



DE CIRKEL GESLOTEN

PLANNING
EN CONTROL
OP UNIVERSITAIR
NIVEAU

ONDER REDACTIE VAN J.S.M. SAVENIJE EN A.L.M. VAN NOORD

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Cirkel

De cirkel gesloten : planning en control op universitair niveau / onder red. van J.S.M. Savenije en A.L.M. van Noord. - Utrecht : Lemma

ISBN 90-5189-129-6

NUGI 683/684

Trefw.: universiteiten ; financieel management.

ISBN 90 5189 129 6

© 1992, Rijksuniversiteit te Utrecht.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j^o het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Omslagontwerp: Twin Design, Culemborg.

HET VERSLAG

Michiel Angenent

'De wetten van ons gedrag zijn vaak heel anders dan de wetten die in de wereld van onze woorden liggen opgesloten' (P. Vroon, 1989, p. 63).

Het universitaire jaarverslag beschrijft de manier waarop de universiteit de primaire taken onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening in het verslagjaar heeft uitgevoerd. Via het jaarverslag legt de universiteit verantwoording af aan de samenleving en naar aanleiding van het jaarverslag wordt de uitvoering van de primaire taken geëvalueerd. Het jaarverslag vindt zijn basis in de verslagen die de faculteiten en diensten opstellen over de uitvoering die zij in het verslagjaar aan deze taken gegeven hebben.

Verantwoording is het bestuurlijk proces waarin verslag wordt gevraagd en gegeven van de activiteiten, die in een verslagjaar gerealiseerd zijn, en waardoor dat verslagjaar formeel wordt afgesloten. Door middel van evaluatie worden de activiteiten uit het verslagjaar in het bredere perspectief geplaatst van het verleden en de omgeving. Evaluatie vindt plaats om de effecten van deze activiteiten op de toekomst te kunnen inschatten.

De uitkomsten van verantwoording en evaluatie zijn het eindpunt van een planning en controlcyclus en vormen tegelijk het beginpunt van een nieuwe cyclus (Croonen, 1988). De informatie over de in een cyclus gerealiseerde activiteiten wordt via verantwoording en evaluatie teruggekoppeld naar de oorspronkelijke voornemens uit die cyclus. Uit deze terugkoppeling kan blijken of het nodig is voornemens bij te stellen of nieuwe voornemens te ontwikkelen. Door naar het verleden te kijken kan het beeld van de toekomst verhelderd worden.

Dit hoofdstuk beschrijft de verantwoording en evaluatie, zoals deze binnen de Universiteit Utrecht in ontwikkeling zijn. Dit proces heeft nog maar recent vorm gekregen. Huidige en nieuwe ervaringen zullen van invloed zijn op de verdere vormgeving.

Voorgeschiedenis

Aan het eind van de jaren 70 was de verslaglegging van de Universiteit Utrecht vooral gericht op het vastleggen van ontwikkelingen uit het verleden. Elk jaar bracht de universiteit een academisch verslag uit, waarvoor ook wel de term jaarboek werd gebruikt. Dat is veelzeggend, want daaruit blijkt dat via dit verslag niet zozeer verantwoording werd beoogd als wel een beschrijving van gedenkwaardige gebeurtenissen: een kroniek. Naast het academisch verslag verschenen jaarlijks het wetenschappelijk verslag en de jaarrekening. Deze drukten iets meer dan het jaarboek het aspect van verantwoording uit.

Aan het begin van de jaren 80 schreef de minister van Onderwijs en Wetenschappen nieuwe richtlijnen uit voor de verslaglegging. Deze zijn sindsdien nauwelijks meer veranderd. Wel werden er nog richtlijnen voor een onderwijsverslag en een sociaal verslag aan toegevoegd. Het doel van de nieuwe richtlijnen was de universiteiten meer dan voorheen verslag uit te laten brengen over de ontwikkelingen in het gevoerde beleid. Zo werden zij geacht verantwoording af te leggen aan de samenleving, i.c. aan het parlement via de minister van Onderwijs en Wetenschappen. De richtlijnen waren overigens niet erg homogeen: die voor het nieuwe algemeen jaarverslag waren bijvoorbeeld zeer globaal en die voor het wetenschappelijk jaarverslag uiterst gedetailleerd.

In 1981 bracht de Universiteit Utrecht voor de eerste keer naast het wetenschappelijk verslag en de jaarrekening een algemeen jaarverslag uit. Dit verslag beschrijft hoe de universiteit zich in het verslagjaar heeft gekweten van haar taken. Niet alleen aan onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening wordt aandacht besteed, maar ook aan studenten, personeel, huisvesting en financiën. Daarnaast is een afzonderlijk hoofdstuk gewijd aan bestuur en beheer. Tot en met 1986 bleven inhoud en vorm van de Utrechtse algemene jaarverslagen op deze leest geschoeid, -een leest die beantwoordde aan ministeriële richtlijnen.

Zo functioneerde het algemeen verslag samen met de andere verslagen primair als externe verantwoording van de universiteit aan de minister. De interne verantwoording binnen de universiteit kwam, zij het

impliciet, tot uitdrukking, doordat ook de faculteiten aan het verslag bijdroegen: zij stelden facultaire jaarverslagen op aan de hand van de richtlijnen van het college van bestuur, die overigens even globaal waren als die van de minister voor het algemeen verslag. De richtlijnen werden jaarlijks tegelijk met de richtlijnen voor de facultaire meerjarenplannen verstuurd. Planning en verantwoording, beleid en verslaglegging, liepen nogal eens door elkaar in de diverse documenten. In het ontwikkelingsplan en in de facultaire meerjarenplannen stond niet alleen welke voornemens werden beoogd, maar dikwijls werd ook aangegeven wat er allemaal al gerealiseerd was. En omgekeerd konden de verslagen zo op de toekomst georiënteerd zijn, dat wat er in het verleden (niet) was gebeurd, nauwelijks aan de orde kwam. Formeel waren beide, beleid en verantwoording, van elkaar gescheiden, in de praktijk echter werden zij dikwijls niet eens van elkaar onderscheiden.

Aan het eind van de jaren 80 kwam hierin voor de Universiteit Utrecht verandering. Dat had alles te maken met de ontwikkelingen op bestuurlijk terrein. De operatie Bestuurlijke vernieuwing was erop gericht verbeteringen aan te brengen in het onderwijs, het onderzoek en de maatschappelijke dienstverlening van de universiteit. Dit doel werd nagestreefd door de integratie van beleid en beheer en door decentralisatie van taken en bevoegdheden, waarbij het universiteitsbestuur op hoofdlijnen zou gaan besturen. Dat impliceerde een afname van de bemoeienis van het centrale niveau met de faculteiten vooraf en een accentverschuiving naar verantwoording achteraf.

De interne verantwoording binnen de universiteit was in tegenstelling tot de planning nog nauwelijks ontwikkeld. Sterker nog, de term planning en controlcyclus bestond in het geheel nog niet. Er werd slechts van plancycclus gesproken. De planningsdocumenten (de facultaire meerjarenplannen en het universitaire ontwikkelingsplan) hadden hun vaste plaats in deze cyclus in tegenstelling tot de verslagleggingsdocumenten. Eigenlijk werden de universitaire jaarverslagen slechts vervaardigd, omdat de minister erom vroeg. De informatie erin werd nauwelijks ten nutte aangewend in de plancycclus. Dit nu zou moeten veranderen: de plancycclus zou moeten worden uitgebreid tot een planning en controlcyclus, zodat beleid en interne verantwoording over de realisatie ervan op elkaar zouden aansluiten.

Bij het ontwikkelen van een systematiek voor interne verantwoording moest tevens in het oog worden gehouden dat de ministeriële richtlijnen niet met voeten zouden worden getreden. Dat bleek niet eenvoudig. Tegemoetkomen aan deze richtlijnen zou allereerst immers betekenen dat de universiteit elk jaar een vijftal verslagleggingsdocumenten zou blijven produceren: het algemeen, het wetenschappelijk, het onderwijs-, het sociaal (jaar)verslag en de jaarrekening. Deze documenten, waarvan het nog nooit was gelukt ze tegelijkertijd te laten verschijnen, zouden onderlinge overlap blijven houden in informatie. Dat werkte ambiguïteit, onduidelijkheid en fouten in de gepresenteerde gegevens in de hand. Binnen de universiteit was al eerder geconstateerd dat dit niet wenselijk was.

Bovendien werd de aansluiting met de richtlijnen van de minister bemoeilijkt, doordat deze maar zeer ten dele om verantwoording vragen. Dit blijkt alleen al uit het feit dat de minister verspreid over het jaar separaat nog allerlei (andere) verantwoordingsvragen aan de universiteiten stelt. Zijn verzoeken om verantwoording over door hem verstrekte subsidies voor bepaalde opleidingen en over de operaties Taakverdeling en Concentratie (TVC) en Selectieve Krimp en Groei (SKG) zijn hier een voorbeeld van. Een functiescheiding in informatie wordt door de minister overigens nauwelijks beoogd. Dat blijkt onder meer uit de inleiding op Feiten & cijfers bij het HOOP 1991. Van dit document wordt aangegeven (Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen, 1991, p. 33) dat het zowel een instrument zou moeten zijn voor verantwoording, beleidsontwikkeling en begroting/bekostiging als een informatieverzameling voor het beantwoorden van mogelijke (externe) vragen.

Ernstiger is het echter dat de richtlijnen geen terugkoppeling naar het universitaire beleid beogen, want dat was juist wat de universiteit expliciet tot uitdrukking wilde brengen in haar verantwoording.

Tenslotte moest bij de ontwikkeling van de verantwoordingssystematiek rekening gehouden worden met het gegeven dat het algemeen jaarverslag tot dan toe niet alleen een verantwoordingsfunctie had gehad. Het deed tevens, evenals overigens het ontwikkelingsplan, dienst als visitekaartje van de universiteit en had dus ook een public relations functie. Aan het eind van de jaren 80 was deze functie steeds prominenter naar voren gekomen. Mede daardoor werd echter ook steeds duidelijker dat de verantwoordings- en de public relationsfunctie elkaar bijten en niet via een en hetzelfde verslag kunnen worden uitgeoefend, -zeker niet

Bij het ontwikkelen van een systematiek voor interne verantwoording moest tevens in het oog worden gehouden dat de ministeriële richtlijnen niet met voeten zouden worden getreden. Dat bleek niet eenvoudig. Tegemoetkomen aan deze richtlijnen zou allereerst immers betekenen dat de universiteit elk jaar een vijftal verslagleggingsdocumenten zou blijven produceren: het algemeen, het wetenschappelijk, het onderwijs-, het sociaal (jaar)verslag en de jaarrekening. Deze documenten, waarvan het nog nooit was gelukt ze tegelijkertijd te laten verschijnen, zouden onderlinge overlap blijven houden in informatie. Dat werkte ambiguïteit, onduidelijkheid en fouten in de gepresenteerde gegevens in de hand. Binnen de universiteit was al eerder geconstateerd dat dit niet wenselijk was.

Bovendien werd de aansluiting met de richtlijnen van de minister bemoeilijkt, doordat deze maar zeer ten dele om verantwoording vragen. Dit blijkt alleen al uit het feit dat de minister verspreid over het jaar separaat nog allerlei (andere) verantwoordingsvragen aan de universiteiten stelt. Zijn verzoeken om verantwoording over door hem verstrekte subsidies voor bepaalde opleidingen en over de operaties Taakverdeling en Concentratie (TVC) en Selectieve Krimp en Groei (SKG) zijn hier een voorbeeld van. Een functiescheiding in informatie wordt door de minister overigens nauwelijks beoogd. Dat blijkt onder meer uit de inleiding op Feiten & cijfers bij het HOOP 1991. Van dit document wordt aangegeven (Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen, 1991, p. 33) dat het zowel een instrument zou moeten zijn voor verantwoording, beleidsontwikkeling en begroting/bekostiging als een informatieverzameling voor het beantwoorden van mogelijke (externe) vragen.

Ernstiger is het echter dat de richtlijnen geen terugkoppeling naar het universitaire beleid beogen, want dat was juist wat de universiteit expliciet tot uitdrukking wilde brengen in haar verantwoording.

Tenslotte moest bij de ontwikkeling van de verantwoordingssystematiek rekening gehouden worden met het gegeven dat het algemeen jaarverslag tot dan toe niet alleen een verantwoordingsfunctie had gehad. Het deed tevens, evenals overigens het ontwikkelingsplan, dienst als visitekaartje van de universiteit en had dus ook een public relations functie. Aan het eind van de jaren 80 was deze functie steeds prominenter naar voren gekomen. Mede daardoor werd echter ook steeds duidelijker dat de verantwoordings- en de public relationsfunctie elkaar bijten en niet via een en hetzelfde verslag kunnen worden uitgeoefend, -zeker niet

wanneer dat ook nog eens moet voldoen aan externe richtlijnen.

De nieuwe werkwijze in de verslaglegging kreeg voor het eerst vorm toen de universiteitsraad er eind 1989 mee instemde dat de universiteit nog maar één jaarlijks verslag zou publiceren met slechts één functie: het afleggen van verantwoording via de minister aan de samenleving over de realisatie van het universitaire beleid en de universitaire taken in het verslagjaar. Het jaarverslag moest een duidelijke relatie hebben met de andere produkten van de planning en controlcyclus en een consolidatie geven van de belangrijkste feiten en cijfers uit het verslagjaar. Bovendien moest het voldoen aan de ministeriële richtlijnen.

Hierdoor werden de diverse jaarlijkse verslagleggingsdocumenten geïntegreerd tot één document, waarvan de verantwoordingsfunctie voorop stond. De public relations functie werd geheel losgekoppeld van het jaarverslag en uitgeoefend via onder andere een afzonderlijk te verschijnen 'jaarbeeld'. Het jaarverslag vormt voor wat betreft de feiten en cijfers de basis van het jaarbeeld.

Op deze wijze was het niet alleen mogelijk tegemoet te komen aan de wensen van de minister, maar ook om een basis te leggen voor de interne verantwoording. De informatie die het college van bestuur nodig heeft voor de samenstelling van het jaarverslag is uiteindelijk grotendeels afkomstig van de faculteiten. Door deze informatie te beschouwen vanuit het perspectief van verantwoording bleek het mogelijk twee vliegen in een klap te slaan. Enerzijds kon de plancycclus uitgebreid worden tot een planning en controlcyclus. De faculteiten werd gevraagd een jaarverslag op te stellen door middel waarvan zij aan het college van bestuur verantwoording afleggen over de vraag of datgene wat gepland is ook daadwerkelijk is uitgevoerd. Anderzijds kon het college de zo verkregen informatie gebruiken voor de samenstelling van het universitaire jaarverslag, waarmee de universiteit verantwoording aflegt aan de minister van Onderwijs en Wetenschappen. De verhouding tussen de functie en informatie van de facultaire jaarverslagen en het universitaire jaarverslag wordt verderop in dit hoofdstuk specifiek uiteengezet.

Het jaarverslag 1989 gaf voor het eerst uitdrukking aan deze nieuwe ideeën. Er wordt in beschreven wat er terecht is gekomen van het beleid dat was geformuleerd in het Ontwikkelingsplan 1989-1993. Daardoor werd de bestaande plancycclus op een vooralsnog bescheiden wijze

uitgebreid tot een planning en controlcyclus.

Via het jaarverslag 1990 werd voortgegaan op de ingeslagen weg. Het verschil met het vorige was dat er over 1989 nog vrijwel uitsluitend gebruik gemaakt werd van informatie die op het centrale niveau van de universiteit beschikbaar was. Bij het jaarverslag 1990 werd al meer aandacht besteed aan de relatie met de facultaire informatie. Van het afleggen van verantwoording door de faculteiten aan het college van bestuur was echter nog geen sprake.

Pas over het jaar 1991 werd door de faculteiten -in het voorjaar van 1992- daadwerkelijk verantwoording afgelegd. Om de daartoe noodzakelijke informatie van de faculteiten te verkrijgen heeft het college van bestuur vóór de aanvang van 1991 een handleiding samengesteld met te beantwoorden vragen. Op grond hiervan hebben de faculteiten hun jaarverslag over 1991 opgesteld. Deze verslagen zijn vervolgens gebruikt als basis voor bestuurlijk verantwoordingsoverleg tussen het college en de faculteiten en voor de samenstelling van het universitaire jaarverslag 1991.

Verantwoording algemeen: extern en intern

Hierboven is al het onderscheid aangebracht tussen twee soorten verantwoording: de externe en de interne. De eerste is de verantwoording die de universiteit aflegt aan de minister en via hem aan de samenleving. De tweede heeft betrekking op de verantwoording die door de faculteiten aan het college van bestuur wordt afgelegd. De interne verantwoording wordt ook wel met de term 'interne berichtgeving' aangeduid om verwarring met de externe verantwoording te voorkomen (Snellenberg, 1990).

Voor beide vormen van verantwoording geldt een aantal gemeenschappelijke uitgangspunten.

De instantie waaraan verantwoording wordt afgelegd, bepaalt welke gegevens nodig zijn. Zo stelt de minister voor de universiteiten vast welke informatie hij nodig heeft, terwijl het college van bestuur dat doet voor de faculteiten. Deze instantie stelt tevens de definities vast van de gegevens waarom gevraagd wordt. Dit om onduidelijkheid en ambiguïteit in de gegevens te voorkomen. Tenslotte dient hij zijn vraagstelling

te legitimeren, zij het niet in de strikt juridische zin van het woord. Het gaat er om dat hij zijn vragen niet op willekeurig wijze stelt, maar vanuit het oogpunt van de bestaande besturingsvisie. Bovendien moet hij er rekening mee houden dat de instantie waaraan hij verantwoording vraagt, niet overvoerd wordt met vragen, dat het aggregatieniveau niet te gedetailleerd is en dat de vraagstelling zo veel mogelijk wordt geconcentreerd tot één maal per jaar.

De instantie die verantwoording aflegt, is verantwoordelijk voor de aanlevering van de gegevens, dat wil zeggen voor de juistheid (inclusief de overeenstemming met de vastgestelde definities), de volledigheid en de tijdige verstrekking ervan. Hij moet er bovendien op toezien dat de democratische procedures voor de vaststelling van deze gegevens gevolgd worden. Zo dient het universitaire jaarverslag bijvoorbeeld de goedkeuring te hebben van de universiteitsraad.

Het college van bestuur bevindt zich op het overgangsgebied van de externe en interne verantwoording, aangezien het zowel verantwoording vraagt als aflegt.

Als verantwoording afleggende instantie moet het college de gegevens die de minister vraagt, aan hem aanleveren conform de verstrekte richtlijnen en definities (WWO, art. 53). Als verantwoording vragende instantie hanteert het tenminste deze richtlijnen en definities ook ten opzichte van de faculteiten om te voorkomen dat het niet kan voldoen aan zijn eigen verantwoordingsplicht jegens de minister. De legitimatie van de vragen aan de faculteiten vloeit dus gedeeltelijk voort uit de verantwoordingsplicht van het college aan de minister. Voor het overige vaardigt het college ook eigen richtlijnen voor de verantwoording door de faculteiten uit (WWO, art. 72). Hiervoor is volgens de hierboven beschreven principes een afzonderlijke legitimatie vereist.

Om enig inzicht te krijgen in de wijze waarop het college zijn additionele vraagstelling aan de faculteiten legitimeert is het nuttig een onderscheid aan te brengen tussen beleid en de lopende gang van zaken ('going concern'). Interne en externe verantwoording hebben namelijk betrekking op beide.

De universiteit en de faculteiten oefenen met behulp van daartoe van de minister verkregen middelen wettelijk vastgelegde taken uit. Het management op beide niveaus stuurt de uitoefening van deze taken door

veranderingen te bewerkstelligen op die punten, waar het dit nodig acht. Deze veranderingen zijn gerelateerd aan de doelstellingen, die worden vastgelegd in het tweejaarlijkse universitaire ontwikkelingsplan dat steeds een vijfjarige planperiode beschrijft. Een nadere concretisering van de in het ontwikkelingsplan beschreven doelen vindt plaats in de vorm van projecten, waarin de te behalen resultaten kwantitatief en kwalitatief worden gespecificeerd, evenals de termijn waarop zij moeten zijn gerealiseerd. Het commitment van de betrokken partijen met het project wordt vastgelegd in een zogenaamde beleidsafpraak: een afspraak dat betrokken partijen hetzelfde beleid, dat wil zeggen dezelfde verandering beogen. Beleid kan dan ook worden beschreven als beoogde verandering. Alle andere activiteiten, waarvoor geen beleid is geformuleerd, worden met de term 'going concern' of 'de lopende gang van zaken' aangeduid (Angenent, 1991, p. 7). De reservering van deze term hiervoor wil niet zeggen dat er in de lopende gang van zaken geen verandering zou plaatsvinden. Integendeel, juist via de lopende gang van zaken wordt aan het merendeel van de taken uitvoering gegeven. Veranderingen die hier plaatsvinden zijn echter niet expliciet via het universitaire beleid vastgelegd.

Het onderscheid tussen beleid en de lopende gang van zaken gaat voor zowel de universiteit in haar geheel als voor de afzonderlijke faculteiten op. De minister is geïnteresseerd in de realisering door de universiteiten van het landelijk uitgezette beleid voor het wetenschappelijk onderwijs, maar ook in een antwoord op de vraag of de universiteiten hun wettelijke taken op een juiste manier uitvoeren. Het college op zijn beurt wenst antwoord te krijgen op de vraag of het universitaire beleid, zoals dat met de faculteiten is overeengekomen, inderdaad gerealiseerd wordt en op de vraag of de faculteiten hun taken op de juiste manier uitvoeren.

Het verschil tussen de minister en het college van bestuur is dat de eerste het onderscheid tussen beleid en lopende gang van zaken niet expliciet hanteert, waar de tweede dit wel doet. Voordeel van de hantering van het onderscheid is dat daaruit duidelijk wordt dat het college geen afzonderlijke verantwoording vraagt over het beleid dat de faculteit zelf opstelt en uitvoert, voor zover dat geen raakvlakken vertoont met het universitaire beleid. Anders gezegd: voor het college behoort het decentrale beleid, voor zover dit geen uitvoering is van het universitaire beleid, tot de lopende gang van zaken van de faculteit.

De legitimatie van de vragen van het college van bestuur aan de faculteiten in het kader van de interne berichtgeving is gekoppeld aan het gemaakte onderscheid.

Het universitaire beleid, zoals dit door de faculteiten in het verslagjaar zou moeten zijn uitgevoerd, is vastgelegd in de beleidsafspraken tussen het college en de betreffende faculteit. Het college is daarmee gelegitimeerd vragen te stellen naar de realisatie hiervan. In zijn jaarverslag schetst de faculteit de realisatie van de gemaakte beleidsafspraken gedurende het verslagjaar.

De vragen die het college kan stellen om verantwoording te krijgen over de lopende gang van zaken in een faculteit, zijn legio. Een deel van deze vragen betreft in elk geval de gemandateerde taken. Het college heeft immers in de operatie Bestuurlijke vernieuwing een groot gedeelte van zijn taken met betrekking tot de lopende gang van zaken in de universiteit, gemandateerd aan de directeurs van de faculteiten en diensten. Het gaat hier om de klassieke 'beheerstaken' ten aanzien van personeel, financiën en huisvesting, waarvoor een aantal Statuten voor de Administratieve Organisatie zijn opgesteld. Verantwoordingsvragen over de lopende gang van zaken in het kader van de mandatering worden op grond van deze AO-statuten gesteld.

Op het moment van samenstelling van de handleiding over het jaar 1991 was nog niet volledig doordacht welke informatie het best gevraagd kon worden over de lopende gang van zaken op het gebied van onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening. Een hiaat in de verslaglegging kon echter worden voorkomen, doordat veel van de informatie ten behoeve van de minister juist op deze onderwerpen betrekking heeft. De meer principiële vaststelling van de vragen die het best gesteld kunnen worden is onderdeel van het project 'managementinformatie', waarop in het volgende hoofdstuk van deze bundel uitgebreid wordt ingegaan.

Voor de legitimering van de vragen door het college van bestuur aan de faculteiten worden dus, samenvattend, drie criteria gehanteerd. De vragen betreffen informatie over de realisering van doelstellingen die in de beleidsafspraken tussen college en faculteit zijn vastgelegd, informatie over de lopende gang van zaken in de faculteit en informatie die het college nodig heeft om te beantwoorden aan de richtlijnen van de minister voor de verslaglegging.

De genoemde drie criteria sluiten overigens nauw aan bij de informatie-elementen die organisaties met een divisiestructuur hanteren voor het

afleggen van verantwoording door de divisies aan het concern (Van den Berg, 1989).

Het college benadert met zijn verantwoordingsvragen het management van een faculteit integraal en maakt geen onderscheid tussen het bestuur enerzijds en de mandataris of directeur anderzijds. In het proces van Bestuurlijke vernieuwing is gekozen voor een decentralisatie van taken, middelen en bevoegdheden, waarbij het management van elke faculteit integraal de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de taken, de besteding van de middelen en de uitoefening van de bevoegdheden draagt. De mandaatverantwoording is daarmee een onderdeel van de totale interne berichtgeving. De jure kan natuurlijk alleen de persoon van de mandataris verantwoording afleggen over de uitoefening van zijn mandaat. De facto echter wordt dit mandaat verstrekt in het kader van het integraal management.

De externe verantwoording

Het afleggen van verantwoording heeft tot doel dat het college van bestuur de minister de mogelijkheid geeft de door de universiteit gerealiseerde activiteiten in het verslagjaar te beoordelen en op grond daarvan het verslagjaar formeel af te sluiten. Het college stelt daartoe het universitaire jaarverslag samen conform de richtlijnen die de minister hiervoor verstrekt. Dit jaarverslag bevat in één document alle gegevens waarnaar de minister in het kader van verslaglegging vraagt. Dat wil zeggen dat de jaarrekening erin is opgenomen, dat het sociaal en het onderwijsverslag erin zijn geïntegreerd en dat ook het wetenschappelijk jaarverslag er (eventueel als bijlage vanwege de omvang) onderdeel van uitmaakt.

In de tekst van het jaarverslag komen de realisatie van het universitaire beleid en de belangrijkste ontwikkelingen in de lopende gang van zaken in het verslagjaar tot uitdrukking. De bijlage van het jaarverslag geeft een consolidatie van de 'facts and figures' in het verslagjaar.

Tegelijk met het jaarverslag worden de additionele verantwoordingsvragen die de minister gedurende het jaar stelt, separaat beantwoord. Op deze wijze concentreert de externe verantwoording van de universiteit zich zo goed als mogelijk tot één moment in het jaar en wordt

ambigüiteit in de gegevens zo veel mogelijk voorkomen en eenduidigheid in de verslaglegging bereikt.

Het universitaire jaarverslag kan vooralsnog niet evenwichtig opgebouwd zijn, doordat de richtlijnen van de minister, zoals aangegeven, niet afgestemd zijn op deze vorm van verantwoording.

Een saillant voorbeeld hiervan is het wetenschappelijk jaarverslag, waarin conform de wens van de minister gedetailleerde tabellen zijn opgenomen van de onderzoeksomvang en -resultaten. Bovendien zijn alle resultaten in de vorm van publikatietitels toegevoegd. Zelfs de wijze waarop de auteurs en de publikatietitels moeten worden beschreven, is in de ministeriële richtlijnen aangegeven. Elk jaar weer wordt veel geld en moeite gestoken in de vervaardiging van dit jaarverslag, terwijl het zeer de vraag is of deze inspanningen opwegen tegen de resultaten ervan. Vanuit verantwoordingsoogpunt zou het voldoende moeten zijn de onderzoeksomvang en -resultaten aan de minister aan te leveren. De publikatielijsten, in de vervaardiging waarvan het meeste werk zit, zouden gevoeglijk achterwege kunnen blijven. Een korte inventarisatie bij de Utrechtse faculteiten naar de functie van het wetenschappelijk jaarverslag heeft bovendien geleerd dat het als een databank voor wetenschappelijk onderzoek nauwelijks functioneert. Het is dan ook aan de professionals om -eventueel in disciplineverband- uit te maken hoe zij wetenschappelijke output beschrijven.

Het wijzigen van de richtlijnen van de minister in die zin dat het verantwoordingsaspect van de verslaglegging meer naar voren komt, kan niet alleen door de Universiteit Utrecht worden bewerkstelligd. Vandaar dat het Utrechtse jaarverslag nog zo goed mogelijk aan de ministeriële richtlijnen beantwoordt. Zij tonen echter nog een te sterke mate van bemoeizucht, die haaks staat op het streven de universiteiten een grotere autonomie te geven. Duidelijk is dat zij aan vernieuwing toe zijn. Het is dan ook goed te weten dat de minister en de VSNU het initiatief hebben genomen verandering aan te brengen in de wijze waarop de verslaglegging tot nu toe plaatsvindt (Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen, 1992).

De interne verantwoording

Zoals de minister het college van bestuur om verantwoording vraagt, vraagt het college deze aan de faculteiten. Voor de faculteiten zijn hun jaarverslagen documenten, waarmee zij aan het college extern verantwoording afleggen. Dat is dus parallel aan de wijze waarop het universitair jaarverslag voor het college van bestuur een document voor de externe verantwoording is. Zo is het mogelijk dat (grote) faculteiten hun vakgroepen om verantwoording vragen via een jaarlijks uit te brengen verslag, waarbij zij op hun beurt rekening zouden moeten houden met de richtlijnen van het college. Wanneer decentralisatie tot op het basisniveau van de organisatie wordt doorgevoerd, zal ook de verantwoording vanuit dat basisniveau dienen te komen.

Het college van bestuur vaardigt in het jaar, voorafgaand aan het verslagjaar, richtlijnen uit, waarin staat aangegeven welke informatie nodig is voor de interne verantwoording: de zogenaamde 'Handleiding voor de verslaglegging'. Naast een handleiding voor de faculteiten is er ook een voor de diensten. Terwijl immers de faculteiten wettelijk autonoom zijn voor wat betreft de uitvoering van hun taken op het gebied van onderwijs, onderzoek en dienstverlening, geldt een dergelijke autonomie niet voor de diensten. Overeenkomst met de faculteiten is dat ook aan het management van diensten mandaten zijn verstrekt door het college.

De vragen in de handleiding betreffen, zoals hierboven al uiteen is gezet, de realisatie van het beleid zowel als van de lopende gang van zaken. Ook wordt de faculteiten en diensten (te zamen aangeduid met de term 'onderdelen') gelegenheid gegeven ontwikkelingen te beschrijven die zij voor de verantwoording of voor het universitair jaarverslag van belang achten, maar die niet via beantwoording van de vragen uit de handleiding aan de orde zijn gekomen.

Voor wat betreft het beleid wordt volstaan met vragen naar de realisering van de beleidsafspraken (en projecten) die tussen het college en de onderdelen gemaakt zijn in het kader van het ontwikkelingsplan. De vragen naar de lopende gang van zaken vallen in twee categorieën uiteen. De eerste is voor faculteiten en diensten verschillend. Aan de faculteiten worden vragen gesteld over onderwijs, onderzoek en

maatschappelijke dienstverlening, terwijl de diensten wordt gevraagd naar de uitvoering van hun specifieke taken. Voor de facilitaire diensten betekent dit dat zij dienen aan te geven in hoeverre zij hun ondernemingsplan hebben gerealiseerd.

De tweede categorie vragen is voor de faculteiten en diensten hetzelfde en betreft personeel, studenten, huisvesting en financiën, - dit mede in verband met de door het college aan de directeuren verstrekte mandaten.

Op grond van de jaarverslagen van de onderdelen vindt toetsing plaats op twee aspecten: rechtmatigheid en doelmatigheid.

In de rechtmatigheidstoetsing wordt nagegaan of het onderdeel zich in het verslagjaar heeft gehouden aan de universitair geldende voorschriften. Zij vindt mede plaats aan de hand van de richtlijnen voor de verslaglegging en van de AO-statuten. De rechtmatigheidstoetsing betreft tevens de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de in het jaarverslag verstrekte gegevens. Ook wordt nagegaan of het jaarverslag volgens de daarvoor geldende democratische procedures tot stand is gekomen (autorisatie). Zoals het universitaire jaarverslag de goedkeuring behoeft van de universiteitsraad, zo dient het facultaire jaarverslag door de faculteitsraad goedgekeurd te worden.

In de doelmatigheidstoetsing wordt nagegaan of de realisatie van het beleid en de lopende gang van zaken van het onderdeel in het verslagjaar overeenkomen met en bijdragen aan de universitair gestelde doelen. De realisatie van het universitaire beleid wordt beoordeeld aan de hand van de gemaakte beleidsafspraken (en veranderingsprojecten). Toetsing van de lopende gang van zaken in het onderdeel vindt onder andere plaats door de voor het verslagjaar in de begroting van het onderdeel genoemde taken en middelen te vergelijken met de realisatie.

De doelmatigheidstoetsing kan zich niet beperken tot een louter financiële analyse. De vraag of de middelen doelmatig zijn ingezet, hangt immers samen met de mate waarin de doelen zijn gerealiseerd. Het onderscheid tussen efficiëntie en effectiviteit is hierbij relevant. Onder effectiviteit wordt de mate verstaan waarin een bepaald middel bijdraagt tot het realiseren van een bepaald doel. Het betreft dus niet slechts de mate waarin de doelen zijn gerealiseerd, maar de mate, waarin het bereiken van de doelen aan de gekozen middelen te danken is (Hoogerwerf, 1982, p.160). Efficiëntie geeft aan dat de doelen worden gerealiseerd met de soberste aanwending van de middelen (Ruijter & Smit,

1987, p. 152-153). Pas als een middel effectief genoemd kan worden, komt de vraag naar de efficiëntie ervan op. Als de effectiviteit volledig is en het beoogde resultaat dus bereikt, is de efficiëntie de verhouding tussen de geplande middelen versus de aangewende middelen. De vraag naar efficiëntie en effectiviteit kan pas worden beantwoord als het proces, waarin doelen al dan niet zijn bereikt en middelen zijn ingezet, goeddeels achter de rug is. Beide begrippen zijn dan ook karakteristiek voor verslaglegging en verantwoording. Overigens lopen interpretaties van beide nogal eens uiteen, afhankelijk van de context waarin zij worden gebruikt.

Naar aanleiding van de rechtmatigheids- en de doelmatigheidstoetsingen wordt verantwoording uiteindelijk concreet afgelegd in een bestuurlijk overleg tussen het college van bestuur en de onderdelen. De mogelijke uitkomsten van dit overleg kunnen verschillend zijn. Als het onderdeel bijvoorbeeld alles naar behoren heeft verricht kan het verslagjaar worden afgesloten en de mandataris gedechargeerd. Als echter blijkt dat bepaalde taakaspecten niet zijn gerealiseerd zoals afgesproken (beleid) of niet binnen de gestelde kaders (de lopende gang van zaken), kan worden afgesproken dat het onderdeel hier het komend jaar verbetering in zal aanbrengen. Daarna wordt dan het verslagjaar afgesloten en de mandataris gedechargeerd. Het is echter ook mogelijk dat zaken niet of anders zijn gerealiseerd en dat de oorzaak daarvan buiten het onderdeel gezocht moet worden. In dat geval kan het nodig zijn nieuwe afspraken te maken of oude bij te stellen en wordt het onderwerp doorverwezen naar het bestuurlijk overleg in het kader van het ontwikkelingsplan en het IFS. Daarna wordt het verslagjaar afgesloten en de mandataris gedechargeerd.

Ten behoeve van de universiteitsraad stelt het college van bestuur een verslag op van de verantwoording die de faculteiten en diensten aan het college hebben afgelegd. Dit verslag bevat tevens de realisatie in het verslagjaar van de beleidsafspraken van de kant van het college. Het wordt -in onderscheid van het jaarverslag van de universiteit- de interne rapportage over het verslagjaar genoemd. Wettelijk (WWO, art. 53) is het college slechts verplicht de jaarrekening ter kennisname en het jaarverslag ter goedkeuring aan de universiteitsraad aan te bieden. Feitelijk participeert de universiteitsraad daardoor nauwelijks in het verantwoordingsproces. Via de jaarrekening legt het college immers rechtstreeks (financiële) verantwoording af aan de minister, terwijl het

goedkeuren van het jaarverslag door de universiteitsraad niet meer inhoudt dan wat het letterlijk betekent. De raad heeft slechts twee mogelijkheden: goed- of afkeuren. Formeel heeft zij niet de bevoegdheid wijzigingen in het jaarverslag aan te brengen.

Via het jaarverslag stelt het college de universiteitsraad dus op de hoogte van de wijze waarop het verantwoording aflegt aan de minister en via de interne rapportage stelt het de universiteitsraad op de hoogte van de wijze waarop het verantwoording heeft gekregen van de onderdelen en beschrijft het hoe het zelf de beleidsafspraken van zijn kant heeft gerealiseerd. Zo wordt tegelijk helder hoe de raad bij de interne en externe verantwoording betrokken is en krijgt zij de mogelijkheid zich hierover uit te spreken.

Verantwoording en méér dan verantwoording: evaluatie

De informatie die de onderdelen het college van bestuur verstrekken in hun jaarverslagen wordt niet alleen gebruikt als verantwoordingsinformatie, maar ook voor een tot nu toe nog niet genoemd doel: de evaluatie. Door middel van evaluatie worden de activiteiten in het verslagjaar in het bredere perspectief geplaatst van het verleden en de omgeving. Op evaluatie is, evenals op verantwoording, het gemaakte onderscheid in beleid en lopende gang van zaken van toepassing. Een onderscheid in externe en interne evaluatie wordt echter niet gemaakt, aangezien evaluatie uitsluitend ten behoeve van het universitaire management zelf plaatsvindt.

In de evaluatie van het beleid wordt nagegaan in hoeverre de realisatie van de beleidsafspraken heeft bijgedragen tot de verwezenlijking van het beleid waarvoor de beleidsafpraak was gemaakt. Het is immers niet uitgesloten dat een beleidsafpraak wordt gerealiseerd, maar dat het beoogde doel daarmee toch niet blijkt te zijn bereikt. Ook is het mogelijk dat onbedoelde neveneffecten optreden. Zo kan in een beleidsafpraak met verschillende faculteiten de instelling van een nieuwe studierichting worden vastgelegd. Daarmee wordt dan bijvoorbeeld uitdrukking gegeven aan het universitaire beleid het onderwijs af te stemmen op de maatschappelijke vraag. Bij de verantwoording wordt vervolgens geconstateerd dat alle faculteiten de beleidsafpraak zijn

nagekomen: de nieuwe studierichting is binnen de afgesproken termijn en zonder overschrijding van de ervoor beschikbare middelen ingesteld en blijkt vele studenten te trekken. Als de nieuwe studierichting echter ten koste gaat van andere studierichtingen, is dat een ongewenst neveneffect, dat in de evaluatie kan worden geconstateerd.

De lopende gang van zaken in de onderdelen wordt geëvalueerd door de verslaggegevens te plaatsen in het algemene kader van het eigen verleden van het onderdeel en van de universiteit als geheel. Hiertoe worden historische trends per onderdeel opgesteld, vergelijkingen gemaakt tussen de onderdelen onderling en met soortgelijke onderdelen van andere universiteiten. Zo ontstaat een vollediger beeld van de plaats en ontwikkeling van het onderdeel dan alleen uit het jaarverslag kan worden verkregen. Zo zou bijvoorbeeld een daling gedurende de laatste vijf jaar kunnen worden geconstateerd in het aantal eerstejaars van een bepaalde studierichting. Als deze daling in vergelijking met andere universiteiten alleen in Utrecht plaatsvindt, dient lokaal onderzocht te worden wat de oorzaak ervan is. Blijkt uit vergelijking met andere universiteiten dat deze daling landelijk is, dan kan landelijk onderzoek voor de hand liggen.

De lopende gang van zaken in de universiteit als geheel wordt op dezelfde wijze geëvalueerd. Ook voor de universiteit als geheel worden historische trends opgesteld en vergelijkingen met andere universiteiten gemaakt. Deze worden tevens betrokken bij de evaluatie van de onderdelen. Zij kunnen immers een aangrijpingspunt bieden om de trends en vergelijkingen als opgesteld voor de onderdelen te interpreteren. Een positieve ontwikkeling bijvoorbeeld in de gemiddelde rendementscijfers voor de gehele universiteit, roept vragen op ten aanzien van een faculteit die hierbij achterblijft.

Uit de gegeven voorbeelden blijkt duidelijk dat evaluatie niet kan stoppen bij een loutere constatering. Evaluatie geeft aanleiding tot verder onderzoek, het formuleren van nieuw beleid of het aanpassen van bestaand beleid. Daarmee heeft de cyclus van planning en control via verantwoording en evaluatie het punt bereikt waarop een nieuwe cyclus van start gaat.

Verantwoording en evaluatie: kwantiteit en kwaliteit

Om bestuurlijk correct met verantwoording en evaluatie om te kunnen gaan is het noodzakelijk dat de wijze waarop de realisatie van de activiteiten wordt gemeten van te voren duidelijk is (Angenent & Savenije, 1991, p.48). Hierbij is het onderscheid tussen beleid en lopende gang van zaken opnieuw relevant.

Voor het beleid geldt dat de beleidsafspraken (of de bijbehorende projectbeschrijvingen) zo concreet mogelijk aangeven aan de hand van welke indicatoren nagegaan zal worden of de beleidsafpraak is gerealiseerd. Onder een indicator wordt hier dan de informatie verstaan waaraan kan worden gemeten of en in welke mate een bepaalde doelstelling wordt gerealiseerd. Gedacht kan worden aan de in te zetten middelen, de tijdslimiet, de te behalen resultaten e.d. Indicatoren zijn veelal van kwantitatieve aard.

Het is moeilijker vast te stellen welke gegevens als indicator kunnen worden gebruikt om de realisatie van de lopende gang van zaken in beeld te krijgen. Zoals eerder al gezegd, is het bepalen van deze gegevens onderdeel van het project managementinformatie, dat in het laatste hoofdstuk van dit boek wordt beschreven.

Het meten van de realisatie van beleidsafspraken en de lopende gang van zaken aan de hand van alleen indicatoren is echter onvoldoende voor zowel verantwoording als evaluatie. Indicatoren geven immers nauwelijks een indicatie van kwaliteit, omdat kwaliteit nauwelijks op kwantitatieve wijze kan worden uitgedrukt en altijd te maken heeft met een zekere mate van subjectiviteit. Dit is een van de redenen waarom professionals menen dat hun werk alleen door professionals kan worden beoordeeld: het is te gespecialiseerd om door willekeurig wie aan een oordeel te kunnen worden onderworpen (zie ook Mintzberg, 1979). Voor het beoordelen van kwaliteit is het peer review¹ uitstekend geschikt. Via peer review beoordelen professionals het werk van professionals en geven zij aanbevelingen voor kwaliteitsverbetering. Peer review vindt aan de universiteiten al enige jaren plaats in de vorm van visitatiecommissies voor het onderwijs en beoordelingscommissies voor het voorwaardelijk gefinancierd onderzoek. Door de resultaten van dit peer review te betrekken bij verantwoording en evaluatie kan ook de kwaliteit van onderwijs en onderzoek tot uitdrukking komen in de

planning en controlcyclus. Het beoordelen van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek valt niet onder de competentie van het college van bestuur; het stimuleren van kwaliteitsverbetering echter wel. Anderzijds baseren de professionals uit het peer review hun oordelen niet uitsluitend op hun eigen indrukken. Op dit punt nu ontmoeten het college en de professionals elkaar in de planning en controlcyclus. De professionals baseren hun oordelen mede op het beeld van de lopende gang van zaken, dat wordt verkregen met behulp van indicatoren. In hun adviezen geven zij vervolgens de punten aan die verbetering behoeven. Op zijn beurt ziet het college erop toe dat deze adviezen daadwerkelijk worden opgevolgd zonder dat het zich rechtstreeks met de inhoud ervan bemoeit. Dit nu gebeurt doordat het college de faculteiten daar bij de verantwoording naar vraagt. Zelfs kunnen het college en de faculteit tot beleidsafspraken komen over de realisering van sommige aanbevelingen. Zo vormen deze een mogelijke input voor het universitaire en dus facultaire beleid en daarmee tegelijk voor de verantwoording over dat beleid. Op deze wijze worden de aanbevelingen van de commissies en daarmee het aspect van kwaliteit geïncorporeerd in de planning en controlcyclus.

Indicatoren en peer review kunnen elkaar op een goede wijze aanvullen. Met behulp van de eerste wordt de realisatie van beleid en de lopende gang van zaken op vooral kwantitatieve wijze gemeten, terwijl de tweede meer gericht is op het aanbrengen en realiseren van kwalitatieve verbeteringen. Van peer review kan worden aangenomen (Goedegebuure e.a., 1990, p. 31-32) dat het een in verhouding tot indicatoren lagere betrouwbaarheid ('reliability') heeft vanwege de subjectieve aspecten die inherent zijn aan beoordelingen. Peer review heeft daarentegen een hogere inhoudelijke geldigheid ('content validity') dan indicatoren, omdat de beoordelaars professionals zijn op het terrein, waarover zij hun oordelen uitspreken.

Wanneer nu de oordelen van peer review-commissies steunen op de meer objectieve basis van kwantitatieve indicatoren, kan het subjectieve gehalte ervan verminderd worden en andersom kunnen de louter kwantitatieve gegevens verkregen op basis van de indicatoren aangevuld worden met de inhoudelijke kennis van de professionals.

Verantwoording/evaluatie en de planning en controlcyclus

Verantwoording en evaluatie zijn een verspringpunt in de planning en controlcyclus. In tegenstelling tot de andere drie activiteiten in de cyclus, die zich uitsluitend op de toekomst richten, hebben verantwoording en evaluatie betrekking op het verleden en van daaruit weer op de toekomst.

Verantwoording richt zich in principe op het verleden van één verslagjaar, terwijl evaluatie zich op een verder wegliggend verleden richt. Voor een goede inschatting van de in het verslagjaar gerealiseerde activiteiten kan een in de tijd breder perspectief ook al bij verantwoording nodig zijn. Beleidsafspraken immers zijn gemaakt voor de planperiode. Bij de verantwoording over het beleid dient dus rekening gehouden te worden met de stappen die in de jaren voorafgaand aan het verslagjaar al gezet zijn en/of stappen die voor de komende jaren worden voorzien. Hetzelfde geldt voor de verantwoording over de lopende gang van zaken. Een positief of negatief exploitatiesaldo aan het eind van een verslagjaar zegt op zichzelf vrij weinig, wanneer daar niet het exploitatiesaldo van het voorgaand jaar bij betrokken wordt.

Verantwoording en evaluatie vinden jaarlijks plaats en sluiten eenvoudig aan op budgettering, -ook een jaarlijkse activiteit. Via de begroting vindt de aansluiting plaats met de strategische beleidsvorming en planning in het tweejaarlijkse ontwikkelingsplan. De begroting vormt immers de jaarlijkse (financiële) concretisering van de beleidsvoornemens en -afspraken uit het ontwikkelingsplan en geeft tevens de koppeling tussen de taken en middelen per onderdeel. Zij kan daardoor de basis vormen voor de verantwoording over de realisering van zowel het beleid als de lopende gang van zaken per onderdeel.

Aangezien de beleidsafspraken het commitment aangeven van de betrokken partijen ten aanzien van de veranderingsprojecten, komen ook de bijbehorende projecten in het verantwoordingstraject naar voren. Via de verantwoording ontstaat zo per jaar een dwarsnede door de realisering van alle projecten -in welke fase een project zich ook bevindt.

De resultaten van verantwoording en evaluatie zijn input voor strategische beleidsvorming en planning en daarmee dus voor de toekomst. Zo

kan tijdens het verantwoordingsoverleg naar voren zijn gekomen dat een faculteit een beleidsafspraken, bijvoorbeeld door omstandigheden, niet heeft kunnen uitvoeren en dat de afspraak moet worden bijgesteld. In dat geval vindt doorverwijzing plaats naar het jaarlijkse planningsoverleg dat het college en de faculteit hebben. Zo ook kan uit evaluatie blijken dat de eerstejaarsaantallen van een faculteit steeds meer afnemen. Ook dan zal dit een onderwerp vormen dat in het planningsoverleg aandacht moet krijgen en waarover eventueel een (nieuwe) beleidsafspraken gemaakt kan worden.

Zo markeren verantwoording en evaluatie de afsluiting van een cyclus van planning en control en vormen zij de overgang naar een volgende cyclus.

Noot

1. De term 'peer review' is in het Nederlands bijna onvertaalbaar: 'beoordeling door gelijken' komt nog het dichtst in de buurt.

Literatuur

- Angenent, M.P. (1991). Performance and control: the use of indicators and peer review. Paper presented at the 13th EAIR Forum. Edinburgh, 1-4 september 1991.
- Angenent, M.P. & Savenije J.S.M. (1991). Prestatie-indicatoren: doel of middel? *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 9(1), 42-53.
- Berg, F. van den (1989). Divisievorming en informatievoorziening als voorbeeld van de O&I-benadering. *Bestuur*, 5, 163-179.
- Croonen, J.W.L.H. (red.) (1988). *Planning & control en de bestuurlijke informatievoorziening*. Vlaardingen: Nederlands Studie Centrum.
- Goedegebuure, L.C.J., Maassen, P.A.M. & Westerheijden, D.F. (eds.) (1990). *Peer review and performance indicators. Quality assessment in British and Dutch higher education*. Utrecht: Lemma.
- Hoogerwerf, A. (1982). *Overheidsbeleid*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Ministerie van Onderwijs & Wetenschappen (1991). *Feiten & cijfers 1991. Facts and figures 1991*. 's-Gravenhage: SDU.
- Ministerie van Onderwijs & Wetenschappen (1992). Verslaglegging in het Hoger Onderwijs. Notitie voor de werkconferentie over informatiebeleid HO te houden op 15 mei 1992. Zoetermeer.

- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Ruijter, C.T.A. & Smit N.J. (1987). Bedrijfsmatige aanpak ter verhoging van de kwalitatieve doelmatigheid: Wat gaat er schuil achter het jargon van de moderne beleidmakers? *U & H*, 33 (4), 145-157.
- Snellenberg, J.A.N.M., Nijhuis, C.J. van & Bossert, J. (1990). Interne berichtgeving: inzicht in bedrijfsprocessen. *Tijdschrift voor Financieel Management*, 4, 9-17.
- Vroon, P. (1989). *Tranen van de krokodil. Over de te snelle evolutie van onze hersenen*. Culemborg: Ambo.