

# Allocatie van middelen binnen een onderwijsinstelling als basis voor goede financiële sturing

Igor van Rooij en Cees in 't Veld

Versie 31 januari 2023



## 0.1 Waarom deze presentatie ?

Ruim 7.000 onderwijsinstellingen ontvangen jaarlijks gezamenlijk circa € 40 miljard publieke middelen zoals rijksbijdragen en subsidies en genereren soms ook middelen uit private activiteiten.

De som van de totale baten van een onderwijsinstelling moet worden verdeeld over de diverse organisatieonderdelen. Deze organisatieonderdelen hebben baat bij een in de tijd stabiele en voorspelbare middelentoedeling in de tijd die recht doet aan hun activiteitsniveau.

Het uitdaging van iedere instelling is om de beschikbare middelen doelmatig en rechtmatig in te zetten om de beoogde doelstellingen te bereiken. De wijze waarop dit gebeurt noemen we allocatie: het toewijzen van middelen aan onderdelen die passen bij de aard en omvang van hun activiteiten.

De ervaring leert dat er een duidelijk verband is tussen de kwaliteit van de allocatie en de mate van verspilling in een onderwijsinstelling: hoe beter de allocatiemethode, hoe minder verspillingen, hoe beter de financiële prestaties. Bij een verkeerde allocatie bestaat het risico dat onderdelen die teveel middelen ontvangen dit teveel besteden, terwijl onderdelen die te weinig middelen ontvangen hun budget overschrijden of de gevraagde kwaliteit niet leveren.

De kwaliteit van het allocatiemodel zou daarom (in verschillende mate van detaillering) op het netvlies moeten staan van bestuurders, directeuren van organisatieonderdelen, de eerst managementlaag (waaronder teamleiders) daaronder en bij toezichthouders.

Voor ieder van hen is een onderdeel in deze presentatie opgenomen.

Behalve feitelijk informatie bevat deze presentatie ook ervaringen vanuit de praktijk.



## 0.2 Hoe deze presentatie te lezen?

Er zijn legio factoren die een meerjarig stabiele en voorspelbare middelentoedeling beïnvloeden. In deze presentatie komt aan de orde welke dat zijn en hoe hiermee kan worden omgegaan. We doen dat aan de hand van vier niveau's:

Hoofdstuk 1. Op macroniveau

Hoofdstuk 2. Op instellingsniveau

Hoofdstuk 3. Op onderwijsniveau

Hoofdstuk 4. Op schoolniveau

Wij hopen met deze presentatie een bijdrage te leveren aan een betere allocatie van publieke middelen door onderwijsinstellingen in Nederland.

Deze presentatie kan door ons worden omgezet in een training op maat voor elke onderwijsinstelling of voor elke specifieke groep stakeholders. Ook kunnen wij u helpen met het verbeteren van uw begrotings- en allocatiemethodiek.

Vragen of contact?

Igor van Rooij 06 39 49 47 33 ([i.van.rooij@q-associates.nl](mailto:i.van.rooij@q-associates.nl)) of Cees in 't Veld 06 53 131 742 ([c.intveld@q-associates.nl](mailto:c.intveld@q-associates.nl))

De informatie in dit document is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Er kunnen geen rechten aan worden ontleend. Hoewel bij het samenstellen zorgvuldig te werk is gegaan kunnen de auteurs niet instaan voor de juistheid, volledigheid en actualiteit van de geboden informatie en wijzen zij iedere aansprakelijkheid ten aanzien van het gebruik van de geboden informatie uitdrukkelijk van de hand.



## 0.3 Indeling van de presentatie

Deze presentatie bestaat uit vier onderdelen:

1. Allocatie 1: Welke externe factoren hebben invloed op de middelen die uiteindelijk een onderwijsinstelling bereiken?

*Dit deel is met name bestemd voor leden van Raad van Toezicht, College van Bestuur en de financiële kolom.*

2. Allocatie 2: Hoe verdeel je de beschikbare middelen van een onderwijsinstelling over het primaire proces (scholen/academies) en de ondersteuning (bestuur en ondersteunende diensten)?

*Dit deel is met name bestemd voor leden van Raad van Toezicht, College van Bestuur en directieniveau academies/scholen en diensten*

3. Allocatie 3: Hoe verdeel je de beschikbare middelen voor het primair proces rechtvaardig over de verschillende scholen/academies?

*Dit deel is met name bestemd voor College van Bestuur, directieniveau academies/scholen en financiële kolom*

4. Allocatie 4: Hoe verdeel je de beschikbare middelen binnen een school/academie rechtvaardig over onderwijzend personeel (OP), ondersteunend en beheers personeel (OBP), Management (MP) en materiële kosten waaronder leermiddelen?

*Dit deel is met name bestemd voor directieniveau academies/scholen en academie/school management waaronder teamleiders*



# Allocatie 1

Welke externe factoren hebben invloed op de middelen die uiteindelijk een onderwijsinstelling bereiken?

*Dit deel is met name bestemd voor leden van Raad van Toezicht, College van Bestuur en de financiële kolom.*



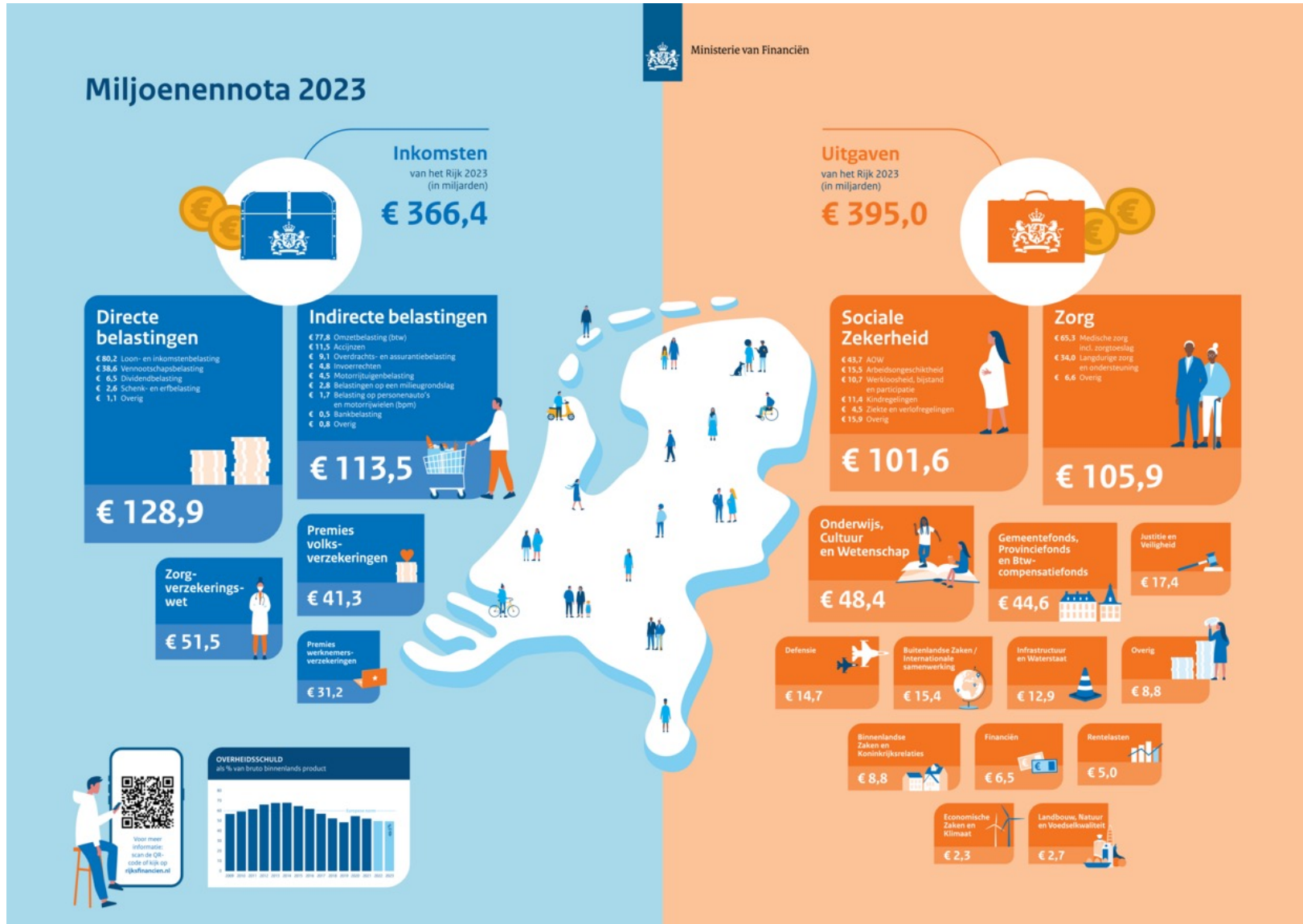
## 1.1 Externe factoren die allocatie beïnvloeden

Belangrijke externe zaken die allocatie beïnvloeden zijn:

1. Allocatie binnen de Miljoenennota
2. Allocatie binnen de OCW-begroting
3. Het T-1/T-2 principe
4. Financiering is op kalenderjaar, kosten hangen samen met schooljaar



# 1.2 Externe factor 1: allocatie binnen de Miljoenennota



De Minister van Financiën heeft ook te maken met allocatieproblematiek. Keuzes worden onder meer beïnvloed door conjunctuur en politiek.

Inkomsten 2023 € 366,4 miljard  
 Uitgaven 2023 € 395,0 miljard  
 Tekort € 28,6 miljard

Van de uitgaven ad € 366,4 miljard is voor 2022 € 48,4 miljard gealloceerd naar OCW.



## 1.3 Externe factor 2: allocatie binnen OCW

Netto uitgaven in miljoenen euro's (excl. HGIS)	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Stand Miljoenennota 2023</b>	<b>52.841</b>	<b>51.477</b>	<b>51.308</b>	<b>52.403</b>	<b>50.966</b>	<b>50.742</b>
Oekraïne (-)	613	471	0	0	0	0
Corona (-)	4.285	1.445	71	50	25	0
<b>Totale stand excl. Corona en Oekraïne</b>	<b>47.944</b>	<b>49.561</b>	<b>51.237</b>	<b>52.353</b>	<b>50.941</b>	<b>50.742</b>
w.v. Primair onderwijs	13.863	13.976	14.117	14.126	14.108	14.143
w.v. Voortgezet onderwijs	9.879	10.269	10.666	10.632	10.573	10.491
w.v. Middelbaar beroepsonderwijs	5.219	5.513	5.344	5.301	5.289	5.244
w.v. Hoger onderwijs	10.460	11.089	11.010	11.072	11.066	11.021
w.v. Onderzoek en wetenschapsbeleid	1.420	1.594	1.573	1.528	1.525	1.525
w.v. Studiefinanciering	4.381	4.283	5.880	6.978	5.711	5.663
w.v. Cultuur	1.350	1.199	1.222	1.266	1.228	1.226
w.v. Media	973	994	1.003	1.013	1.016	1.021
w.v. Apparaat	346	347	352	360	355	350
w.v. Overig	52	296	70	75	69	57

Binnen de begroting van OCW concurreert onderwijs met cultuur, en media.

Binnen het onderdeel onderwijs concurreren de segmenten met elkaar.





## 1.4 Externe factor 3: T-1/T-2 principe

Rijksbekostiging van onderwijs geschiedt op kalenderjaar (aangeduid als T).

Parameters zijn:

- PO: Soort en aantal leerlingen en Gewogen Gemiddelde Leeftijd (GGL) personeel
- VO: Ingeschreven en daadwerkelijk schoolgaande leerlingen
- MBO: ingeschreven studenten (BOL en BBL) en diploma's per niveau
- Hoger onderwijs (HBO en WO): ingeschreven studenten (nominaal studerend) en graden

In het PO en VO worden instellingen in jaar T bekostigd op parameters van 1 oktober T-1(schooljaar T-1/T). Dat betekent dat de ontvangen bekostiging T na de zomervakantie (september – december) door wijzigingen in leerlingaantallen af kan wijken van de behoefte aan middelen.

Voorbeeld: Instelling PO/VO krijgt in 2022 (jaar T) bekostigd over de bekostigingsparameters 1 oktober 2021 (jaar T-1)

In het MBO, HBO en WO worden instellingen in jaar T bekostigd op parameters van 1 oktober T-2. Dat betekent dat de ontvangen bekostiging voor het gehele jaar T (januari – december) door wijzigingen in leerlingaantallen op 1 oktober T-1 en 1 oktober T af kan wijken van de behoefte aan middelen.

Voorbeeld: Instelling MBO/HBO/WO krijgt in 2022 (jaar T) bekostigd over de bekostigingsparameters 1 oktober 2020 (jaar T-2).



## 1.5 Externe factor 4: Financiering is op kalenderjaar, kosten hangen samen met schooljaar (september – augustus)

Doordat bekostigingsmiddelen ter beschikking worden gesteld over het kalenderjaar en de kosten voor een groot deel bestaan uit personeelskosten die samenhangen met leerlingaantallen die na de zomer kunnen wijzigen moet in de middelenverdeling een knip worden gemaakt tussen januari – augustus en september – december.

Een hierbij behorende complicatie is dat de leerlingaantallen september – december pas na de zomervakantie definitief bekend zijn (vooral door een laat zicht op de werkelijke instroom) terwijl het vastzetten van de personeelsformatie voor de zomervakantie moet zijn afgerond. Hierdoor kan een mismatch optreden tussen benodigd en beschikbaar personeel:

- zowel kwantitatief (als er na de zomer minder leerlingen instromen dan gedacht kan sprake zijn van overtollig personeel)
- als kwalitatief. Als er een verschuiving plaatsvindt tussen opleidingen kun je docenten algemene vakken (Nederlands, Engels) vaak wel intern overplaatsen maar vakdocenten niet (je kunt een docent elektrotechniek geen verpleegkunde laten geven).



## 1.6 Elementen die inwerken op Rijksbijdrage van een onderwijsinstelling

De volgende elementen werken in op de rijksbijdrage van een instelling:

1. Het voor OCW beschikbare uitgavenbudget in de miljoenennota
2. Het voor het onderwijssegment (PO, VO, MBO, HBO, WO) beschikbare budget binnen OCW (macrobudget)
3. Het relatieve aandeel van de onderwijsinstelling in de bekostigings(elementen) waarmee het macrobudget voor het onderwijssegment wordt verdeeld.

### **Conclusie tot op heden**

Alvorens één euro de onderwijsinstelling bereikt om die intern te kunnen alloceren is er al sprake geweest van allerlei externe allocatievraagstukken waarbij niet beïnvloedbare zaken als conjunctuur, politiek en relatieve positie ten opzichte van andere instellingen een rol spelen.

Daarbij is de ontvangen rijksbijdrage gebaseerd op het T-1 of T-2 principe, en is er verschil tussen rijksbekostiging (kalenderjaar januari - december) en het optreden van kosten (schooljaar september – augustus).

Dit bemoeilijkt het uitgangspunt van voorspelbare en zo stabiel mogelijke interne allocatie binnen de onderwijsinstelling.



## Allocatie 2

Hoe verdeel je de beschikbare middelen van een onderwijsinstelling over het primaire proces (scholen/academies) en de ondersteuning (bestuur en ondersteunende diensten)?

*Dit deel is met name bestemd voor leden van Raad van Toezicht, College van Bestuur en directieniveau academies/scholen en diensten*



## 2.1 Middelen en aanwending (exploitatie)

<b>Opbouw exploitatierekening</b>	Allocatie uit reguliere Rijksbijdragen OCW <ul style="list-style-type: none"> <li>* Reguliere rijksbijdrage</li> <li>* Kwaliteitsmiddelen</li> <li>* Nationaal Programma Onderwijs: Incidentele Suppletoire begroting</li> <li>* Nationaal Programma Onderwijs: Aangepast Plan</li> </ul>	
<b>Allocatie uit reguliere Rijksbijdragen OCW</b>		
<b>Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>		
<b>Collegegelden</b>		
<b>Baten werk in opdracht van derden</b>	Lasten eigen personeel <ul style="list-style-type: none"> <li>* Lonen en salarissen regulier</li> <li>* Ontrekking voorzieningen, transitievergoeding en dergelijke</li> <li>* Sociale lasten</li> <li>* Pensioenpremies</li> </ul>	
<b>Overige baten</b>		
<b>Totaal baten</b>		
<b>Lasten eigen personeel</b>	Overige personele lasten <ul style="list-style-type: none"> <li>* Dotatie personele voorzieningen</li> <li>* Deskundigheidsbevordering</li> <li>* Uitzendkrachten (PNIL)</li> <li>* Overige overige personele lasten</li> </ul>	
<b>Overige personele lasten</b>		
<b>Uitkeringen</b>		
<b>Totaal personele lasten</b>		
<b>Afschrijvingen</b>	Huisvestingslasten <ul style="list-style-type: none"> <li>* Huur</li> <li>* Verzekeringen</li> <li>* Onderhoud</li> <li>* Energie en water</li> <li>* Schoonmaakkosten</li> <li>* Dotatie/vrijval onderhoudsvoorziening</li> <li>* Overige lasten</li> </ul>	Overige lasten <ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Administratie - en beheerlasten</i></li> <li>* <i>Inventaris en apparatuur</i></li> <li>* <i>Leer- en hulpmiddelen</i></li> <li>** <i>Leermiddelen/boeken/abonnementen</i></li> <li>** <i>Lease/huur/licenties</i></li> <li>** <i>Studentvoorzieningen</i></li> <li>** <i>Beurzen, scholarships, profileringsfonds</i></li> </ul>
<b>Huisvestingslasten</b>		
<b>Overige lasten</b>		
<b>Totaal lasten</b>		
<b>Financiële baten en lasten</b>		



## 2.2 Verdeelmethode middelen onderwijsinstelling

Middelen (baten) kunnen generiek over de onderwijsinstelling worden verdeeld via een allocatiemodel dan wel specifiek worden toegewezen aan het organisatieonderdeel dat de baten genereert.

Rijksbijdrage regulier  
Rijksbijdrage NPO-ISB  
Collegegeld

Generiek via allocatiemodel \*  
Generiek via allocatiemodel  
Generiek via allocatiemodel \*

Aangepast Plan Kwaliteitsagenda (APK)  
NPO-AP  
Overige overheidsbijdragen en subsidies  
Baten werk derden  
Overige baten

Specifiek  
Specifiek  
Specifiek  
Specifiek  
Specifiek



## 2.3 Objecten van allocatie (partijen) in de interne allocatie van een onderwijsinstelling

In de interne allocatie kunnen de volgende objecten van allocatie worden onderkend:

1. College van Bestuur inclusief Bestuurszaken

2. Ondersteuning (Onderwijs en Kwaliteit, HRM, Informatiemanagement/ICT, Huisvesting, Facilitaire zaken, Marketing en Communicatie, Juridische zaken, Financiën en Control, Studentzaken inclusief studentadministratie)

3. Organisatie brede kosten (zoals Raad van Toezicht, kosten instellingsplan, dotaties voorzieningen, participatiewet, centrale projecten, beleidsmiddelen College van Bestuur, beurzen, promotiegelden, lectoraten, Centers of Expertise, zwaartepunten)

---

4. Scholen/academies (kosten Onderwijzend Personeel (OP), kosten Ondersteunend en Beheers Personeel (OBP), kosten Management personeel (MP), lokale materiële kosten waaronder leermiddelen).

Voor alle vier de groepen is meerjarig voorspelbare en stabiele financiering gewenst. Dit vraagt:

- Meerjarig inzicht in vaste en variabele kosten
- Meerjarig zo stabiel mogelijke vaste kosten
- Meerjarige dekking van variabele kosten die mee-ademt met het activiteitsniveau van een organisatieonderdeel
- Beschikbaar eigen vermogen en liquiditeit om optredende mismatch tussen beschikbare externe financiering en benodigde interne financiering op te vangen.



## 2.4 Verstoringen binnen het budget voor scholen/academies

Bij de verdeling van het totaal budget voor scholen/academies over de verschillende onderdelen kunnen de volgende verstoringen ontstaan:

1. Indien het interne jaarbudget (conform extern jaarbudget) is verdeeld op parameters T-1 (1 oktober T-1 = januari – augustus T) kan, bij wijzigende interne marktaandelen, in de periode september – december van jaar T een discrepantie ontstaan tussen toegekende baten en kosten (een krimpende school/academie heeft voordeel door lagere kosten bij gelijkblijvend budget, een groeiende school/academie heeft (voorfinancierings-)nadeel door hogere kosten bij gelijkblijvend budget). Het voordeel bij krimp is overigens relatief omdat (formatie)kosten niet altijd direct kunnen worden afgebouwd.
2. Indien het interne jaarbudget (conform extern jaarbudget) is verdeeld op parameters T-1 (1 oktober T-1 = januari – augustus T) kan, bij gelijkblijvend totaal aantal leerlingen T +1 ten opzichte van T, een verschuiving ontstaan tussen opleidingen met verschillende prijs/bekostigingsfactoren. Dit zal er toe leiden dat een school/academie die met aantal studenten T + 1 gelijk blijft aan T toch voor- of nadeel ondervinden door verschuiving van leerlingen naar opleidingen met lagere resp. hogere prijs/bekostigingsfactor, omdat het relatieve interne aandeel wijzigt.





## 2.5 Uitgangspunten voor een werkbaar allocatiemodel 1

Een werkbaar allocatiemodel heeft de volgende uitgangspunten:

- Het model is transparant, uniform, begrijpelijk, eenvoudig, uitlegbaar en toekomstbestendig, en voorkomt zoveel mogelijk administratieve belasting.
- Het organisatieontwerp, de besturingsfilosofie, het instellingsplan en het financieel kader van de onderwijsinstelling vormen de basis.
- Het allocatiemodel gaat alleen uit van Rijksbijdrage en collegegelden. Kwaliteitsmiddelen, NPO-AP, tweede en derde geldstroom baten en de baten werk in opdracht van derden zijn school/academie specifieke middelen en vallen niet onder het allocatiemodel.
- Bij de verdeling van middelen wordt rekening gehouden met beleidsmatige uitgangspunten.



## 2.6 Uitgangspunten voor een werkbaar allocatiemodel 2

- Om schommelingen zo veel te voorkomen wordt meerjarig een totaalbudget voor de te alloceren middelen (Rijksbijdrage inclusief NPO-ISB en collegegelden) vastgesteld, bijvoorbeeld voor de duur van het instellingsplan.
- Het meerjarig totaalbudget te alloceren middelen wordt gesplitst in twee onderdelen
  - \* een budget voor College van Bestuur, ondersteuning en organisatie brede kosten
  - \* een budget voor scholen/academies
- Binnen de instellingsplanperiode kunnen beide budgetten fluctueren rond het gemiddelde.
- Schommelingen (bijvoorbeeld door effecten van beleid) kunnen worden geëgaliseerd door tekorten en overschotten het opzichte van het meerjaren gemiddelde via het eigen vermogen te laten lopen.

P.M. Er dient een keuze te worden gemaakt tussen alloceren op basis van bekostigde of ingeschreven studenten (al dan niet bekostigd).

Het bezwaar van alloceren op basis van bekostigde studenten is dat een school/academie dan wordt gestraft als een student al studiejaren heeft verbruikt bij eerdere opleidingen binnen of buiten de instelling.

Een alternatief kan zijn om te alloceren op basis van bekostigingsduur binnen de bestaande opleiding maar dit kan administratief belastend zijn.



## 2.7 Budget voor College van Bestuur, ondersteuning en organisatie brede kosten

Om zo voorspelbaar mogelijke budgettering voor het onderwijs mogelijk te maken is het zaak om ook meerjarig (bijvoorbeeld voor elke Instellingsplanperiode) budgetten voor CvB, ondersteuning en organisatie brede kosten (behoudens beleidsmatige verschuivingen tussen centraal en decentraal) zo stabiel mogelijk te houden.

Het vaste deel van deze kosten beweegt mee met de inflatie.

Het variabele deel beweegt mee met inflatie en % mutatie in (nominale) studentaantallen.

In het budget voor ondersteuning worden zoveel als mogelijk de kosten van generieke ondersteuning opgenomen (zoals m2 huisvesting, generieke ICT en dergelijke).

School/academie specifieke kosten (inrichting laboratoria/werkplaatsen, leermiddelen als werkbanken, verplegingsbedden en dergelijke) worden binnen de school/academie geadministreerd om kruissubsidiering zoveel mogelijk te voorkomen.



## Allocatie 3

Hoe verdeel je de beschikbare middelen voor het primair proces rechtvaardig over de verschillende scholen/academies?

*Dit deel is met name bestemd voor College van Bestuur, directieniveau academies/scholen en financiële kolom*



## 3.1 Voorgesteld budget voor scholen/academies (1)

- Het model is gebaseerd op de externe OCW-prijs/bekostigingsfactoren.
- Om het allocatiemodel zo eenvoudig mogelijk te houden en daarmee transparant, gaat het model uit van de werkelijke ingeschreven studentenaantallen (1 oktober T-1 = januari – augustus T) als belangrijkste verdeelsleutel, en worden andere parameters zoals het aantal behaalde diploma's graden niet in de interne allocatie meegenomen.
- Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen bekostigde en niet bekostigde studenten vanwege de onbeïnvloedbaarheid van de voorgeschiedenis van de student en het voorkomen van ongewenste (selectie)prikkels.  
(Overwogen kan worden om een bij de school/academie ingeschreven student te financieren voor een gelimiteerde periode van nominaal + 1 jaar. Eerdere studiejaar binnen of buiten de instelling tellen hierbij niet mee.)
- De werkelijk ingeschreven studenten(T-1) worden per opleiding omgerekend naar gewogen studenten op basis van de prijsfactoren/bekostigingscategorieën van OCW (studiewaarde). Het bedrag per gewogen student wordt bepaald door het school/academie budget te delen op het totale aantal gewogen studenten (bekostigd en onbekostigd).

Voorbeeld MBO: opleiding A, 300 studenten BOL, prijsfactor 1,1: studiewaarde inputbekostiging is  $300 \times$   
prijsfactor 1,1 x inputfactor 0,8 = 264

Voorbeeld HBO: opleiding B, 400 studenten, bekostigingsfactor 1,0: studiewaarde =  $400 \times 1,0 = 400$

Voorbeeld WO: opleiding C, 250 studenten, bekostigingsfactor 1,5: studiewaarde =  $250 \times 1,5 = 375$



## 3.2 Voorgesteld budget voor scholen/academies (2)

- Scholen/academies worden voor een boekjaar gefinancierd op basis studentaantallen op T-1 (1 oktober, is schooljaar T-1/T). Dat betekent dat je in de periode 1 januari tot 1 september van jaar T de studenten krijgt gefinancierd die ook werkelijk in de klas aanwezig zijn.
- Het beschikbare budget voor scholen/academies wordt verdeeld op basis van studiewaarde school-academie/totale studiewaarde instelling.
- Belangrijke parameters om met dit aldus verkregen school/academiebudget uit te kunnen komen zijn het aantal studenten per medewerker (als combinatie van groepsgrootte en verhouding OP/OBP), het niveau van materiële kosten binnen de school/academie en de Gemiddelde Personele Last.
- De kosten van groei van een school/academie op 1 oktober van jaar T (1 september – 31 december), berekend op basis van studiewaarde, leiden tot een geaccepteerd verlies in jaar T van studiewaarde groei (aantal studenten x prijs/bekostigingsfactor) x budget student 1,0
- Voor krimp op 1 oktober jaar T (schooljaar T – T+1) krijgt de school/academie vier maanden de tijd om de formatie af te bouwen.



### 3.3 Voorgesteld budget voor scholen/academies (3)

- In jaar T + 1 wordt het beschikbare jaarbudget voor scholen/academies:

verhoogd met de netto groei van de studiewaarde van de instelling per 1 oktober T, vermenigvuldigd met het T + 1 budget student 1,0 (ten laste van het eigen vermogen)

of

verlaagd met de netto krimp van de studiewaarde van de instelling per 1 oktober T, vermenigvuldigd met het T + 1 budget student 1,0 (ten gunste van het eigen vermogen)

Voorbeeld HBO 2022

Stel aandeel in budget voor College van Bestuur, ondersteuning en organisatie brede kosten = 33 %

Stel aandeel in budget voor scholen/academies = 67 %

Stel budget student bekostiging 1,0 = € 6.200 + € 1.900 collegegeld = € 8.100.

Budget student 1,0 voor scholen/academies is dan 67 % van € 8.100 = € 5.427.

Bij netto groei instelling van 400 studenten met gemiddelde bekostiging 1,1 is de onttrekking aan het eigen vermogen dan  $400 \times 1,1 \times € 5.427 = € 2,4$  miljoen.

Bij netto krimp instelling van 200 studenten met gemiddelde bekostiging 1,2 is de toevoeging aan het eigen vermogen dan  $200 \times 1,2 \times € 5.427 = € 1,3$  miljoen.



## 3.4 Kostendeterminanten hoger onderwijs (bron CHEPS 2018)

Tabel 1: Kostendeterminanten voor onderwijs in het hbo (aantallen; vijfpuntschaal; N=29)

	1	2	3	4	5	gemiddelde
gemiddelde groepsgrootte	0	0	2	11	16	4,5
Inzet/tijdsbesteding docenten (onderwijsuren + voorbereidingsuren + toetsing)	0	3	1	14	11	4,1
Onderwijsvorm (werkvorm voor studenten, bijv. project-gestuurd onderwijs, ICT-ondersteund onderwijs)	0	1	6	12	10	4,1
omvang (schaalgrootte) van de opleiding	0	1	7	15	6	3,9
samenstelling van docentenbestand (mix van functiecategorieën)	0	3	14	8	4	3,4
beslag laboratoria/werkplaatsen	2	4	9	7	7	3,4
beslag onderwijsruimtes	1	8	9	7	4	3,2
tijdsbesteding ondersteunende staf	0	7	13	8	1	3,1
organisatie stages	1	4	17	7	0	3,0
de achtergrond van studenten naar vooropleiding	3	11	5	8	2	2,8
de samenstelling van de studentenpopulatie naar sociale achtergrond of etniciteit	4	12	7	4	2	2,6
<p><i>1 = niet van belang, 2 = van weinig belang, 3 = enig belang, 4 = van belang 5 = van groot belang; gemiddelde = gemiddelde op vijfpuntschaal</i></p>						





## Allocatie 4

Hoe verdeel je de beschikbare middelen binnen een school/academie rechtvaardig over onderwijzend personeel (OP), ondersteunend en beheers personeel (OBP), Management (MP) en materiële kosten waaronder leermiddelen?

*Dit deel is met name bestemd voor academie/school management*



## 4.1 Middelenverdeling binnen een school/academie

Ervan uitgaande dat kosten van bestuur, ondersteuning en organisatie brede kosten reeds zijn afgeroomd is binnen een school/academie sprake van de volgende kosten (die uit de bekostiging gedekt zouden moeten worden):

- Materiële kosten, met name school/academie gebonden kosten als afschrijving apparatuur, leermiddelen en dergelijke. Deze kosten variëren van circa 3 tot 5 % van de lokale baten voor niet technische opleidingen tot 9 a 13 % voor technische opleidingen.
- Personele kosten lokaal management. Deze kosten bedragen circa 1 a 2 % van de lokale baten.
- Personele kosten lokale ondersteuning (Ondersteunend en Beheer Personeel). Deze kosten bedragen gemiddeld circa 16 tot 24 % van de lokale baten
- Onderwijzend personeel (OP). Deze kosten bedragen gemiddeld 61 tot 80 % van de lokale baten.

Verdeling kosten in schema HBO:	Niet technische opleiding	Technische opleiding
Totale baten	100 %	100 %
Materiële kosten	3 a 5 %	9 a 13 %
Lokaal management	1 a 2 %	1 a 2 %
OBP	16 a 24 %	16 a 24 %
OP	69 a 80 %	61 a 74 %

Materiële kosten en lokaal management hebben veelal in belangrijke mate een vast karakter. De belangrijkste beïnvloedbare kosten binnen een school/academie zijn daarom OP en OBP.



## 4.2 Opbouw lokale personele kosten

De lokale personele kosten omvatten de volgende componenten (GPL = Gemiddelde Personele Last):

	Onderdeel GPL
Lasten eigen personeel	
* Lonen en salarissen regulier	Ja
* Ontrekking voorzieningen, transitievergoeding en dergelijke	Nee
* Sociale lasten	Ja
* Pensioenpremies	Ja
Overige personele lasten	
* Deskundigheidsbevordering	Ja
* Uitzendkrachten (PNIL)	Nee
* Overige overige personele lasten	Ja

Hierbij is er van uitgegaan dat de dotaties aan personele voorzieningen centraal als kosten worden genomen.

Let op: Er kan voor worden gekozen om euro's te alloceren (GPL-effect voor school/academie) of fte's te alloceren en de GPL centraal te bewaken.



## 4.3 Elementen van personeelskosten

<b>Element</b>	<b>Beïnvloedbaar?</b>
Salarisschalen	Nee, cao gedreven
Juiste inschaling	Ja
Functiemix	Ja, mits passend in sectorkaders
Sociale lasten	Nee, wettelijk vastgesteld
Pensioenpremie	Nee, vastgesteld door pensioenfonds
Verhouding vast/flex (flexibele schil)	Ja, mits passend in sectorafspraken
Ziekteverzuim	Deels, door adequaat verzuimbeleid
Arbeidsongeschiktheid	Deels, door adequaat personeelsbeleid
Transitievergoedingen	Deels, door adequate beoordelingssystematiek en dossiervorming
Inzet PNIL	Deels, door strakke normering wanneer inhuur is toegestaan en tegen welke tarieven
Algemeen competentieniveau (opleiding en ervaring)	Deels, bewaking noodzaak, kostenniveau en subsidies
Didactische competenties docent	Deels, bewaking noodzaak, kostenniveau en subsidies
Inzet van techniek (e-learnings, virtual reality)	Ja
Verborgene werkloosheid	Ja
Bureaucratie in de organisatie	Ja
Medewerkerstevredenheid/werkgeluk	Ja
Wervingskosten	Deels, door preventie ongewenst verloop
Overige personeelslasten	Deels, bewaking noodzaak en kostenniveau



## 4.4 Aandachtspunten lokaal management en lokale ondersteuning

De toegestane kosten voor management en ondersteuning hangen nauw samen met het inrichtingsmodel en de besturingsfilosofie van de onderwijsinstelling.

Het is gewenst dat wordt gedefinieerd wat tot het management behoort: naast de directeur kunnen dat zijn het directiesecretariaat, school/academiemanager en teamleiders.

Bij het Ondersteunend en Beheer Personeel (OBP) is het essentieel dat de opbouw hiervan complementair is aan de centrale ondersteunende diensten en dat geen doublures ontstaan. Dit vereist heldere definiëring welke ondersteuning waar wordt geboden en een goede samenwerking tussen centraal en lokaal.

Het is gewenst dat de onderwijsinstelling een norm stelt voor de verhouding OBP/OP.

Beproefd middelen om deze balans te bewaken zijn:

- Het beschikken over een inrichtingsmodel scholen academies waaraan de feitelijke inrichting kan worden getoetst (preventief)
- Het benchmarken van personele kpi's van scholen/academies



## 4.5 Kosten primair onderwijsproces

De kosten van het onderwijs wordt in belangrijke mate bepaald door twee zaken:

1. Het wat: de inhoud van het curriculum (totaal aantal uren opleiding, spreiding daarvan over de jaren (studiebelasting per studiejaar) , balans in de gekozen lesvormen, balans in toetsvormen en toetsintensiteit)
2. Het hoe: de personele inzet waarmee het curriculum kan worden uitgevoerd (planning en roostering).



## 4.6 Onderwijsinrichting: het curriculum (de vraagkant van het primair proces)

Bij het inrichten van het curriculum zijn de volgende zaken van belang:

- Het totaal aantal uren van de opleiding en het aantal uren per studiepunt passen binnen gestelde normen (met andere woorden: kan worden gedekt uit de bekostiging).
- Het totaal aantal uren van de opleiding is zo gelijkmatig mogelijk over de opleidingsjaren verdeeld (met andere woorden: de meerjarig gevraagde OP-capaciteit is stabiel). Dit vraagt een juiste verdeling van contacturen, stage, en begeleiding over de jaren.
- Het totaal aantal uren van de opleiding in een opleidingsjaar is zo gelijkmatig mogelijk over de semesters verdeeld (met andere woorden: de gevraagde OP-capaciteit binnen het jaar is stabiel).
- De opbouw van de onderwijsmodules (aantal uren per studiepunt van de module, verhouding onderwijstijd/toetstijd, wijze van toetsen).
- De relatie tussen intensiviteit onderwijs en studierendement.



## 4.7 Beheersing van kosten Onderwijs Personeel (OP)

Zoals reeds eerder aangegeven bestaan de lokale kosten van een school/academie voor 60 tot 80 % uit de kosten van Onderwijs Personeel. Beheersing van deze kosten is daarom van het allergrootste belang.

Naast de in 4.3 genoemde algemene elementen spelen de volgende aspecten hierbij een rol:

- Het taakbeleid (verdeling onderwijstijd (inclusief voor- en nazorg) en overige jaartaken.

Stel: onderwijsvraag voor een bepaald vak is 4.800 uur. Je kunt daar 4 docenten van 1.200 uur op inzetten of 5 docenten van 960 uur. Eén docent extra betekent 25 % meer kosten.

- Het gemiddeld aantal studenten waaraan een docent lesgeeft (groeps grootte).





## 4.8 Kwalitatieve factoren die de kwaliteit van het onderwijs beïnvloeden

Heldere visie en strategie

Gedeelde normen en waarden

Governance inrichting

Besturingsmodel

Kwaliteit van toezicht

Kwaliteit van integraal management in zowel College van Bestuur als school/academiedirecteuren

Kwaliteit portefeuillemanagement

Kwaliteit medewerkers in combinatie met kwaliteit personeelsbeleid

Lerend vermogen

Eigenaarschap, daadkracht en aanspreekcultuur

Werksfeer en werkgeluk

Kwaliteit van planning & control cyclus inclusief sturingsindicatoren

