



Wat zijn de werkelijke kosten van het onderwijs in het hbo?

Jan Willem Bruins  
(voorzitter centrale medezeggenschapsraad hogeschool Windesheim)

Symposium BON  
12 maart 2010



Rutte: 30-40% van de middelen in het HBO gaat op aan 'gedoe'  
(Uitzending *Gesprek met de minister-president* van 21 januari 2011)



Guusje ter Horst(HBO-raad): 'De 30-40% van Rutte klopt niet'  
(Uitzending *Buitenhof* van 23 januari 2011)

Wie heeft gelijk?

Mark Rutte of Guusje ter Horst?

*Beiden hebben gelijk.....*

# *Hoe zit het met de cijfers?*

*Drie methoden om bekostiging primaire proces te berekenen*

## **1. Van boven af:**

Berekening 'overhead' via Berenschotmethode

*Wat geen overhead is, is primair proces*

## **2. Vanuit het personeelsbestand:**

Verhoudingsgetallen OP/OBP in fte's

*OP is primair proces*

## **3. Van onder af:**

Berekening bekostiging van alle activiteiten tussen docent en student

*Werkelijke inzet docent-fte's in onderwijs is primair proces*

## *Eerste methode: Berenschot*

Meet de fte's van de volgende *generieke* overheadfuncties:

- College van Bestuur, lijnmanagement en managementondersteuning.
- Personeel en Organisatie.
- Financiën en Control.
- Informatisering en Automatisering.
- Marketing en Communicatie.
- Kwaliteitszorg.
- Juridische Zaken.
- Facilitaire Zaken.

Meet naast deze *generieke* overhead ook *specifieke* overhead:

- Hoofden hogeschoolspecifieke overheadfuncties.
- Onderwijskundige beleidsmedewerkers.
- Studievoorzichters / decanen / studentpsychologen.
- Studentzaken (informatie, voorzieningen).
- Centrale roosterzaken.
- Medewerkers internationalisering.
- Medewerkers kennisontwikkeling.
- Studieloopbaanbegeleiders.
- Medewerkers bibliotheek / mediatheek / AV-middelen.
- Onderwijsadministratie.

# Berenschot overhead voor het hbo:

(maart 2010)

Eerste indicator: *In fte's:*

25,2 % generieke overhead

10,8 % specifieke overhead

Totaal 36,0 % van de fte's is overhead



Mark Rutte noemt het cijfer voor generieke en specifieke overhead.

Guusje ter Horst noemt alleen het cijfer van de generieke overhead.

*Het probleem:*

*Beiden hebben gelijk maar erkennen elkaars gelijk niet.*

Dit is representatief voor de 'vervuiling' van het gesprek over de vraag of er voldoende middelen ingezet worden in het primaire proces.



Guusje ter Horst(HBO-raad): 'Wat Rutte zegt klopt niet, overhead is 22%'  
(Uitzending *Buitenhof* van 23 januari 2011)



Tweede indicator: *als percentage van de omzet*

Dan is overhead 34,7%

*Nadeel deze berekening: fte's geven meer informatie*

*Voordeel deze berekening: inclusief huisvestingskosten*



## Nadelen Berenschotmethode:

- Percentage niet-overhead-fte's ( $100-36\%$ )= 64% 'primair proces'

Dit cijfer dekt het werkelijke probleem nog te veel toe:

*Decentrale overhead blijft gedeeltelijk onzichtbaar*

*(bijv. middenmanagement, ict, administratie. En vooral: docenten doen ook veel niet-directe-onderwijstaken: coördinatie, commissies, kwaliteitszorg, etc.).*

- Over definitie 'overhead' blijft discussie

# *Tweede methode:* **Verhouding OP-OBP**

(Onderzoek VMH februari 2011)

Gemiddelde van 11 hogescholen: 57%(OP) – 43%(OBP)

Hogeschool 1	54% - 46%
Hogeschool 2	55% - 45%
Hogeschool 3	59% - 41%
Hogeschool 4	65% - 35%
Hogeschool 5	53% - 47%
Hogeschool 6	66% - 34%
Hogeschool 7	50% - 50%
Hogeschool 8	55% - 45%
Hogeschool 9	52% - 48%
Hogeschool 10	62% - 38%
Hogeschool 11	61% - 39%

Percentage werkelijk werkzaam als OP ligt lager: overstap van OP naar OBP

*Conclusie: iets meer dan de helft van het personeel is docent.*



Guusje ter Horst: 'het grootste deel van personeelskosten is docenten...  
(Uitzending *Buitenhof* van 23 januari 2011)

*Voordeel tweede methode(OP-OBP):*

- eenvoudig

*Nadeel:*

- decentrale overhead blijft nog steeds deels onzichtbaar
- kloppen HRM-bestanden?

*(bijv: niet alle docent-fte werken in prim. onderwijsproces, ook als middenmanagement, onderzoek, contractactiviteiten, etc).*



## *Derde methode:*

Berekening van 'onder af':

- In inzet docent-fte's voor directe onderwijstaken
- Op basis van:  
onderwijsactiviteiten x tijdsvergoeding docenten x gemiddelde personeelslast

Uitkomsten derde methode:

(Via methode Bouwens)

*Percentage middelen voor directe onderwijsuitvoering*

Eerste hogeschool: 21%



Guusje ter Horst: 'cijfer van Bouwens klopt niet volgens ander onderzoek' (maar HBO-raad kan geen inzage geven in dat 'andere' onderzoek).

(Uitzending *Buitenhof* van 23 januari 2011)

## Berekening methode Bouwens op tweede hogeschool

*Inzet middelen voor directe onderwijsactiviteiten:*

23,4% (2007)

25% (2009)

## Welke voordelen heeft de Bouwens-methode?

1. Het maakt duidelijk welk deel van de middelen van de hogeschool naar directe onderwijsuitvoering gaat. Is dat genoeg?
2. Decentrale overhead wordt zichtbaar: binnen faculteiten of domeinen wordt 'slechts' de helft van het budget aan directe onderwijsuitvoering besteed.
3. Voor debat over uitbreiding contacturen/verhoging studielast:  
Meer contactles/begeleiding vraagt relatief maar heel weinig extra middelen(stel 10% meer contacttijd:  $10\% \text{ van } 25\% = 2,5\%$  meer kosten)

## *Ter vergelijking:*

Middelen 'primair proces'

Methode 1

(Berenschot)

+/- 65%

Methode 2

(Verhouding OP/OBP)

+/- 53%

Methode 3

(Bouwens)

+/- 25%



HBO-raad minimaal 50%

werkelijkheid maximaal 25%

Enkele oorzaken verwaarlozing bekostiging primair proces:

1. Financiële voordelen van fusies en schaalvergroting zijn ernstig overschat.



# Bij schaalvergroting ontbreken schaalvoordelen voor de overhead

*300 fte > nauwelijks nog schaalvoordelen in de overhead*

Bron: M. Huijben, A. Geurtsen, *Heeft iemand de overhead gezien?*, 2008.

## Enkele oorzaken verwaarlozing bekostiging primair proces:

1. Financiële voordelen van fusies en schaalvergroting zijn ernstig overschat.
2. Mechanisme van verstoorde expansie en contractie (vb OP en OBP)

**Bij OBP:**

*Verstoorde expansie en contractie:*

Expansie: wel uitbreiding bij meer werk

Contractie: geen krimp bij minder werk

**Bij OP:**

*Verstoorde expansie en contractie:*

Contractie: OP wil steeds minder les te geven...(werkdruk, carrière?)

Expansie: OP via 'ontdek je plekje' naar OBP (kwaliteitszorg, adviseurs, etc.)

**Conclusie:**

*Overhead groeit makkelijker dan primair proces  
vanwege dit mechanisme van verstoorde expansie  
en contractie*

## Enkele oorzaken verwaarlozing bekostiging primair proces:

1. Financiële voordelen van fusies en schaalvergroting zijn ernstig overschat
2. Mechanisme van verstoorde expansie en contractie (vb OP en OBP)
3. Bedrijfsmatig denken leidt ook tot kostenstijgingen (vb toetsing)

‘Bedrijfsmatig denken’:

Soms juist kostenstijging door arbeidsspecialisatie/schaalvergoting

*De toetsing*

Vroeger:

Docent nam zelf toets af in laatste lesweek van een blok of semester.

*kosten: alleen uurtarief docent.*

Nu:

1. Docent moet toets in speciale enveloppe met juiste codes inleveren bij het **toetsbureau**
2. Toetsbureau gaat alle ontvangen toetsen **administreren**
3. **Roosterbureau** inventariseert nogmaals bij docenten welke vakken getoetst moeten worden
4. Als **de lijst met toetsen** eindelijk klopt worden de toetsen ingeroosterd
5. Rooster wordt **digitaal gepubliceerd**: vaak correcties nodig
6. Studenten moeten zich **digitaal inschrijven**
7. Studenten maken toets: moeten zich **legitimeren**(fraudegevoelig)
8. **Surveillance** tijdens toetsing door ‘goedkope’ uitzendkrachten (vaak zonder de juiste kennis en ervaring om goed toezicht te houden: fraudegevoelig).
9. Surveillanten brengen toetsen naar het **toetsbureau**
10. Docent krijgen bericht dat ze hun toets kunnen ophalen en moeten een **handtekening** zetten bij ophalen
11. Docent gaat zelf nakijken of mc-toets gaat naar **correctiebureau**

*Kosten: reken maar uit!*

## Enkele oorzaken verwaarlozing bekostiging primaire onderwijsproces:

1. Financiële voordelen van fusies en schaalvergroting zijn ernstig overschat
2. Wet van de verstoorde expansie en contractie (vb OP en OBP)
3. Bedrijfsmatig denken leidt ook tot kostenstijgingen (vb toetsing)
4. Bestuur en management te weinig 'onderwijs'-minded, te veel gericht op marktaandeel, risicomijding, imago en prestige(vastgoed)
5. 'Beroepseer' ook in de overhead(maakt processen duurder)
  - Marketing: zo professioneel mogelijke reclame*
  - ICT: zo professioneel mogelijke systemen*
  - Repro: zo professioneel mogelijk drukwerk*
  - Vastgoed: zo professioneel mogelijk bouwen*
6. Veel investeren in praktijkgericht onderzoek/weinig bekostigd:  
(sector hbo: honderden miljoenen voor niet bekostigd onderzoek en wordt nog meer)

# Oplossingen voor betere bekostiging primair proces

1. Erkenning van de problematiek door bestuurders, toezichhouders, ministerie en politiek (onderzoek rekenkamer?)
2. Borg met normpercentages de aanwending van middelen in primair proces, bijvoorbeeld:
  - a. minimum voor direct onderwijs (HBO-raad 50%!)
  - b. maximum voor overhead en kapitaalslasten
  - c. onderwijs geen sluitpost bij interne verdeelsystematiek!
3. In jaarverslagen meer kengetallen voor benchmarken, bijvoorbeeld:
  - a. de verhouding OP/OBP
  - b. de docent-student ratio

## 4. Meer dualisme in onderwijsbestuur (Bestuurders te veel *eigenaar* van onderwijsbedrijf)

### *a. Extern: door overheid en onderwijscoöperatie*

- oormerking budgetten
- wetgeving voor meer 'dialectiek' in bestuur  
(*goed: Wet versterking besturing en WNT*)
- oog hebben voor *market failures*:  
bijv. geen outputfinanciering
- goedkopere externe kwaliteitszorg  
(*accreditatie is een miljoenen-industrie*)

### *b. Intern:*

- RvT meer onafhankelijk
- geef onderwijs aan docent terug
- versterk medezeggenschap:  
meer instemmingsrechten, ook op onderwijsbeleid.





*Bestaat er een therapie voor feitenfobie?*

*Ja,  
als bestuurders en overheid de feiten durven te erkennen!*

Symposium Bon  
12 maart 2010

Bijlage

## Uitgaven per diploma

		<i>Privaat</i>		<i>Publiek</i>	
	<i>x€1000</i>	<i>x €1000</i>	<i>%</i>	<i>x€1000</i>	<i>%</i>
1998					
Wo (master)	102	10	10	92	90
Hbo	88	11	13	77	87
Mbo	79	18	23	61	77
2009					
Wo (master)	154	15	9	139	91
Hbo	146	16	11	130	89
Mbo	143	28	20	114	80

### *Conclusie:*

*kosten per diploma nemen toe, investeringen primair proces nemen af*

(Zonder inflatie-correctie van ongeveer 25%)

Bron: CBS Jaarboek Onderwijs in Cijfers 2010, p. 40.