



Uitkomsten CFO-bijeenkomst Prestatieafspraken in het HBO

Eind september ging Deloitte met CFO's uit het hoger onderwijs in gesprek over de uitdagingen om de prestatieafspraken te realiseren, ook al is nog veel onduidelijk en zullen merkbare resultaten nog even op zich laten wachten.

Inleiding

Eind september organiseerde Deloitte voor CFO's van de grootste HBO instellingen een bijeenkomst over een de impact van de prestatieafspraken met OCW op de eigen instellingen. Geïnspireerd door een gastspreker van de gemeente Rotterdam over prestatieafspraken met het primaire onderwijs, is uitgebreid gesproken over welke stappen al in het hoger onderwijs zijn gezet en welke uitdagingen nog moeten worden aangegaan.

Budgetten zijn gereserveerd, her en der zijn intensieve proefcollegedagen georganiseerd, maar hoe krijg je het voor elkaar dat docenten zich samen committeren aan het beoogde resultaat? Als één docententeam de doelstellingen niet realiseert, zal een ander team beter moeten scoren dan de norm om als instelling toch voor de prestatiebekostiging in aanmerking te komen.

Gemeenschappelijk platform voor CFO's

Om uitwisseling van kennis en expertise ten aanzien van de financiële functie bij HBO instellingen te faciliteren, heeft Deloitte (mede op verzoek vanuit meerdere instellingen) besloten een gemeenschappelijk platform voor CFO's uit het hoger onderwijs en specifiek voor hogescholen te creëren. Dit platform is bedoeld voor die functionarissen die specifiek verantwoordelijk zijn voor de financiën en de planning & control cyclus, zoals de directeur FEZ en de concern controller. Het doel is om, via periodieke bijeenkomsten en een afgeschermd sociaal netwerk, relevante kennis en

ervaringen onderling uit te wisselen en collega's van andere HBO instellingen beter te leren kennen.

Tijdens de eerste bijeenkomst is op 26 september met vertegenwoordigers van de Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Stenden Hogeschool, Windesheim, Hogeschool Rotterdam en Inholland Hogeschool en met vanuit Deloitte onder andere Sjoerd van der Smissen (verantwoordelijk voor consulting aan onderwijsinstellingen) en George Straatman (trekkende rol in audit voor onderwijsinstellingen) uitgebreid gesproken over de doorvertaling van de prestatieafspraken. Tevens is de samenwerkingsportal gelanceerd. Deze is te vinden op www.deloitte.nl/samenwerkingHO.

Prestatieafspraken tussen het Ministerie van OCW en het hoger onderwijs

Vanaf 2013 worden individuele prestatieafspraken gemaakt tussen het Ministerie van OCW en instellingen uit het hoger onderwijs.

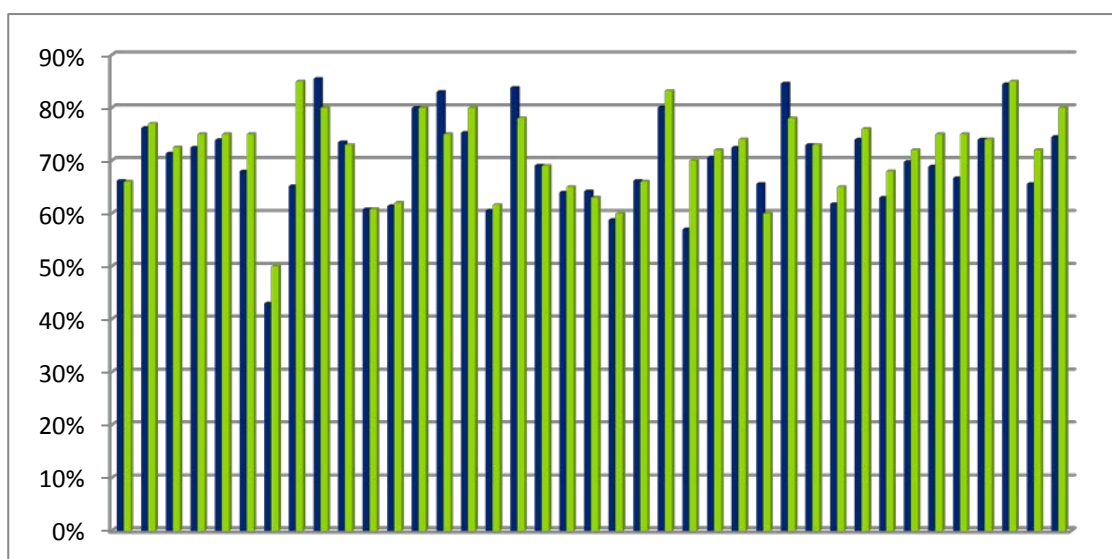
Als instellingen de eigen afspraken niet nakomen of de doelstellingen niet realiseren, dan zijn de instellingen het geld kwijt. Initieel gaat het om 80 miljoen, ofwel 7% van de onderwijsbekostiging, oplopend naar 325 miljoen in 2016. Meer over de prestatieafspraken, de individuele plannen en de oordelen van de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek is te vinden op hun website.

Prestatieafspraken op hoofdlijnen

In bijgaande grafieken zijn een deel van de prestatieafspraken naast elkaar gezet (uitval, rendement & docentkwaliteit). Wat opvalt is dat:

- **Uitval:** De doelstellingen zijn voor 2015 op een lichte daling na grotendeels gelijk aan nu. Er zijn enkele opvallende instellingen die wel een grote verlaging van de uitval verwachten.
- **Rendement:** De doelstellingen zijn voor 2015 grotendeels gelijk aan nu. Er zijn wel enkele uitzonderingen waarbij de instellingen uitgaan van een grote stijging van het rendement.
- **Docentkwaliteit:** Zo goed als alle instellingen gaan uit van een relatief grote stijging van het aantal mastergeschoolde docenten.

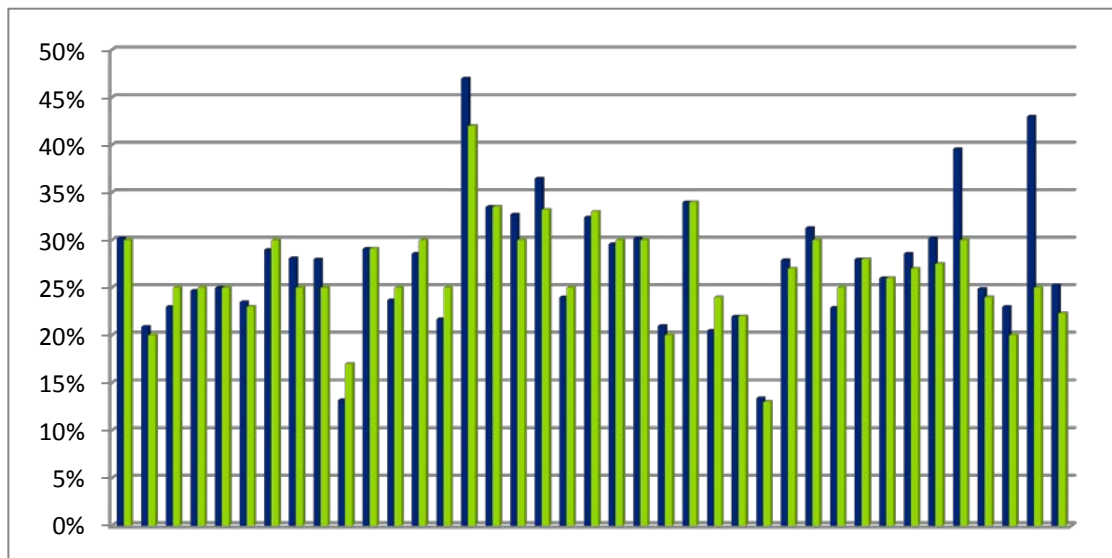
Figuur 1: Rendement



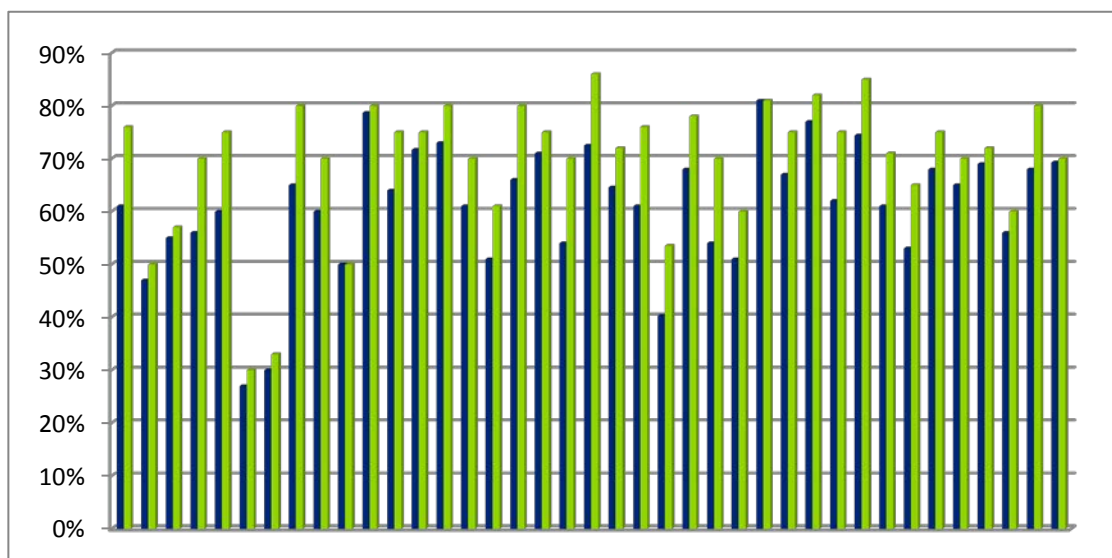
Legenda: ■ Huidig
■ 2015

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Figuur 2: Uitval



Figuur 3: Docentkwaliteit



Legenda: ■ Huidig
■ 2015

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Doorvertaling prestatieafspraken

Tijdens de bijeenkomst blijkt dat bij alle aanwezige instellingen al de nodige concrete acties zijn geïnitieerd om kwaliteitsverbeteringen door te voeren en de profilering van de instelling te verbeteren. Zo zijn er bezuinigingsoperaties bij de ondersteunende diensten uitgewerkt om meer geld vrij te maken voor de kerntaken. Onder andere van dit geld worden maatregelen bekostigd als dat elke student een persoonlijke studieloopbaanbegeleider heeft, opleidingen hun onderwijs intensiveren (zeker als ze onder de norm presteren) en het op elk moment inzichtelijk hebben van de studievoortgang van de individuele student ten behoeve van sturing en verantwoording.

Een grote uitdaging hierbij is dat het effect van veel maatregelen pas vanaf 2015 zichtbaar zal zijn. Het rendement van opleidingen die nu al lopen of net zijn gestart, kan bijvoorbeeld niet meer positief worden beïnvloed door betere voorlichting vooraf en/of studiekeuze gesprekken. En juist daar blijkt veel winst te halen. Uit cijfers blijkt namelijk dat 15,8% van de HBO studenten uitvalt in het eerste jaar en 18,9% wisselt van studie omdat de studenten er tijdens het eerste jaar achter komen dat ze eigenlijk de verkeerde studie hebben gekozen.

Zaken die volgens de aanwezigen nog de nodige aandacht verdienen zijn onder andere het besef dat het al dan niet realiseren van de prestatiedoelstellingen een gezamenlijk streven is. Als één docententeam door welke reden dan ook de doelstellingen niet realiseert, zal een ander team beter dan de doelstellingen moeten presteren om als instelling als totaal nog voor de prestatiebekostiging in aanmerking te kunnen komen. Daar waar nu vaak sprake is van verkokering, zullen horizontale verbindingen moeten worden gelegd om effectieve werkwijzen sneller te delen.

Een tweede aspect dat prominent naar voren kwam is de informatievoorziening op de werkvloer. Bij voorkeur moet hierbij niet alleen de studieloopbaanbegeleider, maar ook de student zelf inzicht hebben in de eigen prestaties om tijdig bij te kunnen sturen op de studieresultaten. Een concreet voorbeeld hiervan is een zogeheten stoplichtmodel dat bij één van de instellingen wordt uitgerold dat al na het eerste blok inzicht geeft in welke studenten risico lopen om de benodigde 60 studiepunten in een jaar niet te halen.

Prestatieafspraken met 35 schoolbesturen over 90.000 leerlingen

Wat kan het hoger onderwijs leren van de prestatieafspraken die gemeentes al jaren maken met scholen in het basis- en voortgezet onderwijs? Met die vraag gaf Roy Geurs als gastspreker vanuit de gemeente Rotterdam inzicht in de wijze waarop zij via prestatieafspraken met 35 schoolbesturen de prestaties van 90.000 leerlingen in de regio op een hoger niveau wil brengen. De overlap met de prestatieafspraken die nu in het hoger onderwijs gemaakt worden is groot, maar juist de verschillen stemmen tot nadenken:

- De reviewcommissie bestaat mede uit leden van andere instellingen, er is met andere woorden sprake van een peer-review model, daar waar in het hoger onderwijs sprake is van een onafhankelijke commissie.
- Bij de afrekening wordt niet alleen gekeken naar de geleverde prestaties zelf, maar juist ook naar de kwaliteit van de plannen en de inspanning die is geleverd om het beoogde resultaat te bereiken. Dit kan betekenen dat een instelling alsnog een prestatiebonus krijgt, ook als de norm niet is gerealiseerd. Hoe de afrekening in het hoger onderwijs exact gaat plaatsvinden, is nog onbekend. De richting op het moment is echter dat uitsluitend naar de cijfers gekeken gaat worden, waarbij geldt "niet gerealiseerd: geen prestatiebekostiging", ook als er maar een fractie verschil bestaat.

Visie Deloitte

Zoals eerder aangegeven is er weinig ruimte tussen nu en 2016 om doelstellingen niet te realiseren.

Omdat maatregelen gefocust op kwaliteitsverbetering pas echt effect zullen hebben vanaf de cohorten die in 2015 afstuderen en een jaar later al zal worden gekeken naar de gerealiseerde prestaties, is onze visie dat:

- Interventies voldoende concreet moeten zijn om te toetsen of deze voldoende realistisch zijn en de verwachte bijdrage zullen leveren aan de prestaties. Tevens draagt de mate van concreetheid en actief verandermanagement in positief opzicht bij aan het doorvoeren van benodigde veranderingen.
- Doorvertaling van de interventies naar de instelling via "Beleidsrijke Planning & Control" borgt dat voldoende middelen worden vrijgemaakt om de beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren, er op alle niveaus wordt verantwoord over de (tussentijdse) voortgang en, indien nodig, tijdig kan worden bijgestuurd.
- Hierbij zijn periodieke managementverslagen en onderliggende analyses belangrijke instrumenten om inzicht te hebben in hoe men er op alle niveaus binnen de instelling ervoor staat.
- Naast het management, docenten en studieloopbaanbegeleiders moet juist de student zelf inzicht hebben in relevante informatie om actie te kunnen ondernemen. Met de juiste analytics oplossingen zijn betrokkenen in staat om op individueel en geaggregeerd niveau inzicht te hebben in de resultaten tot nog toe en voorspellingen van de te verwachte uitkomst.

Vervolg

Na deze succesvolle bijeenkomst, zal dit initiatief nog zeker zijn vervolg krijgen. Naast de verdere uitrol van de Deloitte samenwerkingsportal zal met enkele maanden een tweede bijeenkomst worden gepland over een dan actueel onderwerp. Wilt u meer weten over onze visie op de doorvertaling van de prestatieafspraken of wilt u zich aanmelden voor één van de volgende CFO bijeenkomsten? Neem dan contact op met:

Sjoerd van der Smissen
Industryleader Onderwijs Consulting
+31 (0)6 – 5204 8278
svandersmissen@deloitte.nl

Jerryt van den Born
Organisator CFO-bijeenkomst HO
+31 (0)6 – 1004 2650
jvandenborn@deloitte.nl

Dirk Westra van Holthe
Expert Bekostiging
+31 (0)6 – 1258 0156
dwestravanholthe@deloitte.nl