

## Nota Universiteitsraad

<b>UR nummer</b> 12/030	<b>Corsanummer</b> FCA / 12.30144
----------------------------	--------------------------------------

**Aan** : Universiteitsraad

**Van** : College van Bestuur

**Opsteller** : Michel de Bekker

**Onderwerp** : Resultaten Berenschot benchmarkonderzoek overhead universiteiten

**Status** : ter kennisname

**Behandeling in** : commissie FHI d.d. 16 april 2012

### Kern van de inhoud

Door het bureau Berenschot is in opdracht van de VSNU een benchmarkonderzoek uitgevoerd naar de overhead bij de universiteiten. In de bijgaande rapportage van Berenschot zijn de resultaten voor de UU vergeleken met het gemiddelde van de universiteiten. In een begeleidende notitie zijn de hoofdconclusies vermeld en nader toegelicht. Tevens zijn daarbij de vervolgacties aangegeven.

### Verzoek aan de universiteitsraad

Ter kennisname

**Aan: Universiteitsraad**  
**Van: College van Bestuur**  
**d.d. 20-03-2012**

**Betreft: resultaten benchmarkonderzoek overhead universiteiten.**

## 1. Inleiding.

In 2011 is in opdracht van de VSNU door het bureau Berenschot in samenwerking met de universiteiten een inventarisatie uitgevoerd naar de omvang van de overhead bij de universiteiten. De resultaten daarvan worden in deze notitie v.w.b. de UU samengevat (zie bijlage het Berenschot-rapport voor de UU).

Omdat ook vanuit het ministerie van OCW behoefte bestaat aan meer transparantie m.b.t. de overhead bij de universiteiten, mede omdat daarover vragen zijn gesteld in de Tweede Kamer, is dit rapport door de VSNU ook toegezonden aan de staatssecretaris van OCW. In het inmiddels afgesloten Hoofdlijnenakkoord VSNU-OCW wordt gerefereerd aan dit rapport en is afgesproken dat de ontwikkeling van de overhead ook zal worden gemonitord als onderdeel van de prestatie-afspraken met de individuele universiteiten.

Voor de gezamenlijke universiteiten is door Berenschot de uitkomst ook vergeleken met 27 andere sectoren van de not for profit en private dienstverlening en industrie. Daaruit blijkt dat de universiteiten gemiddeld scoren (plaats 13) met de relatieve omvang van de overhead. De score is in de middenmoot van het publieke domein.

## 2. De uitkomsten voor de UU op hoofdlijnen.

In het rapport zijn de volgende drie invalshoeken voor de benchmark gebruikt:

- a. overheadformatie als percentage van de totale formatie;
- b. overheadkosten per f.t.e. van de gehele organisatie;
- c. overheadkosten als percentage van de omzet.

Tegelijkertijd is bij de drie invalshoeken ook de O&O-ondersteuning (welke niet tot de definitie 'overhead' wordt gerekend) separaat zichtbaar gemaakt.

De resultaten voor de UU ten opzichte van het gemiddelde van alle universiteiten is als volgt:

	UU	Gemid. universiteiten
a. invalshoek 1 (f.t.e.'s)		
generiek overheadpercentage	21,3%	19,9%
aandeel O&O-ondersteuning	11,8%	13,5%
totaal 1a	33,2%	33,4%
b. invalshoek 2		
generieke overheadkosten per f.t.e.	€ 16.145	€ 15.566
kosten O&O-ondersteuning per f.t.e.	€ 6.878	€ 8.361
totaal 2	€ 23.023	€ 23.927
c. invalshoek 3		
generieke overheadkosten/totale omzet	14,0%	14,5%
kosten O&O-ondersteuning/totale omzet	6,0%	7,8%
totaal 3	20,0%	22,4%

Het algehele beeld is dat de UU bij alle indicatoren ongeveer rond of iets onder het gemiddelde van alle universiteiten scoort. Een belangrijke indicator is het aandeel van de kosten van de overhead en de O&O-ondersteuning als percentage van de totale omzet (indicator c, dit is volgens Berenschot een belangrijke indicator vanuit maatschappelijk oogpunt: welk deel van

de kosten gaat op aan overhead). Dit percentage is bij de UU voor beide categorieën, maar vooral bij de O&O-ondersteuning, lager dan het landelijk gemiddelde. De indicatoren a en b geven volgens het Berenschotrapport een indicatie van de efficiency binnen de organisatie. Daarbij geeft Berenschot geen optimum, maar tekent wel aan dat een teveel aan overhead uiteraard onwenselijk is, maar dat bij te weinig overhead problemen ontstaan in het functioneren van de organisatie.

### 3. Verbijzondering uitkomsten naar overhead-domeinen.

De overhead-invalshoek op basis van f.t.e.'s als deel van het totaal aantal f.t.e.'s is in het Berenschot-onderzoek verder verbijzonderd naar diverse overhead-domeinen. In de onderstaande tabel is deze vergelijking weergegeven.

Ook uit deze vergelijking blijkt dat de UU bij de onderscheiden domeinen rond of iets onder

	Uw universiteit	Gemiddelde Universiteiten	Kwartielscore Universiteiten Een kwart van de universiteiten is lager dan:
College van Bestuur, lijnmanagement en managementondersteuning	6,4%	5,6%	5,3%
Personeel en Organisatie	1,6%	1,7%	1,6%
Financiën en Control	3,1%	3,1%	2,9%
Informatisering en Automatisering	2,0%	2,2%	2,1%
Marketing, Communicatie	1,7%	2,1%	2,0%
Kwaliteitszorg	0,1%	0,1%	0,1%
Juridische Zaken	0,2%	0,2%	0,1%
Facilitaire Zaken	6,3%	5,0%	4,8%
<b>Totale generieke overhead</b>	<b>21,3%</b>	<b>19,9%</b>	<b>19,0%</b>
Onderwijs- en onderzoeksondersteuning	11,8%	13,5%	12,9%
<b>Generieke overhead + Onderwijs- en onderzoeksondersteuning</b>	<b>33,2%</b>	<b>33,4%</b>	<b>31,9%</b>

het gemiddelde van alle universiteiten scoort. De grootste afwijkingen zijn het aandeel facilitaire zaken (afwijking + 1,3 %), College van Bestuur, lijnmanagement en managementondersteuning (+ 0,8 %), en de O&O-ondersteuning (afwijking +/- 1,7 %). In bijlage 3 van het Berenschot-rapport zijn de onderliggende detailgegevens bij deze drie categorieën weergegeven.

Bij het aandeel 'facilitaire zaken' (+ 1,3 %) wordt opgemerkt dat hierbij de mate van uitbesteding een afwijkend beeld tussen de universiteiten geeft. In het hierboven weergegeven overzicht wordt uitgegaan van de f.t.e.'s welke in dienst zijn. Uit de detailbijlage blijkt dat bij de UU relatief veel f.t.e.'s in eigen dienst zijn voor de taken bij het projectbureau huisvesting, bij het onderhoud en bij beveiliging/bewaking. Bij de indicatoren b en c (zie hierboven bij par. 2) is het totaalbeeld gecorrigeerd voor in- en uitbesteding.

Bij het aandeel 'College van Bestuur, lijnmanagement en managementondersteuning' (+ 0,8 %) blijkt dat bij de UU relatief veel personeel is toegerekend aan 'management op het gebied van onderwijs- en onderzoeksondersteuning', 'secretariaat van decanen en algemeen faculteitsmanagement' en 'overige secretariaten'.

Bij het aandeel 'O&O-ondersteuning' (-/- 1,7 %) blijkt dat de UU relatief laag scoort bij het aantal f.t.e.'s 'studievoorzitters/decanen/studentpsychologen', 'O&O-ondersteunende technici', maar hoog scoort bij het relatief aandeel 'studieloopbaanbegeleiders'.

#### 4. Vergelijking gemiddelde salarislasten.

De Berenschot-uitkomsten geven ook inzicht in de verhouding van de gemiddelde salarislasten van de UU ten opzichte van het landelijke beeld. In onderstaande tabel is dit weergegeven.

Gem. salarislast	UU	Gemid. universiteiten
Generieke overhead	59.313	61.346
O&O-ondersteuning	53.085	56.172
Primair proces	64.361	66.395
<b>Totaal</b>	<b>61.285</b>	<b>63.000</b>

Uit deze vergelijking blijkt dat de UU voor alle categorieën een lagere gemiddelde salarislast heeft ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Berekend is dat door deze lagere salarislast bij de UU bij dezelfde middelen ca. 150 f.t.e. meer arbeidsplaatsen worden gefinancierd.

#### 5. Vervolgstappen.

Het Berenschotrapport geeft veel vergelijkingsmateriaal van de UU ten opzichte van het gemiddelde van alle universiteiten per ultimo 2010. Per overheadcategorie is het zinvol de situatie nader te analyseren en op basis daarvan nader te bezien in hoeverre bij het beleid hiermee rekening moet worden gehouden. Ook zal bij de nadere analyse gekeken worden of de portfolio van de UU (met aanwezigheid van complete bètafaculteiten, aardwetenschappen en diergeneeskunde) een rol speelt bij de verhouding directe/indirecte kosten. Om de ontwikkelingen van jaar op jaar te kunnen volgen is het voornemen op basis van de Berenschot-systematiek een jaarlijkse interne overheadmonitor uit te voeren. De resultaten van deze jaarlijkse monitor zullen ook met de URaad worden gedeeld.

## **Benchmarkonderzoek overhead universiteiten**

Universiteit Utrecht

**dr. M.P.M. Huijben**  
**drs. J.J.A. Wismans**  
**dr. J.J.A. Posseth**  
**F.A. Gortemaker MSc**  
**drs. A.H. Mouthaan**

*November 2011*

## Benchmarkonderzoek overhead universiteiten

Universiteit Utrecht

Inhoud	Pagina
<b>1. Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1 Vraagstelling van het benchmarkonderzoek	1
1.2 Onze visie op de overheadbenchmark	1
1.3 Gebruikte informatiebestanden	3
1.4 Aanpak	4
1.5 Waarde en beperking van het onderzoek	5
1.6 Opbouw van de rapportage	5
<b>2. Algemene conclusies</b>	<b>6</b>
2.1 Inleiding	6
2.2 De omvang van de overhead bij universiteiten, drie invalshoeken	6
2.3 Uitsplitsing naar type universiteit	8
2.4 Vergelijking met overheadonderzoek 2007	8
2.5 De overhead van universiteiten vergeleken met die van andere sectoren	9
2.6 Spreiding tussen universiteiten is relatief beperkt	11
2.7 Omvang versus financieel beslag van de overhead	12
2.8 Factoren die de omvang van de overhead bepalen	13
<b>3. Specifieke conclusies over de situatie bij uw universiteit</b>	<b>16</b>
3.1 Inleiding	16
3.2 Belangrijkste vergelijkingscijfers voor uw universiteit	16
3.3 Tot slot: normeer de overhead	18

Bijlagen:

1. Vragenlijst.
2. Toelichting op de vragenlijst.
3. Gedetailleerde resultaten van uw organisatie.

## 1. Inleiding

### 1.1 Vraagstelling van het benchmarkonderzoek

Wat is de omvang van de overhead van universiteiten? En hoe verhoudt dat zich tot andere sectoren? Dat is de hoofdvraag waarop dit benchmarkonderzoek een antwoord geeft, om zodoende een objectieve bijdrage te leveren aan de actuele discussie over de omvang van de overhead bij universiteiten. Aan onze overheadbenchmarks hebben sinds 2001 meer dan 1.500 organisaties deelgenomen, in meer dan 25 sectoren<sup>1</sup>.

### 1.2 Onze visie op de overheadbenchmark

#### *Doel overhead*

Het begrip overhead heeft een negatieve klank. Het wordt vaak geassocieerd met het 'vet' van de organisatie. De discussie over overhead gaat vaak vooral over de omvang ervan, niet over het nut. Dat is in onze optiek ten onrechte. Overhead vervult een belangrijke functie. De overhead van een organisatie heeft als doel het sturen van de organisatie en het ondersteunen van 'het primaire proces', ofwel de uitvoering. Tot de overhead behoren alle functies die dit doel dienen. De overheadfuncties staan derhalve niet rechtstreeks ten dienste van de klant. Ze leveren indirect een bijdrage aan het functioneren van de organisatie.

Te veel overhead is onwenselijk, maar ook te weinig leidt tot problemen: dan wordt de organisatie niet bestuurd en ondersteund. Er worden geen salarissen betaald, er is geen automatisering, geen personeelsadministratie, geen jaarrekening, de post wordt niet rondgebracht, er is geen archief, geen beveiliging, een chaos dus.

Overhead wordt ook wel verward met het begrip bureaucratie. Ook dat is in feite ten onrechte. Bureaucratie is een door Weber omschreven organisatieprincipe dat uitgaat van een hiërarchische ordening in de organisatie, scheiding in functies en het uitvoeren van taken volgens vaste procedures. Dit kan dus zowel betrekking hebben op de overhead als op het primaire proces van een organisatie. Overhead is echter geen synoniem voor bureaucratie.

#### *Definitie overhead*

Voor een zuivere discussie over de overhead, is het van belang dat iedereen daaronder hetzelfde verstaat. En juist dat is niet het geval, met veel begripsverwarring tot gevolg. Het is immers moeizaam discussiëren, wanneer de ene gesprekspartner bij overhead denkt aan alle niet direct productieve uren, terwijl een andere gesprekspartner het heeft over alle centrale staffuncties. En een derde rekent ook de decentrale staffuncties en het management tot de overhead. Daarbij is nog niet eens zo belangrijk wat goed of fout is, maar wel dat een gemeenschappelijke taal nodig is om de discussie zuiver te kunnen voeren.

---

<sup>1</sup> Zie ook: Huijben, M.P.M. en Geurtsen, A., *Heeft iemand de overhead gezien?* Academic Service, 2009.

Zo wordt bij universiteiten vaak het onderscheid gemaakt tussen Wetenschappelijk Personeel<sup>2</sup> en Ondersteunend en Beheerspersoneel (OBP), waarbij deze laatste categorie vaak wordt aangemerkt als 'de overhead'. Dat gaat echter voorbij aan het feit dat hierin ook functies zitten die niet ten dienste staan van de medewerkers, maar van studenten, onderzoek en valorisatie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een bureau studentzaken, de technici op het laboratorium of de valorisatiemedewerkers. Een andere benadering die wel gehanteerd wordt, is dat in kaart wordt gebracht welk deel van het budget rechtstreeks wordt ingezet voor docenten. Dat leidt tot lage percentages, die maatschappelijk onbegrip opwekken. De benadering doet echter geen recht aan het feit dat voor de primaire taken onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie ook zaken als bijvoorbeeld automatisering-, een collegezaal en leermiddelen nodig zijn.

De literatuur biedt in eerste instantie geen oplossing voor dit dilemma. Daarvoor zijn de definities die we daar aantreffen te grofmazig. Daarom hebben we gekozen voor een gedetailleerde omschrijving van het begrip overhead, die wij in alle inmiddels 25 door ons onderzochte sectoren uniform toepassen. Wij omschrijven overhead als het geheel van functies gericht op de sturing en ondersteuning van het primaire proces. Daarbij maken wij onderscheid tussen 'generieke overhead' en 'Onderwijs- en onderzoekondersteuning'.

Generieke overhead treffen wij in alle organisaties aan, zoals management, P&O en de financiële administratie. Onderwijsinstellingen kennen daarnaast functies die wij niet als 'generieke overhead' beschouwen, maar die anderzijds ook niet tot het 'zuivere primair proces' behoren. Deze 'Onderwijs- en onderzoekondersteuning' is sectorspecifiek en derhalve niet vergelijkbaar met sectoren buiten de universitaire sector. Voorbeelden hiervan zijn instrumentenbouwers, medewerkers van de studentenadministratie, studentpsychologen, proefdierversorgers en laboratoriummedewerkers. De Onderwijs- en onderzoekondersteuning is het gevolg van arbeidsdeling in het primaire proces van de universiteiten. Wij vinden het van belang om in dit onderzoek ook deze functies in beeld te brengen, hoewel wij deze niet tot de generieke overhead rekenen.

*De kern: het eenduidig vergelijken*

De kern van een goed benchmarkonderzoek is dat eenheden eenduidig worden gemeten. Dit voorkomt dat we 'appels met peren' vergelijken. De meeteenheid die in dit onderzoek centraal staat, is het aantal bezette formatieplaatsen van de overheadfuncties, zowel centraal als decentraal.

---

<sup>2</sup> Het zou wenselijk zijn om bij het wetenschappelijk personeel ook de emeritus hoogleraren en overige wetenschappelijke gasten met een werkplek mee te nemen. Dit hebben wij in dit onderzoek gepoogd, maar de inventarisatie leverde helaas geen goede vergelijkbare cijfers op. Daarom zijn deze categorieën uit de cijfers gelaten.



Wij meten de omvang van de volgende overheadfuncties:

1. College van Bestuur, lijnmanagement en managementondersteuning.
2. Personeel en Organisatie.
3. Financiën en Control.
4. Informatisering en Automatisering.
5. Marketing en Communicatie.
6. Kwaliteitszorg.
7. Juridische Zaken.
8. Facilitaire Zaken.

Wij hanteren voor deze 'generieke overheadfuncties' uniforme definities, zodat de uitkomsten vergeleken kunnen worden met andere sectoren.

Naast deze 'generieke overheadfuncties' onderscheiden wij:

9. Onderwijs- en onderzoeksondersteuning.

In de toelichting op de vragenlijst in de bijlage lichten wij de begrippen toe.

*Verhouding overhead tot totale omvang organisatie: het overheadpercentage*

In onze optiek dient de overhead van een organisatie in verhouding te staan tot de omvang van de totale organisatie. Wij drukken de omvang van de overhead in de rapportage dan ook steeds uit als percentage van de omvang van de organisatie als geheel. Wij hanteren daarbij het aantal bezette formatieplaatsen als meeteenheid. Dit bepaalt immers het aantal interne klanten en is daarmee de belangrijkste werklasterbepalende factor voor de overheadafdelingen.

Daarnaast brengen wij de kosten van deze functies in beeld. Het gaat om de volgende kosten:

- Salariskosten.
- Kosten van uitbesteding van taken en inhuur van personeel (gecorrigeerd voor opbrengsten).
- Automatiseringskosten.

In de toelichting op de vragenlijst in de bijlage lichten wij de begrippen toe. De materiële vastgoedlasten (zoals afschrijvingen) hebben wij in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. De universiteiten verrichten hier momenteel een separaat onderzoek naar. Gezien de verschillende functies van de gebouwen (college, praktika-ruimten, etc.), is dit ook lastig te vergelijken met andere sectoren.

### **1.3 Gebruikte informatiebestanden**

Uitgangspunt bij onze benchmarkonderzoeken is dat de deelnemers zelf informatie aanleveren waarbij zij gebruik maken van een door ons opgestelde vragenlijst. In deze vragenlijst hanteren wij dezelfde overheaddefinities als in al onze andere overheadonderzoeken in inmiddels 25 sectoren. De definities zijn wel toegespitst op de situatie bij universiteiten.

Alle universiteiten<sup>3</sup> hebben onze vragenlijst ingevuld, op basis van de hen binnen de universiteit beschikbare informatiesystemen. Dat is een belangrijk verschil ten opzichte van het onderzoek in 2007, toen de VSNU de inventarisatie van de overhead heeft uitgevoerd op basis van het centrale Personeels Informatiesysteem (WOPI). In het huidige onderzoek is derhalve de bij de universiteiten beschikbare kennis over de aard van de functies beter benut. Dat neemt niet weg dat het invullen van de vragenlijst voor de universiteiten vaak niet eenvoudig was. De in 2005 geïntroduceerde Uniforme Functie Ordening (UFO) bevat ruim 120 functieprofielen. Daarvan is niet altijd helder of de functie wel of niet tot de overhead behoort, omdat de invulling ervan per geval kan verschillen. Daar komt bij dat universiteiten tot de grotere publieke organisaties behoren en het dus lastig kan zijn om gedetailleerde informatie te verkrijgen over de exacte taken die door een functionaris worden uitgevoerd.

Op basis van een validatiegesprek dat wij met elke universiteit gevoerd hebben, is onze indruk dat de aangeleverde informatie betrouwbaar is op het niveau van de totale omvang van de overhead en de omvang op het niveau van hoofdfuncties. Op het laagste detailniveau, het niveau van de subfuncties, moest men soms schattingen maken.

De cijfers van de universiteiten zijn gebaseerd op de enkelvoudige jaarrekening en zijn exclusief de medische faculteiten danwel de universitair medisch centra.

## 1.4 Aanpak

Wij hebben de volgende onderzoeks-aanpak gevolgd, in stappen:

1. Het opstellen van een schriftelijke vragenlijst, zie bijlage 1. Onze standaardvragenlijst is toegespitst op de situatie bij universiteiten, op basis van een groepsbijeenkomst met alle universiteiten.
2. De universiteiten hebben de vragenlijst vervolgens ingevuld. Zij zijn daarbij op afstand ondersteund door medewerkers van Berenschot.
3. Nadat wij de ingevulde vragenlijsten hebben ontvangen, hebben wij deze vervolgens gecontroleerd op volledigheid en consistentie, om deze daarna te analyseren.
4. Vervolgens hebben wij een individueel gesprek gevoerd met alle universiteiten, met als doel de aangeleverde informatie te verifiëren en om verklaringen te vinden voor verschillen.
5. Het nader analyseren van het cijfermateriaal en de informatie uit de gesprekken.
6. Het opstellen van deze rapportage.

---

<sup>3</sup> De Open Universiteit (OU) heeft meegedaan aan dit onderzoek. Omdat de OU een ander karakter heeft door haar afstandsonderwijs, verschillen de aard, de inrichting en de omvang van het primair proces en de overhead zozeer van de andere universiteiten dat wij de cijfers van de OU niet hebben meegenomen in de sectorgemiddelden (zie hoofdstuk 2).

7. De presentatie van de resultaten in een slotbijeenkomst met vertegenwoordigers van alle universiteiten.

Het onderzoek is vanuit de universiteiten begeleid door een begeleidingsgroep, bestaande uit:

- De heer mr. J.E. van der Boon, Universiteit Leiden (voorzitter)
- De heer drs. J. van Oort, VSNU (secretaris)
- De heer drs. T.R. Holwerda, TU Delft
- De heer drs. E. de Leede, Vrije Universiteit Amsterdam
- De heer drs. J.W. Wisselink, Erasmus Universiteit Rotterdam

## **1.5 Waarde en beperking van het onderzoek**

De waarde van dit benchmarkonderzoek is dat het objectieve en eenduidig gemeten informatie geeft over de omvang van de overhead van universiteiten en hoe dit zich verhoudt tot andere sectoren. Dit geeft aan waar mogelijk verbeterpotentieel zit en waar niet. Zo biedt dit focus voor vervolgonderzoek.

De beperking van dit onderzoek is ons inziens gelegen in het volgende. Elke organisatie is uniek. Een benchmarkonderzoek kan hier nooit geheel recht aan doen. De in deze rapportage gepresenteerde cijfers moet u dan ook beschouwen als indicatie. Benchmarkonderzoek kan veronderstellingen bevestigen of kan juist 'verwonderpunten' opleveren. Indien dat laatste het geval is, is een nadere analyse van belang.

## **1.6 Opbouw van de rapportage**

Deze rapportage is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 presenteren wij de algemene conclusies van het onderzoek. De specifieke conclusies voor uw universiteit hebben wij opgenomen in hoofdstuk 3. In de bijlagen hebben wij de gehanteerde vragenlijst en de toelichting daarop opgenomen.

## 2. Algemene conclusies

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren wij de algemene conclusies van het onderzoek. Wij gaan eerst in op de omvang van de generieke overhead en de Onderwijs- en onderzoeksondersteuning bij universiteiten. Daarna presenteren wij enkele aanvullende analyses.

### 2.2 De omvang van de overhead bij universiteiten, drie invalshoeken

Wij kijken naar de omvang van de overhead vanuit de volgende drie invalshoeken:

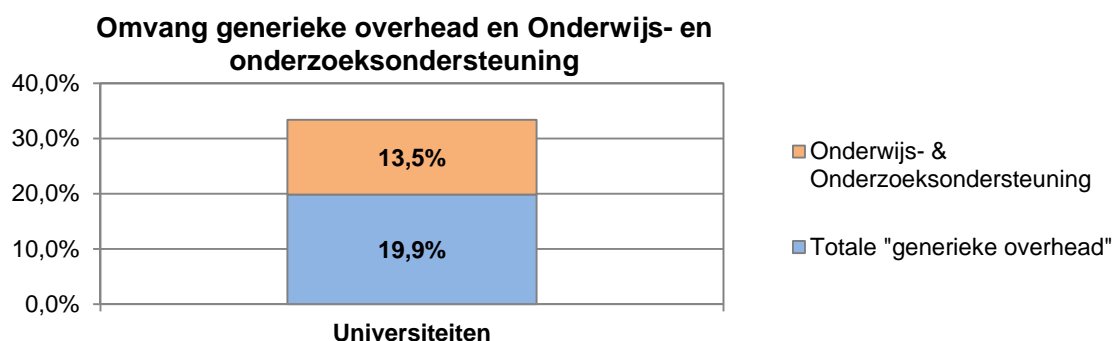
1. *Overheadformatie als percentage van de totale formatie.*
2. *Overheadkosten per fte van de gehele organisatie.*
3. *Overheadkosten als percentage van de omzet.*

Het overheadpercentage en de overheadkosten per formatieplaats (invalshoek 1 en 2) zeggen vooral iets over de mate waarin het primair proces wordt gestuurd en ondersteund. Hoe hoger dit getal, hoe ruimer de medewerkers van de organisatie worden ondersteund. De overheadkosten als percentage van de omzet (invalshoek 3) zeggen vooral iets over het financiële belang van de overhead. Hoe hoger dit percentage, des te groter is het beslag van de overheadkosten op de middelen van de organisatie. Vooral de eerste twee benaderingen geven in onze optiek een goed beeld van de werklust en daarmee van de efficiency van de overhead. Dat komt doordat het aantal fte's een veel belangrijkere bepaler is voor de werklust van de overheadfuncties dan de omzet. Onderstaand gaan wij achtereenvolgens in op deze drie invalshoeken.

*Overheadformatie als percentage van de totale formatie (fte overhead / fte totaal)*

De gemiddelde generieke overhead van de universiteiten bedraagt 19,9% van het totale aantal formatieplaatsen. In hoofdstuk 1 hebben wij aangegeven welke functies wij daartoe rekenen. Dit percentage is exclusief de Onderwijs- en onderzoeksondersteuning, waarmee gemiddeld 13,5% van de formatie gemoeid is. Het totaal van de generieke overhead en de formatie Onderwijs- en onderzoeksondersteuning komt daarmee uit op 33,4% van de totale formatie.

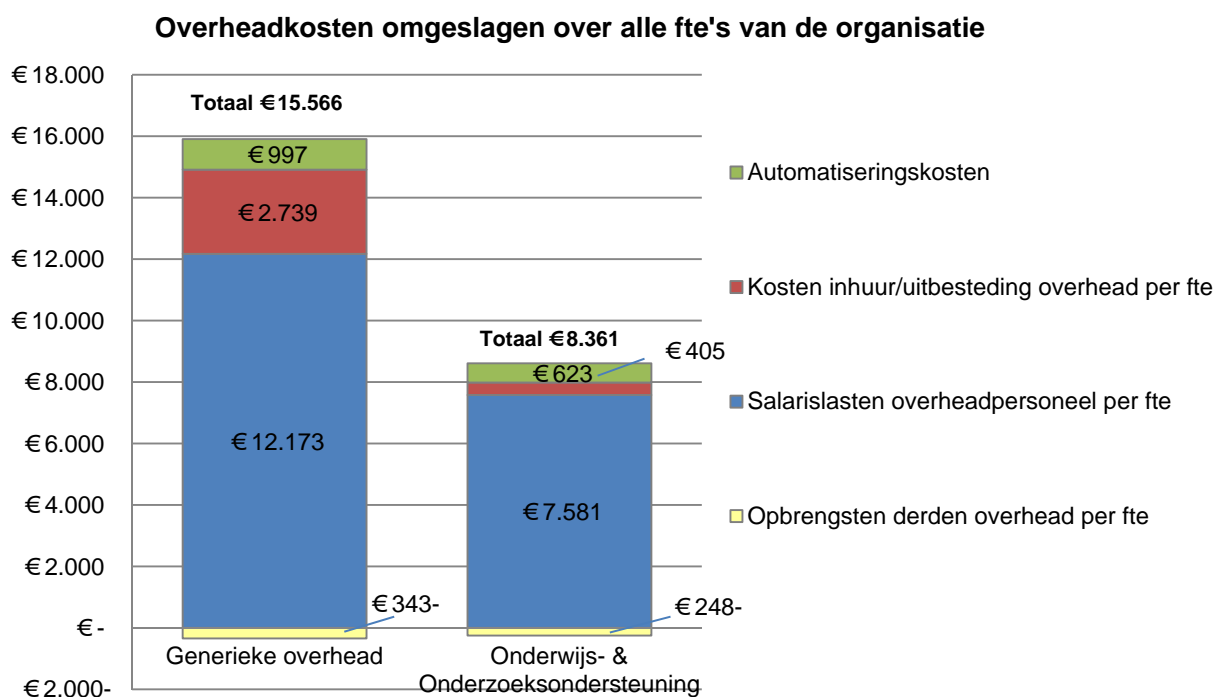
*Percentage formatie overhead en Onderwijs- en onderzoeksondersteuning*



## Overheadkosten per fte van de gehele organisatie

Een andere belangrijke indicator zijn de overheadkosten per formatieplaats van de gehele organisatie. In de volgende grafiek is de opbouw van deze kosten weergegeven. Deze maatstaf is vollediger. Naast de salarislasten zijn daarin namelijk ook de uitbestedingskosten en het overheaddeel van de automatiseringskosten opgenomen (dit betreft de kantoorautomatisering en de bedrijfsvoeringsystemen, niet de onderwijs-ICT). Verder hebben wij de kosten gecorrigeerd voor opbrengsten die universiteiten genereren uit de inzet van eigen overheadpersoneel voor andere organisaties. Dit getal geeft weer hoeveel overheadkosten er gemiddeld gemoeid zijn met elk van de formatieplaatsen van een universiteit.

## Overheadkosten omgeslagen over alle fte's van de organisatie



## Overheadkosten/omzet

De derde indicator voor de omvang van de overhead die we hanteren is de overheadkosten als percentage van de totale omzet<sup>4</sup>. Bij de universiteiten bedraagt dit gemiddeld 14,5% voor generieke overheadfuncties. Voor Onderwijs- en onderzoeksondersteuning is dit 7,8 %. Het totaal van beide komt daarmee uit op 22,4%. Dit is vanuit efficiencyoogpunt een maatstaf die minder zegt, omdat het niet zozeer de omzet is die de werklast van de overheadafdelingen bepaalt. Wel is het vanuit maatschappelijk oogpunt een belangrijke maatstaf. Deze maatstaf geeft immers aan welk deel van het totale budget van universiteiten opgaat aan overheadkosten.

<sup>4</sup> Onder omzet verstaan wij: omzet uit collegegelden, rijksbijdrage, tweede en derde geldstroom en overige opbrengsten.

## 2.3 Uitsplitsing naar type universiteit

De volgende tabel presenteert de omvang van de overhead, uitgesplitst naar technische universiteiten<sup>5</sup> en niet-technische universiteiten. Daaruit blijkt dat technische universiteiten in absolute zin wat minder geld uitgeven aan overhead dan niet-technische universiteiten. In de overhead als percentage van de omzet bestaat tussen beide groepen echter nauwelijks verschil: circa 22%.

	Gemiddelde alle universiteiten  N=13	Gemiddelde technische universiteiten  N=4	Gemiddelde niet- technische universiteiten  N=9
<i>Invalshoek 1</i>			
Generiek overheadpercentage	19,9%	18,5%	20,4%
Percentage formatie O&O-ondersteuning	13,5%	11,3%	14,5%
<b>Totaal percentage (generieke overhead + O&amp;O-ondersteuning)</b>	<b>33,4%</b>	<b>29,8%</b>	<b>35,0%</b>
<i>Invalshoek 2</i>			
Generieke overheadkosten per fte	€ 15.566	€ 14.924	€ 15.852
Kosten O&O-ondersteuning per fte	€ 8.361	€ 7.378	€ 8.798
<b>Totaal kosten (generieke overheadkosten + kosten O&amp;O- ondersteuning)</b>	<b>€ 23.927</b>	<b>€ 22.302</b>	<b>€ 24.650</b>
<i>Invalshoek 3</i>			
Generieke overheadkosten / Totale omzet	14,5%	14,7%	14,5%
Kosten O&O-ondersteuning / Totale omzet	7,8%	7,3%	8,1%
<b>Totale kosten generieke overhead + O&amp;O- ondersteuning / Totale omzet</b>	<b>22,4%</b>	<b>22,1%</b>	<b>22,5%</b>

## 2.4 Vergelijking met overheadonderzoek 2007

In 2007 hebben wij ook een onderzoek gedaan naar de overhead van universiteiten, destijds op basis van het centrale databestand WOPI van de VSNU. In 2011 is dit onderzoek door de VSNU herhaald. In 2007 resulteerde dit in een generiek overheadpercentage van 25,0%; de VSNU-opgave van 2011 kwam uit op een percentage van 24,3%. In het huidige onderzoek, rechtstreeks bij de universiteiten, komen we tot een percentage van 19,9%.

Het verschil tussen het cijfer uit het huidige onderzoek en de beide onderzoeken op basis van het centrale databestand WOPI heeft te maken met twee factoren. Ten eerste het feit dat WOPI een centraal databestand is, dat niet bij uitstek geschikt is om de overhead in kaart te brengen. Derhalve moesten in de op WOPI gebaseerde onderzoeken tal van aannamen worden gemaakt, ten aanzien van de toedeling van functies.

<sup>5</sup> Tot de technische universiteiten hebben wij gerekend: Delft, Eindhoven, Twente en Wageningen.

In het huidige onderzoek zijn de cijfers rechtstreeks van de universiteiten afkomstig en konden bij de toedeling van de functies een aantal van de eerdere gemaakte aannamen in de praktijk worden getoetst. Ten tweede hebben wij in het huidige onderzoek de 'promovendi niet in loondienst met een werkplek' meegerekend in de totale formatie van de universiteiten. Hierdoor steeg de totale formatie van de universiteiten gemiddeld met ruim 5%.

Het blijkt dat de overhead van universiteiten in de loop der jaren niet wezenlijk is veranderd. Dit valt op te maken uit de vergelijking van de WOPI-onderzoeken door de jaren heen. Daar kun je op twee manieren naar kijken. Aan de ene kant, is het belangrijk om vast te stellen dat er sprake is van een aantal werklastverhogende factoren voor de overhead: afname van de eerste geldstroom, noodzaak om extra subsidies te verwerven, ook internationaal. Dit alles leidt tot een toenemende complexiteit en een hogere verantwoordingslast. Anderzijds is het ook zinvol om een aantal zaken nog eens wat diepgaander te analyseren. Het gaat dan vooral om de omvang en toegevoegde waarde van de onderwijs- en onderzoeksondersteuning, de communicatiefunctie en de aansturing en inrichting van de overheadfuncties in het algemeen.

## **2.5 De overhead van universiteiten vergeleken met die van andere sectoren**

In de volgende tabel vergelijken wij de gemiddelden van de door ons onderzochte universiteiten met het gemiddelde in de publieke sector. Daaruit blijkt dat het overheadpercentage bij de meeste functies vergelijkbaar is met dat in andere delen van de publieke sector. Het managementpercentage is relatief laag. Dat correspondeert overigens met de omvang van het management in andere professionele organisaties. Bij dergelijke organisaties gaat het om 'managende professionals' die voor een deel vrijgesteld zijn voor managementtaken, zoals een sectorvoorzitter in een rechtbank die tevens als rechter optreedt of een arts in een ziekenhuis, die ook een afdeling aanstuurt<sup>6</sup>. Anderzijds is het percentage marketing en communicatie relatief hoog. Dat is deels verklaarbaar, omdat universiteiten zich goed moeten profileren om voldoende studenten te werven en vanwege het toegenomen belang van contractactiviteiten en internationalisering. In onze optiek is het wel goed om dit percentage in de gaten te houden, omdat het ook vergeleken met bedrijven aan de hoge kant is (veelal ook 1-1,5%).

---

<sup>6</sup> Huijben, M.P.M. en Geurtsen, A. (2010), Vuistregel voor aantal managers. *Holland Management Review*, nr. 130, pp 64-69.

Vergelijking per hoofdfunctie (fte overhead / totaal aantal fte)

	Gemiddelde Universiteiten 2011	Gemiddelde publieke sector
Bestuur/directie, lijnmanagement en managementondersteuning	5,6%	8-10%
Personeel en Organisatie	1,7%	1,5-2,5%
Financiën en Control	3,1%	3-5%
Informatisering en Automatisering	2,2%	2-3%
Marketing, Communicatie en Kwaliteitszorg <sup>7</sup>	2,1%	1-1,5%
Juridische Zaken	0,2%	0,5-1,5%
Facilitaire Zaken	5,0%	5-8%
<b>Totale generieke overhead</b>	<b>19,9%</b>	<b>Zie grafiek</b>

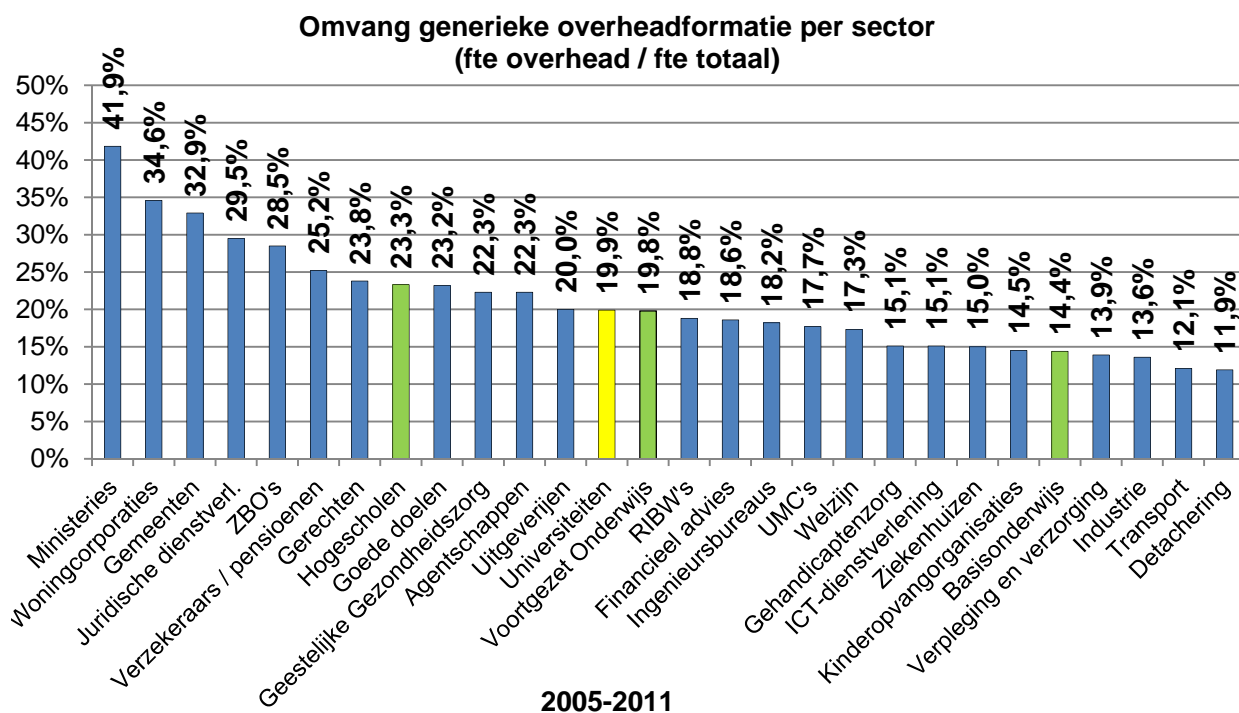
In de volgende grafiek presenteren wij het gemiddelde overheadpercentage voor elk van de door ons onderzochte sectoren. Daarbij is alleen gekeken naar de generieke overhead (functies die in alle sectoren voorkomen) en niet naar de functie Onderwijs- en onderzoeksondersteuning. Het generieke overheadpercentage van universiteiten bevindt zich met 19,9% in de middenmoot van het publieke domein.

Rechts van de universiteiten zien we organisaties met een lagere generiek overheadpercentage. Dit zijn vooral organisaties met een primair proces dat tamelijk uitvoerend van aard is. Links van de universiteiten zien we vooral meer beleidsmatig en politiek georiënteerde organisaties en enkele van oudsher 'rijke takken' uit de private sector.

---

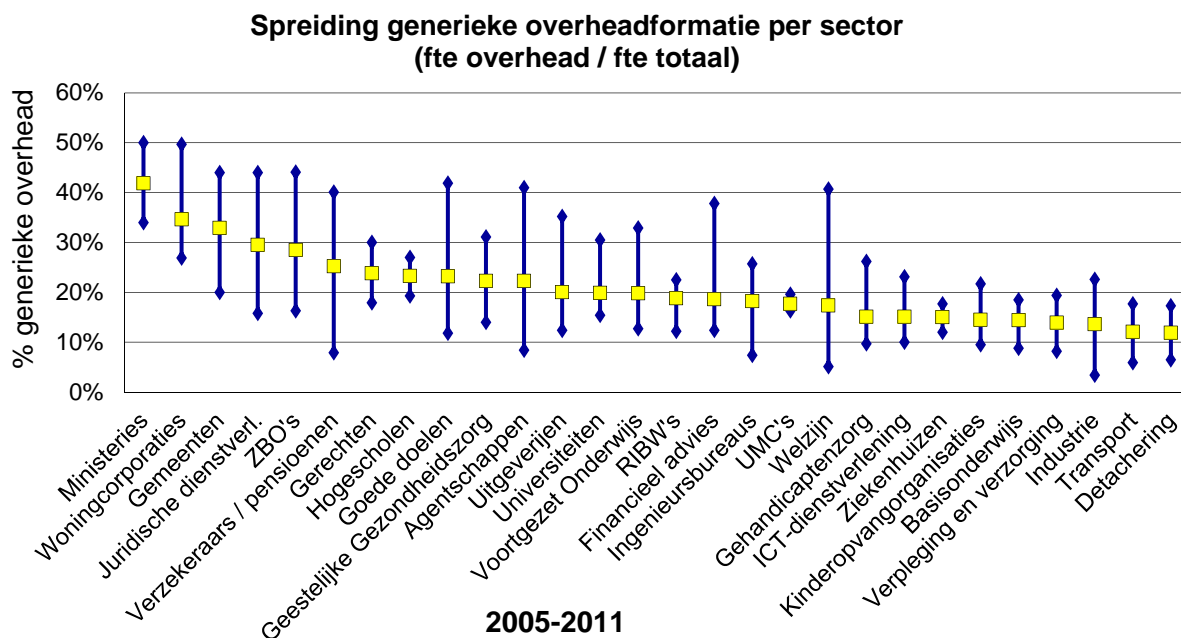
<sup>7</sup> Inclusief Voorlichting.





## 2.6 Spreiding tussen universiteiten is relatief beperkt

Naast verschillen in omvang zien we tussen sectoren ook grote verschillen in spreiding van het overheadpercentage. In de volgende grafiek laten wij het verschil zien tussen de laagst en hoogst gemeten overhead. De spreiding is vergeleken met andere sectoren relatief beperkt.



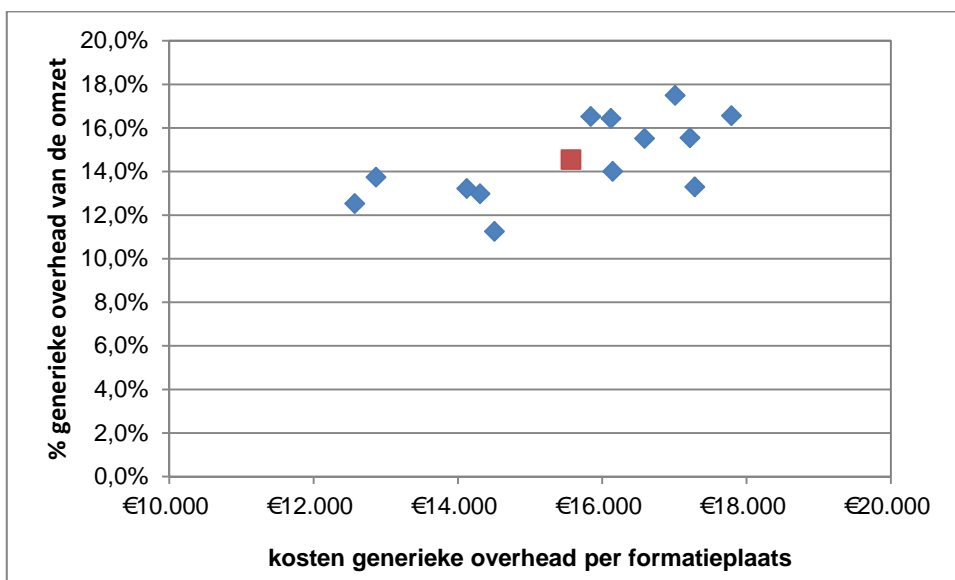
## 2.7 Omvang versus financieel beslag van de overhead

In de voorgaande paragrafen stonden wij stil bij het verschil tussen de omvang van de overhead en het financieel beslag van de overhead op het totale budget. De relatieve omvang brachten wij in beeld met het kengetal 'overheadkosten per fte van de gehele organisatie'. Het financieel beslag van de overhead brachten wij in beeld met het kengetal 'overheadkosten als percentage van de totale omzet'.

Wanneer wij deze twee aspecten van de overhead voor de universiteiten tegen elkaar afzetten, ontstaat het volgende beeld.

(Het rode blokje in het midden van de figuur geeft het gemiddelde aan van beide dimensies).

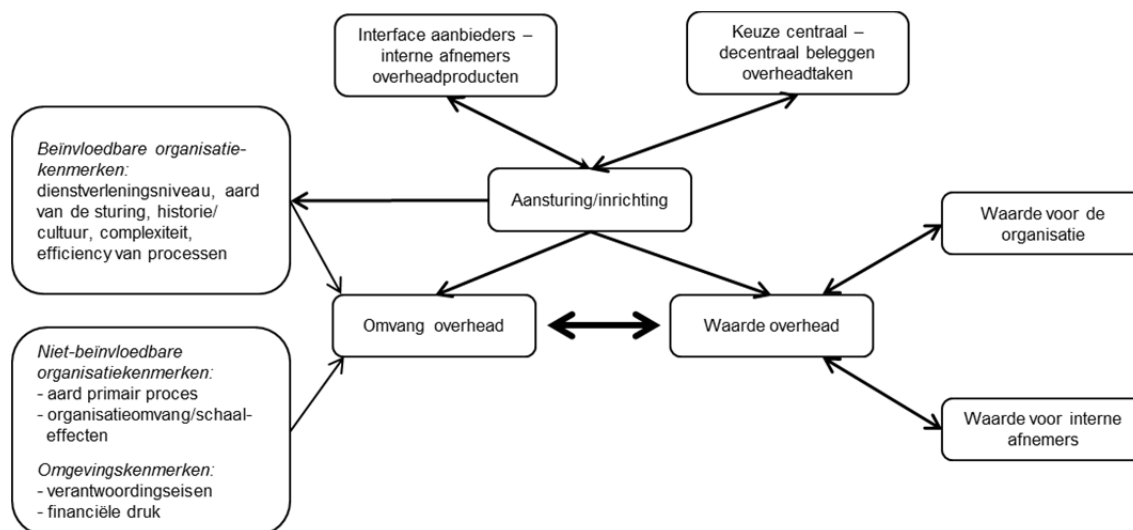
Omvang versus financieel beslag overhead van de universiteiten.



## 2.8 Factoren die de omvang van de overhead bepalen

De verschillen in de omvang van de overhead tussen en binnen sectoren roept de vraag op hoe deze zijn te verklaren. Onderstaand presenteren we een model voor het verklaren van de omvang van de overhead van publieke organisaties<sup>8</sup>.

Verklaringen voor de omvang van de overhead van publieke organisaties



<sup>8</sup> Op basis van het proefschrift 'Overhead Gewaardeerd', RUG, januari 2011.

Het centrale idee van het model is dat de omvang van de overhead van een organisatie bepaald wordt door een combinatie van beïnvloedbare organisatiekenmerken, niet-beïnvloedbare organisatiekenmerken, omgevingskenmerken, de waarde van de overhead en de aansturing en inrichting ervan. Daarin zijn de aansturing en inrichting een belangrijk aangrijpingspunt voor het wijzigen van de beïnvloedbare factoren. In de waarde van overhead is een onderscheid waarneembaar tussen de waarde voor de organisatie als geheel (bijdrage aan de organisatie-doelen) en de waarde voor de interne afnemers (ondersteuning van medewerkers in de lijn). De afweging tussen de kosten en waarde van overheadfuncties, kan inzichtelijk worden gemaakt door middel van een Overhead Value Analyse (OVA). Een OVA brengt enerzijds de kosten per subfunctie in beeld en anderzijds de waarde van deze subfuncties, op basis van interviews met aanbieders en interne afnemers van de overheaddiensten.

Bij de aansturing en inrichting van de overhead blijken twee aspecten met name bepalend te zijn: enerzijds de keuze voor het centraal danwel decentraal beleggen van taken en anderzijds de inrichting van de gebruikersinterface. Daarbij is ook het onderscheid relevant tussen aansturing (management control, structureel ingrijpen) en inrichting (redesign, eenmalig fundamenteel ingrijpen).

### *De aansturing van de overhead*

Ten aanzien van de aansturing van de overheaddiensten, zijn vanuit de theorie grofweg drie modellen denkbaar:

- *Centrale sturing.* De afname is verplicht voor gebruikers, zonder dat deze invloed hebben op de omvang en aard daarvan. Er is sprake van sturing op input.
- *Centrale sturing met interface.* De afname wordt gebudgetteerd in overleg tussen leveranciers en afnemers van deze diensten. Er is sprake van een leverings- en afnameplicht, maar over de omvang en kwaliteit van de diensten wordt periodiek onderhandeld.
- *Interne marktwerking.* De aanbieder stelt een tarief per eenheid vast. De interne gebruikers hebben de vrijheid om een afweging te maken tussen interne en externe aankoop. Ook kan de leverancier diensten buiten de organisatie aanbieden. Er is sprake van sturing op output. Een verdergaande variant hiervan is *outsourcing*. In dat geval wordt de overheaddienst ingekocht op de externe markt.

In onze optiek is model 2 vaak het meest passend voor het aansturen van overheaddiensten binnen publieke organisaties. Een aantal universiteiten die aan dit onderzoek heeft deelgenomen gaf aan dat zij op dit moment overwegend model 1 hanteren. Dit model heeft als belangrijk nadeel dat het aanbod van de staven veelal niet aansluit op de vraag vanuit de lijn. Bij deze universiteiten is in onze optiek dan ook winst te behalen door de aansturing van overheaddiensten te verbeteren.

Verder is het goed om te kijken naar de verhouding tussen centrale en decentrale staven. Wij zijn voorstander van centrale staven, tenzij er zwaarwegende argumenten zijn om een dienst decentraal te beleggen. Op dit moment zien we bij universiteiten nog vrij veel decentrale afdelingen. Dat heeft nadelen, omdat daardoor veel meer onderlinge afstemming nodig is en het ontbreekt vaak aan uniformiteit tussen organisatieonderdelen, wat niet efficiënt is.

Wij zien dat ook grote organisaties goed toekunnen met vrijwel volledig gecentraliseerde staf-diensten voor bijvoorbeeld Personeel & Organisatie, Financiën & Control en Communicatie. Dat vereist wel dat de 'interface' met gebruikers goed wordt vormgegeven. Dat kan bijvoorbeeld door jaarlijks de tevredenheid te peilen van de lijnmanagers en hun wensen mee te nemen bij aanpassingen in de dienstverlening voor het volgend jaar. Daarnaast is het belangrijk dat de centrale staven wel 'zichtbaar' zijn op de diverse locaties, bijvoorbeeld doordat enkele functionarissen een deel van hun tijd fysiek bij de locaties aanwezig zijn. Met centraliseren bedoelen wij derhalve het hiërarchisch centraliseren van stafafdelingen en het geven van uniforme kaders voor het uitvoeren van de werkzaamheden. De daadwerkelijke uitvoering kan deels op de diverse locaties plaatsvinden.

## 3. Specifieke conclusies over de situatie bij uw universiteit

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren wij de belangrijkste resultaten voor uw universiteit. Zoals eerder aangegeven bieden wij in deze benchmark objectieve vergelijkingsinformatie over de omvang van uw overhead, maar geven we niet het 'finale oordeel'. Wij hebben ook geen onderzoek verricht naar de kwaliteit van uw overheadfuncties. Indien zich substantiële afwijkingen voordoen, is een nadere doorlichting van de betreffende functie wenselijk. De waarde van de benchmark is derhalve dat het handvatten biedt: het geeft aan op welke terreinen nader onderzoek wel en niet zinvol is.

### 3.2 Belangrijkste vergelijkingscijfers voor uw universiteit

#### *Formatieomvang per overheadafdeling*

In onderstaande tabel hebben wij de overheadformatie van uw organisatie vergeleken met die van andere universiteiten (fte overhead / fte totale organisatie).

	<b>Uw universiteit</b>	<b>Gemiddelde Universiteiten</b>	<b>Kwartielscore Universiteiten</b> Een kwart van de universiteiten is lager dan:
College van Bestuur, lijnmanagement en managementondersteuning	6,4%	5,6%	5,3%
Personeel en Organisatie	1,6%	1,7%	1,6%
Financiën en Control	3,1%	3,1%	2,9%
Informatisering en Automatisering	2,0%	2,2%	2,1%
Marketing, Communicatie	1,7%	2,1%	2,0%
Kwaliteitszorg	0,1%	0,1%	0,1%
Juridische Zaken	0,2%	0,2%	0,1%
Facilitaire Zaken	6,3%	5,0%	4,8%
<b>Totale generieke overhead</b>	<b>21,3%</b>	<b>19,9%</b>	<b>19,0%</b>
Onderwijs- en onderzoeksondersteuning	11,8%	13,5%	12,9%
<b>Generieke overhead + Onderwijs- en onderzoeksondersteuning</b>	<b>33,2%</b>	<b>33,4%</b>	<b>31,9%</b>

#### *Overheadkosten / totaal aantal fte van de gehele organisatie*

In de volgende tabel presenteren wij de generieke overheadkosten en de kosten voor O&O-ondersteuning per fte van de gehele organisatie. Dit geeft een beter beeld dan de vergelijking op formatie, omdat hierin rekening wordt gehouden met de mate van uitbesteding.

	Uw universiteit	Gemiddelde Universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde
<b>Totale generieke overhead</b>	<b>€ 16.145</b>	<b>€ 15.566</b>	<b>4%</b>
Onderwijs- en onderzoeksondersteuning	€ 6.878	€ 8.361	-18%
<b>Generieke overhead + Onderwijs- en onderzoeksondersteuning</b>	<b>€ 23.023</b>	<b>€ 23.927</b>	<b>-4%</b>

### Overheadkosten als percentage van de omzet

In onderstaande tabel zetten wij de kosten uiteen als percentage van de omzet. Hiermee ontstaat een beeld van het beslag dat de overhead legt op de totale middelen van uw universiteit.

	Uw universiteit	Gemiddelde Universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde
<b>Totale generieke overhead</b>	<b>14,0%</b>	<b>14,5%</b>	<b>-4%</b>
Onderwijs- en onderzoeksondersteuning	6,0%	7,8%	-24%
<b>Generieke overhead + Onderwijs- en onderzoeksondersteuning</b>	<b>20,0%</b>	<b>22,4%</b>	<b>-11%</b>

In de bijlage hebben wij een gedetailleerde vergelijking opgenomen van de overhead van uw organisatie met die van de andere universiteiten. De belangrijkste afwijkingen zijn daarin voorzien van een kleurcodering.

Wij constateren dat het percentage generieke overheadformatie van de UU ongeveer gemiddeld is. De totale overheadkosten per fte zijn eveneens rond het gemiddelde. Dit is een meer volledige maatstaf, aangezien daarin ook de uitbestedingskosten zijn meegenomen. De overhead als percentage van de omzet van de UU is relatief laag. Deze maatstaf zegt minder over de efficiency, maar zegt vooral iets over het beslag van de overheadkosten op de totale middelen.

Opvallende afwijkingen bij de UU zijn (zie de cijferbijlage):

- De managementformatie voor onderwijs- en onderzoeksondersteuning is relatief hoog.
- De secretariaten zijn relatief omvangrijk.
- De formatie en kosten voor facilitaire zaken zijn relatief hoog (dit is exclusief de huisvestingskosten).
- Uw automatiseringslasten voor de kantoorfuncties zijn relatief laag.

Voor het overige wijken de meeste functies niet veel af van het gemiddelde en de kwartielscore van de universiteiten. Vanuit efficiencyoptiek is vooral de kwartielscore een interessant streefgetal. Een kwart van de universiteiten heeft een overheadpercentage lager dan dit getal.

### 3.3 Tot slot: normeer de overhead

Dit onderzoek geeft inzicht in hoe de overhead van uw universiteit zich verhoudt tot die van andere universiteiten. Daarmee geeft het houvast en richting voor verdere discussie. In onze optiek is het belangrijk om een norm vast te stellen voor de omvang van de overhead. De waarde van een norm is dat deze een grens aangeeft: hier moeten we het mee doen. Dit onderzoek geeft aan op welke terreinen nader onderzoek zinvol is en op welke terreinen dit, gezien de relatieve omvang, niet nodig is.

Om daadwerkelijk tot een norm te komen is aanvullend onderzoek nodig. De meest toegepaste vervolgonderzoeken zijn:

1. *Overhead Value Analyse*. Dit onderzoek heeft als doel om tot een finaal oordeel te komen over de wenselijke omvang van de overhead, door deze op zijn toegevoegde waarde te beoordelen op basis van interviews met lijnmanagers en medewerkers. De benchmark kan gebruikt worden om de focus te bepalen, zodat niet de gehele overhead onderzocht hoeft te worden.
2. *Het doorlichten van werkprocessen*. Dit is relevant indien de veronderstelling bestaat dat er nog efficiencyvoordelen te behalen zijn in de werkprocessen, op basis van methoden als 'Lean Six Sigma'. LSS is een krachtige methode om processen gestructureerd te verbeteren. LSS redeneert sterk vanuit het doel van een proces. De aanpak richt zich op het identificeren en elimineren van verspilling binnen een proces.
3. *Het onderzoeken van de aansturing en inrichting van de overheadfuncties*. Dit is relevant indien de veronderstelling bestaat dat de structuur en de wijze waarop het contact tussen interne aanbieders en lijnmanagers is georganiseerd voor verbetering vatbaar is (zie ook de opmerkingen daarover in paragraaf 2.8).



## Bijlage 1

Vragenlijst

## Vragenlijst overhead universiteiten 2010

Peildatum formatie: Bezette formatie per ultimo 2010

Peildatum kosten: Enkelvoudige Jaarrekening 2010

Lees voor het invullen van deze vragenlijst de meegestuurde toelichting aandachtig door.

Indien u vragen heeft, dan kunt u contact opnemen met Frank Gortemaker, Jeroen Wismans of Johan Posseth, allen te bereiken op 030-2916848.

Ook kunt u uw vragen mailen naar: [F.Gortemaker@berenschot.nl](mailto:F.Gortemaker@berenschot.nl)

Uw ingevulde vragenlijst ontvangen wij bij voorkeur voor **12 augustus** retour op het bovenstaande adres. De uiterste inleverdatum is **19 augustus**.

**De antwoorden op alle vragen invullen EXCLUSIEF MEDISCHE FACULTEIT EN UNIVERSITAIR MEDISCH CENTRUM!** (zie toelichting)

### A. ALGEMENE GEGEVENS

Naam universiteit	<input type="text"/>
Naam invuller vragenlijst	<input type="text"/>
Functie invuller vragenlijst	<input type="text"/>
Telefoonnummer invuller vragenlijst	<input type="text"/>
E-mailadres invuller vragenlijst	<input type="text"/>

### B. ALGEMENE VRAGEN EN INDICATOREN

Wat was de totale personele bezetting van uw universiteit per 31-12-2010 (aansluiten bij WOPI)?	<input type="text"/>	medewerkers
Hoeveel FTE is dit?	<input type="text"/>	FTE
Hoeveel daarvan is OBP?	<input type="text"/>	FTE
Hoeveel daarvan is WP?	<input type="text"/>	FTE
Hoeveel daarvan is SA?	<input type="text"/>	FTE
Hoeveel daarvan is hoogleraar niet in WOPI (conform VSNU definitie)?	<input type="text"/>	FTE
Hoeveel 'onbezoldigde promovendi' <b>met een werkplek</b> op uw universiteit had u op 1-10-2010?	<input type="text"/>	aantal
Kunt u schatten hoeveel formatie dit betreft?	<input type="text"/>	FTE
<i>Wij verzoeken u een document waaruit dit blijkt bij het bezoek van Berenschot ter inzage gereed te hebben.</i>		
Hoeveel 'overige gast-wp' <b>met een werkplek</b> op uw universiteit had u 1-10-2010?	<input type="text"/>	aantal
Kunt u schatten hoeveel formatie dit betreft?	<input type="text"/>	FTE
<i>Wij verzoeken u een document waaruit dit blijkt bij het bezoek van Berenschot ter inzage gereed te hebben.</i>		
Hoeveel studenten stonden op 1-10-2010 aan uw universiteit ingeschreven?	<input type="text"/>	totaal aantal inschrijvingen
Hoeveel daarvan waren hoofdschrijvingen?	<input type="text"/>	aantal hoofdschrijvingen
Hoeveel daarvan waren neveninschrijvingen?	<input type="text"/>	aantal neveninschrijvingen
Wat was in uw universiteit het gemiddelde ziekteverzuimpercentage in 2010? (excl. zwangerschapsverlof)	<input type="text"/>	
Verwacht u dat de overhead van uw universiteit als relatief klein, gemiddeld of groot uit dit onderzoek komt?	<input type="text"/>	klein/gemiddeld/groot

**C. VRAGEN OVER DE OVERHEAD**

Bij het beantwoorden van de vragen is het volgende van belang:  
 Onder "totaal aantal FTE" verstaan wij:  
 - Alle bezette formatieplaatsen, dus exclusief vacatures.  
 - Alle formatie op het genoemde terrein, zowel centraal als decentraal.

Ten aanzien van de overhead onderscheiden wij de volgende functies:

1. College van Bestuur, lijnmanagement en managementondersteuning
2. Personeel en Organisatie
3. Financiën & Control
4. Informatisering en Automatisering
5. Marketing, Communicatie en Kwaliteitszorg
6. Juridische Zaken
7. Facilitaire Zaken

Daarnaast onderscheiden wij functies die betrekking hebben op Onderwijs- en onderzoekssteuning.

De organisatiestructuur van uw universiteit zal hier waarschijnlijk van afwijken. Het is voor onze analyse echter van groot belang dat u de indeling van de vragenlijst volgt. Bijvoorbeeld: indien de salarisadministratie door P&O wordt verzorgd, neemt u dit toch op onder Financiën & Control.

Let op: het gaat dus zowel om de centrale als decentrale staf en ondersteuning op de genoemde gebieden.

**De antwoorden op alle vragen invullen EXCLUSIEF MEDISCHE FACULTEIT EN UNIVERSITAIR MEDISCH CENTRUM!** (zie toelichting)

**1. COLLEGE VAN BESTUUR, LIJNMANAGEMENT EN MANAGEMENTONDERSTEUNING**

	Totaal aantal bezette fte (centraal en decentraal)		Totale bruto salarislasten op jaarbasis conform jaarrekening 2010 (zie toelichting)
College van bestuur		FTE	
Decanen en algemeen faculteitsmanagement (niet van stafafdelingen; exclusief tijdsbesteding aan primair proces)		FTE	
Beleidsmedewerkers		FTE	
Algemeen beleidsmedewerkers/bestuursecretaris		FTE	
Secretariaat college van bestuur		FTE	
Secretariaat van decanen en algemeen faculteitsmanagement		FTE	
Overige secretariaten		FTE	
<b>Totaal</b>	<b>0,00</b>	<b>FTE</b>	<b>€ 0</b>

Welke taken op dit gebied worden uitbesteed/ingehuurd en wat waren de kosten daarvan in 2010?

Inhuur / uitbestede taken	Kosten		Gemiddelde salarislasten per FTE College van Bestuur, lijnman. en man. ond.
		EUR	
		EUR	
		EUR	
<b>Totaal</b>	<b>€ 0</b>	<b>EUR</b>	<b>€ 0</b>

Welke diensten voor derden deed uw universiteit op dit gebied en wat waren de opbrengsten daarvan in 2010?

Taken	Opbrengsten	
		EUR
		EUR
		EUR
<b>Totaal</b>	<b>€ 0</b>	<b>EUR</b>

**2. PERSONEEL EN ORGANISATIE**

	Totaal aantal bezette fte (centraal en decentraal)		Totale bruto salarislasten op jaarbasis conform jaarrekening 2010 (zie toelichting)
Management Personeel & Organisatie		FTE	
Beleidsmedewerkers		FTE	
Personeelsconsulenten/HRM-adviseurs		FTE	
Medewerkers personeelsadministratie		FTE	
Interne opleidingen		FTE	
Loopbaanadvies		FTE	
Arbeidsjurist/ arbeidsvoorwaarden		FTE	
Secretariaat afdeling Personeel en Organisatie		FTE	
<b>Totaal</b>	<b>0,00</b>	<b>FTE</b>	<b>€ 0</b>

Welke taken op dit gebied worden uitbesteed/ingehuurd en wat waren de kosten daarvan in 2010? (excl. opleidingsbudget)

Inhuur / uitbestede taken	Kosten		Gemiddelde salarislasten per FTE Personeel en Organisatie
		EUR	
		EUR	
		EUR	
<b>Totaal</b>	<b>€ 0</b>	<b>EUR</b>	<b>€ 0</b>

Welke diensten voor derden deed uw universiteit op dit gebied en wat waren de opbrengsten daarvan in 2010?

Taken	Opbrengsten	
		EUR
		EUR
		EUR
<b>Totaal</b>	<b>€ 0</b>	<b>EUR</b>

**3. FINANCIËN EN CONTROL**

	Totaal aantal bezette fte (centraal en decentraal)		Totale bruto salarislasten op jaarbasis conform jaarrekening 2010 (zie toelichting)
Management Financiën en Control		FTE	
Beleidsmedewerkers Financiën en Control		FTE	
Controllers		FTE	
I.C. / Interne accountantsdienst / E.D.P.-audit		FTE	
Salarisadministratie		FTE	
Medewerkers financiële administratie		FTE	
Administratief medewerkers inning les gelden		FTE	
Medewerkers A.O.		FTE	
Medewerkers treasury		FTE	
Secretariaat afdeling Financiën en Control		FTE	
<b>Totaal</b>	<b>0,00</b>	<b>FTE</b>	<b>€ 0</b>

Welke taken op dit gebied worden uitbesteed/ingehuurd en wat waren de kosten daarvan in 2010?

Inhuur / uitbestede taken	Kosten		Gemiddelde salarislasten per FTE Financiën en Control
		EUR	
		EUR	
		EUR	
<b>Totaal</b>	<b>€ 0</b>	<b>EUR</b>	<b>€ 0</b>

Welke diensten voor derden deed uw universiteit op dit gebied en wat waren de opbrengsten daarvan in 2010?

Taken	Opbrengsten	
		EUR
		EUR
		EUR
<b>Totaal</b>	<b>€ 0</b>	<b>EUR</b>

**4. INFORMATISERING EN AUTOMATISERING**

Hier vult u de totale formatie in voor Informatisering & Automatisering van de hele organisatie. Daarna vragen wij u dit te splitsen tussen onderwijs ICT (geen overhead) en overige ICT (overhead).

	Totaal aantal bezette fte (centraal en decentraal)		Totale bruto salarislasten op jaarbasis conform jaarrekening 2010 (zie toelichting)
Management Informatisering en Automatisering		FTE	
Beleidsmedewerkers Informatisering en Automatisering		FTE	
Medewerkers systeem- en netwerkbeheer		FTE	
Medewerkers helpdesk		FTE	
Medewerkers technisch applicatiebeheer		FTE	
Medewerkers internet/intranet (technisch)		FTE	
Secretariaat afdeling Informatisering en Automatisering		FTE	
<b>Totaal</b>	<b>0,00</b>	<b>FTE</b>	<b>€ 0</b>

Welk deel van de I&A formatie is te beschouwen als:

<input type="checkbox"/>	ICT tbv primaire proces	Gemiddelde salarislasten per FTE Informatisering en Automatisering
<input type="checkbox"/>	ICT tbv onderwijs- en onderzoeksondersteuning	
<input type="checkbox"/>	Kantoor ICT / bedrijfsvoeringssystemen	
<b>0%</b>	<b>Totaal</b>	<b>€ 0</b>

*Er is nog geen verdeling ingevuld*

Welke taken op dit gebied worden uitbesteed/ingehuurd en wat waren de kosten daarvan in 2010?

Inhuur / uitbestede taken	Kosten	
		EUR
		EUR
		EUR
<b>Totaal</b>	<b>€ 0</b>	<b>EUR</b>

**NB:** Niet opnemen onder uitbesteding/inhuur die mensen die voor een specifiek ICT investeringsproject door de aannemer(s) en in de aanneemsom zijn ingehuurd. Vanzelfsprekend wel die mensen die voor regulier onderhoud zijn ingehuurd.

Welke diensten voor derden deed uw universiteit op dit gebied en wat waren de opbrengsten daarvan in 2010?

Taken	Opbrengsten	
		EUR
		EUR
		EUR
<b>Totaal</b>	<b>€ 0</b>	<b>EUR</b>

Hoeveel bedragen in de begroting 2010 de volgende automatiseringskosten (de kosten voor de gehele organisatie)?

	Kosten	
Afschrijvingen op hard- en software		EUR
Licenties		EUR
Overige computerfaciliteiten (bijvoorbeeld datacommunicatie)		EUR
<b>Totaal</b>	<b>€ 0</b>	<b>EUR</b>

**5. MARKETING EN COMMUNICATIE**

	Totaal aantal bezette fte (centraal en decentraal)		Totale bruto salarislasten op jaarbasis conform jaarrekening 2010 (zie toelichting)
Management marketing en communicatie		FTE	
Beleidsmedewerkers Marketing en Communicatie		FTE	
Medewerkers interne communicatie		FTE	
Medewerkers externe communicatie		FTE	
Medewerkers marketing		FTE	
Medewerkers internet/intranet (inhoudelijk, niet-technisch)		FTE	
Secretariaat afdeling Marketing, Communicatie		FTE	
<b>Subtotaal</b>	<b>0,00</b>	<b>FTE</b>	<b>€ 0</b>

Welke taken op dit gebied worden uitbesteed/ingehuurd en wat waren de kosten daarvan in 2010?

Inhuur / uitbestede taken	Kosten		Gemiddelde salarislasten per FTE Marketing en Communicatie
		EUR	
		EUR	
		EUR	
<b>Totaal</b>	<b>€ 0</b>	<b>EUR</b>	<b>€ 0</b>

Welke diensten voor derden deed uw universiteit op dit gebied en wat waren de opbrengsten daarvan in 2010?

Taken	Opbrengsten	
		EUR
		EUR
		EUR
<b>Totaal</b>	<b>€ 0</b>	<b>EUR</b>

**6. KWALITEITZORG**

*Alleen systeem en audits. Niet: accreditatie NVAO, visitatie, etc.*

	Totaal aantal bezette fte (centraal en decentraal)		Totale bruto salarislasten op jaarbasis conform jaarrekening 2010 (zie toelichting)
Management kwaliteitszorg		FTE	
Medewerkers Kwaliteitszorg		FTE	
Secretariaat		FTE	
<b>Subtotaal</b>	<b>0,00</b>	<b>FTE</b>	<b>€ 0</b>

Welke taken op dit gebied worden uitbesteed/ingehuurd en wat waren de kosten daarvan in 2010?

Inhuur / uitbestede taken	Kosten		Gemiddelde salarislasten per FTE Kwaliteitszorg
		EUR	
		EUR	
		EUR	
<b>Totaal</b>	<b>€ 0</b>	<b>EUR</b>	<b>€ 0</b>

Welke diensten voor derden deed uw universiteit op dit gebied en wat waren de opbrengsten daarvan in 2010?

Taken	Opbrengsten	
		EUR
		EUR
		EUR
<b>Totaal</b>	<b>€ 0</b>	<b>EUR</b>

**7. JURIDISCHE ZAKEN**

	Totaal aantal bezette fte (centraal en decentraal)		Totale bruto salarislasten op jaarbasis conform jaarrekening 2010 (zie toelichting)
Management Juridische Zaken		FTE	
Juridisch medewerkers		FTE	
Secretariaat afdeling Juridische Zaken		FTE	
<b>Totaal</b>	<b>0,00</b>	<b>FTE</b>	<b>€ 0</b>

Welke taken op dit gebied worden uitbesteed/ingehuurd en wat waren de kosten daarvan in 2010?

Inhuur / uitbestede taken	Kosten		Gemiddelde salarislasten per FTE Juridische Zaken
		EUR	
		EUR	
		EUR	
<b>Totaal</b>	<b>€ 0</b>	<b>EUR</b>	<b>€ 0</b>

Welke diensten voor derden deed uw universiteit op dit gebied en wat waren de opbrengsten daarvan in 2010?

Taken	Opbrengsten	
		EUR
		EUR
		EUR
<b>Totaal</b>	<b>€ 0</b>	<b>EUR</b>

8. FACILITAIRE ZAKEN

	Totaal aantal bezette fte (centraal en decentraal)		Totale bruto salarislasten op jaarbasis conform jaarrekening 2010 (zie toelichting)
Management Facilitaire Zaken		FTE	
Beleidsmedewerkers Facilitaire Zaken / Projectbureau huisvesting		FTE	
Medewerkers gebouwbeheer		FTE	
Medewerkers receptie en telefooncentrale		FTE	
Catering		FTE	
Onderhoudsmedewerkers		FTE	
Arbocoördinatie/milieu		FTE	
Postverzorging, repro		FTE	
Archief		FTE	
Locatiebeheer / conciërges		FTE	
Beveiliging & bewaking		FTE	
Schoonmaak		FTE	
Inkoop		FTE	
Secretariaat afdeling Facilitaire Zaken		FTE	
<b>Totaal</b>	<b>0,00</b>	<b>FTE</b>	<b>€ 0</b>

Welke taken op dit gebied worden uitbesteed/ingehuurd en wat waren de kosten daarvan in 2010?

Inhuur / uitbestede taken	Kosten	
		EUR
		EUR
		EUR
		EUR
		EUR
		EUR
<b>Totaal</b>	<b>€ 0</b>	<b>EUR</b>

*NB: Niet opnemen onder uitbesteding/inhuur die mensen die voor een specifiek bouw-investeringsproject door de aannemer(s) en in de aanneemsom zijn ingehuurd. Vanzelfsprekend wel die mensen die voor regulier onderhoud zijn ingehuurd.*

Welke diensten voor derden deed uw universiteit op dit gebied en wat waren de opbrengsten daarvan in 2010?

Taken	Opbrengsten	
		EUR
		EUR
		EUR
		EUR
		EUR
		EUR
<b>Totaal</b>	<b>€ 0</b>	<b>EUR</b>

Gemiddelde salarislasten per FTE Facilitaire Zaken
<b>€ 0</b>

9. ONDERWIJS- & ONDERZOEKSONDERSTEUNING

	Totaal aantal bezette fte (centraal en decentraal)		Totale bruto salarislasten op jaarbasis conform jaarrekening 2010 (zie toelichting)
Management op onderstaande gebieden		FTE	
Beleidsmedewerkers onderwijs, onderzoek en valorisatie		FTE	
Studievoorzitters / decanen / studentenpsychologen		FTE	
Studentzaken (informatie, voorzieningen)		FTE	
Roosterzaken		FTE	
Medewerkers internationalisering		FTE	
Medewerkers kennisontwikkeling / contractbeheer		FTE	
Medewerkers afval en gevaarlijke stoffen		FTE	
Onderzoek- & Onderwijs ondersteunende technici (inclusief operationeel technici en AV-middelen)		FTE	
Medewerkers universitair sportcentrum en andere recreatieve studentenfaciliteiten		FTE	
Studieloopbaanbegeleiders		FTE	
Medewerkers bibliotheek		FTE	
Medewerkers mediatheek		FTE	
Onderwijsadministratie		FTE	
Overig O&O (toelichten en specificeren op tabblad 'opmerkingen')		FTE	
<b>Totaal</b>	<b>0,00</b>	<b>FTE</b>	<b>€ 0</b>

Welke taken op dit gebied worden uitbesteed/ingehuurd en wat waren de kosten daarvan in 2010?

Inhuur / uitbestede taken	Kosten	
		EUR
		EUR
		EUR
<b>Totaal</b>	<b>€ 0</b>	<b>EUR</b>

Gemiddelde salarislasten per FTE Onderwijs- en onderzoeksondersteuning
<b>€ 0</b>

Welke diensten voor derden deed uw universiteit op dit gebied en wat waren de opbrengsten daarvan in 2010?

Taken	Opbrengsten	
		EUR
		EUR
		EUR
<b>Totaal</b>	<b>€ 0</b>	<b>EUR</b>

**VRAGEN OVER HET PRIMAIRE PROCES**

De antwoorden op alle vragen invullen **EXCLUSIEF MEDISCHE FACULTEIT EN UNIVERSITAIR MEDISCH CENTRUM!**

	Totaal aantal bezette fte (centraal en decentraal)	Totale bruto salarislasten op jaarbasis conform jaarrekening 2010 (zie toelichting)
Hoogleraar		
Universitair hoofddocent		
Universitair docent		
Onderzoeker		
Docent		
Promovendus		
Onderwijs- en onderzoeksassistent		
Onderwijs- en onderzoeksmedewerker		
Onderwijscoördinator		
Collectiespecialist		
Overig primair (automatisch gevuld vanuit onderstaande tabel)	0,00	€ 0
<b>Totaal</b>	<b>0,00</b>	<b>€ 0</b>

Overig primair omvat de volgende functies (bijvoorbeeld medewerkers museum, valorisatie, etc.):	Totaal aantal bezette fte (centraal en decentraal)	Totale bruto salarislasten op jaarbasis conform jaarrekening 2010 (zie toelichting)
<b>Totaal</b>	<b>0,00</b>	<b>€ 0</b>

In onderstaande tabel vindt u de gegevens die u hierboven heeft ingevuld samengevat terug.  
Wij vragen u de cijfers nogmaals te controleren.

	Totaal aantal bezette fte (centraal en decentraal)	
1. College van Bestuur, lijnmanagement en man. ondersteuning	0,00	FTE
2. Personeel en Organisatie	0,00	FTE
3. Financiën en Control	0,00	FTE
4. Informatisering en Automatisering	0,00	FTE
5a. Marketing en Communicatie	0,00	FTE
5b. Kwaliteitszorg	0,00	FTE
6. Juridische zaken	0,00	FTE
7. Facilitaire zaken	0,00	FTE
<b>Totale "overhead"</b>	<b>0,00</b>	<b>FTE</b>
Onderwijs- en onderzoeksondersteuning	0,00	FTE
Primaire formatie	0,00	FTE
<b>Totale formatie</b>	<b>0,00</b>	<b>FTE</b>

**Totale formatie exclusief vacatures ingevuld  
bij onderdeel B**  FTE

De optelling van ingevulde formatie komt overeen met de ingevulde totale formatie.

**D. OVERIGE VRAGEN EN INDICATOREN**

**Percentage centrale overhead van de totale generieke overhead**

Welk percentage van de overhead (fte's) in uw organisatie is aan te merken als "centrale overhead"?  %

Wij definiëren "centrale overhead" als overhead die werkzaam is voor meer dan één organisatie-onderdeel.

Decentrale overhead daarentegen is werkzaam voor één specifiek organisatie-onderdeel.

**Indicatoren**

Rijksbijdrage 2010	<input type="text"/>	EUR
Collegegelden 2010	<input type="text"/>	EUR
Omzet uit 2e geldstroom	<input type="text"/>	EUR
Omzet uit 3e geldstroom	<input type="text"/>	EUR
Overige opbrengsten	<input type="text"/>	EUR
Totale omzet 2010	€ 0	EUR
Opleidingskosten voor de gehele organisatie (zie toelichting)	<input type="text"/>	EUR
Totaal aantal afgegeven diploma's in 2010 (bachelor en master)	<input type="text"/>	diploma's
Aantal promoties in 2010	<input type="text"/>	promoties
Aantal publicaties in wetenschappelijke tijdschriften in 2010	<input type="text"/>	publicaties
Hoeveel m2 bruto vloeroppervlakte heeft uw organisatie in totaal (bvo)?	<input type="text"/>	m2
Hoeveel werkplekken telde uw universiteit in 2010 (exclusief studentwerkplekken)?	<input type="text"/>	werkplekken
Hoeveel accounts telde uw netwerk gemiddeld in 2010 (exclusief studentaccounts)?	<input type="text"/>	accounts

**Aansturing overhead**

Welke omschrijving over de relatie tussen de overhead en de interne afnemers is het meest op uw organisatie van toepassing?

A. De afname is *verplicht* voor gebruikers, zonder dat deze invloed hebben op de omvang en aard daarvan.

B. De afname wordt gebudgetteerd in overleg tussen leveranciers en afnemers van deze diensten. Er is sprake van een leverings- en afnameplicht, maar over de omvang en kwaliteit van de diensten wordt periodiek onderhandeld.

C. De aanbieder stelt een tarief per eenheid vast. De interne gebruikers hebben *de vrijheid om een afweging te maken* tussen interne en externe aankoop. Ook kan de leverancier diensten buiten de organisatie aanbieden.

Maakt uw organisatie hierbij onderscheid tussen de verschillende categorieën van staf en ondersteuning?

Denk u dat deze wijze van aansturing het kostenbewustzijn optimaal stimuleert?

**Hartelijk dank voor het invullen van deze vragenlijst!**



## Bijlage 2

**Toelichting op de vragenlijst**

## Toelichting op de vragenlijst Overhead Universiteiten

### Het invullen van de gegevens

#### *Invulinstructie*

Aangezien het programma beveiligd is, kunt u uitsluitend in de witte cellen antwoorden invullen. Deze beveiliging is nodig om de resultaten te kunnen verwerken. Indien u behoefte heeft om uw antwoorden toe te lichten, kunt u daarvoor het tabblad 'Opmerkingen' van de vragenlijst gebruiken.

Wij realiseren ons dat de door ons gehanteerde indeling in deze vragenlijst niet 1 op 1 overeenkomt met de structuur van uw organisatie. Toch is het van belang dat u de indeling van deze vragenlijst volgt, omdat alleen dan uw gegevens vergelijkbaar zijn met die van andere universiteiten.

Indien u twijfelt over het invullen van gegevens, neemt u dan contact op met onze helpdesk, Frank Gortemaker, Jeroen Wismans en Johan Posseth, op telefoonnummer 030-2916848 of per mail op [f.gortemaker@berenschot.nl](mailto:f.gortemaker@berenschot.nl).

**Voor alle vragen in de vragenlijst geldt dat zij moeten worden ingevuld exclusief de medische faculteit en het universitair medisch centrum.** Als dit voor uw universiteit betekent dat u de centrale overheadgegevens moet corrigeren, verzoeken wij u om in het tabblad 'opmerkingen' de toegepaste methodiek voor de correctie toe te lichten.

#### *Welke formatie?*

Uitgangspunt is de bezette formatie per ultimo 2010 (bezetting) en de enkelvoudige jaarrekening 2010.

Het gaat uitsluitend om volledig betaalde formatieplaatsen. Wij tellen bijvoorbeeld niet mee: wsw-ers, vrijwilligers, stagiaires.

Wij gaan uit van fulltime equivalent op basis van 38 uur per week.

#### *Welke salarislasten?*

Wij gaan uit van de gemiddelde salarislasten bij een volledig dienstverband, dus inclusief sociale lasten, toeslagen, zoals bonussen en vakantiegeld, en pensioenpremies. Overige personele lasten, zoals opleidingsbudget, kosten voor werving en selectie en dergelijke, nemen wij niet mee in de vergelijking. Ook incidentele salarislasten, zoals bijvoorbeeld een jubileumuitkering en kosten vanwege vervroegde uittreding of arbeidsongeschiktheid en werkloosheid, nemen we eveneens niet mee.

Wanneer een medewerker meerdere taken uitvoert, rekent u de salarislasten naar rato toe aan de betreffende taken.

#### *Inhuur en uitbesteding*

De taken die wij noemen in deze vragenlijst kunt u zelf uitvoeren met eigen personeel of uitbesteden. In geval u een taak uitbesteed heeft vult u de totale kosten van inhuur en uitbesteding

in inclusief BTW. Voor inhuur en uitbestedingen op het gebied van Facilitaire Zaken en op het gebied van Informatisering gelden uitzonderingen. Deze hebben wij hieronder bij de het desbetreffende functiegebied opgenomen en in de vragenlijst vermeld bij de invultabel.

*Welke kosten?*

Bij de kosten gaan wij uit van de enkelvoudige jaarrekening 2010.

*Aantal studenten*

Onder aantal studenten verstaan wij zowel voltijd-, duaal-, als deeltijdstudenten. Let op: wij gaan uit van het aantal studenten per **1-10-2010**. Wij vragen zowel naar hoofdschrijvingen als neveninschrijvingen.

## **Toelichting bij de overheadfuncties**

### *1. College van bestuur, lijnmanagement en managementondersteuning*

Onder managers verstaan wij alle functionarissen wiens hoofdtaak het is om een rol als leidinggevende te vervullen in de lijn van de organisatie, inclusief het bestuur of de directie. Zij hebben een hiërarchische verantwoordelijkheid. Indicatoren daarvoor zijn het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken of deelname aan een bestuur, directieteam of managementteam. Het gaat daarbij om alle managementlagen.

De formatie voor directie en management is exclusief de tijdsbesteding aan het primaire proces, zoals het geven van onderwijs, het doen van onderzoek en het verrichten van contractactiviteiten. Niet: sturing/supervisie. Dat beschouwen we als een managementtaak.

Coördinatoren en projectmanagers in de faculteiten rekenen wij niet tot overhead, tenzij binnen uw universiteit deze functie vergelijkbaar is met die van lijnmanager, zoals hierboven beschreven.

Leidinggevend van stafafdelingen (stafhoofden) worden toegerekend aan de desbetreffende (staf)afdelingen. Deze neemt u hier dus niet op.

Secretariaten: secretariaten van de overheadafdelingen neemt u hier niet op, maar bij de desbetreffende overheadfunctie.

### *2. Personeel en Organisatie*

De formatie voor de salarisadministratie en eventuele kosten voor uitbesteding/inhuur daarvan neemt u op onder Financiën en Control.

Arbeidsjuristen neemt u hier op en niet bij 8. Juridische Zaken

Bij de kosten voor uitbesteding/inhuur geeft u alleen de kosten op van P&O-taken die betrekking hebben op de taken van de afdeling P&O. Het gaat hier dus niet om kosten die gemaakt zijn voor de hele organisatie, zoals bijvoorbeeld de kosten van een personeelsuitje.

### *3. Financiën en Control*

De formatie Financiën en Control is inclusief eventuele (decentrale) bedrijfsbureaus.

Niet: onderwijsadministratie. De formatie voor onderwijsadministratie neemt u op onder Onderwijs- en Onderzoeksondersteuning

## *4. Informatisering en Automatisering*

De formatie en kosten voor Informatisering en Automatisering hebben betrekking op de gehele organisatie. Wel vragen wij u aan te geven (in procenten) welk deel daarvan betrekking heeft op de overhead, welk deel op onderwijs- en onderzoeksondersteuning en welk deel op onderwijs onderzoek en valorisatie (primaire taken) betreft (d.w.z. rechtstreeks voor het onderwijs wordt ingezet, zoals bijvoorbeeld het blackboard en elektronische leermodules).

Technisch en algemeen applicatiebeheer: het gaat hier om het technisch goed laten functioneren van de software.

Ten aanzien van applicatiebeheer hanteren wij de volgende scheidslijn: technisch en algemeen applicatiebeheer is overhead; functioneel applicatiebeheer betreft het helpen van gebruikers bij het werken met en toepassen van software. Dit rekenen wij niet tot de overhead. Uitzondering betreft functioneel applicatiebeheer voor kantoorautomatisering, zoals bijvoorbeeld een boekhoudpakket.

Medewerkers internet/intranet: het gaat hier om de medewerkers die zich bezighouden met het technisch beheer en onderhoud van de internetsite en het intranet. Het gaat daarbij niet om de inhoud van de site. Dat valt onder "Marketing, Communicatie en Kwaliteitszorg".

Voor inhuur en uitbesteding op dit terrein geldt een uitzondering, namelijk: Niet opnemen onder uitbesteding/inhuur die mensen die voor een specifiek ICT investeringsproject door de aannemer(s) en in de aanneemsom zijn ingehuurd. Vanzelfsprekend wel die mensen die voor regulier onderhoud zijn ingehuurd.

Automatiseringskosten: onder deze kosten verstaan wij de (afschrijvings-)kosten van hard- en software, kosten voor licenties en overige computerfaciliteiten, bijvoorbeeld datacommunicatie.

Peildatum voor de automatiseringskosten is het jaar 2010 (zoals opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening 2010).

## *5. Marketing en Communicatie*

Communicatie omvat alle taken die worden uitgevoerd met betrekking tot marketing, PR en communicatie, waaronder communicatiebeleid, interne en externe communicatie en het inhoudelijk beheer van internet/intranet (niet: technisch beheer).

## *6. Kwaliteitszorg*

Kwaliteitszorg omvat alle kwaliteitssystemen en audits. Niet accreditatie NVAO, visitatie en dergelijke.

## *7. Juridische Zaken*

Het gaat hier uitsluitend om juridische zaken die niet direct aan een product zijn te relateren. Veelal betekent dit dat het uitsluitend gaat om de centrale juridische staf. Arbeidsjuristen graag opnemen onder 2. Personeel en organisatie.

## *8. Facilitaire Zaken*

De formatie die u hier invult, betreft de formatie die zich bezig houdt met deze taken binnen het universiteitsgebouw. Medewerkers universitair sportcentrum en andere recreatieve studentfaciliteiten neemt u op onder Onderwijs- en Onderzoeksondersteuning.

Locatiebeheer: onder locatiebeheer verstaan wij de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het beheer van de verschillende locaties, zoals bijvoorbeeld conciërges.

Voor inhuur en uitbesteding op dit terrein geldt een uitzondering, namelijk: Niet opnemen onder uitbesteding/inhuur die mensen die voor een specifiek bouw-investeringsproject door de aannemer(s) en in de aanneemsom zijn ingehuurd. Vanzelfsprekend wel die mensen die voor regulier onderhoud zijn ingehuurd.

## *9. Onderwijs- en Onderzoeksondersteuning*

Tot onderwijs- en onderzoeksondersteuning rekenen wij ondersteunende functies die specifiek zijn voor universiteiten.

### **Overige vragen en indicatoren**

#### *Omzet*

Buitengewone en financiële baten en lasten laten wij in dit onderzoek buiten beschouwing.

Peildatum voor de omzet is het jaar 2010 (zoals opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening 2010).

#### *Oppervlakte gebouwen*

Wij vragen naar de oppervlakte van gebouwen om deze te kunnen relateren aan de schoonmaakkosten. Hierbij is het aldus van belang om de oppervlakten te vermelden die betrekking hebben op de schoonmaakkosten die u heeft opgegeven.

#### *Opleidingskosten*

Hieronder verstaan wij de totale kosten (de gehele organisatie) voor opleidingen, coaching, trainingen en cursussen.

Peildatum voor de opleidingskosten is het jaar 2010 (zoals opgenomen in de jaarrekening 2010).

#### *Aantal werkplekken en aantal accounts*

Wij vragen hier naar het aantal werkplekken en netwerkaccounts voor medewerkers, buitenpromovendi en 'overige gasten' van de universiteit. De werkplekken en netwerkaccounts voor studenten laten wij buiten beschouwing.

---

**Einde toelichting.** Indien u twijfelt over het invullen van gegevens, neemt u dan contact op met onze helpdesk, Frank Gortemaker, Jeroen Wismans en Johan Posseth, op telefoonnummer 030-2916848 of per mail op [f.gortemaker@berenschot.nl](mailto:f.gortemaker@berenschot.nl).

## Bijlage 3

**Gedetailleerde resultaten van uw organisatie**

Universiteit Utrecht

Peildatum formatiegegevens: Bezette formatie per ultimo 2010  
 Peildatum kosten: Enkelvoudige jaarrekening 2010

Aantal medewerkers **5.629**

Totale bezette formatie  
 (Inclusief onbezoldigde promovendi)

**5.621,66** FTE

Aantal studenten  
 waarvan hoofdschrijvingen  
 waarvan neveninschrijvingen

**28.422**  
 26.605  
 1.817

Legenda celkleuringen	
Meer dan 25% onder het gemiddelde	
Tussen 0% en 25% onder of boven het gemiddelde	
Tussen 25% en 100% boven het gemiddelde	
Meer dan 100% boven het gemiddelde	

DEEL 1: OVERHEADFORMATIE

Percentage overhead  
 (formatie overheadfunctie gedeeld door de totale formatie)

Gemiddelde salarislasten per overheadfunctie  
 op fulltime basis

Formatie uw universiteit	Uw universiteit	Niet-technische Universiteiten	Gemiddelde universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde	Kwartiel score	Uw universiteit	Niet-technische Universiteiten	Gemiddelde universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde
<b>TOTAAL GENERIEKE OVERHEAD</b>	<b>1199,27</b>	<b>21,3%</b>	<b>20,4%</b>	<b>19,9%</b>	<b>7%</b>	<b>19,0%</b>			
ONDERWIJS- & ONDERZOEKSONDERSTEUNING	665,78	11,8%	14,5%	13,5%	-12%	12,9%			
<b>TOTAAL GENERIEK OVERHEAD + ONDERWIJS- &amp; ONDERZOEKSONDERSTEUNING</b>	<b>1865,04</b>	<b>33,2%</b>	<b>35,0%</b>	<b>33,4%</b>	<b>-1%</b>	<b>31,9%</b>			
PRIMAIRE FORMATIE	3756,62	66,8%	65,0%	66,6%	0%	64,4%			
<b>TOTALE FORMATIE</b>	<b>5621,66</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>					
<b>1. COLLEGE VAN BESTUUR, LIJNMANAGEMENT EN MANAGEMENTONDERSTEUNING</b>	<b>357,33</b>	<b>6,4%</b>	<b>5,6%</b>	<b>5,6%</b>	<b>14%</b>	<b>5,3%</b>			
College van Bestuur	3,00	0,1%	0,1%	0,1%	-39%				
Decanen en algemeen faculteitsmanagement (niet van stafafdelingen)	40,07	0,7%	0,9%	0,8%	-12%				
Management op het gebied van onderwijs- & onderzoeksondersteuning	68,23	1,2%	0,9%	0,8%	50%				
Beleidsmedewerkers	-	0,0%	0,2%	0,2%	-100%				
Algemeen beleidsmedewerkers/bestuursecretaris	15,15	0,3%	0,4%	0,5%	-41%				
Secretariaat College van Bestuur	6,40	0,1%	0,1%	0,1%	-19%				
Secretariaat van decanen en algemeen faculteitsmanagement	45,73	0,8%	0,7%	0,6%	34%				
Overige secretariaten	178,75	3,2%	2,3%	2,5%	27%				
<b>2. PERSONEEL EN ORGANISATIE</b>	<b>90,42</b>	<b>1,6%</b>	<b>1,8%</b>	<b>1,7%</b>	<b>-6%</b>	<b>1,6%</b>			
Management Personeel en Organisatie	10,50	0,2%	0,1%	0,1%	30%				
Beleidsmedewerkers Personeel en Organisatie	9,85	0,2%	0,2%	0,2%	-3%				
Personeelsconsulenten/HRM-adviseurs	25,93	0,5%	0,5%	0,5%	-11%				
Medewerkers personeelsadministratie	35,24	0,6%	0,5%	0,5%	20%				
Interne opleidingen	-	0,0%	0,1%	0,1%	-100%				
Loopbaanadvies	0,60	0,0%	0,1%	0,0%	-70%				
Arbeidsjurist / arbeidsvoorwaarden	2,00	0,0%	0,1%	0,1%	-68%				
Secretariaat afdeling Personeel en Organisatie	6,30	0,1%	0,2%	0,1%	-16%				
<b>3. FINANCIËN EN CONTROL</b>	<b>171,95</b>	<b>3,1%</b>	<b>3,2%</b>	<b>3,1%</b>	<b>-1%</b>	<b>2,9%</b>			
Management Financiën en Control	8,90	0,2%	0,2%	0,2%	-2%				
Beleidsmedewerkers Financiën en Control	10,00	0,2%	0,2%	0,1%	25%				
Controllers	38,44	0,7%	0,6%	0,5%	26%				
I.C. / Interne accountantsdienst / E.D.P.-audit	1,60	0,0%	0,1%	0,1%	-68%				
Salarisadministratie	7,88	0,1%	0,1%	0,2%	-8%				
Medewerkers financiële administratie	100,80	1,8%	1,8%	1,8%	0%				
Administratief medewerkers inning lesgeld	-	0,0%	0,0%	0,0%	-100%				
Medewerkers A.O.	0,63	0,0%	0,1%	0,1%	-90%				
Medewerkers treasury	1,90	0,0%	0,0%	0,0%	59%				
Secretariaat afdeling Financiën en Control	1,80	0,0%	0,0%	0,0%	-28%				
<b>I&amp;A overhead</b>	<b>229,23</b>	<b>2,0%</b>	<b>2,4%</b>	<b>2,2%</b>	<b>-8%</b>	<b>2,1%</b>			
<b>4. INFORMATISERING EN AUTOMATISERING</b>	<b>114,62</b>	<b>2,0%</b>	<b>2,4%</b>	<b>2,2%</b>	<b>-8%</b>	<b>2,1%</b>			
Management I&A	8,50	0,2%	0,1%	0,1%	16%				
Beleidsmedewerkers Informatisering en Automatisering	10,35	0,2%	0,2%	0,2%	-2%				
Medewerkers systeem- en netwerkbeheer	59,65	1,1%	0,9%	0,7%	52%				
Medewerkers helpdesk	18,15	0,3%	0,5%	0,5%	-38%				
Medewerkers technisch applicatiebeheer	15,57	0,3%	0,5%	0,5%	-48%				
Medewerkers internet/intranet (Niet-technisch)	-	0,0%	0,1%	0,1%	-100%				
Secretariaat afdeling Informatisering en Automatisering	2,40	0,0%	0,0%	0,0%	2%				

€ 59.313	€ 61.430	€ 61.346	-3%
€ 53.065	€ 55.399	€ 56.172	-6%
€ 57.083	€ 58.908	€ 59.178	-4%
€ 64.361	€ 68.775	€ 66.395	-3%
€ 61.285	€ 64.264	€ 63.000	-3%

€ 64.947	€ 71.642	€ 70.196	-7%
€ 252.333	€ 203.552	€ 213.194	18%
€ 121.143	€ 114.584	€ 116.536	4%
€ 73.741	€ 83.801	€ 84.579	-13%
€ -	€ 85.901	€ 88.990	-
€ 86.701	€ 79.066	€ 80.774	7%
€ 53.015	€ 56.184	€ 55.299	-4%
€ 64.919	€ 56.954	€ 54.307	20%
€ 44.439	€ 45.265	€ 45.227	-2%

€ 60.158	€ 63.925	€ 63.883	-6%
€ 84.247	€ 93.852	€ 95.856	-12%
€ 78.823	€ 79.184	€ 78.089	1%
€ 64.768	€ 69.361	€ 69.047	-6%
€ 47.833	€ 50.038	€ 49.018	-2%
€ -	€ 60.705	€ 61.172	-
€ 64.513	€ 65.307	€ 65.307	-1%
€ 58.341	€ 66.347	€ 65.519	-16%
€ 40.959	€ 45.486	€ 46.020	-11%

€ 58.811	€ 61.116	€ 60.172	-2%
€ 84.280	€ 90.528	€ 94.496	-11%
€ 62.061	€ 75.084	€ 75.008	-17%
€ 79.109	€ 78.297	€ 77.677	2%
€ 86.313	€ 78.497	€ 81.948	5%
€ 49.457	€ 51.268	€ 52.169	-5%
€ 48.985	€ 51.561	€ 50.891	-4%
€ -	€ 46.851	€ 47.598	-
€ 59.002	€ 65.349	€ 65.410	-10%
€ 57.905	€ 72.141	€ 72.877	-21%
€ 49.017	€ 45.296	€ 44.540	10%

€ 61.011	€ 62.240	€ 62.697	-3%
€ 74.096	€ 90.670	€ 91.400	-19%
€ 75.824	€ 79.153	€ 80.136	-5%
€ 61.002	€ 61.648	€ 61.300	0%
€ 48.802	€ 50.536	€ 51.283	-5%
€ 60.690	€ 65.436	€ 65.277	-7%
€ -	€ 61.325	€ 62.249	-
€ 45.430	€ 45.164	€ 45.647	0%

Universiteit Utrecht

Percentage overhead  
(formatie overheadfunctie gedeeld door de totale formatie)

Gemiddelde salarislasten per overheadfunctie  
op fulltime basis

Formatie uw universiteit	Uw universiteit	Niet-technische Universiteiten	Gemiddelde universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde	Wartelscore	Uw universiteit	Niet-technische Universiteiten	Gemiddelde universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde	
										€
<b>5. MARKETING EN COMMUNICATIE</b>	<b>98,20</b>	<b>1,7%</b>	<b>2,2%</b>	<b>2,1%</b>	<b>-16%</b>	<b>2,0%</b>	<b>€ 60.200</b>	<b>€ 60.265</b>	<b>€ 60.738</b>	<b>-1%</b>
Management Marketing en Communicatie	6,30	0,1%	0,1%	0,2%	-26%		€ 88.688	€ 94.335	€ 91.534	-3%
Beleidsmedewerkers Marketing en Communicatie	23,10	0,4%	0,2%	0,2%	162%		€ 70.061	€ 72.452	€ 71.296	-2%
Medewerkers interne communicatie	22,00	0,4%	0,4%	0,3%	12%		€ 56.320	€ 61.090	€ 60.233	-6%
Medewerkers externe communicatie	18,95	0,3%	0,7%	0,8%	-55%		€ 55.170	€ 57.076	€ 58.016	-5%
Medewerkers marketing	10,20	0,2%	0,4%	0,4%	-48%		€ 52.637	€ 57.841	€ 58.290	-10%
Medewerkers internet/intranet (inhoudelijk, niet-technisch)	12,75	0,2%	0,2%	0,2%	14%		€ 54.837	€ 58.709	€ 57.738	-5%
Secretariaat afdeling Marketing en Communicatie	4,90	0,1%	0,1%	0,1%	-22%		€ 43.651	€ 44.983	€ 45.281	-4%
<b>6. KWALITEITSZORG</b>	<b>3,20</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,1%</b>	<b>-8%</b>	<b>0,1%</b>	<b>€ 73.124</b>	<b>€ 73.719</b>	<b>€ 73.506</b>	<b>-1%</b>
Management Kwaliteitszorg	1,00	0,0%	0,0%	0,0%	133%		€ 90.762	€ 96.703	€ 97.399	-7%
Medewerkers Kwaliteitszorg	2,20	0,0%	0,0%	0,1%	-28%		€ 65.106	€ 69.527	€ 70.125	-7%
Secretariaat Kwaliteitszorg	-	0,0%	0,0%	0,0%	-		€ -	€ -	€ -	-
<b>7. JURIDISCHE ZAKEN</b>	<b>9,20</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,2%</b>	<b>6%</b>	<b>0,1%</b>	<b>€ 75.285</b>	<b>€ 73.202</b>	<b>€ 75.849</b>	<b>-1%</b>
Management Juridische Zaken	0,90	0,0%	0,0%	0,0%	-22%		€ 90.762	€ 90.376	€ 95.473	-5%
Juridisch medewerkers	7,35	0,1%	0,1%	0,1%	22%		€ 77.228	€ 74.998	€ 76.235	1%
Secretariaat afdeling Juridische Zaken	0,95	0,0%	0,0%	0,0%	-38%		€ 45.588	€ 47.794	€ 47.737	-5%
<b>8. FACILITAIRE ZAKEN</b>	<b>354,35</b>	<b>6,3%</b>	<b>5,2%</b>	<b>5,0%</b>	<b>26%</b>	<b>4,8%</b>	<b>€ 52.324</b>	<b>€ 51.304</b>	<b>€ 52.098</b>	<b>0%</b>
Management Facilitaire Zaken	19,95	0,4%	0,4%	0,4%	-11%		€ 81.966	€ 82.828	€ 83.257	-2%
Beleidsmedewerkers Facilitaire Zaken / Projectbureau huisvesting	61,95	1,1%	0,4%	0,4%	171%		€ 67.466	€ 68.292	€ 71.124	-5%
Medewerkers gebouwbeheer	25,46	0,5%	0,8%	0,8%	-40%		€ 42.608	€ 49.778	€ 50.678	-16%
Medewerkers receptie en telefooncentrale	25,45	0,5%	0,4%	0,4%	19%		€ 40.047	€ 40.602	€ 39.850	0%
Catering	24,50	0,4%	0,5%	0,4%	20%		€ 41.603	€ 40.933	€ 41.017	1%
Onderhoudsmedewerkers	52,75	0,9%	0,6%	0,5%	78%		€ 46.697	€ 53.255	€ 51.414	-9%
Arbocoördinatie / milieu	16,93	0,3%	0,2%	0,3%	17%		€ 70.895	€ 71.303	€ 69.679	2%
Postverzorging, repro	15,05	0,3%	0,5%	0,4%	-33%		€ 43.570	€ 43.352	€ 42.951	1%
Archief	10,78	0,2%	0,3%	0,3%	-23%		€ 44.163	€ 45.939	€ 45.436	-3%
Locatiebeheer / conciërges	36,20	0,6%	0,5%	0,5%	31%		€ 44.916	€ 45.704	€ 45.286	-1%
Beveiliging & bewaking	38,60	0,7%	0,2%	0,3%	170%		€ 44.632	€ 44.175	€ 47.141	-5%
Schoonmaak	2,03	0,0%	0,1%	0,1%	-43%		€ 36.219	€ 37.076	€ 32.732	11%
Inkoop	17,50	0,3%	0,2%	0,3%	22%		€ 60.653	€ 58.765	€ 58.486	4%
Secretariaat afdeling Facilitaire Zaken	7,20	0,1%	0,1%	0,2%	-32%		€ 44.990	€ 46.865	€ 46.642	-4%
<b>9. ONDERWIJS- &amp; ONDERZOEKSONDERSTEUNING</b>	<b>665,78</b>	<b>11,8%</b>	<b>14,5%</b>	<b>13,5%</b>	<b>-12%</b>	<b>12,9%</b>	<b>€ 53.065</b>	<b>€ 55.399</b>	<b>€ 56.172</b>	<b>-6%</b>
Beleidsmedewerkers onderwijs, onderzoek en valorisatie	107,55	1,9%	1,7%	1,5%	32%		€ 70.400	€ 74.023	€ 73.497	-4%
Studievoorzichters / decanen / studentenpsychologen	7,85	0,1%	0,8%	0,6%	-77%		€ 64.826	€ 64.974	€ 67.795	-4%
Studentzaken (informatie, voorzieningen)	75,95	1,4%	1,7%	1,5%	-8%		€ 46.229	€ 48.453	€ 49.139	-6%
Roosterzaken	-	0,0%	0,2%	0,2%	-100%		€ -	€ 55.570	€ 53.895	-
Medewerkers internationalisering	7,10	0,1%	0,6%	0,5%	-75%		€ 58.303	€ 58.621	€ 57.612	1%
Medewerkers kennisontwikkeling / contractbeheer	1,00	0,0%	0,1%	0,2%	-89%		€ 46.291	€ 66.454	€ 65.786	-30%
Medewerkers afval en gevaarlijke stoffen	4,30	0,1%	0,0%	0,0%	72%		€ 54.549	€ 48.900	€ 49.337	11%
Onderzoek- & Onderwijs ondersteunende technici (incl. operationeel technici en AV-middelen)	86,20	1,5%	2,0%	2,4%	-36%		€ 52.664	€ 55.048	€ 55.297	-5%
Medewerkers universitair sportcentrum en andere recreatieve studentenfaciliteiten	-	0,0%	0,4%	0,4%	-100%		€ -	€ 55.001	€ 55.768	-
Stuadielooptaanbegeleiders	31,15	0,6%	0,3%	0,3%	105%		€ 65.110	€ 60.867	€ 61.721	5%
Medewerkers bibliotheek	73,45	1,3%	1,7%	1,4%	-9%		€ 42.862	€ 48.930	€ 48.401	-11%
Medewerkers mediatheek	-	0,0%	0,0%	0,0%	-100%		€ -	€ 48.424	€ 45.163	-
Onderwijsadministratie	70,84	1,3%	1,2%	1,0%	25%		€ 43.203	€ 46.267	€ 46.297	-7%
Overig Onderwijs- & Onderzoeksondersteuning	131,62	2,3%	2,3%	2,2%	7%		€ 46.128	€ 51.028	€ 53.782	-14%
Formatie Informatisering en Automatisering deel Onderwijs- & Onderzoeksondersteuning	68,77	1,2%	1,3%	1,3%	-7%		€ 61.011	€ 62.240	€ 62.697	-3%



Universiteit Utrecht

DEEL 2: KOSTEN OVERHEAD

SALARISLASTEN OVERHEAD EIGEN PERSONEEL  
/ TOTAAL AANTAL FTE GEHELE ORGANISATIE

College van Bestuur, lijnmanagement en managementondersteuning	€ 23.207.620
Personeel en Organisatie	€ 5.439.505
Financiën en Control (incl. decentrale bedrijfsbureaus)	€ 10.112.634
Informatisering en Automatisering (alleen overheaddeel)	€ 6.992.803
Marketing en Communicatie	€ 5.911.603
Kwaliteitszorg	€ 233.996
Juridische Zaken	€ 692.618
Facilitaire zaken	€ 18.541.034
<b>Totaal generieke overhead</b>	<b>€ 71.131.813</b>
Onderwijs- & Onderzoeksondersteuning (incl. O&O-deel I&A)	€ 35.329.801
<b>Totaal generieke overhead + Onderwijs- &amp; Onderzoeksondersteuning</b>	<b>€ 106.461.614</b>

Kosten gedeeld door de totale formatie

Kosten uw universiteit	Uw universiteit	Niet-technische Universiteiten	Gemiddelde universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde
€ 4.128	€ 4.128	€ 3.880	€ 3.843	7%
€ 968	€ 968	€ 1.150	€ 1.086	-11%
€ 1.799	€ 1.799	€ 1.929	€ 1.858	-3%
€ 1.244	€ 1.244	€ 1.477	€ 1.384	-10%
€ 1.052	€ 1.052	€ 1.296	€ 1.252	-16%
€ 42	€ 42	€ 40	€ 45	-8%
€ 123	€ 123	€ 116	€ 112	10%
€ 3.298	€ 3.298	€ 2.665	€ 2.592	27%
<b>€ 12.653</b>	<b>€ 12.653</b>	<b>€ 12.553</b>	<b>€ 12.173</b>	<b>4%</b>
€ 6.285	€ 6.285	€ 8.067	€ 7.581	-17%
<b>€ 18.938</b>	<b>€ 18.938</b>	<b>€ 20.619</b>	<b>€ 19.754</b>	<b>-4%</b>

KOSTEN INHUUR/UITBESTEDING VAN DE OVERHEADFUNCTIES  
/ TOTAAL AANTAL FTE GEHELE ORGANISATIE

College van Bestuur, lijnmanagement en managementondersteuning	€ -
Personeel en Organisatie	€ 242.000
Financiën en Control (incl. decentrale bedrijfsbureaus)	€ -
Informatisering en Automatisering (alleen overheaddeel)	€ 1.632.500
Marketing en Communicatie	€ -
Kwaliteitszorg	€ -
Juridische Zaken	€ -
Facilitaire zaken	€ 14.526.000
<b>Totaal generieke overhead</b>	<b>€ 16.400.500</b>
Onderwijs- & Onderzoeksondersteuning (incl. O&O-deel I&A)	€ 979.500
<b>Totaal generieke overhead + Onderwijs- &amp; Onderzoeksondersteuning</b>	<b>€ 17.380.000</b>

	Uw universiteit	Niet-technische Universiteiten	Gemiddelde universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde
€ -	€ -	€ 132	€ 132	-
€ 43	€ 43	€ 55	€ 51	-15%
€ -	€ -	€ 106	€ 123	-
€ 290	€ 290	€ 308	€ 252	15%
€ -	€ -	€ 105	€ 134	-
€ -	€ -	€ -	€ 6	-
€ -	€ -	€ 37	€ 39	-
€ 2.584	€ 2.584	€ 1.865	€ 2.002	29%
<b>€ 2.917</b>	<b>€ 2.917</b>	<b>€ 2.608</b>	<b>€ 2.739</b>	<b>7%</b>
€ 174	€ 174	€ 427	€ 405	-57%
<b>€ 3.092</b>	<b>€ 3.092</b>	<b>€ 3.035</b>	<b>€ 3.144</b>	<b>-2%</b>

OPBRENGSTEN UIT DIENSTEN VOOR DERDEN  
/ TOTAAL AANTAL FTE GEHELE ORGANISATIE

College van Bestuur, lijnmanagement en managementondersteuning	€ -
Personeel en Organisatie	€ -
Financiën en Control (incl. decentrale bedrijfsbureaus)	€ -
Informatisering en Automatisering (alleen overheaddeel)	€ -
Marketing en Communicatie	€ -
Kwaliteitszorg	€ -
Juridische Zaken	€ -
Facilitaire zaken	€ 700.000
<b>Totaal generieke overhead</b>	<b>€ 700.000</b>
Onderwijs- & Onderzoeksondersteuning (incl. O&O-deel I&A)	€ -
<b>Totaal generieke overhead + Onderwijs- &amp; Onderzoeksondersteuning</b>	<b>€ 700.000</b>

	Uw universiteit	Niet-technische Universiteiten	Gemiddelde universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde
€ -	€ -	€ 2	€ 2	-
€ -	€ -	€ 16	€ 11	-
€ -	€ -	€ 74	€ 55	-
€ -	€ -	€ 103	€ 85	-
€ -	€ -	€ 23	€ 16	-
€ -	€ -	€ -	€ -	-
€ -	€ -	€ -	€ -	-
€ 125	€ 125	€ 199	€ 174	-28%
<b>€ 125</b>	<b>€ 125</b>	<b>€ 417</b>	<b>€ 343</b>	<b>-64%</b>
€ -	€ -	€ 323	€ 248	-
<b>€ 125</b>	<b>€ 125</b>	<b>€ 739</b>	<b>€ 591</b>	<b>-79%</b>

(SALARISLASTEN + KOSTEN INHUUR/UITBESTEDING VAN DE OVERHEADFUNCTIES -  
OPBRENGSTEN UIT DIENSTEN VOOR DERDEN) / TOTAAL AANTAL FTE GEHELE ORGANISATIE

College van Bestuur, lijnmanagement en managementondersteuning	€ 23.207.620
Personeel en Organisatie	€ 5.681.505
Financiën en Control (incl. decentrale bedrijfsbureaus)	€ 10.112.634
Informatisering en Automatisering (alleen overheaddeel)	€ 8.625.303
Marketing en Communicatie	€ 5.911.603
Kwaliteitszorg	€ 233.996
Juridische Zaken	€ 692.618
Facilitaire zaken	€ 32.367.034
<b>Totaal generieke overhead</b>	<b>€ 86.832.313</b>
Onderwijs- & Onderzoeksondersteuning (incl. O&O-deel I&A)	€ 36.309.301
<b>Totaal generieke overhead + Onderwijs- &amp; Onderzoeksondersteuning</b>	<b>€ 123.141.614</b>

	Uw universiteit	Niet-technische Universiteiten	Gemiddelde universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde
€ 4.128	€ 4.128	€ 4.009	€ 3.974	4%
€ 1.011	€ 1.011	€ 1.189	€ 1.126	-10%
€ 1.799	€ 1.799	€ 1.962	€ 1.925	-7%
€ 1.534	€ 1.534	€ 1.683	€ 1.551	-1%
€ 1.052	€ 1.052	€ 1.377	€ 1.370	-23%
€ 42	€ 42	€ 40	€ 51	-18%
€ 123	€ 123	€ 153	€ 151	-19%
€ 5.758	€ 5.758	€ 4.331	€ 4.420	30%
<b>€ 15.446</b>	<b>€ 15.446</b>	<b>€ 14.744</b>	<b>€ 14.569</b>	<b>6%</b>
€ 6.459	€ 6.459	€ 8.171	€ 7.738	-17%
<b>€ 21.905</b>	<b>€ 21.905</b>	<b>€ 22.915</b>	<b>€ 22.307</b>	<b>-2%</b>

Universiteit Utrecht

DEEL 2 VERVOLG: KOSTEN OVERHEAD

**AUTOMATISERINGSKOSTEN**

**/ TOTAAL AANTAL FTE GEHELE ORGANISATIE**

Totaal generieke overhead	€ 3.930.000
Onderwijs- & Onderzoeksondersteuning (incl. O&O-deel I&A)	€ 2.358.000
<b>Totaal generieke overhead + Onderwijs- &amp; Onderzoeksondersteuning</b>	<b>€ 6.288.000</b>

Kosten uw universiteit (overheaddeel)	€ 3.930.000
Onderwijs- & Onderzoeksondersteuning (incl. O&O-deel I&A)	€ 2.358.000
<b>Totaal generieke overhead + Onderwijs- &amp; Onderzoeksondersteuning</b>	<b>€ 6.288.000</b>

**Automatiseringskosten gedeeld door de totale formatie**

Uw universiteit	Niet-technische Universiteiten	Gemiddelde universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde
€ 699	€ 1.108	€ 997	-30%
€ 419	€ 627	€ 623	-33%
€ 1.119	€ 1.735	€ 1.620	-31%

**Totale kosten gedeeld door totale formatie**

Uw universiteit	Niet-technische Universiteiten	Gemiddelde universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde
€ 16.145	€ 15.852	€ 15.566	4%
€ 6.878	€ 8.798	€ 8.361	-18%
€ 23.023	€ 24.650	€ 23.927	-4%

**Totale kosten gedeeld door het totaal aantal studenten**

Uw universiteit	Niet-technische Universiteiten	Gemiddelde universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde
€ 3.193	€ 2.483	€ 3.271	-2%
€ 1.360	€ 1.382	€ 1.722	-21%
€ 4.554	€ 3.865	€ 4.993	-9%

**TOTAAL OVERHEADKOSTEN**

**Salarislasten + (Kosten inhuur/uitbesteding - Opbrengsten derden) + Automatiseringskosten**

**/ TOTAAL AANTAL FTE GEHELE ORGANISATIE**

Totaal generieke overhead	€ 90.762.313
Onderwijs- & Onderzoeksondersteuning (incl. O&O-deel I&A)	€ 38.667.301
<b>Totaal generieke overhead + Onderwijs- &amp; Onderzoeksondersteuning</b>	<b>€ 129.429.614</b>

Totaal generieke overhead	€ 90.762.313
Onderwijs- & Onderzoeksondersteuning (incl. O&O-deel I&A)	€ 38.667.301
<b>Totaal generieke overhead + Onderwijs- &amp; Onderzoeksondersteuning</b>	<b>€ 129.429.614</b>

VERDELING FORMATIE EN KOSTEN INFORMATISERING & AUTOMATISERING

ICT t.b.v. primaire proces  
 ICT t.b.v. onderwijs- en onderzoeksondersteuning  
 Kantoor ICT / bedrijfsvoeringssystemen  
**Totaal Informatisering & Automatisering**

**Verdeling formatie Informatisering & Automatisering**

Uw universiteit	Niet-technische Universiteiten	Gemiddelde universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde
20%	25%	22%	-10%
30%	27%	29%	4%
50%	49%	49%	2%
<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

**Verdeling automatiseringskosten**

Uw universiteit	Niet-technische Universiteiten	Gemiddelde universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde
20%	25%	24%	-16%
30%	27%	29%	4%
50%	49%	47%	5%
<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

DEEL 3: OMZET

**OMZET**

Rijksbijdrage 2010	€ 431.000.000
Collegegelden 2010	€ 43.000.000
Omzet uit 2e geldstroom	€ 42.000.000
Omzet uit 3e geldstroom	€ 89.000.000
Overige opbrengsten	€ 43.000.000
<b>Totale omzet</b>	<b>€ 648.000.000</b>

Omzet uw universiteit	€ 648.000.000
Rijksbijdrage 2010	€ 431.000.000
Collegegelden 2010	€ 43.000.000
Omzet uit 2e geldstroom	€ 42.000.000
Omzet uit 3e geldstroom	€ 89.000.000
Overige opbrengsten	€ 43.000.000
<b>Totale omzet</b>	<b>€ 648.000.000</b>

Omzet per fte van de gehele organisatie

**Als percentage van de totale omzet**

Uw universiteit	Niet-technische Universiteiten	Gemiddelde universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde
67%	62%	61%	8%
7%	10%	8%	-20%
6%	6%	6%	2%
14%	15%	17%	-19%
7%	8%	7%	-5%
<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
€ 115.268	€ 110.668	€ 107.804	7%

**TOTAAL OVERHEADKOSTEN**

**Salarislasten + (Kosten inhuur/uitbesteding - Opbrengsten derden) + Automatiseringskosten**

**/ TOTALE OMZET**

Totaal generieke overhead	€ 90.762.313
Onderwijs- & Onderzoeksondersteuning (incl. O&O-deel I&A)	€ 38.667.301
<b>Totaal generieke overhead + Onderwijs- &amp; Onderzoeksondersteuning</b>	<b>€ 129.429.614</b>

Totaal generieke overhead	€ 90.762.313
Onderwijs- & Onderzoeksondersteuning (incl. O&O-deel I&A)	€ 38.667.301
<b>Totaal generieke overhead + Onderwijs- &amp; Onderzoeksondersteuning</b>	<b>€ 129.429.614</b>

Uw universiteit	Niet-technische Universiteiten	Gemiddelde universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde
14,0%	14,5%	14,5%	-4%
6,0%	8,1%	7,8%	-24%
20,0%	22,5%	22,4%	-11%

\* De huisvestingskosten zijn in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

Universiteit Utrecht

DEEL 4: OVERIGE INDICATOREN

	Formatie uw universiteit	Als percentage van de totale formatie			
		Uw universiteit	Niet-technische Universiteiten	Gemiddelde universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde
OBP (Ondersteunend en Beheerspersoneel)	2.295,66	40,8%	41,6%	40,4%	1%
WP (Wetenschappelijk Personeel) inclusief onbezoldigde promovendi niet in WOPI	3.233,00	57,5%	56,6%	57,9%	-1%
SA (Student-Assistenten)	93,00	1,7%	1,8%	1,8%	-6%
		Uw universiteit	Niet-technische Universiteiten	Gemiddelde universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde
Fte hoogleraren niet in WOPI (conform VSNU definitie)		215,00	80,17	77,56	177%
Fte 'onbezoldigde promovendi' met een werkplek		250,00	138,31	176,34	42%
Fte 'overige gast-wp' met een werkplek		0,00	174,14	208,39	-
		Uw universiteit	Niet-technische Universiteiten	Gemiddelde universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde
Totaal aantal afgegeven diploma's in 2010 (bachelor en master)		8.070	5.283	4.299	88%
Promoties in 2010		468	246	240	95%
Publicaties in wetenschappelijke tijdschriften in 2010		7.610	4.777	4.479	70%
		Uw universiteit	Niet-technische Universiteiten	Gemiddelde universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde
Opleidingskosten per fte van de gehele organisatie		€ 392	€ 565	€ 512	-23%
Gemiddelde deeltijdfactor (aantal fte / aantal medewerkers)		99,9%	83,5%	87,2%	15%
Percentage centrale overhead van de totale generieke overhead		58,0%	57,3%	57,5%	1%
Gemiddelde ziekteverzuimpercentage, excl. zwangerschapsverlof		3,3%	2,9%	2,9%	15%
Kosten Facilitaire Zaken (Salarislasten + Kosten inhuur/uitbesteding - Opbrengsten derden) per werkplek		€ 0	€ 2.932	€ 3.103	-
Totale automatiseringskosten per student		€ 277	€ 360	€ 432	-36%
Gemiddeld aantal accounts binnen netwerk (exclusief studentaccounts)		0	5.351	5.351	-
Aantal fte Informatisering en Automatisering (overheaddeel) per 100 accounts		0,00	1,56	1,53	-
		Uw universiteit	Niet-technische Universiteiten	Gemiddelde universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde
M² bruto vloeroppervlak (bvo) per student		21,8	13,5	18,2	20%
Totale formatie per student		0,20	0,16	0,21	-8%

DEEL 5: FORMATIE PRIMAIR PROCES (EXCL. MEDISCHE FACULTEIT EN UNIVERSITAIR MEDISCH CENTRUM)

	Formatie uw universiteit	Percentage primair proces (formatie primair proces gedeeld door de totale formatie)				Gemiddelde salarislasten per primair procesfunctie op fulltime basis (exclusief onbezoldigde promovendi)			
		Uw universiteit	Niet-technische Universiteiten	Gemiddelde universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde	Uw universiteit	Niet-technische Universiteiten	Gemiddelde universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde
<b>PRIMAIRE PROCES</b>	<b>3.756,62</b>	<b>66,8%</b>	<b>65,0%</b>	<b>66,6%</b>	<b>0%</b>	<b>€ 64.361</b>	<b>€ 68.775</b>	<b>€ 66.395</b>	<b>-3%</b>
Hoogleraar	303,78	5,4%	6,3%	5,7%	-5%	€ 120.916	€ 124.697	€ 126.549	-4%
Universitair hoofddocent	266,02	4,7%	5,1%	4,9%	-3%	€ 94.043	€ 95.383	€ 95.386	-1%
Universitair docent	719,09	12,8%	10,4%	9,9%	29%	€ 76.300	€ 75.705	€ 75.410	1%
Onderzoeker	391,62	7,0%	8,5%	8,8%	-21%	€ 56.467	€ 62.246	€ 59.837	-6%
Docent	282,00	5,0%	6,0%	5,0%	1%	€ 54.412	€ 66.598	€ 68.797	-21%
Promovendus	937,25	16,7%	16,6%	18,3%	-9%	€ 41.262	€ 42.724	€ 41.920	-2%
Onderwijs- en onderzoeksassistent (inclusief studentassistent)	110,70	2,0%	1,6%	2,7%	-26%	€ 35.337	€ 37.187	€ 39.335	-10%
Onderwijs- en onderzoekmedewerker	297,71	5,3%	3,4%	2,8%	90%	€ 49.097	€ 48.844	€ 51.276	-4%
Onderwijscoördinator	15,10	0,3%	0,3%	0,3%	7%	€ 60.295	€ 59.738	€ 60.463	0%
Collectiespecialist	50,70	0,9%	0,7%	0,6%	40%	€ 60.501	€ 62.101	€ 62.389	-3%
Overig primair	86,80	1,5%	1,5%	2,2%	-31%	€ 54.010	€ 53.728	€ 51.756	4%
Primaire formatie Informatisering en Automatisering	45,85	0,8%	1,2%	1,1%	-23%	€ 61.011	€ 62.240	€ 62.569	-2%
Onbezoldigde promovendi met een werkplek	250,00	4,4%	3,3%	4,4%	1%				
		Uw universiteit	Niet-technische Universiteiten	Gemiddelde universiteiten	Afwijking t.o.v. gemiddelde				
Primaire formatie per student		0,13	0,10	0,15	-9%				
Docentformatie per student (Hoogleraren, universitair (hoofd)docenten en docenten)		0,06	0,04	0,05	8%				