



Hogeschool
Leiden

7



Sturingsfilosofie

2023-2028

Inhoud

Voorwoord	4
Inleiding	10
Instellingsplan “Betrokken, bevlogen, betekenisvol”	13
Onze sturingsfilosofie	14
Leeswijzer	14
Uitgangspunten	16
Opgaven en ambities zijn leidend	17
Verbinding met kernwaarden en cultuur	17
Sturing en leiderschap	17
Principes	18
Lijnsturing is de basis	21
Faculteiten en diensten	22
Ondersteuning faculteiten	24
We organiseren afstemming en samenhang	25
Netwerken	25
College van bestuur- en directeurenoverleg	25
Medezeggenschap	26
We organiseren uitvoeringskracht	27
Effectieve organisatie van het besluitvormingsproces	27
Ketensturing, gericht op samenhang in processen	28
Programmasturing voor instellingsbrede ambities	29
Uitwerking ketensturing	30
Lijnsturing op ketensamenwerking	31
Ketenregie	32
Uitwerking programmasturing	34
Aanpak programmasturing	35
Wanneer programmasturing?	38

Voorwoord

In het Instellingsplan 2023-2028 is aangekondigd dat de sturingsfilosofie in 2023 herzien zal worden, om de ambities uit het instellingsplan en onze interne en externe opgaven te realiseren.

In deze sturingsfilosofie wordt in belangrijke mate voortgebouwd op de sturingsfilosofie uit 2017, maar op onderdelen worden er andere accenten gelegd omdat de opgaven en ambities waar we de komende jaren voor staan dat van ons vragen en omdat de ervaringen in de afgelopen jaren daar aanleiding toe geven.

De wijzigingen richten zich vooral op de aansturing van samenwerking tussen faculteiten en diensten. Samenwerking aan hogeschoolbrede opgaven en ambities en samenwerking binnen ketenprocessen. Aan deze vormen van samenwerking wordt in de sturingsfilosofie uit 2017 relatief weinig aandacht besteed, terwijl het belang van dergelijke samenwerking voor het realiseren van onze gezamenlijke ambities groot is en een belangrijk deel van de vraagstukken waar we tegenaan lopen betrekking heeft op deze vormen van samenwerking. Daarom gaan we in de herziene sturingsfilosofie uitgebreider in op ketensturing en programma-sturing. Daarnaast besteden we expliciet aandacht aan de rol van netwerken in de beleidsontwikkeling en de besluitvorming.

Eenzijds is sprake van continuïteit ...

Zoals aangegeven bouwen we voort op de huidige sturingsfilosofie. Dat is ook logisch, want Hogeschool Leiden is en blijft een organisatie met een publieke taak en een wettelijke opdracht die werkt binnen de kaders van wet- en regelgeving. Een belangrijk deel van de sturing, organisatie en governance van de hogescholen is geregeld in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) en andere wet- en regelgeving en in de Branchecode goed bestuur hogescholen van de Vereniging Hogescholen. Op grond van de wet is de hogeschool hiërarchisch georganiseerd en is het college van bestuur eindverantwoordelijk. Daarnaast blijven we als uitgangspunt hanteren dat de hogeschool in eerste instantie een lijnorganisatie is en gaan we uit van taak- en functiescheiding tussen faculteiten en diensten. Andere vormen van sturing (zoals keten- en programmasturing) zijn aanvullend op de lijn. Bij het verdelen van taken blijven compliance (het voldoen aan externe eisen en voorschriften) en het professionaliteitsbeginsel (de bijdrage van de taakverdeling aan kwaliteit, efficiency en het realiseren van onze ambities) belangrijke overwegingen. Ook blijven checks and balances relevant in onze sturingsfilosofie.

... Anderzijds van verandering

Op onderdelen kiezen we voor een andere aanpak. Omdat de ambities en opgaven voor de komende periode daarom vragen en de ervaringen in de afgelopen jaren daar aanleiding toe geven. We focussen in de herziene sturingsfilosofie meer op samenwerking en leggen minder nadruk op taak- en functiescheiding. Veel opgaven in de afgelopen jaren hadden betrekking op samenwerkingsvraagstukken. Bovendien vragen onze ambities om samenwerking tussen faculteiten onderling, tussen diensten

onderling en tussen faculteiten en diensten. Wat je scheidt, moet je verbinden en juist in die verbinding zitten de opgaven voor de komende periode.

Het realiseren van de ambities uit het instellingsplan vraagt om gedeelde principes en afspraken op het gebied van programma-sturing, meer sturing op onze collectieve opgaven en meer uitvoeringskracht in sturing en besluitvorming. Complexe keten-processen – bijvoorbeeld op het gebied van onderwijslogistiek of instroom – vragen om gedeelde principes en afspraken op het gebied van ketensturing.

Opgaven in het werkveld en de maatschappelijke transitie vragen steeds meer om samenwerking over de grenzen van faculteiten heen. Intern vragen de groei van het aantal studenten en medewerkers in de afgelopen jaren, de digitalisering van de ondersteuning en de flexibilisering van ons onderwijs om meer eenduidigheid en standaardisatie van processen. Bovendien is er – mede door de groei in de afgelopen jaren – behoefte aan verheldering van verwachtingen, rollen en verantwoordelijkheden. Daarbij moet er sprake zijn van een balans tussen decentraal eigenaarschap en wendbaarheid aan de ene kant en duidelijke instellingsbrede kaders en helderheid over rollen en verantwoordelijkheden aan de andere kant.

Onze hogeschool wordt gekenmerkt door een informele cultuur, korte lijnen en veel bereidheid tot samenwerken. Keerzijde van die informele cultuur is dat we niet veel vastleggen en veel ad hoc doen. We hebben een sterk decentrale organisatie met veel autonomie voor de faculteiten. Onze cultuur wordt gekenmerkt door decentraal eigenaarschap en ruimte om te leren. Keerzijde is dat we weinig afspraken hebben over samenwerking tussen faculteiten onderling en tussen faculteiten en diensten. In onze

besluitvormingsprocessen zijn we gericht op consensus, wat bijdraagt aan draagvlak. Keerzijde is dat het nemen van beslissingen veel tijd kost. In deze herziene sturingsfilosofie leggen we principes vast, waarmee we de sterke kanten van onze huidige manier van werken behouden en de keerzijden aanpakken.

De herziene sturingsfilosofie speelt in op de behoeften om:

- De manieren van werken die de afgelopen jaren in de praktijk gegroeid zijn vast te leggen;
- Kaders te formuleren voor de verdeling van taken en verantwoordelijkheden op centraal en decentraal niveau en voor de rolverdeling tussen faculteiten en diensten;
- Gezamenlijke uitgangspunten te formuleren voor programma-sturing en ketensturing;
- Principes te formuleren voor samenwerking in netwerken en de rol van netwerken in beleidsontwikkeling en besluitvorming;
- Afspraken te maken over een meer eenduidige inrichting van de ondersteuning van faculteiten, om samenwerking tussen faculteiten en diensten te faciliteren en daarmee onze slagkracht te vergroten.

Wat doet onze sturingsfilosofie?

In onze sturingsfilosofie geven we aan welke principes we hanteren bij onze sturing en welke verdeling van rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op hoofdlijnen daarbij hoort. We hanteren sturing via de lijn als basis en organiseren samenwerking via netwerken, programma's en ketens. Daarbij zorgen we voor een balans tussen onze gezamenlijke opgaven – we zijn één hogeschool – en ruimte voor maatwerk. Bovendien zorgen we dat de relevante perspectieven worden betrokken bij de besluitvorming.

Een sturingsfilosofie is een set principes of afspraken. Dat geeft richting aan onze sturing, maar uiteindelijk staat of valt onze sturing met onze cultuur en ons gedrag, het naleven van de afspraken die we maken en het voeren van het gesprek over ons gedrag (feedback, aanspreekcultuur).

Wat doen we nog meer?

Parallel aan de implementatie van de herziene sturingsfilosofie zullen we de komende tijd investeren in leiderschap op alle niveaus binnen de hogeschool. We maken tijd om te leren, patronen te onderzoeken, te evalueren en op basis daarvan bij te sturen. En we formuleren uitgangspunten voor de manier waarop we (samen)werken en spreken elkaar daarop aan. Daarnaast bezien we hoe het functioneren van de medezeggenschap verbeterd kan worden.

Tot slot

Er is geen ideale sturingsfilosofie. Het gaat er om een balans te vinden tussen verschillende vormen van sturing die aansluit bij de identiteit, de cultuur en de specifieke context van Hogeschool Leiden en inspeelt op de opgaven waar we als hogeschool voor gesteld staan. Om die reden moet de sturingsfilosofie periodiek tegen het licht gehouden worden.



Inleiding

Hogeschool Leiden is een hoger onderwijsinstelling in de Randstad met een eigen karakter. We zijn een toegankelijke en kleinschalig georganiseerde kennisinstelling, waar studenten en medewerkers zich gehoord en gezien voelen. We doen recht aan de behoeften en mogelijkheden van onze studenten. Tegelijkertijd leggen we de lat hoog en vragen we veel van hen. Door onze studenten actief uit te dagen, bereiden we hen zo goed mogelijk voor op de continu veranderende beroepspraktijk waarin zij werkzaam (zullen) zijn. We leggen de lat óók hoog voor onszelf. Kwaliteit is onze belangrijkste drijfveer en heeft onze continue aandacht. Of het nu gaat om het ontwerp van onze opleidingen, de ontwikkeling van onze medewerkers of de processen die ons onderwijs en onderzoek ondersteunen.

Op Hogeschool Leiden leren we met en van elkaar. Hier ontmoeten studenten, docenten, onderzoekers, alumni en professionals uit het werkveld elkaar om samen te leren, te onderzoeken en te innoveren. Iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij. We zorgen dat elke student en medewerker zich thuis en veilig kan voelen. We hebben aandacht voor diversiteit in de breedste zin en gaan actief met elkaar het gesprek aan over wat onze verschillende waarden en perspectieven betekenen voor onszelf, ons onderwijs, onze bedrijfsvoering en de maatschappij.

We zijn een multisectorale hogeschool met vijf faculteiten: Educatie, Gezondheidszorg, Management & Bedrijf, Science & Technology en Sociaal Werk & Toegepaste Psychologie. Iedere faculteit biedt meerdere opleidingen aan die inhoudelijk aan elkaar verwant zijn. We beschikken daarmee over een breed aanbod van diplomagerichte associate degree-, bachelor- en masteropleidingen, dat tegelijkertijd onderscheidend is, onder meer door een aantal opleidingen met een antroposofische grondslag. Aansluitend op ons portfolio aan opleidingen bieden we een aanbod voor leven lang ontwikkelen (LLO) aan. We betrekken de beroepspraktijk bij de vormgeving en uitvoering van al ons onderwijs. Op die manier laten we ons onderwijs zo goed mogelijk aansluiten op de kennis en vaardigheden die in die beroepspraktijk nodig zijn.

Praktijkgericht onderzoek neemt een steeds belangrijker plaats in binnen onze hogeschool. Het onderzoek is georganiseerd in kenniscentra die gepositioneerd zijn in de faculteiten. Het onderzoek wordt uitgevoerd door onze lectoren, docent-onderzoekers en studenten, in co-creatie met onze partners uit de beroepspraktijk. Het onderzoek levert relevante kennis en toepasbare praktische producten op die van belang zijn voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en voor het innoveren en

verbeteren van de beroepspraktijk. Bovendien draagt het onderzoek, dankzij de nauwe verbinding met het onderwijs, bij aan de onderzoekende houding van studenten, de inhoudelijke ontwikkeling van ons onderwijs en de professionalisering van docenten.

Naast de vijf faculteiten heeft Hogeschool Leiden een aantal centrale diensten: Onderwijs, Onderzoek & Studentzaken, Human Resources, Marketing & Communicatie, Informatievoorziening & Technologie, Finance & Control en Facilitair Bedrijf & Huisvesting. Deze diensten zijn de organisatie-eenheden van de hogeschool van waaruit de ondersteunende beleids- en bedrijfsprocessen plaatsvinden. Binnen een dienst zijn samenhangende werkzaamheden op het gebied van beleid en bedrijfsvoering ondergebracht.

Voor onze (potentiële) nieuwe en huidige medewerkers willen wij een aantrekkelijke werkgever zijn. Een organisatie die zich kenmerkt door persoonlijke betrokkenheid en een informele sfeer. Waar medewerkers hun werk plezierig en betekenisvol vinden en hun werkomgeving toegankelijk, veilig en inclusief. We willen een organisatie zijn die nadrukkelijk aandacht heeft voor persoonlijke betrokkenheid, werkplezier en vitaliteit. Een werkgever die ruimte biedt aan de bevologenheid van medewerkers en hen in staat stelt regie te nemen over hun werkzaamheden en professionele ontwikkeling. Dit vraagt om een verbindende leiderschapsstijl en om voldoende ruimte voor het voeren van het goede gesprek. De basis hiervoor is vertrouwen, autonomie en verbondenheid.

We sturen als organisatie op gezamenlijk resultaat. Dat geldt bijvoorbeeld op het gebied van onderwijslogistiek. De ambities die we op dit terrein met elkaar formuleren, werken we gezamenlijk uit.



Instellingsplan “Betrokken, bevlogen, betekenisvol”

We zijn één hogeschool met een gezamenlijke opgave. In het instellingsplan 2023-2028 “Betrokken, bevlogen, betekenisvol” hebben we onze ambities geformuleerd in vijf beloftes aan onze studenten, aan het werkveld en de regio en aan elkaar:

1. We kennen de student, de student kent ons.
2. We dagen al onze studenten uit actief te studeren en zich te ontwikkelen.
3. We zijn een waardevolle partner in de vernieuwing van de beroepspraktijk.
4. We leren met en van elkaar: iedereen doet ertoe en draagt bij.
5. We zijn een aantrekkelijke werkgever en zijn gericht op gezamenlijk resultaat.

Onze sturingsfilosofie

Om onze ambities te realiseren en onze beloftes na te komen hanteren we principes voor onze manier van sturen en samenwerken, die we hebben vastgelegd in onze sturingsfilosofie. De sturingsfilosofie geeft antwoord op de vragen hoe we de hogeschool aansturen, welke waarden daarbij centraal staan en welke spelregels we daarbij hanteren. De sturingsfilosofie vormt daarmee de basis voor de wijze waarop sturen en samenwerken binnen Hogeschool Leiden vorm en inhoud krijgen. De sturingsfilosofie heeft het karakter van een referentie- en afwegingskader van waaruit we keuzes maken en waar we elkaar op kunnen aanspreken.

De sturingsfilosofie staat niet op zichzelf, maar vindt haar weerslag in het sturingsmodel, de manier waarop wij het bestuur en het beheer van de hogeschool hebben ingericht. Het sturingsmodel is (onder meer) uitgewerkt in de statuten van de stichting en het bestuurs- en beheersreglement van de hogeschool en maakt geen onderdeel uit van dit document.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 lichten we de uitgangspunten voor de herziene sturingsfilosofie toe. De herziene sturingsfilosofie wordt beschreven in hoofdstuk 3. In de hoofdstukken 4 en 5 wordt nader ingegaan op ketensturing en programmasturing.





Uitgangspunten

In dit hoofdstuk beschrijven we de uitgangspunten voor onze sturingsfilosofie.

Opgaven en ambities zijn leidend

We hebben een gezamenlijke opgave en zijn één hogeschool. In onze sturing staan de belangen van onze studenten en de beroepspraktijk en de regio centraal. De ambities uit het instellingsplan zijn leidend voor onze sturingsfilosofie. De sturingsfilosofie is een instrument om deze opgaven en ambities te realiseren.

Onze sturing draagt bij aan het realiseren van onze strategische ambities:

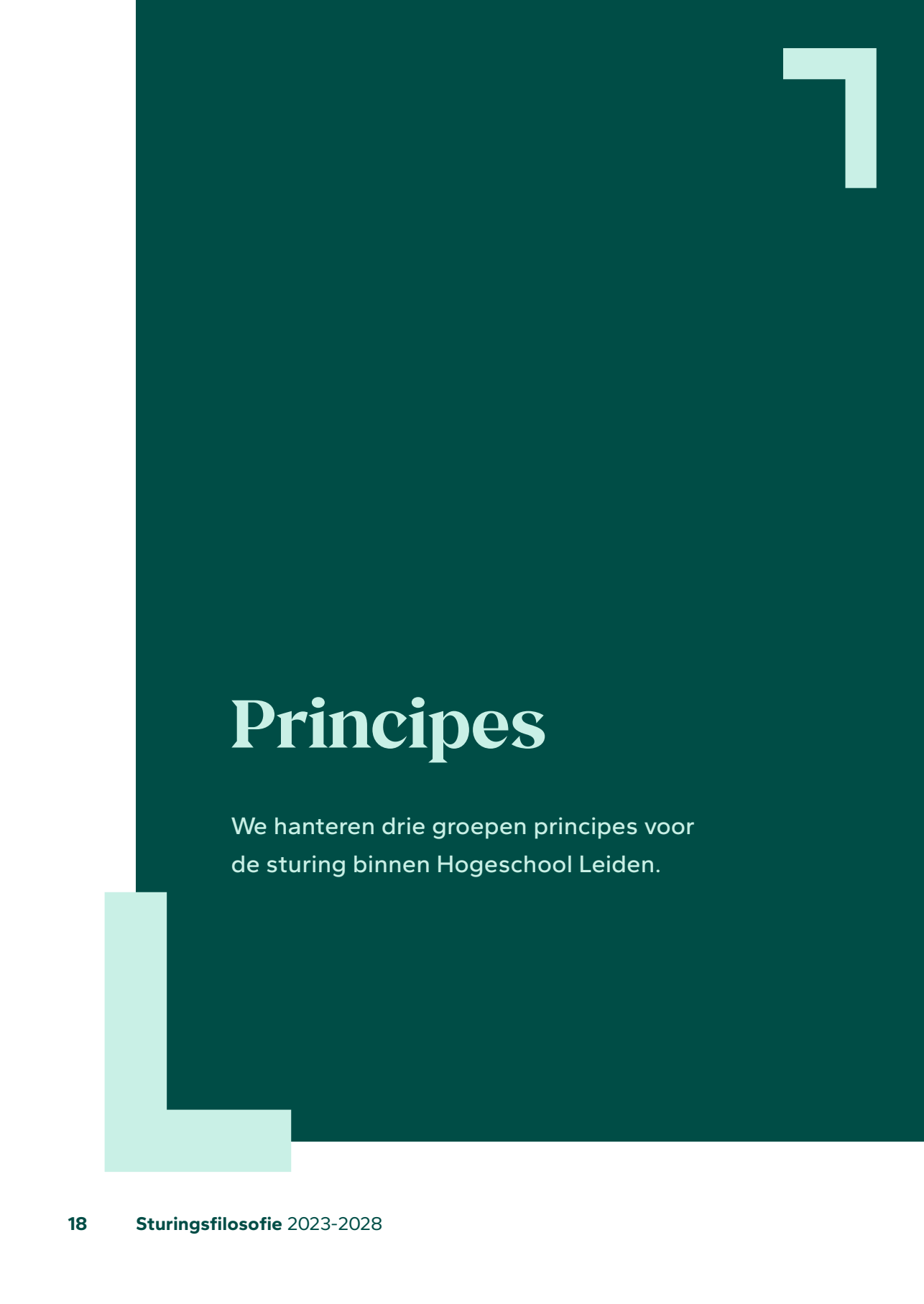
- Via plannen van faculteiten en diensten (lijnsturing);
- Via de strategische agenda: programma's met betrekking tot hogeschoolbrede veranderopgaven om de ambities uit het instellingsplan te realiseren (programmasturing);
- Via sturing op samenhang in processen, waarbij meerdere eenheden betrokken zijn (ketensturing).

Verbinding met kernwaarden en cultuur

De sturingsfilosofie sluit aan bij onze kernwaarden (betrokken, bevlogen en betekenisvol) en onze cultuur. De cultuur van Hogeschool Leiden is open, toegankelijk en inclusief. We spelen in op behoeften en mogelijkheden van studenten én medewerkers en bieden ruimte voor eigenaarschap. Daarnaast draagt de sturingsfilosofie bij aan de hogeschool als leergemeenschap en bevordert zij onze kwaliteitscultuur.

Sturing en leiderschap

We hanteren een verbindende leiderschapsstijl en bieden ruimte voor het goede gesprek. Onze sturingsfilosofie is gericht op structuur, organisatie en leiderschap. We maken tijd om te leren, patronen te onderzoeken, te evalueren en op basis daarvan bij te sturen. En we formuleren uitgangspunten voor de manier waarop we (samen)werken en spreken elkaar daarop aan.



Principes

We hanteren drie groepen principes voor de sturing binnen Hogeschool Leiden.

1. Lijnsturing is de basis

Hogeschool Leiden is een lijnorganisatie: sturing vindt primair plaats via de lijn:

- Het college van bestuur is eindverantwoordelijk en neemt besluiten na afstemming met de directeuren in het college van bestuur- en directeurenoverleg (C-DO) en de medezeggenschap.
- De hogeschool bestaat uit faculteiten en diensten, die worden aangestuurd door directeuren. Er is sprake van gelijkwaardigheid tussen faculteiten (en faculteitsdirecteuren) en diensten (en dienstdirecteuren).
- We hanteren een functionele indeling van diensten, waarbij beleid en uitvoering zijn verbonden.
- We werken met drie vormen van ondersteuning: centraal (hiërarchische en functionele aansturing vanuit dienst), decentraal (hiërarchische en functionele aansturing vanuit faculteit) en gedeeld (hiërarchische aansturing vanuit dienst, functionele aansturing vanuit faculteit).
- We leggen verantwoordelijkheden laag in de organisatie en bieden ruimte aan professionals en teams binnen instellingsbrede kaders. Teams vormen de basis van onze organisatie.
- Verantwoording vindt plaats via de plan- en controlcyclus.
- Directeuren zijn verantwoordelijk voor de eigen eenheid en medeverantwoordelijk voor de hogeschool als geheel (gezamenlijke opdracht).
- Medezeggenschap volgt zeggenschap.

2. We organiseren afstemming en samenhang

We betrekken relevante perspectieven bij beleidsontwikkeling, besluitvorming en uitvoering:

- Afstemming tussen faculteiten en diensten vindt in elk geval plaats in netwerken en in het C-DO.
- Via de opleidingscommissies, studentenraad, de ondernemingsraad en de gezamenlijke vergadering betrekken we het perspectief van studenten en medewerkers bij de besluitvorming.

3. We organiseren uitvoeringskracht

We organiseren uitvoeringskracht op vier manieren:

- Via een effectieve organisatie van het besluitvormingsproces;
- Via programmasturing voor instellingsbrede ambities;
- Via ketensturing op instellingsbrede processen;
- Door monitoring en elkaar aanspreken op naleving van besluiten en afspraken.

In de volgende paragrafen worden deze principes toegelicht.

Lijnsturing is de basis

Hogeschool Leiden is primair een lijnorganisatie. Het college van bestuur is belast met het besturen van de hogeschool als geheel. Het zet de koers uit en bepaalt de instellingsbrede strategie. Het is verantwoordelijk voor de voorbereiding, de vaststelling en de uitvoering van het hogeschoolbrede beleid en neemt besluiten na afstemming met de directeuren in het C-DO en de medezeggenschap. Op basis van een mandaatregeling en het daarbij horende uitvoeringsreglement draagt het college van bestuur een deel van de hem bij wet voorgeschreven taken en bevoegdheden over aan de faculteits- en dienstdirecteuren. Voor de uitvoering van hun werkzaamheden faciliteert het college van bestuur de faculteiten en diensten door het bieden van heldere beleidskaders en het beschikbaar stellen van voldoende (financiële) middelen. Daarnaast draagt het college van bestuur verantwoordelijkheid voor de optimalisering van de inrichting van de organisatie en voert het vanuit die rol de regie over de samenwerking tussen de faculteiten en diensten.

De faculteits- en dienstdirecteuren zijn met inachtneming van de door het college van bestuur vastgestelde hogeschoolbrede kaders belast met en verantwoordelijk voor de leiding en de dagelijkse gang van zaken binnen de betreffende organisatie-eenheid.

We leggen verantwoordelijkheden laag in de organisatie en bieden ruimte aan professionals en teams binnen instellingsbrede kaders. Daarmee stimuleren we eigenaarschap van de professionals in het onderwijs en de ondersteuning. Teams vormen de basis van onze organisatie. We investeren in de taakvolwassenheid van teams. Het stimuleren van teamontwikkeling is een belangrijke opgave van het management.

Verantwoording vindt plaats via de plan- en controlcyclus, waarin directeuren periodiek verantwoording afleggen aan het college van bestuur over de realisatie van de plannen van faculteiten en diensten (lijnsturing) en de gezamenlijke opgaven uit het instellingsplan (programmasturing). De dienst Finance & Control voert de regie over de plan- en controlcyclus.

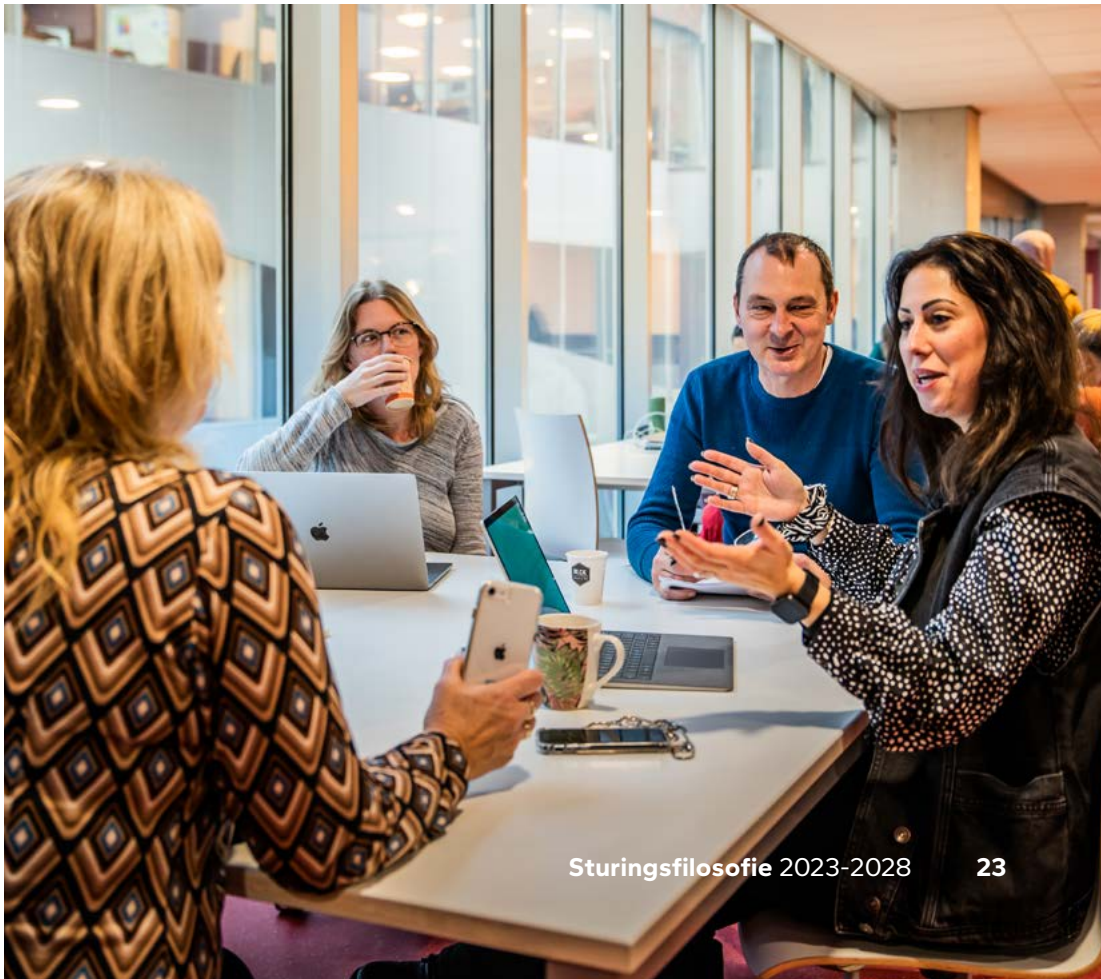
Faculteiten en diensten

Onderzoek en onderwijs wordt georganiseerd binnen faculteiten. Faculteitsdirecteuren zijn binnen instellingsbrede kaders integraal verantwoordelijk voor het organiseren van (kwalitatief hoogwaardig) onderwijs en onderzoek en voor de bedrijfsvoering van de faculteit. De faculteiten bestaan uit onderwijsteams en een kenniscentrum. Daarnaast is er een facultair ondersteuningsteam, waarvan de positionering, samenstelling en naam nog bepaald moeten worden.

We hanteren een functionele indeling van diensten, waarbij beleid en uitvoering zijn verbonden. Voor de dienstdirecteuren geldt dat zij verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit en de organisatie van de ondersteunende bedrijfsprocessen (beleidsontwikkeling, ondersteuning en advisering en control), de aansturing van hun discipline (sturen op instellingsbrede samenhang en aansluiting bij instellingsbrede kaders en wet- en regelgeving) en de eigen bedrijfsvoering. Daarnaast dragen zij verantwoordelijkheid voor de manier waarop hogeschoolbrede kaders vorm krijgen binnen de eigen organisatie-eenheid, vervullen zij een adviserende en signalerende rol richting het college van bestuur en de andere organisatie-eenheden en zijn ze verantwoordelijk voor dan wel actief participierend in de totstandkoming van hogeschoolbreed beleid.

Er is sprake van gelijkwaardigheid tussen faculteiten (en faculteitsdirecteuren) en diensten (en dienstdirecteuren). Door de verschillende perspectieven van faculteiten en diensten in te brengen in de besluitvorming wordt integraliteit gewaarborgd en stimuleren we de kwaliteit van onze besluiten. Bij afwegingen zijn de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek en het perspectief van studenten en de beroepspraktijk leidend.

Naast hun individuele opdracht hebben de directeuren ook een gezamenlijke opdracht voor de ontwikkeling van de hogeschool als geheel. Dat betekent dat zij steeds een afweging moeten maken tussen het belang van de eigen eenheid en het hogeschoolbrede belang, waarbij dat laatste leidend is. Daarnaast zijn de directeuren gezamenlijk verantwoordelijk voor de realisatie van de strategische agenda.



Ondersteuning faculteiten

We onderscheiden drie typen ondersteuning: centraal, decentraal en gedeeld.

Type ondersteuning	Criteria
Centraal: hiërarchische en functionele aansturing vanuit dienst	• Belang van standaardisatie en uniformiteit • Bundeling van schaarse expertise en capaciteit • Belang van efficiëntie en kostenbeheersing • Eisen vanuit systemen en regelgeving • Risicobeheersing
Decentraal: hiërarchische en functionele aansturing vanuit faculteit in combinatie met netwerken	• Directe koppeling met primair proces (onderwijs en onderzoek) • Er moet ruimte zijn voor maatwerk en diversiteit
Gedeeld: hiërarchische aansturing vanuit dienst, functionele aansturing vanuit faculteit	• Belang van de combinatie van uniformiteit in de uitvoering en nabijheid en lokale kennis van de faculteit of dienst

We hanteren een hybride model voor de ondersteuning van faculteiten, waarbij we per type ondersteuning op basis van de genoemde criteria bepalen welke vorm van ondersteuning (centraal, decentraal of gedeeld) het meest passend is.

We organiseren afstemming en samenhang

De tweede groep principes heeft betrekking op het organiseren van afstemming en samenhang. Daarbij staat het betrekken van de relevante perspectieven bij beleidsontwikkeling, besluitvorming en uitvoering centraal.

Netwerken

We zijn een leergemeenschap en benutten de expertise binnen de organisatie voor beleidsontwikkeling en besluitvorming. We organiseren voor beleidsthema's en ondersteuningsdomeinen netwerken van professionals van diensten en faculteiten om te zorgen voor kennisdeling, coördinatie van de uitvoering en afstemming tussen beleid en uitvoering en tussen faculteiten en diensten. Taken van deze netwerken zijn:

- Klankborden;
- Input leveren voor en adviseren over beleid en besluitvorming;
- Coördinatie van de uitvoering;
- Kennisdeling en leren van elkaar.

College van bestuur- en directeurenoverleg

In het C-DO vindt afstemming plaats tussen de directeuren en het college van bestuur over strategie, beleid en de organisatie van de uitvoering en adviseren de directeuren het college van bestuur over (de uitvoerbaarheid van) besluiten. Het college van bestuur besluit na afstemming in het C-DO (en de medezeggenschap). De samenstelling van het C-DO waarborgt dat de relevante perspectieven aan tafel zitten en stimuleert effectieve besluitvorming.

Medezeggenschap

Via de medezeggenschap wordt het perspectief van studenten en medewerkers betrokken bij de besluitvorming. Medezeggenschap volgt zeggenschap. Binnen de hogeschool is het uitgangspunt dat de medezeggenschap op instellingsniveau georganiseerd wordt via de studentenraad, de ondernemingsraad en de gezamenlijke vergadering. Op opleidingsniveau vindt medezeggenschap plaats via de opleidingscommissies.

Naast de in de wet vastgelegde formele medezeggenschapsrol vervullen de opleidingscommissies, de studentenraad, de ondernemingsraad en de gezamenlijke vergadering een signalerings- en klankbordrol. De signaleringsrol betreft het informeel delen van signalen over het perspectief van studenten en medewerkers. De klankbordrol betreft het meedenken over beleid en uitvoering vanuit het perspectief van studenten of medewerkers.



We organiseren uitvoeringskracht

We organiseren uitvoeringskracht op vier manieren:

1. Via een effectieve organisatie van het overleg- en besluitvormingsproces;
2. Via programmasturing voor instellingsbrede ambities;
3. Via ketensturing op instellingsbrede processen;
4. Door monitoring en elkaar aanspreken op naleving van besluiten en afspraken.

We hanteren duidelijke kaders voor programma- en ketensturing om doelgericht, effectief en efficiënt te werken en integraliteit te versterken. Uitgangspunt is dat we alleen kiezen voor programma- en ketensturing als er meer regie en samenhang nodig is dan via de lijn te organiseren is.

Effectieve organisatie van het besluitvormingsproces

We zorgen voor effectieve overleg- en besluitvormingsprocessen door:

- Per overleg en per onderwerp het doel van de bespreking (afstemming, advies, besluitvorming, coördinatie van de uitvoering) te bepalen;
- Het betrekken van de relevante perspectieven bij het besluitvormingsproces. Daarbij maken we een onderscheid tussen meedenken en besluiten;
- Het organiseren van de regie op het overleg- en besluitvormingsproces (wat waar bespreken met welk doel) door de secretaris van de hogeschool.

Ketensturing, gericht op samenhang in processen

We hanteren ketensturing, gericht op het versterken van samenhang in ketenprocessen. We onderscheiden twee typen ketensturing.

Lijnsturing op ketensamenwerking

De eerste vorm is lijnsturing op ketensamenwerking. Bij deze vorm van ketensturing houden de verschillende betrokken partijen hun eigen taken en verantwoordelijkheden en stemmen ze hun activiteiten onderling op elkaar af. Geen van de partijen heeft doorzettingsmacht. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verschillende partijen worden vastgesteld en op elkaar afgestemd en processen worden gestandaardiseerd, zodat duidelijk is wie welke taak heeft en wie waarover gaat.

Ketenregie

De tweede vorm van ketensturing is ketenregie. Deze vorm van ketensturing wordt gehanteerd bij een beperkt aantal voor de hogeschool cruciale ketenprocessen, waarbij lijnsturing in ketens ontoereikend is om de benodigde regie op het ketenproces te organiseren. Bij ketenregie treedt een directeur op basis van een mandaat van het college van bestuur op als keteneigenaar. De keteneigenaar stuurt een ketenteam onder leiding van een ketenregisseur aan. De keteneigenaar heeft doorzettingsmacht richting de andere directeuren (monitoring en aanspreken op naleving van besluiten en afspraken) en legt verantwoording af aan het college van bestuur.

Programmasturing voor instellingsbrede ambities

Voor een beperkt aantal instellingsbrede ambities voeren we tijdelijk programmasturing in. Dit betreft ambities uit het instellingsplan en de strategische agenda waarbij voor de realisatie een samenhangende aanpak nodig is en lijnsturing niet volstaat. Programma's richten zich alleen op veranderopgaven uit de strategische agenda. Het bestuursbureau voert de regie op de strategische agenda als geheel.

Programma's worden aangestuurd door een stuurgroep, waarin faculteitsdirecteuren en dienstdirecteuren participeren. Het college van bestuur treedt op als opdrachtgever. Programmasturing vindt plaats op basis van een programmaplan dat wordt goedgekeurd door het college van bestuur na bespreking in het C-DO. Verantwoording vindt plaats binnen de plan- en control-cyclus door de voorzitter van de stuurgroep. Programma's richten zich op ontwikkeling en kaderstelling, uitvoering vindt zo veel mogelijk plaats in de lijn.





Uitwerking ketensturing

In dit hoofdstuk wordt de aanpak bij ketensturing uitgewerkt. Doel is het optimaliseren van de rolverdeling en samenwerking in ketenprocessen. Daarbij worden twee varianten onderscheiden: *lijnsturing op ketensamenwerking en ketenregie.*

Lijnsturing op ketensamenwerking

Ook bij ketensturing vormt lijnsturing de basis. Bij lijnsturing op ketensamenwerking gaat het om het verhelderen van de rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verschillende partijen en afspraken over de rolverdeling, de samenwerking en de afstemming tussen de verschillende schakels van de keten. Daarnaast worden de processen zoveel mogelijk gestandaardiseerd. Op deze wijze is het voor iedereen duidelijk wie waarover gaat. Onderdeel van lijnsturing op ketensamenwerking is het optimaliseren van ketenprocessen (bijvoorbeeld door gebruik van Lean en Agile), waarbij vooral aandacht wordt besteed aan de overgangen tussen de schakels in de keten.

Belangrijk uitgangspunt bij lijnsturing op ketensamenwerking is dat geen van de partijen doorzettingsmacht heeft naar andere partijen. Bij verschil van mening stemmen partijen onderling af en escaleren zij zo nodig naar het college van bestuur.



Ketenregie

Voor een beperkt aantal voor de hogeschool cruciale ketenprocessen hanteren we een andere manier van ketensturing: ketenregie. Dit betreft ketenprocessen waarbij lijnsturing in ketens en het verhelderen van rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ontoereikend is en regie met doorzettingssmacht noodzakelijk is om te zorgen voor effectieve samenwerking in de keten.

Bij ketenregie wordt een directeur door het college van bestuur aangewezen als keteneigenaar. De keteneigenaar heeft als taak het organiseren van regie op de uitvoering van het ketenproces, monitoring, agendering van knelpunten en het aanspreken van collega directeuren op de uitvoering van het ketenproces. Daartoe krijgt de keteneigenaar een mandaat van het college van bestuur, waardoor deze doorzetttingsmacht heeft richting de andere directeuren.

Voor de uitvoering van de ketenregie wordt een ketenteam gevormd onder leiding van een ketenregisseur. Het ketenteam bestaat uit vertegenwoordigers van faculteiten en diensten. De leden van het ketenteam nemen deel als expert, niet als belangenbehartiger.

De uitvoering van de ketenregie vindt plaats op basis van een ketenplan, dat wordt vastgesteld door het college van bestuur na bespreking in het C-DO.

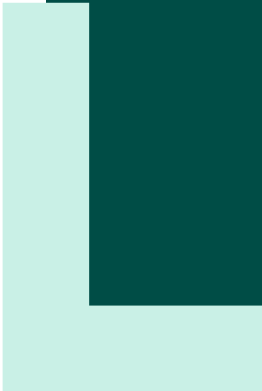
De keteneigenaar legt verantwoording af over de uitvoering van de ketenregie aan het college van bestuur via de plan- en controlcyclus.





Uitwerking programma- sturing

In dit hoofdstuk wordt de aanpak bij programma-
sturing uitgewerkt. Programmasturing wordt
toegepast bij instellingsbrede ambities uit het
instellingsplan, die worden opgenomen in de
strategische agenda. Dat betreft instellings-
brede ambities voor de realisatie waarvan regie
op een samenhangende aanpak nodig is en
lijnsturing niet volstaat.



Programma's zijn een tijdelijke manier van samenwerken, gericht op het realiseren van (strategische) doelen. Programma's zijn primair een manier van werken, de organisatievorm kan variëren.

Programma's richten zich op ontwikkeling en kaderstelling, uitvoering vindt zo veel mogelijk plaats in de lijn.

Programma's bestaan uit vier fasen:

1. Oriëntatiefase: in deze fase wordt de keuze gemaakt om het vraagstuk al of niet in de vorm van een programma te organiseren. Deze fase resulteert in een programmavoorstel.
2. Opbouwfase: in deze fase wordt het programma vormgegeven. Deze fase resulteert in een programmaplan.
3. Uitvoeringsfase: in deze fase wordt het programma uitgevoerd. Dat betreft het opdelen van de aanpak in lijnactiviteiten en projecten en in deelfasen en de uitvoering van de verschillende activiteiten.
4. Afbouwfase: deze fase betreft de beëindiging van het programma, de overdracht naar de lijn en de review/evaluatie van het programma.

Aanpak programmasturing

Programma's worden aangestuurd door een stuurgroep, waarin twee faculteitsdirecteuren en een dienstdirecteur participeren.

De stuurgroep heeft de volgende taken:

- Bepalen hoe onderdelen van het programma georganiseerd en aangestuurd worden (programmaplan, opdrachten en toedelen van middelen);
- Toezien op het opleveren van de hoofdresultaten in relatie tot het doel van het programma;
- Besluitvorming over scope en voortgang en bijsturing;
- Voorbereiden van besluitvorming door het college van bestuur;

- Escalatie naar het college van bestuur als voortgang stagneert;
- Periodiek informeren en zo nodig consulteren van het C-DO;
- Verantwoording afleggen (voorzitter stuurgroep) aan het college van bestuur.

De stuurgroep besluit binnen de kaders van de programma-opdracht en de aan het programma meegegeven kaders.

De programmaleider is verantwoordelijk voor het realiseren van de resultaten van het programma als geheel en de verbinding van de resultaten van de projecten en de implementatie in de lijn.

De programmaleider heeft de volgende taken:

- Het opstellen van het programmaplan;
- De inrichting van de programmaorganisatie;
- Het aansturen van het programmateam en de individuele projectleiders;
- Het sturen op samenhang tussen de projecten en de lijnactiviteiten;
- Voortgangsbewaking en rapportage;
- Voorbereiden van de stuurgroep en uitvoeren van besluiten van de stuurgroep.

De projectleiders zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de projectresultaten. De projectleiders hebben de volgende taken:

- Het opstellen van het projectplan;
- De inrichting van de projectorganisatie;
- Het aansturen van het projectteam;
- Het sturen op de projectresultaten (GOTIK: geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit);
- Voortgangsbewaking en rapportage aan de programmaleider en de stuurgroep;
- Voorbereiden van de stuurgroep en uitvoeren van besluiten van de stuurgroep.

Het college van bestuur fungeert als opdrachtgever van het programma. De taken van het college zijn:

- Het instellen van het programma;
- Het samenstellen van de stuurgroep en het aanstellen van de programmaleider;
- Het goedkeuren van het programmaplan;
- Het toekennen van middelen;
- Het zo nodig bijsturen.

Programmasturing vindt plaats op basis van een programmaplan dat wordt vastgesteld door de stuurgroep en wordt goedgekeurd door het college van bestuur na bespreking in het C-DO. In het programmaplan wordt aandacht besteed aan de aanleiding en het doel van het programma (inclusief de motivatie voor de keuze voor programmasturing), de projecten en activiteiten, de planning, de programmaorganisatie, de inzet van mensen en middelen, monitoring, de risico's en beheersmaatregelen, de momenten waarop het programma wordt geëvalueerd en waarop wordt bijgestuurd en de overdracht van de programmaresultaten naar de lijn.



Jaarlijks wordt de uitvoering van het programma geëvalueerd, op basis waarvan het programmaplan geactualiseerd en eventueel bijgesteld wordt. De rapportage wordt besproken in het C-DO en met de medezeggenschap en de raad van toezicht.

De secretaris van de hogeschool / het bestuursbureau voert in opdracht van het college van bestuur de regie op de samenhang en de voortgang van de programma's.

Wanneer programmasturing?

Bij de vraag of programmasturing passend is voor een instellingsbreed vraagstuk wordt het volgende afwegingskader gehanteerd:

1. Er is sprake van een veranderopgave, waarvoor tijdelijk een andere vorm van sturing nodig is dan lijn- of ketensturing;
2. Er is sprake van complexiteit en onzekerheid (VUCA: volatility, uncertainty, complexity, ambiguity);
3. Er is behoefte aan samenhang en (horizontale) samenwerking: gezamenlijke focus op bepaalde doelen;
4. Er zijn verschillende perspectieven; dat vraagt om een samenhangende aanpak en regie;
5. Het perspectief voor de korte termijn en het langere termijn-perspectief moeten verbonden worden;
6. Lijnsturing is ontoereikend; er is extra aandacht en sturing nodig;
7. Wat betekent de invoering van programma's voor de verdeling van rollen? Wat vraagt het programma van betrokkenen? Is lijn bereid zich terug te trekken? Wordt er doorzettingsmacht georganiseerd?

Vastgesteld door het College van Bestuur op 6 november 2023.

Hogeschool Leiden
Zernikedreef 11
2333 CK Leiden
hsleiden.nl

©2023 Hogeschool Leiden

