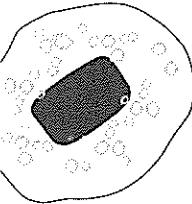


UNIVERSITEIT TWENTE.



Aan de voorzitter van de Universiteitsraad
De heer drs. F.L. Lagendijk
SP 326

COLLEGE VAN BESTUUR



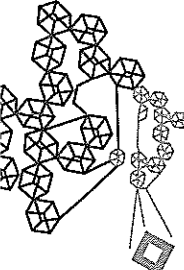
BEHANDELD DOOR
W.B.A. Ruiter
T 053 489 2204
w.b.a.ruiter@utwente.nl

DATUM
7 december 2010
ONS KENMERK
FEZ/CC:010-032/wr

PAGINA
1 van 4
BIJLAGE(N)
1

ONDERWERP
voortgang project Bedrijfseconomische Aspecten van het Onderwijs (BAO)

Geachte heer Lagendijk,



In de loop van 2010 is met de Universiteitsraad afgestemd dat in december 2010 mogelijk een eerste inzicht in de globale kosten van de opleidingen aan de UT kan worden verschaft als tussenresultaat van het project BAO. Ik kan u nu medelen dat deze kosten op dit moment nog niet inzichtelijk zijn. Met deze brief willen wij u op de hoogte brengen van de stand van zaken met betrekking tot het project BAO zoals dat in mei 2010 van start is gegaan.

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?

In eerste instantie is in de bestaande literatuur gezocht naar geschikte concepten om de kosten van academisch onderwijs in kaart te brengen. In aanvulling daarop is in de literatuur en in de praktijk gezocht naar ervaringen opgedaan met een bedrijfseconomische benadering van het geven van onderwijs.

Op basis van de bevindingen in deze eerste fase van het onderzoek is besloten het vervolgonderzoek in te richten rondom de theorie van Activity Based Costing (ABC) zoals die ook elders in de wereld beperkt wordt toegepast om de kosten van het hoger onderwijs inzichtelijk te maken. Het hiervoor genoemde woord "beperkt" heeft niet zozeer betrekking op het gebruik van de ABC-theorie, maar meer dat nog op zeer beperkte schaal de kosten van het onderwijs betrouwbaar inzichtelijk is gemaakt.

Activity Based Costing (ABC) gebruikt *activiteiten* in het productie- of serviceproces als eenheid waaraan kosten kunnen worden toegerekend. Via deze activiteiten kunnen kosten uiteindelijk worden toegerekend aan de verschillende kostendragers als klanten, diensten of producten (in casu: de opleidingen van de UT).

Om de werkelijke kosten van de activiteiten en de kostendragers te kunnen meten vinden de volgende stappen achtereenvolgens plaats:

1. Identificeren van de onderwijsactiviteiten in de UT-organisatie
2. Toewijzen van kosten aan de activiteiten
3. Bepalen van de cost drivers voor iedere activiteit
4. Toewijzen van de kosten van activiteiten aan opleidingen afhankelijk van de vraag naar activiteiten van de opleiding

Onderwijs- of daaraan te relateren activiteiten vinden op vele niveaus binnen de organisatie plaats. De ABC-theorie biedt een standaard inschaling van activiteiten naar verschillende niveaus (levels) in de organisatie. In bijlage 1 is een eerste modelmatige benadering naar niveaus gekozen en gedetailleerd voor de UT. Dit model is vervolgens geoperationaliseerd. Op basis van deze operationalisering zijn de benodigde data vastgesteld, de databronnen geïdentificeerd en is het feitelijke verzamelen van data van start gegaan.

Gestart is met het afnemen van interviews met mogelijke "beslissers" binnen de faculteiten ten aanzien van inzet en omvang van de onderscheiden costdrivers¹. Gesproken is o.m. met OLD'n, onderwijscoördinatoren, vakgroepvoorzitters, docenten, onderwijsondersteunende medewerkers en controllers. Ook is ten aanzien van de onderwijsondersteunende functie gesproken met functionarissen binnen de Servicecentra. Naast het vergaren van deze "kwaliteitsdata" is gestart met het verzamelen van meer kwantitatieve data (aantallen studenten, EC's, inhoud en structuur van de diverse onderwijsprogramma's etc.).

Uit de tot dusver verzamelde informatie blijkt ondermeer:

1. De grote diversiteit van het onderwijs, niet alleen tussen faculteiten maar ook binnen de faculteiten. Om enkele voorbeelden van uitersten op het spectrum te noemen:
 - Beslissers ten aanzien van inzet docentcapaciteit en werkvorm: In één faculteit wordt het verzorgen onderwijs door de vakgroepen opgevat als een gezamenlijk te klaren klus (vakgroepen zijn beslissers) terwijl in een andere faculteit juist de OLD de beslisser is en meer een relatie onderhoudt met vakgroepen in een opdrachtgever- resp. opdrachtnemersrol.
 - Bepalen van noodzakelijk aanwezige onderwijscapaciteit: In één faculteit een sturende capaciteitsbepaling op basis van een zeer uitgebreide set van (tijds-) normeringen, in een andere faculteit geen/nauwelijks sturing van het onderwijsproces o.b.v. capaciteits- normeringen maar meer in termen van onderwijsoutput.
 - Aanboden werkvormen: faculteiten met hoofdzakelijk de klassieke werkvormen hoor- en werkcollege en een faculteit met hoog aandeel projectonderwijs.
 - Onderwijs ondersteunende functies (studievoortgangsbewaking en -begeleiding, -adviesing etc.): Binnen enkele faculteiten belegt als een (WP-) taak binnen de onderwijskolom. Binnen andere faculteiten georganiseerd in functies rondom de onderwijskolom.
 - Verbijzondering van kosten (en baten) aan het onderwijs (de opleidingen): Een faculteit die de opleidingen beschouwt als organisatorische business units met een eigen lasten-batenrekening en faculteiten die het onderwijs of de opleidingen niet als administratieve- en/of organisatorische eenheid beschouwen een daarmee de lasten en baten van het onderwijs niet in beeld hebben.

¹ Costdriver: bepaalde omvang / volume van een eenheid die de relatie tussen de activiteiten en de daadwerkelijk gebruikte middelen kunnen aangeven.

2. Dat de bestaande financiële informatiesystemen (boekhouding) vooral op de resultaatsverantwoording en vermogensbepaling van de instelling zijn gericht en daardoor niet onmiddellijk dienstbaar zijn voor de beantwoording van de genoemde onderzoeksvragen.
3. De gelaagde causale kostenstructuur, zoals geanalyseerd in de ABC-methodiek en zoals afgebeeld in de figuur in de bijlage, een afweging van transparantie en nauwkeurigheid met zich meebrengt die het onderzoek, gezien de heterogeniteit van het UT-onderwijs, voor complicaties stelt.

Deze eerste kwalitatieve, lange, doch uiterst waardevolle fase van het BAO project zal in december worden afgesloten met een tussenrapportage aan de stuurgroep BAO, waarna beslissingen zullen worden genomen ten aanzien van de technische inrichting van bedrijfseconomische model, waarbij zoveel mogelijk rekening zal worden gehouden met de aangetroffen grote diversiteit van het onderwijs binnen de UT. In de planning wordt er van uitgegaan dat een bedrijfseconomisch model gereed zal zijn op 1 maart 2011.

Met vriendelijke groet,



Prof. dr. F. Brinksma
Rector Magnificus
Voorzitter Stuurgroep BAO

Bijlage 1

