569
<i>Budget Onderzoek</i>			<i>594.254</i>
Totale bijdrage Ministerie OCW			3.320.066

Als hiervan een bestand wordt opgebouwd waarin de actuele waarden worden ingevoerd, is het mogelijk te zien waar problemen in de toekomstige financiering gaan optreden. Daar is dan reden tot bijsturing. Er is dus een duidelijk koppeling te maken tussen het behaalde aantal studiepunten en diploma's en de financiering van al de activiteiten die bijdragen aan het behalen van deze studiepunten en diploma's.

Nu gaan we de Balanced Score Card gebruiken om de bovenkant van het rolmodel tegen het licht te houden en te vervolmaken. Dan blijkt dat het innovatieperspectief nog niet in de bovenkant van het tolmodel tot uiting komt. We voegen dit toe en komen dan tot het volgende overzicht:

KSF	Doel	Meeteenheid doelstelling	Doelstelling/norm
1: voldoende kwaliteit van het onderwijs	Goede kwaliteit van onderwijs	Beoordelingscijfer visitatiecommissie	Beoordelingscijfer minimaal een 7
2a: diensten van hoge kwaliteit leveren	Goede klanttevredenheid	Klanttevredenheidscijfer	Klanttevredenheidscijfer minimaal 6
2b: vóóraan in de markt liggen	Gewild zijn bij de klant	Marktaandeel	Marktaandeel minimaal 50%
3: gezonde bedrijfsvoering (ook intern)	Opbrengsten hoger dan uitgaven	Bedrijfsresultaat	Bedrijfsresultaat groter dan nul
	Genereren van voldoende inkomsten (m.n. van de universiteit)	Andere indicatoren die de universiteit gebruikt om budgetten toe te wijzen	Aantal studiepunten groter dan a ²⁷ Aantal diploma's groter dan b Aantal fte in projecten groter dan c Aantal promoties groter dan d
4: bij de tijd blijven met het aanbod van de producten	Regelmatig innovatie/verbeteringen t.a.v. producten realiseren	Aantal nieuwe producten per tijdseenheid	Minimaal n nieuwe producten per jaar kunnen presenteren aan de klanten

²⁷ door het management nader in te vullen

4.2.2 Het midden van het tolmodel

4.2.2.1. Processen

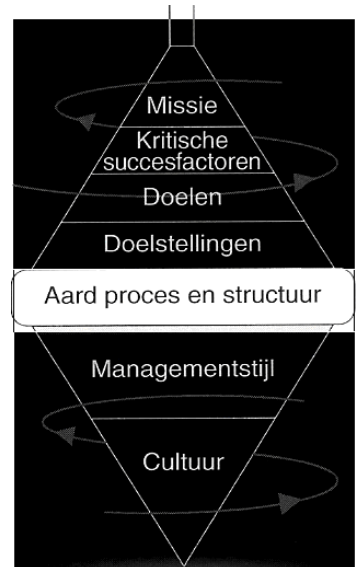
Aard van het proces:

Om kostenbesparing te realiseren en de kwaliteit te kunnen waarborgen (door ingebouwde controles) is een meer gestandaardiseerd proces aan te bevelen. Maatwerkprocessen moeten bewust worden vermeden. Om de flexibiliteit, die belangrijk is voor het ICLON, te kunnen blijven bieden, kunnen de 'productie' processen uit deelprocessen worden samengesteld.

Dus: Waar het mogelijk is: Standaardisatie (bijvoorbeeld Lerarenopleiding) en waar meer flexibiliteit gewenst is: samengestelde processen.

Beheersing van het proces:

De gewenste doelstelling van goede bedrijfsvoering moet worden meegenomen; de processen moeten beter beheerst worden. Door meer standaardisatie en opdelen van processen in deelprocessen worden de activiteiten repeterend en kunnen de effecten van interventies beter voorspeld worden. Men krijgt dan een omslag van "intuitive control" naar "routine control". Zie eventueel bijlage IV.



Aanbeveling samenstelling managementinformatie:

Voor zover de procesbeheersing nog intuïtief plaatsvindt, kan dit nog wel geoptimaliseerd worden. Om te zorgen dat voldoende leermomenten plaatsvinden, is een **informele databank van genomen beslissingen**, het resultaat daarvan en het *leereffect*, aan te bevelen. Bij aanvaarding van toekomstige projecten kan hier naar worden gekeken.

4.2.2.2. Structuren

Basisstructuren

De productgerichtheid als basisstructuur (met als variant markt/klantgericht) kan zo blijven, omdat het onlogisch en onwerkbaar is om de diverse diensten in opvolgende afdelingen te laten vervaardigen en uitvoeren.

Wat wel moet veranderen, is de mate waarin perfectie van het product wordt nagestreefd. Het ICLON moet meer kosten-/batenanalyses gaan maken en voorbij een bepaald punt verdere perfectie van het product loslaten. Verder moet de productiefactor arbeid flexibeler worden ingezet.

Aanbeveling managementinformatievoorziening

- **Commerciële tak:** Bij deze activiteiten heerst wel het **marktmechanisme**, dus er is concurrentie en de diensten moeten aan de man worden gebracht. Uit *productgericht* oogpunt dienen de activiteiten per dienst te worden gesplitst.

Soorten verantwoordelijkheidsgebieden

Aangezien het ICLON verantwoordelijk zal blijven voor het bedrijfsresultaat en de investeringen, blijft het te kenschetsen als een investeringscentrum. Het is zelfs aan te bevelen. Er moet wel meer worden gekeken naar de investering in de productiefactor arbeid van het ICLON. De terugverdientijd moet worden vastgesteld. Er moet worden bewaakt wanneer een investering in een medewerker zichzelf heeft terugbetaald in diens output. Dit leidt tot de volgende

Aanbeveling management informatievoorziening:

De **terugverdientijd** van de investeringen moet bewaakt worden. Aangezien de voornaamste productiefactor van het ICLON arbeid, geleverd door het hooggeschoolde

personeel, is, wordt in dit personeel door middel van opleidingen geïnvesteerd. Ook kan worden geïnvesteerd in het ontwikkelen van nieuwe producten. De kosten hiervan, zijnde arbeidsuren en opleidingskosten, moeten apart zichtbaar worden gemaakt om daartegenover de opbrengsten te zetten. Als er bijvoorbeeld een nieuwe cursus is ontwikkeld, zijn de opbrengsten goed af te zetten tegen de gemaakte kosten. Bij opleidingen ligt dat moeilijker. Hier kan gekeken worden naar de soorten opleidingen en voor het leveren van welke diensten deze opleidingen noodzakelijk zijn.

De wijzen van coördinatie en beheersing

Om professionals aan te sturen lijkt de professionele bureaucratie de juiste wijze van coördinatie en beheersing van processen. Door meer standaardisatie in de vervaardiging van het eindproduct worden de producten goedkoper en de processen meer beheersbaar.

4.2.3 De onderkant van het tolmodel

4.2.3.1 Managementstijl

Individuele managementstijlen

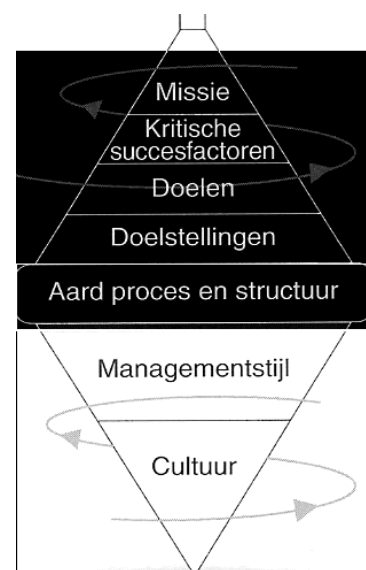
De rollen van politiek – en real-time manager dragen niet bij tot een heldere, toekomstgerichte organisatiestructuur, waarin alle personeelsleden precies weten waar ze staan en de informatie-stromen helder zijn. Het is wenselijk dat deze rollen bij managers door het ICLON wordt ontmoedigd.

Aanbeveling:

De managers hebben ook behoefte aan *informele en ad hoc informatie* op alle aspecten. Door **laagdrempeligheid** bij de verstrekking van informatie moet men actief ontmoedigen dat de managers eigen overzichten gaan opstellen, met alle gevaar op fouten van dien.

Collectieve managementstijl

Een goed afgepaste losse delegatie met op tijden controle en afstemming van de doelstellingen is nodig. De teugel moet iets strakker worden aangehaald.



4.2.3.2 Organisatiecultuur

Het ICLON zou het beste een volledig functionele cultuur kunnen nastreven. Dit kan het beste bereikt worden, door regelmatig met frisse blik naar de eigen bedrijfsvoering te kijken en alle aspecten gelijkwaardig mee te nemen als nastrevenswaardig. De Balanced Score Card kan hierbij nuttige diensten bewijzen!

4.2.4 Overige aanbevelingen voor managementrapportages vanuit het tolmodel.

In hoofdstuk 1 en hoofdstuk 2 is vaak onder de beschrijvingen een apart specifiek kopje “informatiebehoefte” opgenomen. Deze informatiebehoefte, zowel de eisen die vanuit de theorie gesteld worden, als die welke nu bij het ICLON voorkomen, gecompleteerd met de gewenste veranderingen die in dit hoofdstuk worden beschreven, heb ik samengevat tot het volgende overzicht van eisen die aan de managementinformatievoorziening moeten worden gesteld:

De management informatie voor het ICLON moet, samengevat, als volgt worden opgesteld:

- Per product/dienst (output; testen en kwaliteitsbewaking);
- Markt- en toekomstgericht t.b.v. commerciële activiteiten;
- Bijsturing van het proces (tussen input en output) mogelijk maken;
- Per soort klant;
- Vergelijking mogelijk maken tussen resultaat en investering (rendement);

- Vergelijking mogelijk maken tussen de geleverde productie en de productiecapaciteit;
 - Vergelijking met voorgaande perioden, zodat begroting mogelijk wordt;
 - Indicatoren budgetmechanisme (begroting) zijn: instroom studenten, studenten die afstuderen, promoties;
- t.b.v. het individuele functioneren van de professionals is laagfrequente informele informatie zinvol.

Informatie moet niet (meer)

- Overkill zijn;
- Als machtsmiddel voor manipulatie gebruikt worden.

Maar mag méér:

- T.b.v. uitvoering en beheersing van de bedrijfsprocessen;
- Inzicht geven in tevredenheid van klanten en medewerkers;
- Tonen hoe flexibel de organisatie is.

4.3 Aanbevelingen vanuit de theorie van de dominante processen

Op dit vlak is verandering onmogelijk. Deze theorie is alleen nuttig om de managementrapportage te optimaliseren.

Aanbevelingen vanuit “overheidshuishoudingen” voor managementrapportage voor de lerarenopleidingen:

1. Aangezien er geen marktmechanisme is, moet het **budgetmechanisme** worden toegepast. Dat wil zeggen: er moet - per vak lerarenopleiding - een vergelijking worden gemaakt tussen het beschikbare *budget* en de gemaakte *kosten* (gewerkte uren personeel, materiaalkosten). Ter vergelijking worden beschikbare historische gegevens toegevoegd. Zie in onderstaande tabel de realisatie 2009. Frequentie: dit overzicht dient *maandelijks* geactualiseerd te worden, zodat budgetbewaking kan plaatsvinden. Voorbeeld:

ICLON 1e geldstroom t/m 30 september 2010

Ordernummer(s)	A	B	C	D=-A+B+C	E
(- zijn baten en + zijn lasten)	Budget	Realisatie	Verplichtingen	Restant	Realisatie
	2010	2010	2010	2010	2009
Personeelslasten wetenschappelijk personeel	1.000.000	753.547	82.478	-163.975	980.553
Personeelslasten promovendi	30.000	22.545	5.524	-1.931	35.222
Personeelslasten ondersteuning	490.000	398.725	87.547	-3.728	495.203
Personeelslasten ingehuurd personeel	40.000	30.230	0	-9.770	45.222
ICLON Lerarenopleiding talen personeel	1.560.000	1.205.047	175.549	-179.404	1.556.200
Materiële lasten algemeen	60.000	32.222	5	-27.773	25.625
Materiële lasten apparatuur	20.000	16.132	268	-3.600	9.323
Materiële lasten reiskosten	20.000	17.421	588	-1.991	16.987
ICLON Lerarenopleiding talen materieel	100.000	65.775	861	-33.364	51.935
ICLON Lerarenopleiding talen totaal	1.660.000	1.270.822	176.410	-212.768	1.608.135
Personeelslasten wetenschappelijk personeel	1.000.000	775.212	101.254	-123.534	966.874
Personeelslasten promovendi	145.000	111.411	43.214	9.625	122.654
Personeelslasten ondersteuning	400.000	334.587	57.841	-7.572	353.647
Personeelslasten ingehuurd personeel	10.000	2.280	0	-7.720	15.647
ICLON Lerarenopleiding natuurwetenschappen personeel	1.555.000	1.223.490	202.309	-129.201	1.458.822
Materiële lasten algemeen	70.000	53.226	0	-16.774	56.489
Materiële lasten apparatuur	20.000	5.048	69	-14.883	14.627
Materiële lasten reiskosten	15.000	14.776	2.035	1.811	15.627
ICLON Lerarenopleiding natuurwetenschappen materieel	105.000	73.051	2.104	-29.846	86.743
ICLON Lerarenopleiding natuurwetenschappen totaal	1.660.000	1.296.540	204.413	-159.047	1.545.565
ICLON Lasten totaal 1e geldstroom	3.320.000	2.567.363	380.823	-371.815	3.153.700
Bijdrage ministerie OCW	-3.140.000	-2.355.000		785.000	-2.990.000
Onderwijs baten	-137.000	-67.541		69.459	-135.547
Overige baten eerste geldstroom	-43.000	-57.385		-14.385	-19.874
ICLON Baten totaal 1e geldstroom	-3.320.000	-2.479.926		840.074	-3.145.421
Resultaat	0	87.437		468.259	8.279

Ik heb hierin twee opleidingen opgenomen als voorbeeld. Hierin wordt ook een vergelijk gemaakt tussen de begroting (budget) en realisatie en verplichtingen.

2. Een urenverantwoording per medewerker per activiteit moet maandelijks worden verstrekt. Zo kan worden geconstateerd of er *ondercapaciteit* is of dat er *overcapaciteit* is. Bij ondercapaciteit moet men extra personeel inzetten; uit andere activiteitengroepen, dan wel extern. Bij overcapaciteit moet het personeel elders worden ingezet; bij een andere activiteitengroep of bij de commerciële ICLON-tak; Voorbeeld:

Bezettingscijfers 1e geldstroom ICLON (in fte)

(hoofd)vak	Begroting fte	Realisatie 31-dec	%	Verwachting fte	Afwijking fte
Talen	4,6	3,2	69,6%	6,5	-1,9
Natuurwetenschappen	5,3	1,5	28,3%	5,1	0,2
Totaal	9,9	4,7		11,6	-1,7

Een

dergelijk overzicht heeft een 'dashboardfunctie'; men kan er actie op ondernemen bij opvallende zaken. In bovenstaande (fictieve) tabel is af te lezen dat het bij natuurwetenschappen wel goed gaat: voor het resterende cursusjaar is er nog voldoende ruimte om de docenten de vakken te laten geven. Bij de talen echter is de situatie zorgelijk: er zijn al veel te veel uren besteed door de betreffende docenten. Bij natuurwetenschappen blijkt dus uit de tabel een overcapaciteit en bij talen een ondercapaciteit. Actie moet worden ondernomen.

Aanbeveling vanuit "overheidshuishoudingen" voor managementrapportage voor de commerciële activiteiten:

Projectmonitoring: Per dienst moet worden weergegeven wat de begrote baten en lasten zijn. Zoals geplande- en werkelijke uren. Voorbeeld van een dergelijke informatie-verstrekking, met 'dashboardfunctie':

Projecten	maximale uren	uren tot nu	verschil uren	% verschil	begrote lasten	werkelijke lasten	restant	% restant	projecttijd over	begrote baten
Inholland	20	15	5	25,0%	860	802	58	6,7%	25,0%	1.000
Archeologie	42	40	2	4,8%	1.860	1.760	100	5,4%	5,0%	2.200
Onderwijsontwikkeling	62	55	7		2.720	2.562	158			3.200
Scala College	8	0	8	100,0%	320	0	320	100,0%	75,0%	500
Visser 't Hooft College	33	12	21	63,6%	1.320	700	620	47,0%	50,0%	1.500
Nascholing	41	12	29		1.640	700	940			2.000

Hierin kan worden gezien hoe de uren - als deel van de lasten - staan tegenover de voortschrijding van het project. Tevens dient er per periode een berekening van de tarieven te worden uitgevoerd.

4.4 Aanbevelingen naar aanleiding van de Balanced Score Card

De Balance Score Card is al benut om de bovenkant van het tolmodel vollediger te maken (zie 4.2.1.3). Hieronder volgen nog wat specifieke aandachtspunten:

- vanuit het **klantperspectief**
 - Ierarenopleiding:* De universiteit, als vertegenwoordiger van de overheid, is de klant. De klant wil graag veel studenten, die het onderwijs van het ICLON volgen. Dus men moet ook de studenten tevreden houden. Bijbehorende informatieverstrekking is: **evaluatiegegevens** van de *studenten* en ~ *bezoekers van open dagen* eerstejaars.
 - Commercieel:*
 - De **klanttevredenheid** wordt door het ICLON bepaald door het voeren van een evaluatief gesprek. De klant put hierbij uit eigen evaluaties van de studenten die het ICLON-onderwijs gevolgd hebben. Voor het ICLON is het ook nuttig om *eigen evaluatiegegevens* van de studenten te verzamelen. Hiermee is men niet alleen de klant een stap vóór, maar men kan de knelpunten ook gebruiken om het cursusaanbod te verbeteren (leereffect) en ook voor latere innovatie. Bijbehorende informatieverstrekking is dus evaluatiegegevens van de *studenten*.
 - Het laten uitrekenen van het **marktaandeel** stelt het ICLON in staat te zien hoe gewild haar producten zijn. Het marktaandeel van een

product wil zeggen hoeveel procent van de markt dit product gebruikt, in vergelijking met het gebruik van soortgelijke producten.

- Vanuit het **interne perspectief**:

- *Algemeen*: Het belangrijkste kapitaal van het ICLON wordt gevormd door de factor arbeid, te weten het wetenschappelijk **personeel**. Informatie moet worden verzameld en verstrekt over: het *ziekteverzuim*, de *tevredenheid* van het personeel (zowel via het ROG²⁸ als via een anonieme enquête), Het personeel dient ook goed op de hoogte te blijven van hun vakgebied. *Nascholing* dient in de gaten te worden gehouden; halfjaarlijkse overzichten van gevolgde opleidingen/cursussen/workshops moeten aan de leidinggevendenden van de organisatie verstrekt worden, zodat zij *daar* actie op kunnen ondernemen. De personeelscijfers dienen tevens weer te geven hoe flexibel de organisatie kan inspringen op toekomstige veranderingen c.q. problemen.
- *Commercieel*: **medewerkermonitoring**: urenverantwoording per medewerker per project moet maandelijks worden verstrekt. Zo kan worden geconstateerd of er *ondercapaciteit* is of dat er *overcapaciteit* is. De invalshoek is hier dus niet de voortschrijding van het project, maar de inzet per medewerker. Bij ondercapaciteit moet men extra personeel inzetten; uit andere activiteiten-groepen, dan wel extern. Bij overcapaciteit moet het personeel *elders* worden ingezet; bij een andere activiteitengroep of bij de commerciële ICLON-tak;

- Vanuit het **innovatie-perspectief**:

Er dient periodiek aandacht geschonken te worden aan **innovatie**. Daarvoor kan *per afdeling* een '**denktank**' geformeerd worden, die – uitgaande van de betreffende randvoorwaarden – zoekt naar nieuwe producten en mogelijkheden voor het ICLON om nieuwe markten aan te boren.

Literatuurlijst

Prof.dr. O.C. van Leeuwen, drs. R.H.I. van Schoubroeck en drs. R. van Breemen , Management en informatie: De kunst van het kiezen, Samson, Vierde oplage, 2000;
Prof. R.W. Starreveld RA, Prof.dr. O.C. van Leeuwen RA en prof.drs. H. van Nimwegen, RA, Bestuurlijke Informatieverzorging deel 1 Algemene grondslagen, Stenfert Kroese, vijfde druk, 2002;
Prof. R.W. Starreveld RA, Prof.dr. O.C. van Leeuwen RA en prof.drs. H. van Nimwegen, RA, Bestuurlijke Informatieverzorging deel 2A Toepassingen, Stenfert Kroese, vijfde druk, 2004;
Prof. R.W. Starreveld RA, Prof.dr. O.C. van Leeuwen RA en prof.drs. H. van Nimwegen, RA, Bestuurlijke Informatieverzorging deel 2B Toepassingen (Samson, vierde druk, derde oplage, 1997;
J.F. Rockart, "Chief executive define their own data needs", Harvard Business Review, 1974
A.A. de Waal en H. Bulthuis, "Cijfers zeggen niet alles", Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1995;
D.F. Otley en J. Berry, Control, Organization and Accounting, Accounting, Organizations and Society, 1980;
Hofstede, Management Control of public and not-for-profit activities, Accounting, Organizations and Society, 1981;
M.J. Earl en A.G. Hopwood, "From Management Information to Information Management", The information systems environment;
N. Anthony en V. Govindarajan "Management Control systems, Irwin, 1995;
H. Mintzberg, "Structure in fives, designing effective organizations", Prentice Hall, 1983;
H. Mintzberg, "the Manager's job: Folklore and Fact", Harvard Business Review, 1990;
R.T.M. Bots en W. Jansen, "Organisatie en Informatie", , Samson Bedrijfsinformatie, 1991;
C.P. Lewy. "Management Control Regained", Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1994; R.S. Kaplan en D.P. Norton, "The Balanced Scorecard – measures that drive performance", Harvard Business Review, 1992;
Beleidsstuk: bijlage 3 Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs in de eerste graad;
Bedrijfsplan ICLON HO, eerste aanzet ter bespreking in het DB;
<http://www.scriptie.nl/onderzoeksmanual/>

²⁸ zie voor uitleg ROG bijlage VII

Bijlage I: Het ICLON: organisatiestructuur en plaats binnen de Universiteit Leiden:

Hieronder de organisatie structuur van de Universiteit Leiden om aan te geven waar de plaats van het ICLON is binnen deze organisatie.

De Universiteit Leiden bestaat uit zes faculteiten:

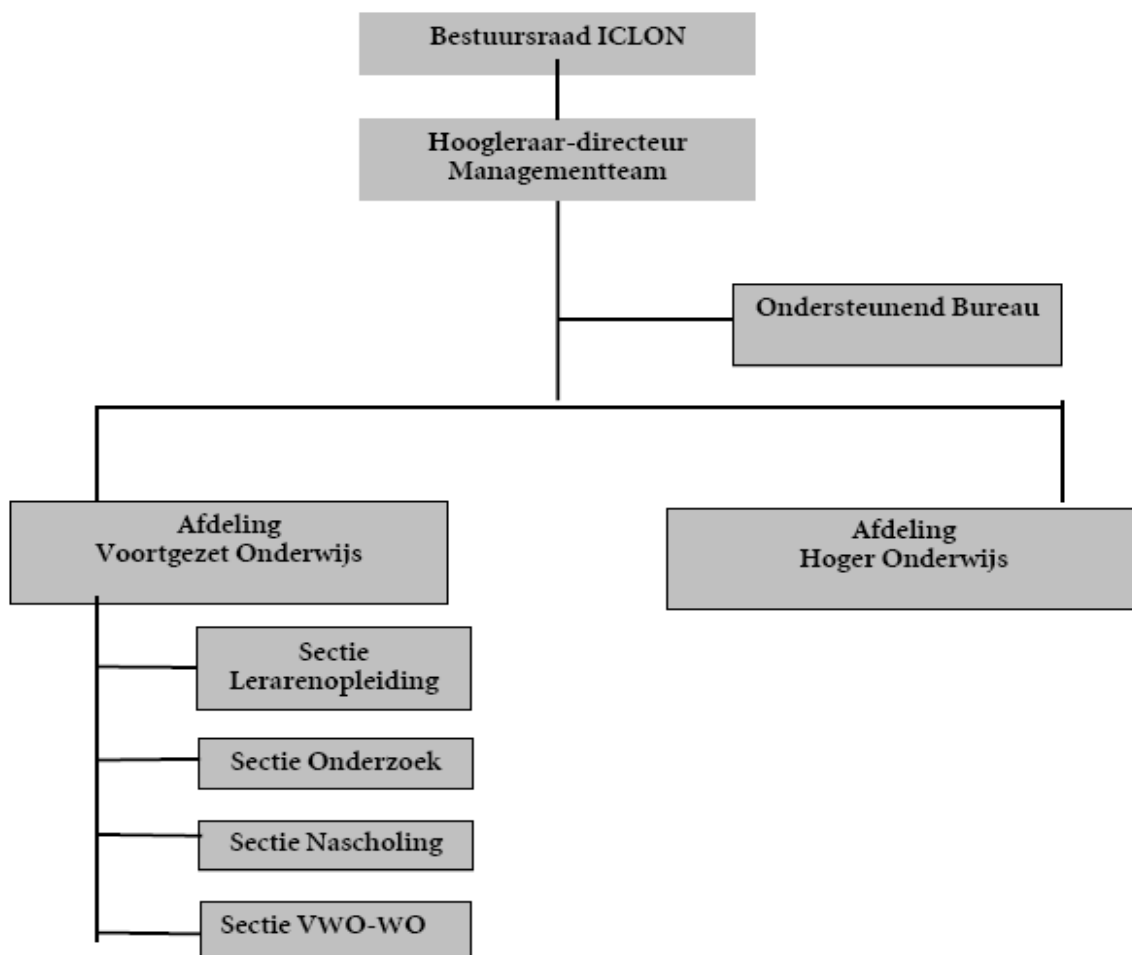
- Archeologie
- Geesteswetenschappen
- LUMC/Geneeskunde
- Rechtsgeleerdheid
- Sociale Wetenschappen
- Wiskunde en Natuurwetenschappen

Daarnaast zijn er twee andere eenheden met onderwijs- en onderzoekstaken:

- Campus Den Haag
- ICLON (Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Nascholing)

Het bestuur van de universiteit als geheel is in handen van het College van Bestuur (CvB), dat verantwoording aflegt aan de Raad van Toezicht. Het centrale medezeggenschapsorgaan is de Universiteitsraad. Iedere faculteit heeft een faculteitsbestuur, onder voorzitterschap van een decaan, en een faculteitsraad. Het bestuursbureau en acht expertisecentra verzorgen de ondersteuning aan het CvB en aan de universitaire organisatie als geheel.

DE ORGANISATIE VAN HET ICLON IN 2009



Bijlage II: Verslag interviews afgenomen bij functionarissen ICLON:

Afgenomen door Erik de Wagt (EdW)

Mevr. drs. M.P. Voorkamp (MV), directeur bedrijfsvoering/secretaris ICLON:

Dr. J. Nedermeijer (JN), afdelingshoofd Hoger Onderwijs

Missie:

EdW geeft uitleg over de term missie. Heeft het ICLON een missie zoals ik net heb omschreven? MV: Niet zozeer vastgelegd op papier en structureel verwoord binnen de organisatie. Maar het komt neer op: bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs. Iedereen zou moeten weten dat dit onze basis is waaruit wij werken. Er wordt ook op getoetst. Bij begin van activiteiten en aanvaarding van opdrachten wordt hiernaar gekeken. Er moet een link kunnen worden gelegd met deze missie, anders moet een te leveren dienst niet worden uitgevoerd. Het valt dan buiten onze range. EdW: Dus het is niet algemeen bekend binnen het ICLON. Denk bijvoorbeeld aan een "mission statement", zoals bij Overtoom: "Tuut, tuut, dat is snel". MV: Nee het is niet bekend als een algemeen bekende slagzin. Nee, we weten wat we moeten doen en daaruit moet men destilleren wat onze reikwijdte is.

JN zegt over missie: Vooraan in de markt liggen en hoge kwaliteit leveren. Dat laatste kan worden vastgesteld door eens per jaar een enquête te houden onder onze klanten. Dat doen de contactpersonen. Ik heb hier ook een rapport, die een onderzoeksbureau voor ons heeft uitgewerkt. Daarin staat dat ook te lezen. Het is niet zo dat het erg binnen Hoger Onderwijs leeft. We weten het wel maar of we bij het aangaan van een nieuwe opdracht er altijd naar kijken, dat denk ik niet.

KSF/Doelen/Doelstellingen:

EdW geeft uitleg over de term KSF. EDW: Als je eerst kijkt naar wat je hebt gezegd over de missie, wat zijn de belangrijkste factoren die in orde moeten zijn willen het ICLON slagen in het voldoen aan die missie. MV: Als het gaat om het onderwijs, dus waar we niet commercieel werken, hebben wij periodiek te maken met een visitatie. Deze wordt door onafhankelijke personen uitgevoerd. Er wordt gekeken naar de kwaliteit. Ons doel is met minimaal een cijfer 7 door deze visitatie te komen. Tevens is het voor als directeur bedrijfsvoering uitermate belangrijk om ook financieel goed te scoren. De universiteit gaat daar steeds dieper en gedetailleerder op in en verschillen zijn vaak onderwerp van heftige discussies. We kunnen ons niet veroorloven slecht te scoren. JN: Zoals ik al zei wordt de klanttevredenheid ieder jaar onderzocht. Ik vind dat we minimaal een 6 moeten scoren. Ik probeer altijd te analyseren waar het mis gaat en waarom.

Processen:

EdW: legt kort uit wat processen inhouden en vraagt naar de aard van het proces. MV: Eigenlijk hebben wij altijd op de lijn van het maatwerk gezeten. De student moest zo goed mogelijk worden bediend en daarom werd het vaststellen van het curriculum per student bekeken en waar nodig aangepast. Dus alle variabelen zijn bekend en worden nogmaals bekeken. Het wordt aan de andere kant wel erg duur. Daarom wordt er gekeken of er standaardisatie kan worden aangebracht. We hoeven het wiel niet iedere keer weer opnieuw uit te vinden. Bij de Lerarenopleiding zijn ze daar al ver mee. Eerst werd er per student een programma opgesteld, maar nu worden ze op criteria geselecteerd, waarna ze een standaard programma gaan volgen. Maar er blijft toch een neiging naar maatwerk. JN: Mijn criterium blijft, wetenschap en opbrengst optimaliseren. Dit moet natuurlijk wel financieel haalbaar blijven. Maar we kijken naar de specifieke wensen van de klant en passen daar onze diensten op aan. Als we al programma's hebben gebruikt of ontwikkeld en de klant vraagt naar iets soortgelijks dan zullen we die natuurlijk ook gebruiken. Hierdoor ontstaat ruimte die we investeren in interessante projecten. Hieruit halen we nieuwe kennis. Ook proberen we zoveel mogelijk van elkaars kennis gebruik te maken. We gaan als volgt te werk: Er wordt een voorstel geschreven, waarna er een besluit wordt genomen. Na uitvoering volgt de evaluatie met het leermoment. Als het niets heeft opgeleverd wordt niet verder gegaan met dit onderwerp. Wordt er wel nieuw kennis c.q. een nieuwe markt aangeboord, dan gaat we verder op de ingeslagen weg. Dit is geen allesbepalende regel.

Structuren:

EdW legt in het kort uit wat bedoelt wordt met basisstructuren en wel er zijn met de kenmerken. MV: Dat is heel duidelijk. Het ICLON werkt productgericht, want onze diensten worden in een afdeling gemaakt en uitgevoerd. Tevens lijkt de structuur het meest op een markt- en klantgerichte aanpak. Alles is binnen het ICLON gericht op de klanten. De afdelingen geven dat al aan: Voortgezet Onderwijs (VO) en Hoger Onderwijs (HO). Tevens zijn daarbinnen de hoofdproductgroepen aangegeven, zoals Lerarenopleiding en Nascholing bij VO en de ICT groep bij HO. JN: Ja, productgericht lijkt mij het meest overeenkomen. Bij mij zou ik om de naam alleen al klantgericht zeggen. Daar draait het bij ons heel erg om.

EdW legt uit hoe het begrip verantwoordelijkheidsgebieden in elkaar zit. MV: Dat is geheel in mijn straatje. Ik ben daarvoor verantwoordelijk. Daar wij door het College van Bestuur verantwoordelijk worden gesteld voor het resultaat en voor de investeringen, is volgens mij het investeringscentrum geheel van toepassing. Wij hebben periodiek wel kleine investeringen in apparatuur e.d. Maar wij investeren het meest in de kwaliteit van ons personeel. Hoe houden wij die op peil. Dit komt allemaal ten laste van onze jaarlijkse budgetten. Het legt een grote druk op ons omdat deze investeringen ook moeten worden terugverdiend. Dus heel goed die opleidingen en coaching, maar het moet betaalbaar blijven. Bij apparatuur worden de kosten over bijvoorbeeld 5 jaar gespreid. Bij ons zit alles in 1 jaar.

EdW geeft uitleg over de wijze van coördinatie en beheersing. MV: Bij het ICLON neemt het wetenschappelijk personeel (professionals) de sleutelposities in. De vaardigheden worden zo veel mogelijk met elkaar gedeeld. Dit komt ook naar voren in hun functioneringsgesprekken. Dat heet nu Resultaat en Ontwikkelingsgesprekken. HO en VO zijn redelijk zelfstandig genieten. De resultaten van deze afdelingen worden door mij als beoordeling en bijsturing gebruikt. Maar geheel vrij zijn ze niet. Dus professionele bureaucratie komt het meest in de buurt.

Volgens JN zijn dit zaken die meer in het aandachtsgebied van MV liggen. Hij laat dit aan haar over gezien de tijd.

Managementstijl:

EdW vertelt in het kort over de managementstijlen. MV: de rol van ondernemer valt mij direct op. Het ontwikkelen van en het op kwaliteit houden van diensten is het belangrijkste binnen het ICLON. Wij zijn en blijven professionals. Daarnaast is het van groot belang dat er op een goede manier wordt omgegaan met elkaar. Wij hebben een informele cultuur, waarbij mensen goed met elkaar kunnen opschieten en dus graag met elkaar samenwerken en informatie uitwisselen. Hierdoor worden we warm van binnen en gaan we graag aan de slag. Het is ook de regel dat het onze eer te na is om iets niet af te maken. Verder moeten we ook in de gaten houden dat we onze mogelijkheden zo goed mogelijk benutten. Dus nieuwe producten en klanten zijn welkom. EdW: Ik heb vaak het idee dat bepaalde personen informatie bij mij aanvragen en dat ombouwen voor eigen behoeften. Dus de politiek manager kijkt ook om de hoek? MV: Daar kan ik mij niet in herkennen. Misschien gebeurt het wel eens maar dat lijkt mij niet belangrijk. JN: Ik zie mij zelf vooral als ondernemer. Andere aspecten komen natuurlijk ook voor. Maar de klant kwalitatief goed bedienen en innovatief bezig zijn steken daar met kop en schouders boven uit.

Over collectieve managementstijl zijn beiden het eens en omschrijven het als volgt: Wij krijgen randvoorwaarden van het College van Bestuur en JN van MV, waarbinnen moet worden gewerkt. Voor de rest moet op hoofdpunten verantwoording worden afgelegd.

Cultuur:

EdW geeft een beschrijving van de cultuurtypen. MV: Het ICLON richt zich op meerdere partijen, zoals klanten en personeelsleden. Wij weten in welke markt we zitten, we zijn flexibel en klantgericht. Het zou kunnen dat we ons teveel op een doel richten. Misschien komt dit wel naar voren als conclusie van deze scriptie. Ik hoor het graag. JN: we weten wat we doen en in welke markt we zitten. We zijn naar buiten gericht, dat blijkt wel uit wat ik hiervoor heb gezegd. Functioneel lijkt mij een juiste typering van de cultuur.

Bijlage III: onderzoekstypen en ~methoden

- **Onderzoekstypen**

Onderzoek is ruwweg in te delen in vier onderzoekstypen. Afhankelijk van wat voor onderwerp en probleemstelling je hebt gekozen kunnen verschillende soorten onderzoek geschikt zijn. Hieronder volgt een beschrijving van deze vier onderzoekstypen en welke uitgangspunten voor onderzoek daar over het algemeen geschikt voor zijn.

- **Beschrijvend onderzoek**

Beschrijvend onderzoek houdt zich bezig met het registreren en ordenen van een bepaald verschijnsel. Dit gebeurt vaak aan de hand van vooraf opgestelde regels en vaak komen hier 'wat?' of 'hoe?'-vragen in voor. Vooraf heb je vaak geen hypothesen of theorieën voor handen en op basis van het geregistreerde resultaat kan vervolgonderzoek plaatsvinden waarbij deze wel worden ontwikkeld.

- **Explorerend onderzoek**

Explorerend onderzoek vindt plaats wanneer er ideeën zijn over mogelijke verbanden en je al over enige kennis beschikt maar het nog ontbreekt aan scherpe hypothesen en duidelijke veronderstellingen. Het belangrijkste doel van deze manier van onderzoek is dan ook het ontwikkelen van een hypothese of theorie. Vragen die hier vaak voorkomen zijn de 'waarom?' en 'hoe komt dat?' vragen. Na een explorerend onderzoek volgt vaak een toetsend onderzoek om na te gaan of de hypothese klopt.

- **Toetsend onderzoek**

Zoals hierboven beschreven wordt bij toetsend onderzoek vaak nagegaan of een bepaalde theorie of hypothese klopt.

- **Constructief onderzoek**

Bij dit soort onderzoek gaat het vaak om de voorbereidingen die worden getroffen voor het opzetten van een plan. Denk hierbij aan onderzoek wat wordt gedaan voor beleidsplannen. Vaak mond dit uiteindelijk uit in een aantal aanbevelingen waarmee zo'n plan wordt ontworpen.

- **Onderzoeksmethoden**

Op het gebied van onderzoek zijn veel verschillende methoden waaruit een onderzoeker kan kiezen. Welke methode je kiest is afhankelijk van het onderwerp wat je hebt gekozen, de probleemstelling die je hebt geformuleerd, de middelen die je tot je beschikking hebt en de hoeveelheid tijd die beschikbaar is om je onderzoek uit te voeren. Verder is het doel van je onderzoek ook van groot belang voor de keuze van een onderzoeksmethode. Ben je op zoek naar meningen, opinies of kennis over een bepaald onderwerp dan worden over het algemeen kwalitatieve onderzoeksmethoden gebruikt. Hierbij worden vaak kleinere groepen mensen onderzocht omdat deze methoden vaak meer tijd per respondent kosten. Voor het achterhalen van statistische gegevens over een onderwerp worden vaak kwantitatieve methoden gebruikt, hiermee kunnen grotere groepen mensen onderzocht worden en hiermee wordt inzicht geboden over een onderwerp door onderbouwing met cijfers en statistieken. Hieronder volgt per methode een omschrijving van wat het precies inhoudt:

- **Kwantitatieve methoden**

- **Survey-onderzoek**

De methode wordt gebruikt om opinies, houdingen, kennis of meningen bij grote groepen mensen te meten. Dit wordt vaak gedaan door middel van enquêtes of vragenlijsten. Bij dit soort enquêtes wordt vaak gebruikt gemaakt van schalen, waarbij de deelnemer (respondent genoemd bij dit soort onderzoeken) bij een vraag kan kiezen uit een beperkt aantal antwoordmogelijkheden (bijvoorbeeld keuze uit vijf antwoordenmogelijkheden). Voor scriptieonderzoek wordt vaak gebruikt

gemaakt van de mogelijkheid om een internetenquête op te zetten, hiermee heb je een groot bereik en wordt de data vaak al overzichtelijk gepresenteerd door het enquêteprogramma.

- **Secundaire analyse**

Bij deze methode wordt gebruik gemaakt van al bestaande datasets, dus onderzoeksgegevens die al door andere onderzoekers zijn verzameld. Deze vorm wordt ook wel kwalitatief bureauonderzoek genoemd. Het grootste voordeel van deze methode is natuurlijk dat je niet zelf het onderzoek hoeft te doen, nadeel is wel dat je vaak niet een dataset vindt die aan je specifieke eisen voldoet.

- **Experimenteel onderzoek**

Bij deze vorm van onderzoek wordt een experiment opgezet om een bepaalde hypothese te testen. Hierbij is sprake van een effectmeting, je meet hierbij het effect van X op Y, dit wordt dan een causaal verband genoemd. Ook wordt over het algemeen gebruik gemaakt van een experimentele situatie, op deze manier kun je de controle over de situatie houden. Bij experimenteel onderzoek wordt niet gesproken over respondenten maar over proefpersonen.

- **Kwalitatieve methoden**

- **Observatieonderzoek**

Bij observatieonderzoek wordt gebruikt gemaakt van systematische waarneming van bepaalde gedragingen van over het algemeen kleine groepen personen. Hierbij wordt alleen gelet op gedragingen die voor het onderzoek interessant zijn.

- **Open interview**

Interviews worden vaak gehouden bij onderzoeken waar de onderzoeker de beleving of motieven van een respondent wil achterhalen. Vaak vindt dit plaats in de vorm van een tweegesprek maar het open interview kan ook in groepsvorm plaatsvinden.

- **Literatuuronderzoek**

Bij literatuuronderzoek ga je op zoek in bestaande literatuur zoals boeken, tijdschriften, kranten, internet, bestaande onderzoeksverslagen etc. Vaak voer je literatuuronderzoek aan het begin van je onderzoek uit om je onderwerp af te bakenen en om je onderzoeksopzet op te kunnen stellen.

Bijlage IV Onderdelen van het tolmodel

In deze bijlage worden de onderdelen van het tolmodel theoretisch beschreven:

Bovenkant van de tol:

Onderdeel	Theorie
Missie	De missie is het vertrekpunt van het maken van het strategisch plan. Hierin wordt de bestaansreden van een organisatie weergegeven. De missie geeft inzicht in de richting waarin de organisatie zich wenst te ontwikkelen en de wijze waarop het zich wenst te profileren naar c.q. onderscheiden van de voor haar relevante omgeving, zoals klanten, concurrenten, werknemers, kapitaalverstrekkers, milieugroeperingen.
Kritieke Succes Factoren	De term Kritieke Succes Factoren (KSF) heeft vooral bekendheid gekregen door Rockart.²⁹ KSF ook wel genoemd “do-wells”, zijn die gebieden die doorslaggevend zijn voor het succes of falen van een organisatie. Voor deze gebieden dient een “dashboard” te worden ingericht, zodat het management permanent kan aflezen hoe de zaken ervoor staan. Het meten van de waarde van de KSF gebeurt met de hulp van zogeheten prestatie-indicatoren³⁰. Het gaat dus om de factoren die zorgen dat een organisatie slaagt. Organisaties zijn vaak geneigd een veelheid aan KSF te onderkennen. De praktijk leert echter dat er dikwijls slechts tussen de drie en acht echt cruciale KSF bestaan, die echt bijdragen aan het succes van de organisatie.
Doelen en doelstellingen	Uitgaande van de missie en de KSF definiëren organisaties hun doelen. Doelen zijn dan een concrete invulling van de missie en eventueel een KSF. De term doelen is gereserveerd voor de kwalitatieve invalshoek (goals). Doelstellingen zijn meer kwantitatieve termen, ook wel “targets” of “objectives” genoemd. Niet alle doelen zijn eenvoudig te kwantificeren als doelstellingen. Het kwantificeren resulteert veelal in een prestatie-indicator, wat een meeteenheid is op basis waarvan de werkelijke prestatie kan worden afgemeten. Van belang bij het formuleren van de doelen en doelstellingen is dat niet alleen de missie en de KSF als kader worden gezien, maar dat de doelstellingen ook zo concreet mogelijk worden gedefinieerd. Het nadenken over deze “meetbaarheid” dwingt de organisatie zeer goed na te denken over wat nu precies de doelstelling is. Vaak wordt in rationeel denkende organisaties gedacht volgens de regel “als ik het niet kan meten, heeft het ook geen zin de doelstelling te formuleren”.³¹

Midden van de tol:

PROCESSEN:

Aard van het proces:	Beschrijving	Informatiebehoefte
Standaard proces	Dit proces kent een routinematige procesgang zonder keuzemomenten met als resultaat een eenvormig product. Er wordt bij dit proces vooral op invoer gestuurd. Het aantrekken van kwalitatief voldoende invoer, testen en gereed maken voor productie zijn hierbij belangrijk.	Is men geslaagd kwaliteitscontroles uit te voeren, de mate van afwijking van de input op de gewenste input en de oorzaak hiervan;
Samenge-	Dit proces levert een beperkte verscheidenheid	Welke problemen zijn er, wat zijn

²⁹ J.F. Rockart, “Chief executive define their own data needs”, Harvard Business Review, 1974 en Management en informatie: De kunst van het kiezen, prof.dr. O.C. van Leeuwen, drs. R.H.I. van Schoubroeck en drs. R. van Breemen (Samson, Vierde oplage, 2000) vanaf blz. 19.

³⁰ A.A. de Waal en H. Bulthuis, “Cijfers zeggen niet alles”, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1995 en Management en informatie: De kunst van het kiezen, prof.dr. O.C. van Leeuwen, drs. R.H.I. van Schoubroeck en drs. R. van Breemen (Samson, Vierde oplage, 2000) blz. 20.

³¹ prof.dr. O.C. van Leeuwen, drs. R.H.I. van Schoubroeck en drs. R. van Breemen, Management en informatie: De kunst van het kiezen, Samson, Vierde oplage, 2000 blz. 21.

Aard van het proces:	Beschrijving	Informatiebehoefte
steld proces	aan producten op, die tot stand komt als gevolg van enkele veelal vooraf bepaalde keuzemomenten in de procesgang. Ook hier is invoer belangrijk, maar tevens moet worden gerapporteerd over problemen met de invoer, zodat aanpassingen ervoor kunnen zorgen dat de flexibiliteit groot genoeg is om de gewenste uitvoer te realiseren.	de oorzaken en de mate waarin men geslaagd is de achterstanden weg te werken. Tevens moet naar de kosten hiervan worden gekeken;
Maatwerk proces	Dit proces levert een grote verscheidenheid aan producten op, waarbij in extreme gevallen de procesgang volledig wordt bepaald door de productspecificaties voor een specifieke klant. Bij dit soort processen moet gekeken worden naar de flexibiliteit van het productieproces, zoals bij het maatwerkproces beschreven, maar er dient tevens te worden toegezien op de kwaliteit van de uitvoer, het testen en gereed maken voor de klant. ³²	De mate waarin men geslaagd is de kwaliteit te beoordelen en de uitval en de oorzaken hiervan te achterhalen.

1	Er is sprake van ondubbelzinnige doelstellingen;
2	Het resultaat van het proces is meetbaar in termen van de doelstelling(en);
3A	Het proces bestaat uit repeterende activiteiten;
3B	De effecten van interventies op het proces zijn vooraf bekend. Met andere woorden, er is een voorspellend model van het proces;
4	De mogelijkheid tot bijsturen is aanwezig.

Routine control:	Aan alle vier de aspecten voor een beheerst proces is voldaan;
Expert control:	Dit control-type doet zich voor wanneer aan punten 1,2, 3B en 4 is voldaan, maar niet aan punt 3A (de activiteiten zijn niet repeterend). Door een expert in te schakelen wordt dit probleem opgelost;
Trial en error control:	Aan punt 3B is niet voldaan (de effecten van de interventies zijn niet bekend), maar via proberen wordt getracht het gewenste resultaat te bereiken;
Intuitive control:	Aan punten 3A (de activiteiten zijn niet repeterend) en 3B (de effecten van de interventies zijn niet bekend) is niet voldaan. Doordat het product uniek is, wordt er toch gestuurd. Er is intuïtief bekend wat er moet gebeuren om het de goede kant op te laten gaan;
Judgemental control:	Aan punt 1 is voldaan, maar niet aan punt 2 (het resultaat is meetbaar t.o.v. de doelstellingen). De output is niet of moeilijk meetbaar;
Political control:	Dit control type doet zich voor bij dubbelzinnige doelstellingen (niet voldaan aan punt 1). Onderhandelingen en crisismanagement zijn hierbij van belang. ³³

STRUCTUREN:

1 Basisstructuren		
Structuur	Beschrijving	Informatiebehoefte
<i>Functioneel</i>	Bij deze structuur is de logische samenhang tussen opeenvolgende bewerkingen in het voortbrengingsproces verbroken en is het totale proces verdeeld over afdelingen waartussen afhankelijkheden bestaan. Hierdoor rijzen coördinatieproblemen en ontstaat behoefte aan afstemming.	Informatie gericht op functies: Functioneel ingerichte informatiesysteem

³² , prof.dr. O.C. van Leeuwen, drs. R.H.I. van Schoubroeck en drs. R. van Breemen, Management en informatie: De kunst van het kiezen Samson, Vierde oplage, 2000 vanaf blz. 27.

³³ , prof.dr. O.C. van Leeuwen, drs. R.H.I. van Schoubroeck en drs. R. van Breemen, Management en informatie: De kunst van het kiezen Samson, Vierde oplage, 2000

	Geen van de afdelingen is verantwoordelijk voor het eindproduct, omdat de bijdragen van andere afdelingen aan het eindproduct buiten de invloedsfeer liggen. Dit vraagt om sterke, centrale beheersing met het risico dat de hiërarchie overbelast raakt. Met andere woorden, de organisatie kan het informatieaanbod niet langer verwerken. Veel industriële ondernemingen werken volgens deze structuur. De afdeling inkoop, magazijn grondstoffen, productieafdelingen en expeditie/verkoop volgen elkaar op bij het maken van het product van grondstof t/m levering van het eindproduct aan de klant. ³⁴	en, zoals een inkoop-, financieel-, productie-, verkoopinformatie- en personeelsinformatiesysteem.
<i>Product-gericht</i>	Bij deze structuurvorm zijn de afdelingen relatief onafhankelijk van elkaar, omdat de verantwoordelijkheid voor de realisatie per product of dienst volledig bij een organisatie-eenheid ligt. De logische samenhang tussen activiteiten blijft hierbij intact. Coördinatie van activiteiten vindt plaats binnen dezelfde afdeling, waarmee decentrale beheersing wordt ondersteund. De informatiestromen zijn kort en verlopen over minder schijven. Hierdoor zijn de besluitvorming en flexibiliteit groter. Nadelen kunnen liggen in een verminderde efficiëntie en daarmee gepaard gaande hogere kosten. Denk hierbij aan identieke machines die nodig zijn voor het voortbrengen van verschillende producten. Met bijvoorbeeld gevolgen als overcapaciteit bij de ene productie-eenheid en ondercapaciteit bij de andere. In het ergste geval zal de eenheid met de ondercapaciteit een nieuwe machine kopen, als de capaciteit wel aanwezig is binnen de gehele organisatie. Ook bestaat het risico dat verschillende onderdelen een eigen cultuur ontwikkelen, waardoor de organisatie een verwarrend beeld naar buiten kan uitstralen. ³⁵	Invloed op de bestuurlijke informatiebehoefte: informatie wordt per product(type) of dienst geleverd.
Nauw verbonden met de productgerichte structuur zijn:		
<i>Geografisch</i>	hier wordt het indelingscriterium gevormd door verschillende gebieden waar de organisatie actief is, zoals regio's, landen of continenten.	De informatie wordt geografisch weergegeven.
<i>Markt- of klantgericht</i>	hier is het totale producten- of dienstenpakket verdeeld over verschillende deelmarkten, marktsegmenten of groepen klanten om zodoende optimaal te kunnen aansluiten op de specifieke behoefte van deze markten.	informatie wordt geleverd in relatie tot de indeling van de klanten van de organisatie.

2 Soorten verantwoordelijkheidsgebieden

De informatiebehoefte van het management verschilt al naar gelang het soort verantwoordelijkheidsgebied. R.N. Anthony en V. Govindarajan³⁶ maken in dit verband onderscheid naar vijf typen centra waarbij de eenduidigheid van de relatie tussen input en output het indelingscriterium is:

Centrum	Beschrijving	Informatiebehoefte
<i>gestandaardiseerde kostencentrum</i>	De efficiëntie van het omzettingsproces is het belangrijkste aandachtspunt van het beheersingsproces. Het aantal producten vermenigvuldigd met de standaardkosten per product wordt vergeleken met de werkelijke kosten.	Kosten in relatie tot output zijn van invloed op de bestuurlijke informatieverzorging. Een afdeling die werkt volgens dit principe is alleen verantwoordelijk voor de

³⁴ prof.dr. O.C. van Leeuwen, drs. R.H.I. van Schoubroeck en drs. R. van Breemen, Management en informatie: De kunst van het kiezen, Samson, Vierde oplage, 2000 blz .40

³⁵ prof.dr. O.C. van Leeuwen, drs. R.H.I. van Schoubroeck en drs. R. van Breemen, Management en informatie: De kunst van het kiezen, Samson, Vierde oplage, 2000 blz .40

³⁶ N. Anthony en V. Govindarajan ("Management Control systems, Irwin, 1995)

	Beheersing van de kosten staat bij dit centrum voorop. ³⁷	kosten, die worden afgezet tegen de vooraf bepaalde standaardkosten. Voorbeeld: fabricage afdeling.
<i>opbrengstencentrum</i>	Het opbrengstencentrum onderneemt zelf marktgerichte activiteiten en is verantwoordelijk voor de verkoop en distributie van producten of diensten. Hier is het verband tussen opbrengsten en kosten minder eenduidig. Als het centrum de mogelijkheid heeft om zelf de verkoopprijzen in de markt te bepalen, dan is de omzet de belangrijkste indicator van het besturingsproces. Wanneer dit niet het geval is en er standaardprijzen worden gehanteerd, dan worden fysieke volumes als beoordelingsmaatstaf gekozen.	Omzet en volume zijn van invloed op de bestuurlijke informatieverzorging. De afdeling wordt juist afgerekend op de omzet, dus de afdeling verkoop is zo een afdeling.
<i>onafhankelijke kosten- (of uitgaaf)centrum</i>	Dit zijn organisatieonderdelen die producten en/of diensten leveren waarbij er geen duidelijke relatie bestaat tussen input en output. De output zelf is hier moeilijk vast te stellen. Het resultaat van het beheersingsproces wordt in het algemeen afgemeten aan de benodigde input (vergelijking werkelijke kosten versus budgetten) en deskundige beoordeling van de output.	Kosten in relatie tot budget zijn van invloed op de bestuurlijke informatieverzorging. De werkelijke kosten worden afgezet tegen het vooraf bepaalde budget.
<i>resultaatcentrum</i>	Dit centrum is zowel verantwoordelijk voor het omzettingsproces als voor de marktgerichte activiteiten. Het bedrijfsresultaat (brutowinst) vormt hier de beoordelingsmaatstaf. Aandachtpunten zijn: Onderlinge leveringen tussen resultaatcentra en de daarbij te hanteren verrekenprijzen. Toerekeningen van diensten van overkoepelende stafafdelingen; Gedwongen winkelnering (van binnen de organisatie producten of diensten betrekken) versus de vrijheid om buiten het concern producten of diensten te betrekken	Winst als resultante van opbrengsten en kosten zijn van invloed op de bestuurlijke informatieverzorging. Divisies en business units zijn veelal resultaatcentra.
<i>investeringscentrum</i>	Naast het resultaatcentrum is het management verantwoordelijk voor de productiemiddelen. Dit betekent dat niet alleen het resultaat wordt gemeten, maar dat ook een vergelijking plaatsvindt met de omvang van de investeringen; het rendement van deze middelen is de	Rendement op vermogen, winst als resultante van opbrengsten en kosten zijn van invloed op de bestuurlijke informatieverzorging.

³⁷ ³⁷ prof.dr. O.C. van Leeuwen, drs. R.H.I. van Schoubroeck en drs. R. van Breemen, Management en informatie: De kunst van het kiezen, Samson, Vierde oplage, 2000 blz. 42

	maatstaf om het management te beoordelen.	
--	---	--

3 De wijzen van coördinatie en beheersing

Door afhankelijkheden tussen de organisatieonderdelen ontstaat behoefte aan coördinatiemechanismen, die ervoor zorgen dat activiteiten op de juiste momenten op de juiste wijze worden uitgevoerd. Het mechanisme dat organisaties inzetten om in de coördinatiebehoefte te voorzien, is van invloed op de bestuurlijke informatieverzorging. Dit wordt toegelicht aan de hand van onderzoek uitgevoerd door H. Mintzberg³⁸. Hij onderscheidt verschillende soorten organisaties, structuurconfiguraties genoemd, waarbij elke configuratie een daarbij passende dominante vorm van coördinatie heeft:

Structuur	Beschrijving	Informatiebehoefte
<i>eenvoudige structuur</i>	Dit zijn organisaties met een sterke leider, weinig middenkader en weinig stafpersoneel. Centrale beheersing staat voorop. Directe supervisie is dan ook het belangrijkste coördinatiemechanisme. Kleine, vaak jonge startende ondernemingen hanteren deze structuur.	Consequenties voor de informatieverzorging: informeel karakter, gedetailleerd (het management wil alles weten), informatiestroom is sterk verticaal gericht tussen top en uitvoerend niveau.
<i>Machinebureaucratie:</i>	Dit zijn functioneel ingerichte organisaties. Ze functioneren formeel getuige de vele regels en voorschriften. Er is precies voorgeschreven hoe het werk moet worden uitgevoerd, wat het gewenste resultaat in principe garandeert. Standaardisatie van werkprocessen is het belangrijkste coördinatiemechanisme. Dit is mogelijk omdat de omgeving nauwelijks aan veranderingen onderhevig is. Overheidsorganisaties en massaproductiebedrijven hanteren veelal deze structuur.	Consequenties voor de informatieverzorging: formeel karakter, functioneel ingerichte informatiesystemen, aggregatie van data bij hoger hiërarchisch niveau, interne, op de beheersing van de uitvoering van bedrijfsprocessen gerichte informatie.
<i>professionele bureaucratie</i>	professionals, goed opgeleide specialisten met aanzienlijke bevoegdheden, nemen een sleutelpositie in de primaire bedrijfsprocessen in. De professionals worden ondersteund door een omvangrijke servicegeoriënteerde staf. Standaardisatie van de vaardigheden is het belangrijkste coördinatiemechanisme. Voorbeelden van zulke organisaties zijn adviesbureaus, advocatenkantoren en ingenieursbureaus.	Consequenties voor de informatieverzorging: veel informatie heeft informeel karakter, relatief groot tijdsinterval tussen vertrekken van formele informatie; informatie over functioneren van individuele professionals is van groot belang (soms sterk informeel).

³⁸ H. Mintzberg "Structure in fives, designing effective organizations", Prentice Hall, 1983

<i>gedivisionaliseer de structuur</i>	deze organisaties zijn opgebouwd uit onafhankelijke, autonome divisies. De structuur is gebaseerd op de eerder besproken productgerichte variant. De divisies hebben een eigen structuur, maar maken deel uit van een concern en leggen als zodanig verantwoording af aan de centrale concernleiding. Het voornaamste coördinatiemechanisme is daarmee standaardisatie van output. Het "wat" is dus voorgeschreven, de wijze waarop het resultaat moet worden bereikt, wordt volledig door de divisies bepaald. Naast vele concerns gaan steeds meer non-profitorganisaties zich op deze wijze organiseren. ³⁹	Consequenties voor de informatieverzorging: periodieke formele informatie over de prestaties van divisie (verantwoordingsinformatie over het behalen van doelen en om te voldoen aan eisen externe verslaggeving), waar nodig standaardisatie in verband met consolidatieproblematiek, bij gelijksoortige divisies standaardisatie van de Informatie behoefteset tussen divisies ten behoeve van de vergelijkbaarheid, prognoses, realisatie en budgetten naast elkaar.
<i>adhocratie</i>	deze structuur is gericht op hoogwaardige innovatie. Experts uit verschillende disciplines worden in ad-hoc projectgroepen geplaatst om unieke problemen op te lossen. Het onderscheid lijn/staf is in deze structuur erg vaag. Het voornaamste coördinatiemechanisme is wederzijdse afstemming.	Consequenties voor de informatieverzorging: informeel karakter, informatiebehoeften zijn zeer moeilijk voorspelbaar, informatiesystemen verschaffen vaak informatie over projecten.

Onderkant van de tol:

MANAGEMENTSTIJL:

Managementstijl	rol	beschrijving	Informatiebehoefte
Individueel	Contactpersoon	De contactpersoon vervult vooral een rol bij representatieve verplichtingen. Hij moet daarom goed weten wat de gang van zaken daarbij is (het protocol). Bij het verwerven van opdrachten betekent zijn naam een meerwaarde ten opzichte van de concurrent. Hierbij heeft de contactpersoon behoefte aan informatie over de mogelijkheden van het bedrijf, om te voorkomen dat er toezeggingen worden gedaan die men niet kan nakomen.	De informatie moet vooral extern gericht, informeel zijn met zicht op de protocollen.
	Politiek manager	de politiek manager is het liefst zoveel mogelijk informeel op de hoogte van wat er aan de hand is. Immers: Kennis is macht. Informeel bekende informatie kan hij gebruiken op het geschikte moment of juist achterhouden wanneer nodig. Voor bepaalde doelen wil hij deze informatie ook formeel hebben	Hij heeft dan ook informele, tactische informatie nodig.

³⁹ ³⁹ prof.dr. O.C. van Leeuwen, drs. R.H.I. van Schoubroeck en drs. R. van Breemen, Management en informatie: De kunst van het kiezen, Samson, Vierde oplage, 2000

	Ondernemer	De ondernemende manager richt zich op het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten en het ontginnen en bewerken van afzetmarkten. Externe informatie over een potentiële markt en interne informatie over de mogelijkheden om de plannen te kunnen realiseren zijn hierbij zeer belangrijk.	De informatie moet dus markt- en toekomstgericht zijn.
	Real-time manager	Deze manager houdt zich vooral bezig met het oplossen van korte termijn ad-hoc problemen. Deze spelen vooral een rol op operationeel niveau. Voor het oplossen van problemen is snel concrete uitvoeringsbericht informatie vereist.	De informatie moet gericht zijn op de interne beheersing en moet operationeel zijn.
	Team-manager	Deze manager probeert zijn medewerkers zo goed mogelijk als een team te managen. Hij heeft hiervoor persoonsgerichte informatie nodig voor het motiveren van zijn medewerkers. Hij is voorwaardenscheppend voor zijn medewerkers en belangenbehartiger naar buiten toe. Strategisch en specifiek vaktechnische aspecten spelen hierbij een grote rol.	Het gaat om persoons- en taak-c.q. resultaatgerichte informatie.
Collectief	Losse delegatie	Het gaat hier om delegatie met een hoge vrijheid van handelen en daarmee een hogere zelfstandige verantwoordelijkheid van de ondergeschikte manager. Verantwoording vindt minder frequent en minder gedetailleerd plaats. ⁴⁰	Bij losse delegatie gaat het om rapportages op hoofdlijnen, met een lage frequentie, waarbij de nadruk ligt op het al dan niet behalen van het gewenste eindresultaat c.q. de gewenste prestatie-indicatoren. De inhoud is vooral output gericht.
	Strakke delegatie	Het gaat hier om een delegatie die minder vrijheid van handelen geeft en minder zelfstandige verantwoordelijkheid van de ondergeschikte manager. Verantwoording vindt frequent en gedetailleerd plaats.	Zo wordt bij strakke delegatie een gedetailleerde rapportages verwacht, met een hoge frequentie, waarbij prognoses een grote rol spelen en de inhoud moet gericht zijn op input, throughput en output.

CULTUUR:

<i>Cultuur</i>	<i>Beschrijving</i>
<i>Mythische Cultuur (positief)</i>	De zingeving, waarden en normen worden nagenoeg geheel vastgesteld door de directeur. Hij is in een jong bedrijf de pionier. Zijn managementstijl is die van een ondernemer. Men werkt improviserend maar zoals de directeur het zegt, er zijn vaste regels, maar die zijn niet formeel vastgelegd. Er wordt niet planmatig gewerkt. De directeur weet voor ieder probleem een oplossing. Hij kent zijn mensen en wat ze doen, omdat hij deze taken zelf ook heeft uitgevoerd. Kritiek wordt niet gewaardeerd, het devies is hard werken en gezagsgetrouwheid.
<i>Magische cultuur (negatief)</i>	Als de organisatie blijft groeien of er een groot personeelsverloop is, kan de situatie ontstaan dat de leider uit de mythische fase het geheel niet meer kan overzien. Er gaan zaken buiten hem om geregeld worden. Vindt hij dat goed dan kan de cultuur van de organisatie zich ontwikkelen tot de ontologie. Wil de leider dat niet en

⁴⁰ prof.dr. O.C. van Leeuwen, drs. R.H.I. van Schoubroeck en drs. R. van Breemen, Management en informatie: De kunst van het kiezen, Samson, Vierde oplage, 2000

	blijft deze vasthouden aan eigen beheersing en controle, dan zal de organisatie verstarren en zal er verzet ontstaan van medewerkers en andere belanghebbenden. Dit kan weer aanleiding geven tot de doorgroei naar de ontologische fase. Het protest kan zich uiten door minder positieve verhalen en geruchten over de leider. Het is ook mogelijk dat medewerkers de situatie ontvluchten door ziekmelding of uitdiensttreding.
<i>Ontologische cultuur (positief)</i>	Organisaties met een ontologische cultuur worden veelal gedreven door financieel-economische overwegingen. De hiermee samenhangende doelen zijn dan formeel vastgelegd. Het topmanagement geeft de richting aan. De flexibiliteit van de organisatie wordt verminderd ten gunste van planning en beheersing. Besluitvorming is sterk procedureel, waarbij vele geleidingen binnen de organisatie geraadpleegd worden. De gang van zaken wordt geregeld door middel van regels (procedure handboeken; administratieve organisatie). Standaardisatie van werkzaamheden en specialisatie treedt op. Beloning vindt plaats op basis van ingeschaalde functies. Veel organisaties kennen een dergelijke cultuur; geleidelijk zal de organisatie zich ontwikkelen in de richting van een functionele cultuur. Het gevaar voor verstarring tot een bureaucratie in de negatieve zin van het woord (substantialistische cultuur) is echter groot.
<i>Substantialistische cultuur (negatief)</i>	Hier heerst afhankelijkheid tussen machthebbers en de medewerkers. Men is vaak bezig met het creëren van eigen “koninkrijken” en het behalen van doelen van de eigen afdeling. Het is mogelijk dat optimalisatie van organisatie-elementen plaatsvindt, maar er vindt suboptimalisatie plaats van het geheel. Zogenaamde “politieke spelletjes” zijn aan de orde van de dag. Elke verandering wordt gezien als bedreiging of aanval. Tekenen van protest uiten zich in (te) laat komen, onverschilligheid, ziekte en overspannenheid.
<i>Functionele cultuur (positief)</i>	Organisaties met deze cultuur zijn niet op zichzelf gericht, maar op het welzijn van degenen die zowel binnen als buiten de organisatie door activiteiten ervan worden geraakt. Er heerst duidelijkheid, de eigen positie in de markt is helder. De organisatie is flexibel en werkt klantgericht. Besluitvorming vindt interactief plaats. Op basis van het gemeenschappelijke denkkader is men zeer actiegericht. Individuele initiatieven en prestaties zijn een deel van het grotere geheel waarvoor allen verantwoordelijk zijn. Er zijn veel informele netwerken. Informatievoorziening: informatiesystemen en managementrapportages zijn gericht op de uitvoering en beheersing van de bedrijfsprocessen. De managementinformatie geeft mede inzicht in de tevredenheid van de klanten en de medewerkers. Daarnaast geeft de managementinformatie inzicht in de flexibiliteit van de organisatie. De informatieverzorging kan zowel met standaardpakketten als met maatwerk worden gerealiseerd. Organisatie- en informatiedeskundigen werken goed samen en er is sprake van een informatiseringsaanpak waarbij naast aandacht voor de techniek ook aandacht bestaat voor de sociaal-organisatorische aspecten. Thuiswerken met behulp van de aanwezige systemen is mogelijk. Hierbij spelen datanetwerken een grote rol.

<i>Operationalistische cultuur (negatief)</i>	In deze cultuurvorm wordt het belang van een of enkele aspecten uit de functionele fase sterk aangezet. Men is bijvoorbeeld te klantgericht of te mensgericht. Hierdoor worden de kosten uit het oog verloren of de privacy aangetast. Protest tegen ontsparingen kan leiden tot een overgang naar een ander cultuurfase. Informatievoorziening: de vraag naar de zinvolheid van de informatie wordt vaak niet gesteld. Men loopt het risico informatie te gaan verstrekken om het informatieverstrekken. Informatieverzorging wordt ook wel voor oneigenlijke doelen (of manipulaties) gebruikt. Informatie is tot een machtsmiddel verheven; verkeerd gebruik ervan leidt tot manipulatie. Men zet zich af tegen de automatisering; mensen willen zelf de informatievoorziening kunnen sturen en beïnvloeden. De neiging ontstaat om de informatiesystemen te saboteren.⁴¹
---	---

⁴¹ prof.dr. O.C. van Leeuwen, drs. R.H.I. van Schoubroeck en drs. R. van Breemen, Management en informatie: De kunst van het kiezen, Samson, Vierde oplage, 2000

Bijlage V: Organisatietyptologie van Starreveld op basis van dominante processen

Classificatie			Voorbeelden
100. Huishoudingen die voor de markt produceren	110. Bedrijven met een overwegende doorstroming van eigen goederen	111. Bedrijven zonder een technisch omzettingsproces	111.1 Handelsbedrijven die in hoofdzaak aan andere bedrijven leveren Grossiers, importeurs, exporteurs, e.d.
			111.2 Handelsbedrijven die in hoofdzaak aan particulieren (finale consumenten) leveren Winkels, warenhuizen, e.d.
		112. Industriële bedrijven	112.1 Bedrijven met homogene massaproductie 121.11 Bedrijven met geparcelleerde (intermitterende of ladingsgewijze) massaproductie Steenbakkerijen, bierbrouwerijen, leerlooierijen, kalkbranderijen, draad-trekkerijen
			112.12 Bedrijven met roterende (vloeiende of stroomsgewijze) massaproductie Gasfabrieken, elektrische centrales, suikerfabrieken, meelfabrieken, olie-raffinaderijen, papierfabrieken, sigarettenfabrieken, spinnerijen
			112.21 Bedrijven die enkelvoudige massaproducten maken Tafelzilver, glas- en aardewerk, schroefbouten, biscuits, behangsel-papier, conserven, e.d.
			112.22 Bedrijven die samengestelde massaproducten maken Schoenen, confectiekleding, audio-visuele apparatuur, rijwielen, auto's gestandaardiseerde machines, e.d.
	120. Bedrijven en beroepen zonder een overwegende doorstroming van eigen goederen	112.3 Bedrijven met serie-stuk- en stuk-productie	112.31 Bedrijven met seriestuk-productie Bouw van zusterschepen, scheepsmotoren, spoorwegrijtuigen, e.d.
			112.32 Bedrijven met stukproductie Vervaardiging van maatkleding, gebouwen, schepen, constructiewerk, waterbouwkundige werken, e.d.
		113. Agrarische en extractieve bedrijven (onderverdeling hier achterwege gelaten)	
		121. Dienstverleningsbedrijven	121.11 Bedrijven met doorstroming van goederen die eigendom zijn van het bedrijf Café- en restaurantbedrijven, uitgeverijen van dagbladen en periodieken
			121.12 Bedrijven met doorstroming van goederen die eigendom van derden zijn Veilingen, wasserijen, stomerijen, ver-verijen, reparatiebedrijven, transport-bedrijven, vemen (zie ook 121.21)
			121.13 Bedrijven die via vaste leidingen bepaalde diensten, energie of stoffen leveren Gas-, elektriciteit- en waterleverings-bedrijven, telefoonexploitatie-maatschappijen, kabelexploitatiebedrijven
			121.21 Bedrijven waarbij specifieke reservering van de ruimten plaatsvindt Huisenexploitatie-maatschappijen, vemen (zie ook 121.12), ziekenhuizen, sanatoria, hotels, tentoonstellingen (althans wat betreft de verhuur van stands), vervoerbedrijven voor transport van personen over relatief lange afstand (o.a. scheepvaart en lucht-vaart)
			121.22 Bedrijven waarbij geen specifieke reservering van de ruimten plaatsvindt Vermakelijkheidsbedrijven, bad- en zweminrichtingen, vervoerbedrijven voor het transport van personen over relatief korte afstand (trein, taxi, tram)
		121.3 Overige dienstverleningsbedrijven en -beroepen	
200. Huishoudingen die zonder tussenkomst van de markt, m.a.w. anders dan op ruilbasis, goederen en diensten voor de rechtstreekse behoeftebevrediging van hun leden beschikbaar stellen	122. Financiële instellingen	122.1 Tussenpersonen in de effectenhandel Makelaars en commissaires in effecten	
		122.2 Verzekeringsbedrijven Levensverzekeringsbedrijven, schadeverzekeringsbedrijven	
		122.3 Banken (onderverdeling hier achterwege gelaten) Algemene banken, spaarbanken, hypotheekbanken	
		122.4 Speciale financieringsinstellingen Participatiebedrijven, beleggingsmaatschappijen	
	210. Overheidshuishoudingen en publiekrechtelijke lichamen, voor zover niet vallende onder 100		Rijk, provincie en gemeente, publiekrechtelijke organen van het bedrijfs-leven
	220. Huishoudingen van privaatrechtelijke gemeenschappen, voor zover niet vallende onder 100		Verenigingen, stichtingen, kerkgenootschappen

Bijlage VI Toltypologieën

Uit deze tabel kan de toltypologie worden afgelezen door de diverse onderdelen te vergelijken met factoren uit het tolmodel

	1. Charismatische organisatie		2. Doelgerichte organisaties		3. Ongerichte organisaties		4. Maatschappelijke organisaties		5. Eenzijdige organisaties	
Factor uit het tolmodel	1.A. De pionier	1.B. De zwerver	2.A. De doelgerichte bureaucratie	2.B. Het doelgerichte concern	3.A. De ongerichte bureaucratie	3.B. Het ongerichte concern	4.A. De maatschappelijke professional	4.B. Het maatschappelijke netwerk	5.A. De eenzijdige professional	5.B. Het eenzijdige netwerk
Bovenkant Missie, kritische succesfactor, doelen en doelstellingen	Missie is van groot belang	Doelen zijn onduidelijk	De methode is volledig uit te werken: balanced scorecards zijn mogelijk. Nadruk ligt echter vaak op financieel-economische component		Doelen zijn onduidelijk		Methode is volledig uit te werken: balanced scorecards zijn mogelijk		Nadruk op één doel	
Structuur	Product Eenvoudig Lijn Goed behoefte aan indeling									
Functioneel/ product			Functioneel	Productgericht	Functioneel	Productgericht	Product- en klantgericht		Product- en klantgericht	
Typologie Mintzberg			Machine bureaucratie	Divisie-structuur	Machine bureaucratie	Divisie-structuur	Professionele bureaucratie	Achocratie	Professionele bureaucratie	Achocratie
Staf/lijn			Staf relatief veel nadruk		Staf relatief veel nadruk		Staf relatief veel nadruk		Staf geringe rol	
Kosten/ opbrengst/ resultaat/ investerings/ centrum			Kosten en opbrengstcentra	Resultaat en investeringscentra	Kosten en opbrengstcentra		Gestandaardiseerde kostencentra, resultaat- en investeringscentra		Gestandaardiseerde kostencentra, resultaat- en investeringscentra	
Processen	Beheerst Niet beheerst Variabel Variabel		Beheerst		Niet beheerst		Beheerst		Overdreven beheerst op een aspect	
Beheerst/ niet beheerst			Variabel	Variabel	Variabel	Variabel	Variabel			
Functioneel			Standaard		Standaard		Samengesteld en standaard		Samengesteld en standaard	
Standaard/ samengesteld of netwerk										
Onderkant	Contactpersoon, ondernemer		Teammanager		Politiek en real-time manager		Ondernemer, teammanager		Politiek en real-time manager	
Managementsijl			Strak	Strak/los	Strak	Strak/los	Los			
Collectieve managementsijl			Ontologisch		Substantialistisch		Functioneel			
Cultuurtype	Mythisch	Magisch							Operationalistisch	

Bijlage VII Resultaat- en Ontwikkelingsgesprek (ROG)

Van: <http://www.medewerkers.leidenuniv.nl/arbeidsvoorwaarden-personeelsbeleid/aanstelling-rechtspositie/resultaat-ontwikkelingsgesprek.html>

Met elke werknemer wordt ten minste éénmaal per jaar een Resultaat- en Ontwikkelingsgesprek gevoerd.

Met elke werknemer wordt ten minste eenmaal per jaar een Resultaat- en Ontwikkelingsgesprek gevoerd. In dit gesprek vindt een beoordeling van uw functioneren plaats en wordt tevens aandacht geschonken aan uw ontwikkeling. De beoordeling gebeurt op basis van de afspraken die met u zijn gemaakt in een eerder gevoerd R&O-gesprek, mede op basis van het bij uw functie behorende functieprofiel met resultaatgebieden.

In gesprek over resultaat en ontwikkeling

Gesprekken tussen u en uw leidinggevende, dat is waar de R&O-systematiek om draait.

De R&O-cyclus start met het maken van afspraken tussen u en uw leidinggevende. Deze afspraken vallen in twee soorten uiteen: resultaatafspraken en ontwikkelingsafspraken. Resultaatafspraken gaan over de output die u komend jaar gaat leveren. Ontwikkelingsafspraken gaan over de kennis, de vaardigheden en het gedrag (competenties) die u komend jaar (verder) gaat ontwikkelen om tot de gewenste resultaten te komen. De context waarbinnen de afspraken gemaakt worden, wordt gevormd door enerzijds de inhoud van uw functie (beschreven in de resultaatgebieden Universitair Functie Ordenen) en anderzijds de doelstellingen van de afdeling waar u werkzaam bent. Deze doelstellingen van de afdeling zijn op hun beurt weer een afgeleide van de strategische doelstellingen van de universiteit. Kenmerkend voor dit onderdeel van de cyclus – het maken van afspraken – is dat dit een tweezijdig gesprek is. Zowel u als uw leidinggevende moet achter de gemaakte afspraken staan.

De cyclus eindigt met het beoordelen van de gemaakte afspraken. Kenmerkend voor dit onderdeel van de cyclus is dat dit in de kern een eenzijdig gesprek is: uiteindelijk is het uw leidinggevende die de gemaakte afspraken beoordeelt.

Voor deze R&O-cyclus zijn geen vaste tijdstippen voorgeschreven. Wel geldt dat jaarlijks één R&O-gesprek gevoerd dient te worden, waarbij tegelijkertijd de beoordeling over het afgelopen jaar wordt gegeven en nieuwe afspraken voor het komende jaar worden gemaakt. Gedurende het jaar kan een voortgangsgesprek plaatsvinden, als zich omstandigheden voordoen die het nodig maken nieuwe afspraken te maken of bestaande afspraken te herzien.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Het voeren van de resultaat- en ontwikkelingsgesprekken wordt in de eerste plaats als de taak en verantwoordelijkheid van de leidinggevende beschouwd. Maar u bent medeverantwoordelijk. Dat betekent dat ook u het initiatief voor een R&O-gesprek kunt nemen, bijvoorbeeld als dit niet jaarlijks of niet tijdig plaatsvindt.

Koppeling R&O-gesprekken aan jaarlijkse periodieke verhoging

Sinds 1 januari 2008 is de toekenning van de jaarlijkse periodieke verhoging van het salaris afhankelijk van een positief oordeel over het functioneren. Dit oordeel, uitgedrukt in een letterscore, moet zijn vastgelegd in het verslag van het meest recente resultaat- en ontwikkelingsgesprek (maximaal één jaar geleden). Met deze verandering wordt uitvoering gegeven aan artikel 3.3 van de CAO Nederlandse Universiteiten.

De basis voor de beslissing over toekenning van de periodieke verhoging is altijd het *gemotiveerde* oordeel van de leidinggevende, vertaald in één (totaal-)letterscore.

Het volgende overzicht kan als richtsnoer worden aangehouden:

(Totaal-) Letterscore	Betekenis	Periodiek
A	gaat boven de eisen	zal worden toegekend, mogelijk is aanleiding voor extra beloning
B	voldoet aan de eisen	zal worden toegekend
C	voldoet (nog) niet geheel aan de eisen	zal niet worden toegekend, behalve in bijzondere omstandigheden (bv. als de verwachting is dat op korte termijn wel aan de eisen zal worden voldaan)
D	voldoet niet aan de eisen	zal niet worden toegekend

De uiteindelijke beslissing over de toekenning van een periodieke verhoging wordt genomen door de zogenoemde houder van het personeelsmandaat. Bij de faculteiten is dat de directeur bedrijfsvoering, bij de expertisecentra en instituten de directeur van de eenheid of de wetenschappelijk directeur. Tegen de beslissing kan volgens de gebruikelijke weg bezwaar worden gemaakt of beroep worden ingesteld. Voor meer informatie kunt u terecht bij uw personeelsdienst.

Als u het maximum van uw schaal heeft bereikt

Het spreekt vanzelf dat u ook resultaat- en ontwikkelingsgesprekken blijft voeren als u het maximum van uw schaal hebt bereikt. In de eerste plaats omdat deze gesprekken een breder doel dienen dan alleen het bieden van een basis voor beloningsbeslissingen. In de tweede plaats omdat voor iedereen beslissingen over beloning aan de orde kunnen zijn.

Bijlage VIII English summary

During my work with ICLON, I came across a **problem situation**: the provided management information seemed to be insufficient equipped to satisfy the need.

The **definition of the problem** of my investigation can be formulated as follows: *Could suggestions for improvement be formulated?* Out of the theories handed to me during my education. Partial questions are:

1. What is the present situation (ist-situation) according to the theories?
2. What is the desired situation (soll-situation)?
3. How can the path from "Ist" to "Soll" be described?

My **research design** consists of mapping the organization with quantitative methods (descriptive) and from that point search for possibilities of change (constructive). My investigation uses the qualitative methods: literature research, (participating) observation and interviews.

Used theories:

- "Tol"⁴²model of Van Leeuwen

The Tol model is a framework of "hard" and "soft" factors, which determine the information want of the management. Through grouping the present situation according to this model (determining the tol typology), the management can determine the information want. It is also possible to say if change to another tol type is needed.

- Theory of the dominant processes of Starreveld

This theory examines the type of organization, which can be determined via a flow chart. When this type is known, the management information want can be concluded.

- Balanced Score Card of Kaplan and Norton

Via this theory, managers are obliged to observe the organization from 4 perspectives (financial/customer/internal/innovation). Out of this there could be concluded that the goals should be changed/adjusted. Recommendations could be conducted as well.

Description of ICLON:

- 'Tol' typology

According to the theory, there can be concluded that ICLON largely can be characterized as a "societal professional", but for some part functions as a "limited professional".

- Typology according to the theory of the dominant processes

The commercial branch functions as a "company providing services (rest category)". Teacher education (graduate school) functions as a "government organization".

Change of ICLON

ICLON should leave the "limited professional" features and should totally be focused on functioning like a "societal professional".

Recommendations

ICLON should focus on the:

- Innovation. By forming a periodic think tank (group of thinkers) for creative ideas;
- Development of new products, which should be controlled more businesslike;
- Indicators, which the University uses to allocate budgets, which should be monitored;
- Staff of ICLON, which is very important; information about their satisfaction, illness rate, refresh courses and excess/under capacity should be monitored for flexibility reasons;
- Informal and ad hoc information, which has to be supplied easily accessible;
- Informative informal data bank of decisions taken, which has to be implemented;
- Return on investments in staff (education);
- Budget control, in a better manner;
- Client satisfaction which should be verified more broadly by evaluation data;
- Frequent project monitoring, which should be more accurate;
- Justification of hours per employee per project;
- Market share, which should be monitored.

⁴² Tol is the Dutch definition for spinning top.