




# CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : 7 april 2010  
Commissievergadering : FVA  
Agendapunt : Bedrijfseconomische aspecten van het onderwijs (BAO)  
Bijgevoegde stukken : Projectplan BAO

Betrokken concerndirectie: FEZ Berger

Secretaris: Van Keulen

Portefeuillehouder: Brinksmā

paraaf:   
paraaf:   
paraaf: 

## **1. Status agendapunt:**

Rol URaad:  
Ter informatie

## **2. Eerder behandeld in:**

**Naam gremium:** College van Bestuur  
**Datum behandeling:** 22 maart 2010  
**Naam agendapunt:** Bedrijfseconomische aspecten van het onderwijs  
**Conclusie toen:** Projectplan BAO vastgesteld  
En  
**Naam gremium:** CvB-decanen overleg  
**Datum behandeling:** 24 maart 2010  
**Naam agendapunt:** Bedrijfseconomische aspecten van het onderwijs  
**Conclusie toen:** advies tot uitvoering Projectplan BAO

## **3. Toelichting/samenvatting:**

Het CvB heeft de Stuurgroep BAO ingesteld om onderzoek te doen naar de bedrijfseconomische aspecten van het onderwijs. De bedrijfseconomie is georiënteerd op de afweging van kosten en baten in de (mogelijke) gedragingen en beslissingen van subjecten. De bedrijfseconomische kosten en baten omvatten enerzijds de prijzen die aan de organisatie voor haar productiemiddelen in rekening worden gebracht, en anderzijds de prijzen die zij op haar beurt voor de geleverde goederen en diensten aan derden in rekening brengt. De bedrijfseconomie beoogt daarmee primair een analytisch instrumentarium te bieden ter onderbouwing van mogelijke gedragingen en beslissingen vanuit de door de organisatie nagestreefde doelen.

Doel van het onderzoek is in eerste instantie het opleveren van een modelmatig instrument ter toetsing op bedrijfseconomische aspecten van enerzijds de bestaande opleidingen binnen de UT. Anderzijds dient het model zo flexibel te worden ingericht dat ook scenarioanalyses op nieuwe onderwijsvormen mogelijk zijn.

Het onderzoek BAO moet antwoorden geven op de vraag op welke wijze het onderwijs ingericht kan worden, zodanig dat daar ook economische voordelen mee te behalen zijn. De volgende onderzoeksvragen liggen voor:

1. Wat zijn de bedrijfseconomische cost drivers van het UT-onderwijs.

Gegeven deze cost drivers zijn de volgende deelvragen te formuleren:

2. Wanneer (aantal studenten, onderwijsvorm, etc.) is een opleiding rendabel (Break-evenanalyse)?

3. Wat is de minimaal noodzakelijke hoogte van de div. tuition fees?
4. Wat is een optimale, c.q. efficiënte benutting van de fte-onderwijs capaciteit en onderwijsinfrastructuur?
5. Wat zijn de bedrijfseconomische consequenties bij veranderingen van een inhoudelijke en organisatorische opzet van het onderwijs?

Looptijd van het project: 22 maart 2010 tot 1 september 2010.

---

#### **4. (Voorgenomen) besluit CvB:**

**Gezien:**

- Het Projectplan BAO
- De planning ter agendering in div. gremia

**Gehoord:**

- De beraadslagingen;

**Overwegende:**

- Dat de Stuurgroep BAO op 18 maart 2010 heeft ingestemd met het projectplan.

**Het College van Bestuur besluit:**

- De Stuurgroep BAO opdracht te geven tot het doen uitvoeren van het projectplan
  - De projectresultaten, met advies, te rapporteren aan het College van Bestuur.
- 

#### **GRIFFIE URaad: (door griffie UR in te vullen)**

##### **Eerder in URaad aan de orde geweest?**

- Nee.
- Ja, op

Conclusie toen:

**Nadere toelichting:** (Voor als presidium/griffier vindt dat één van bovengenoemde punten nadere toelichting behoeft)

.....  
.....

# PROJECTFORMULIER FEZ/Concerncontrol

Versie 4.0

**PROJECTNAAM:** Bedrijfseconomische aspecten van het onderwijs (afgekort: BAO)

## 1. Betrokken eenheid FEZ:

paraaf: 

## 2. PROJECTOPDRACHT:

Het CvB geeft opdracht aan de Stuurgroep BAO om onderzoek te doen naar de bedrijfseconomische aspecten van het onderwijs.

De bedrijfseconomie is georiënteerd op de afweging van kosten en baten in de (*mogelijke*) gedragingen en beslissingen van subjecten. De bedrijfseconomische kosten en baten omvatten enerzijds de prijzen die aan de organisatie voor haar productiemiddelen in rekening worden gebracht, en anderzijds de prijzen die zij op haar beurt voor de geleverde goederen en diensten aan derden in rekening brengt. De bedrijfseconomie beoogt daarmee primair een analytisch instrumentarium te bieden ter onderbouwing van *mogelijke* gedragingen en beslissingen vanuit de door de organisatie nagestreefde doelen<sup>1</sup>.

Doel van het onderzoek is in eerste instantie het opleveren van een modelmatig instrument ter toetsing op bedrijfseconomische aspecten van enerzijds de bestaande opleidingen binnen de UT. Anderzijds dient het model zo flexibel te worden ingericht dat ook scenario-analyses op nieuwe onderwijsvormen mogelijk zijn.

Het onderzoek BAO moet antwoorden geven op de vraag op welke wijze het onderwijs ingericht kan worden, zodanig dat daar ook economische voordelen mee te behalen zijn. De volgende onderzoeksvragen liggen voor:

1. Wat zijn de bedrijfseconomische cost drivers van het UT-onderwijs.

Gegeven deze cost drivers zijn de volgende deelvragen te formuleren:

2. Wanneer (aantal studenten, onderwijsvorm, etc.) is een opleiding rendabel (Break-evenanalyse)?
3. Wat is de minimaal noodzakelijke hoogte van de div. tuition fees?
4. Wat is een optimale, c.q. efficiënte benutting van de fte-onderwijs capaciteit en onderwijsinfrastructuur?
5. Wat zijn de bedrijfseconomische consequenties bij veranderingen van een inhoudelijke en organisatorische opzet van het onderwijs?

## 3. PROJECTSTRUCTUUR:

De Stuurgroep BAO bestaat uit:

- Ed Brinksma (RM: voorzitter)
- Nico Mol (Hgl. Finance & accounting fac. MB)
- Gerrit v.d. Hoeven (opl.dir. EWI)
- Suzanne Wichman (Dir. S&O)
- Joyce Berger (Dir. FEZ)

De stuurgroep vergadert in principe maandelijks.

De projectgroep BAO bestaat uit:

- Wim Ruiter (Concerncontrol: proj.leider)
- Nicole Letteboer (fin. econ. medew. TNW)
- Stefan Maathuis (beleidsmedew. S&C)
- Ilse Burgers (student B-BW, M-BA i.h.k.v. afstudeeropdracht).

De projectleider zal de voortgang van de projectgroep maandelijks rapporteren aan de stuurgroep en woont daartoe de vergaderingen van de stuurgroep bij.

<sup>1</sup> Nico Mol: Bedrijfseconomie voor de collectieve sector (pag. 13-15)

Het controllersoverleg dient als klankbordgroep.

---

### 3. PROJECTRESULTATEN:

1. UT-opleidingen in kaart gebracht o.b.v. verzamelde kwantitatieve en kwalitatieve data.
  2. Referentiekaders ("standaarden") UT-opleidingen ontwikkelt (scenario-modellen).
  3. De UT-opleidingen "de maat genomen" (toetsen aan de standaard).
  4. Rapport t.a.v. conclusies / bevindingen, projectgroep rapporteert / adviseert aan Stuurgroep.
  5. Eindrapport Stuurgroep: stuurgroep rapporteert / adviseert CvB.
  6. Flexibele standaard onderwijsmodellen voor toekomstig doelmatigheidsanalyses (ook t.b.v. nieuwe OW-vormen). Tevens geschikt voor het geven van inzicht aan de opleidingen t.a.v. kosten-, batenstructuur, capaciteitsinzet etc.
- 

### 4. VERWACHTE LOOPTIJD VAN HET PROJECT:

15 maart 2010 tot 1 september 2010

---

### 5. NADERE UITWERKING PROJECTRESULTATEN:

#### Omvang van het onderzoek:

Onderwerp van onderzoek zijn de afzonderlijke Ba- en Ma-opleidingen van de UT (ITC wordt in 1<sup>e</sup> instantie niet meegenomen).

De UT kent 21 bacheloropleidingen en 33 masteropleidingen.

Zoals bij onderzoek vaak het geval is, betreft het verzamelen van data het meeste werk (wat tijd, en inzet capaciteit betreft). In principe wordt data verzameld uit het laatste realisatie jaar (=kalenderjaar 2009). Deze data wordt getoets aan beschikbare data uit 2008 om "toevalligheden" uit te sluiten. Relatief oordeel omtrent de betrouwbaarheid van data dient te worden gegeven.

De data wordt op zodanig wijze vastgelegd dat gerapporteerd kan worden vanuit meerdere invalshoeken:

- De UT-totaal
- Afzonderlijke faculteiten.
- De HOOP onderwijscategorieën Techniek, Gezondheid, Economie en Gedrag & Maatschappij;
- De wetenschappelijke categorieën: Science, Engineering en Social science
- De te onderkennen disciplines (EL, TN, BSK etc);
- De afzonderlijke opleidingen;

#### Ad. 3.1 UT-opleidingen in kaart gebracht:

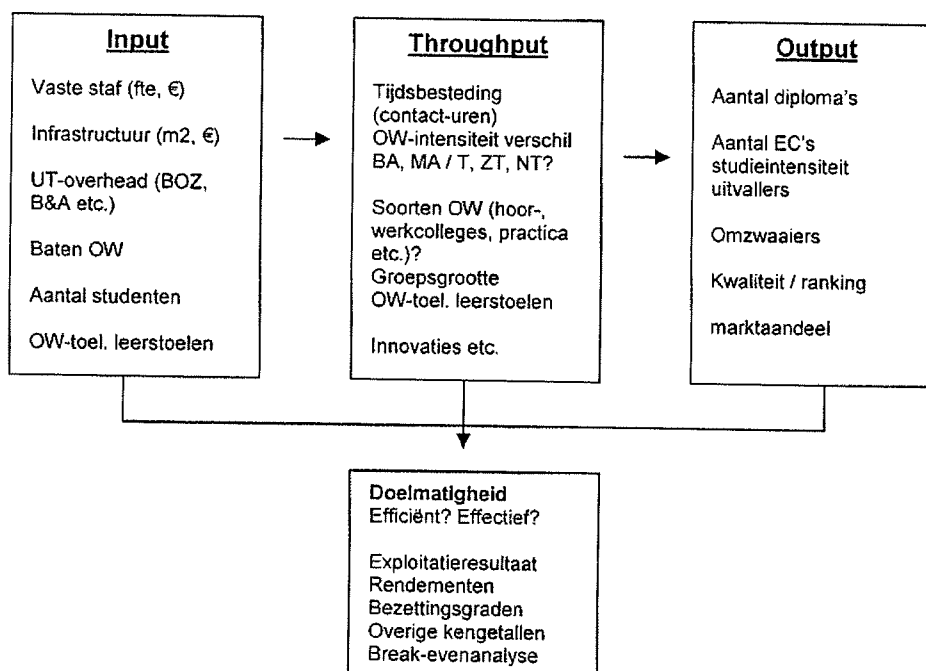
##### Definiëren van data:

De projectgroep zal de gewenste en noodzakelijke data definiëren in termen van *Input, throughput en output van het onderwijsproces*.

De definities van de data, de te onderscheiden databronnen en de vragenlijst worden voorgelegd aan de stuurgroep.

##### Onderkennen/beschrijven databronnen:

Het verzamelen van data o.b.v. literatuuronderzoek (bv. Rapport OW in cijfers, zelfevaluatie rapporten opleidingen, UT-site), Instellingssystemen (bv. HR en OSIRIS) en interviews (bv. opl. dir. , OW-coördinatoren en DBV's/Controllers). Een vragenlijst dient te worden opgesteld en verzonden naar de OLD's.



### Ad. 3.2 Referentiekaders ("standaarden") UT-opleidingen ontwikkelt:

Uit de verzamelde data worden standaard-opleidingen gedefinieerd.

Naar aard en omvang van input, throughput en output is de verwachting dat we zullen komen tot:

- Technische opleidingen,
- Zwaar Technische opleidingen en
- Niet Technische opleidingen.

Wanneer deze categoriën voor zowel de Bachelors als de masters gelden komen we tot 6 standaarden. Meer aannemelijk is echter dat voor de bachelors één standaard-opleiding wordt gedefinieerd en voor de masters het onderscheid wordt gemaakt naar NT, T, en ZT (dus 4 standaarden).

Uitgangspunt bij het vaststellen van de standaard-opleiding is dat een optimale opleiding betreft met een realistische input, een efficiënte throughput en realistische output (zonder taakstellingen), waarbij de verhouding input:output leidt tot een gewenste doelmatigheid (efficiëntie en effectiviteit) waaronder een sluitende financiële exploitatie.

### Ad. 3.3. De UT-opleidingen "de maat genomen":

De bachelors en masters worden elk vergeleken met de geldende standaard (norm), waarbij de *ist* en *soll* posities in een dashboard wordt weergegeven.

In 1<sup>e</sup> instantie wordt het "de maat nemen" binnen de projectperiode beperkt tot bijv. één cluster van een Bacheloropleiding en daarop aansluitende Master-opleidingen per faculteit, of HOOP-categorie. Uiteindelijk zullen alle opleidingen getoets worden aan de standaard onderwijsmodellen

### Ad. 3.4 Rapport t.a.v. conclusies / bevindingen:

De bevindingen worden zowel weergegeven naar afzonderlijke opleidingen, disciplines, HOOP-categoriën en faculteiten. Conclusies worden getrokken en aanbevelingen geformuleerd.

### Ad. 3.5 Eindrapport Stuurgroep

Op basis van de rapportage van de projectgroep zal de stuurgroep aan het CvB rapporteren en adviseren.

**Ad. 3.6 Standaard onderwijsmodellen voor toekomstig gebruik:**

De standaard onderwijsmodellen worden zodanig opgezet dat deze, na updaten van bijv. begrotingsgegevens (salarislasten, overheadtarieven etc) jaarlijks te gebruiken zijn en daarmee tot het beheersinstrumentarium van de controllers behoren.

**6. PROJECTFASERING:**

De onder punt 3 genoemde projectresultaten moeten worden beschouwd als deelprojecten (waarbij de onderdelen van de input, throughput, output-analyse ook als aparte projectresultaten moeten worden beschouwd).

De planning van het project ziet er globaal als volgt uit :

Nr.	Omschrijving	Actie/op te leveren door	Startdatum	Einddatum
<b>UT-opleidingen in kaart gebracht</b>				
1.	Definiëren data	projectgroep	15 maart	30 april
2.	Ontwerp databestanden, spreadsheets etc.	W, S en N	idem	idem
3.	1 <sup>e</sup> Tussenrapportage stuurgroep	Wim		20 april
<b>Verzamelen / vastleggen data</b>				
4.	Data Bachelors en daarop aansluitende masters Vastleggen in database en/of uniform spreadsheet.	studenten	3 mei	31 mei
5.	Begeleiding / terugkoppeling projectgroep	W, S en N	wekelijks	
6.	Verzamelen gegevens Begroting 2010	Wim		21 mei
7.	Verzamelen overige (beleids-) OW-info	Stefan/ Nicole		idem
8.	Vastleggen / presenteren data in dashboards	projectgroep		idem
9.	2 <sup>e</sup> Tussenrapportage stuurgroep	Wim		31 mei
<b>Referentiekaders ("standaarden") UT-opleidingen</b>				
10.	T, NT, ZT standaarden definiëren (structuur / opzet exploitatie etc.)	projectgroep	1 juni	18 juni
11.	Begeleiding / terugkoppeling projectgroep	W, S en N	wekelijks	
12.	Bouwen standaard modellen	Wim/studenten		18 juni
13.	Klankborden Controllers	Wim		Mei/juni
14.	3 <sup>e</sup> tussenrapportage stuurgroep	Wim		25 juni
<b>Opleidingen "de maat nemen" incl. conclusies / bevindingen</b>				
15.	Toetsen opleidingen aan de standaard. Vullen modellen en dashboards	studenten	28 juni	16 juli
16.	1 <sup>e</sup> resultaten terugkoppelen aan geïnterviewden.	W, S, N	wekelijks	16 juli
17.	Begeleiding / terugkoppeling projectgroep	W, S en N	wekelijks	
18.	1 daagse brainstorm t.a.v. bevindingen	projectgroep	12 juli	12 juli
19.	Klankborden controllers			Juni/juli
20.	Tussenrapportage stuurgroep	Wim		19 juli
<b>Eindrapport Stuurgroep</b>				
21.	1 <sup>e</sup> conceptrapport	W, S en N	20 juli	30 juli
22.	Tussenrapportage stuurgroep	Wim		20 aug.
23.	Uitwerking + definitieve versie			28 aug.

**7. PROJECTBEGROTING:**

De stuurgroep- en projectgroepleden zullen in principe "in kind" en aan het project bijdragen. Mochten geen studenten in het kader van studeel-/afstudeeropdracht beschikbaar zijn dan worden studentassistenten aangesteld. Rekening wordt gehouden met een totale inzet van studenten (assistenten) van: 3 studenten (BE) \* 10 uur/week\* 20 weken = 600 uur. Voor de 1 daagse brainstormsessie en afsluitingdiner is een beperkt budget noordzakelijk

*Begroting*

<b>Begroting BOA-project</b>	
Inzet studentassistenten (worst case)	€ 9.000
Brainstorm dag + afsluitingsdiner	€ 1.500
<b>Totaal</b>	<b>€10.500</b>

---

**8. EVALUATIEAFSPRAKEN:**  
pm