

# Benchmark overhead in het VO - 2016/2017



**december 2017**

**ALLIANTIE**  
Voortgezet Onderwijs  
+++++  
Nijmegen en het land van Maas en Waal

Stichting  
Voortgezet Onderwijs Kennemerland



 Scholengroep Over- en Midden-Betuwe

# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
1. Inleiding .....	3
2. Opzet .....	5
3. Resultaten	
3.1 De omvang van de overhead vanuit twee invalshoeken .....	6
3.2 Resultaten op basis van FTE (methodiek 1) .....	7
3.3 Resultaten op basis van kosten (methodiek 2) .....	8
3.4 Vergelijking van de resultaten met eerder onderzoek .....	9
3.5 Overheadkosten per leerling .....	10
3.6 Overhead op het bestuursbureau .....	10
3.7 Overheadkosten ten opzichte van de omzet .....	10
4. Conclusie en vervolg .....	11
5. Bijlagen .....	13

# Voorwoord

Doelmatigheid is een belangrijk thema binnen het onderwijs. Onnodige overhead binnen de organisatie moet zoveel mogelijk worden tegengegaan. Echter, elke onderwijsinstelling heeft overhead nodig om goed onderwijs te kunnen bieden. De optimale omvang van de overhead verschilt per bestuur. Benchmarken is een prima middel om te onderzoeken hoe groot de overhead is met vergelijkbare besturen. Uit de benchmark blijkt welke keuzes onderwijsinstellingen maken. Ook helpt het de onderwijsinstelling om kritisch te kijken naar eigen keuzes.

Sinds enkele jaren wordt er vanuit het voortgezet onderwijs een eigen benchmarkonderzoek naar overhead opgezet. Het doel van een dergelijk onderzoek is het vergroten van het doelmatigheidsbesef bij besturen binnen het voortgezet onderwijs. Ook in 2017 heeft een dergelijk onderzoek plaatsgevonden.

De uitkomsten van de benchmark zijn uitvoerig teruggekoppeld aan de deelnemers. Vooral de discussie erna heeft veel extra inzichten opgeleverd. Middels dit document informeren wij de overige besturen over de uitkomsten van dit onderzoek. In de bijlage is een invulsheet opgenomen, zodat elk bestuur zijn eigen organisatie kan vergelijken met de gepresenteerde cijfers.

Overhead is nodig, maar de mate waarin zal regelmatig besproken moeten worden. Deze rapportage kan helpen om als bestuur/school bewuste keuzes te maken hoe middelen binnen de organisatie worden ingezet.

Met vriendelijke groet,

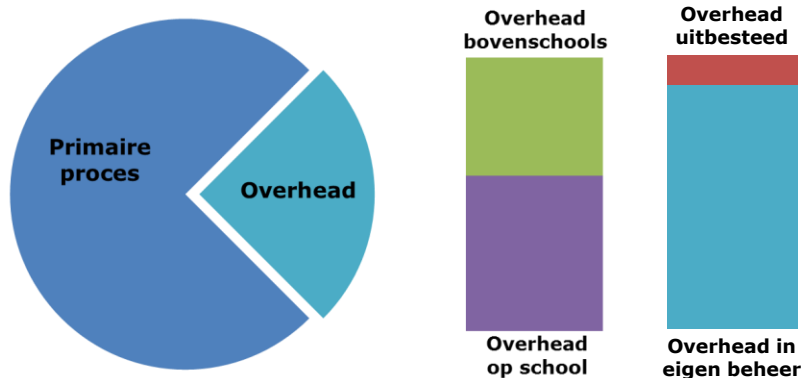
John Kruijer  
Directeur Service- en Expertisecentrum /Secretaris College van Bestuur  
Stichting Voortgezet Onderwijs Kennemerland

# 1. Inleiding

Dit rapport geeft inzicht in de omvang van de overhead in het voortgezet onderwijs. Als onderwijsinstelling wil je het beste onderwijs aanbieden en tegelijkertijd zo doelmatig mogelijk zijn. Dat betekent dat de overhead die een instelling heeft van optimale omvang moet zijn. Maar wat is optimaal? Benchmarken is een goed middel om te onderzoeken hoe groot de overhead van een onderwijsinstelling is in vergelijking tot andere onderwijsinstellingen. Uit de benchmark blijkt welke keuzes onderwijsinstellingen maken. Deze vergelijking helpt weer om eens kritisch te kijken naar eigen keuzes.

Overhead binnen organisaties is een thema waar voortdurend aandacht naar uitgaat, zowel vanuit externe kanalen, zoals de media en de politiek, als interne kanalen, zoals een raad van toezicht en een (G)MR. Overhead is echter wel nodig om een organisatie goed te laten functioneren. De juiste omvang van overhead is moeilijk te bepalen. Dit kan per branche en organisatie verschillen.

Overhead in onderwijsinstellingen kan gedefinieerd worden als *“het geheel van functies gericht op de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces”*. De overheadfuncties staan niet rechtstreeks ten dienste van de leerling. Overheadfuncties zitten op de scholen en eventueel op een bestuursbureau, en kunnen daarnaast zijn uitbesteed. Schematisch ziet dit er als volgt uit:



Overheadpersoneel is noodzakelijk in iedere organisatie en zorgt ervoor dat de organisatie haar kerntaken in het primaire proces optimaal kan uitvoeren. Er bestaat echter geen blauwdruk welke omvang de overhead moet hebben en hoe deze over functies moet zijn verdeeld. Op basis van onderzoek kan worden geconcludeerd dat er bovendien nauwelijks een verband bestaat tussen de omvang en de kwaliteit van de overhead, maar dat een zeer grote of zeer kleine omvang van de overhead wel nadelen heeft voor de kwaliteit (Huijben, M.P.M. & A. Geurtsen (2006). *‘Overhead in publieke organisaties: op zoek naar een norm’*. In: Tijdschrift Controlling, oktober).

Organisaties, en (semi-)publieke organisaties in het bijzonder, zouden moeten streven naar een minimumoverhead, zonder in de problemen terecht te komen. Wat dit minimum zou moeten zijn, is niet bekend. Echter, door de transparantie over de overhead in de organisatie te vergroten kan het gesprek over efficiëntie en effectiviteit gevoerd worden en komt er meer grip op de overheadformatie. Benchmarken van de overhead helpt om daarin de juiste keuzes te maken.

In 2011 is gestart met een benchmarkonderzoek als pilot met vier schoolbesturen. In 2013 is deze benchmark op initiatief van Dunamare Onderwijsgroep en Ons Middelbaar Onderwijs (OMO) grootschalig uitgezet. Aan dit benchmarkonderzoek werkte meer dan 20% van de VO-instellingen mee. Gezien het grote succes van dit onderzoek is deze benchmark herhaald. Dit jaar is het onderzoek georganiseerd door Alliantie VO, Scholengroep Over- en Midden-Betuwe (SGOMB) en Stichting Voortgezet Onderwijs Kennemerland (SVOK). Aan dit onderzoek hebben in 2016 24% van de VO-instellingen meegedaan. Net als het voorgaande benchmarkonderzoek is deze benchmark kosteloos en georganiseerd door de medewerkers van de onderwijsinstellingen zelf.

### **Doel**

Het voornaamste doel van het onderzoek is om de overhead van VO-instellingen in kaart te brengen en inzicht te krijgen in de omvang en de verdeling van overhead binnen VO-instellingen. Hiermee willen we een bijdrage leveren aan de huidige discussies over de omvang van de overhead bij VO-instellingen. Verder heeft het uitvoeren van dit onderzoek tot doel om verschillende instellingen met elkaar te vergelijken en hierover met elkaar in gesprek te gaan. De individuele resultaten per instelling zijn met de deelnemers separaat gecommuniceerd en zijn verder niet afzonderlijk in dit rapport opgenomen.

### **Leeswijzer**

In de volgende hoofdstukken besteden we aandacht aan de opzet en de algemene resultaten van het onderzoek. Vervolgens lichten we overheadspecifieke resultaten én verschillen uit. Tot slot staan we stil bij de conclusies en de mogelijkheden voor een eventueel vervolgonderzoek.

## 2. Opzet onderzoek

Dit benchmarkonderzoek is als volgt opgezet. Via de nieuwsbrief van de VO-raad is een oproep gedaan om mee te doen aan het onderzoek. Vervolgens is voor de zomervakantie 2016 een invulformat toegestuurd, met daarbij een toelichting en achtergrondinformatie over de redenen en het doel van het benchmarkonderzoek. Het onderzoek bestond uit een vragenlijst met algemene vragen over de organisatie (aantal/type leerlingen, bestuursmodel, centrale/decentrale activiteiten, en wijze van budgetverdeling etc.) en een spreadsheet, waarop de overhead kon worden gespecificeerd (fte's en kosten).

Gedurende de daaropvolgende maanden is vanuit 36 instellingen een reactie met resultaten ontvangen die in dit benchmarkonderzoek zijn verwerkt. Er is sprake van een grote variëteit in de deelnemers; grotere en kleinere instellingen, instellingen met bestuursbureau en zonder. De deelnemers bestaan uit 36 besturen met in totaal 231.732 leerlingen en 144 brinnummers. Bij de analyse van de resultaten zijn deze instellingen verdeeld in 3 groepen op basis van het aantal leerlingen. Instellingen met minder dan 4.000 leerlingen zijn als kleine instellingen gecategoriseerd, instellingen met leerlingenaantallen tussen 4.000-10.000 betreffen middelgrote instellingen en instellingen met meer dan 10.000 leerlingen zijn als grote instellingen gecategoriseerd.

De gezamenlijke resultaten zijn vervolgens met de deelnemers gedeeld in twee bijeenkomsten. In deze bijeenkomsten is aan de hand van de resultaten en stellingen kennis gedeeld over elkaars organisatie en de (beleidsmatige) keuzes die zijn gemaakt ten aanzien van de overhead. Het onderzoek heeft op deze manier tevens geleid tot een vergroting van ieders netwerk, zodat men in de toekomst bij vraagstukken (gemakkelijker) bij collega-organisaties te rade kan gaan. Naar aanleiding van de bijeenkomsten heeft een aantal instellingen nog gegevens aangepast. In dit rapport zijn de meest recent ontvangen gegevens gepresenteerd.

Overhead is in dit onderzoek onderverdeeld in de categorieën: Directie/management, Secretariële ondersteuning, Staf/beleidsmatige ondersteuning, Kwaliteitszorg, Marketing/PR/communicatie, Juridische zaken, Personeel & Organisatie, Financiën & Control, Informatisering & Automatisering, Facilitaire zaken, Huisvesting, Inkoop, en Onderwijs specifieke overhead. Onder de categorie onderwijs specifieke overhead zijn medewerkers opgenomen die werkzaam zijn bij bijvoorbeeld de mediatheek en leerlingen- en roosteradministratie.

In dit onderzoek is daarnaast rekening gehouden met het uitbesteed werk. Dit betreft voornamelijk schoonmaakpersoneel (facilitaire zaken) en administratief werk.

## 3. Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de algemene resultaten van het onderzoek opgenomen. Als eerste gaan we in paragraaf 3.1 in op de rekenmethodieken die gehanteerd zijn om het overheadpercentage te meten. Vervolgens presenteren we in paragrafen 3.2 en 3.3 de resultaten van dit benchmarkonderzoek. In paragraaf 3.4 volgt een vergelijking met een eerder onderzoek uit 2013. Aanvullend op het voorgaande gaat paragraaf 3.5 in op de overheadkosten per leerling en behandelt paragraaf 3.6 het aandeel van het bestuursbureau in de overheadkosten. Tot slot zijn in paragraaf 3.7 de kosten van de overhead afgezet tegenover de totale omzet van de organisatie.

### **3.1 De omvang van de overhead vanuit twee invalshoeken**

In de benchmark zijn twee rekenmethodieken gehanteerd om het overheadpercentage te meten. De eerste methodiek heeft als uitgangspunt het aantal fte. De tweede methodiek gaat uit van de kosten. Deze kosten zijn inclusief uitbesteed personeel. Het overheadpercentage uit de eerste methodiek zegt voornamelijk iets over de mate waarin het primaire proces wordt ondersteund en gestuurd. Methodiek twee zegt meer iets over het financiële belang van de overhead. Hoe hoger dit percentage, hoe groter het beslag van de overheadkosten op de middelen van de instelling.

Deze twee uitgangsprincipes leiden tot de volgende methodieken:

Aantal fte directie (DIR) + ondersteunend en beheerspersoneel (OBP)  
Totaal aantal fte

**1**

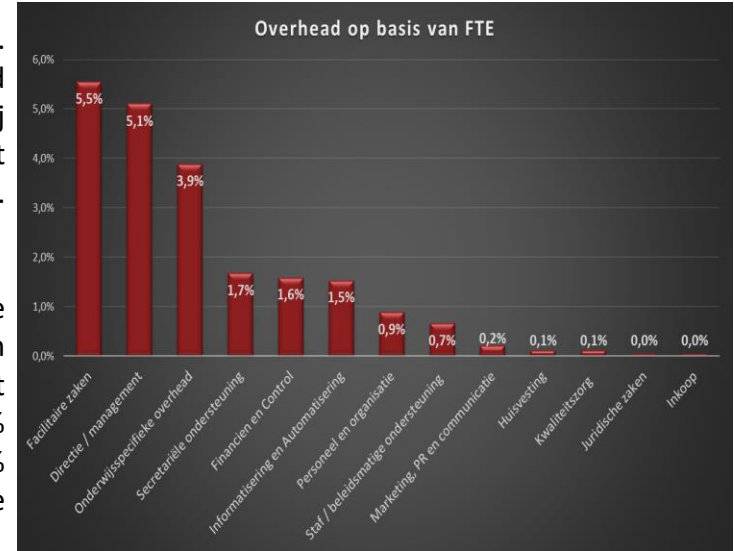
Kosten directie (DIR) + ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) + uitbesteed overheadpersoneel  
Totale kosten eigen en uitbesteed personeel

**2**

### 3.2 Resultaten op basis van FTE (methodiek 1)

De resultaten op basis van FTE zijn opgenomen in bijlage 1 van dit rapport. Gemeten op basis van het aantal fte is het gemiddelde percentage overhead van alle instellingen 21,4%. Bij kleine instellingen is het gemiddelde 22,8%, bij middelgrote instellingen 22,0% en bij grote instellingen is het gemiddelde het laagst met 20,8%. De verschillen tussen de instellingen zijn dus niet significant. De verdeling van overhead is opgenomen in de grafiek hiernaast.

Als we inzoomen op de categorieën, blijken in directie/management, facilitaire zaken, onderwijsspecifieke overhead, secretariële ondersteuning en financiën en control het grootste aantal fte's werkzaam te zijn. Gemiddeld is 5,5% van het totaal aantal fte's binnen de instelling werkzaam binnen facilitaire zaken, 5,1% als directie/management, 2,6% binnen onderwijsspecifieke overhead, 1,7% binnen secretariële ondersteuning en 1,6% binnen financiën en control. In de volgende paragraaf gaan we verder in op deze categorieën.



#### Nadere analyse per categorie

Wanneer we de vijf belangrijkste categorieën nader analyseren komt het volgende beeld naar voren:

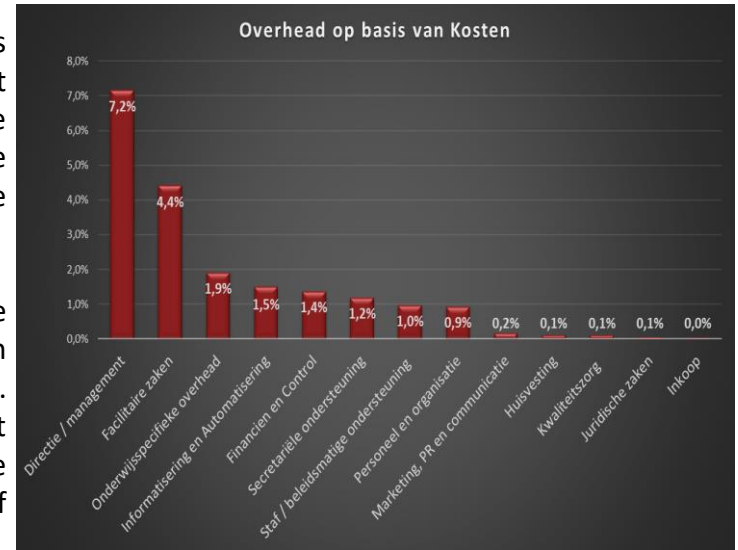
- Als we kijken naar de grootste categorie, namelijk facilitaire zaken, valt op dat deze het hoogste is bij kleine instellingen met een percentage van 6,6%. Middelgrote organisaties hebben het laagste aantal fte's binnen facilitaire zaken werken, namelijk 5%.
- De directie/management is verantwoordelijk voor gemiddeld 5,1% van het totaal aantal fte's. Bij middelgrote instellingen is dit het hoogst, te weten 5,8%, en bij grote instellingen het laagst met 4,8%.
- Als wordt ingezoomd op de categorie onderwijsspecifieke overhead valt op dat de kleine instellingen het hoogste percentage hebben met 3,9% en de grote instellingen het laagste met 2%. Dit suggereert dat hoe groter de instelling, des te lager de verhouding is van werkzame fte's binnen onderwijsspecifieke overhead.
- Binnen de categorie secretariële ondersteuning is het percentage het hoogst bij grote instellingen met 1,9%, en het laagst bij kleine instellingen met 1,2%. Dit suggereert dat hoe groter de instelling, des te groter de verhouding is van werkzame fte's binnen secretariële ondersteuning.
- Kleine instellingen hebben binnen de categorie financiën en control het laagste percentage met 1,4%. Opvallend is het relatief hoge percentage van 2% bij middelgrote instellingen.



### 3.3 Resultaten op basis van kosten (methodiek 2)

De resultaten op basis van kosten zijn opgenomen in bijlage 2 van dit rapport. Als de kosten van de overhead, inclusief die voor uitbesteed werk, worden afgezet tegen de totale personele kosten van de organisatie, bedraagt het gemiddelde percentage overhead 20,1%. Ook bij deze kostenmethodiek scoren kleine instellingen het hoogste (21,9%) en de grote instellingen het laagst (19,4%). De verdeling van overhead in categorieën is opgenomen in de grafiek hiernaast.

Als we inzoomen op de categorieën, blijken in directie/management, facilitaire zaken, onderwijsspecifieke overhead, informatisering en automatisering en financiën en control het grootste aandeel in de totale kosten te hebben. Gemiddeld bestaat 7,2% van de totale kosten uit directie/management, 4,4% uit facilitaire zaken, 1,9% binnen onderwijsspecifieke overhead, 1,5% uit informatie en automatisering en 1,4% uit financiën en control. In de volgende paragraaf gaan we verder in op deze categorieën.



#### Nadere analyse per categorie

Wanneer we de vijf belangrijkste categorieën nader analyseren komt het volgende beeld naar voren:

- Als we kijken naar de grootste categorie, namelijk directie/management, valt op dat deze het hoogst is bij middelgrote instellingen met 8,1% en het laagst bij grote instellingen met 6,8%. Dit is in lijn met de resultaten op basis van methodiek 1.
- Eveneens in lijn met methodiek 1 hebben kleine instellingen het hoogste percentage binnen de categorie facilitaire zaken, namelijk 5%, en middelgrote instellingen het laagst met 3,6%.
- Als wordt ingezoomd op de categorie onderwijsspecifieke overhead valt op dat de kleine instellingen het hoogste percentage hebben met 3,0% en de grote instellingen het laagste met 1,5%. Ook deze resultaten liggen in lijn met de resultaten op basis van methodiek 1.
- Binnen de categorie informatie en automatisering is het percentage het hoogst bij kleine instellingen met 1,8%, en het laagst bij grote instellingen met 1,4%. Dit suggereert dat hoe groter de instelling, des te kleiner de verhouding is tussen de automatiseringskosten ten opzichte van de totale kosten.
- Grote instellingen hebben binnen de categorie financiën en control het laagste percentage met 1,3%. Dit is niet in lijn met de resultaten uit methodiek 1. Wel blijft ook bij deze methodiek het relatief hoge percentage bij middelgrote instellingen met 1,7% opvallend.

### **3.4 Vergelijking van de resultaten met eerder onderzoek**

Zoals in hoofdstuk 1 aangegeven is in 2013 een vergelijkbaar benchmarkonderzoek uitgevoerd op initiatief van Dunamare Onderwijsgroep en Ons Middelbaar Onderwijs (OMO). In deze paragraaf vergelijken we de resultaten uit het onderzoek van 2016-2017 met die van 2013. Deze vergelijking gaat in op de resultaten die op basis van methodiek 2, namelijk kosten, zijn gemeten.

In bijlage 2 van dit rapport zijn de resultaten van het onderzoek uit zowel 2013 als 2016 opgenomen. In het onderstaande tabel is de vergelijking met de resultaten uit 2013 visueel gemaakt. Uit deze vergelijking komt het volgende naar voren:

- Het gemiddelde aandeel van de overheadkosten ten opzichte van de totale kosten is in 2016 min of meer gelijk aan 2013. In 2016 bedraagt het gemiddelde aandeel van de overheadkosten t.o.v. de totale kosten namelijk 20,1% en in 2013 20,0%.
- In het onderzoek van 2016 heeft directie/management gemiddeld het hoogste aandeel in de overheadkosten dit is gelijk aan 2013. Daarnaast is het aandeel van facilitaire zaken in 2016 relatief veel gedaald, namelijk van 5,3% in 2013 naar 4,4% in 2016.
- Verder is de afname van het aandeel van onderwijsspecifieke overhead en financiën en control in 2016 opvallend. Het aandeel van onderwijsspecifieke overhead is van 2,1% in 2013 gedaald naar 1,9% in 2016. Het percentage van financiën en control is gedaald van 1,7% in 2013 naar 1,4% in 2016.

### **3.5 Overheadkosten per leerling**

Aanvullende op de voorgaande resultaten en analyses zijn in dit benchmarkonderzoek de overheadkosten per leerling inzichtelijk gemaakt. Deze resultaten zijn opgenomen in bijlage 3. Hieruit blijkt dat de overheadkosten op totaal niveau gemiddeld € 1.323 per leerling bedragen. De verschillen tussen kleine, middelgrote en grote instellingen zijn niet significant. De directie/managementkosten per leerling bedragen gemiddeld € 472 per leerling. Dit is het hoogst bij middelgrote instellingen met € 532 per leerling. Verder zijn de kosten met betrekking tot facilitaire zaken per leerling gemiddeld € 291 per leerling. Dit is het hoogst bij grote instellingen met € 308 per leerling. Opvallend zijn de kosten met betrekking tot financiën en control bij middelgrote instellingen. Deze bedragen € 110 per leerling, in tegenstelling tot € 80 per leerling bij kleine instellingen en € 89 per leerling bij grote instellingen.

### **3.6 Overhead op het bestuursbureau**

In dit benchmarkonderzoek is tevens bij middelgrote en grote instellingen het aandeel van het bestuursbureau gemeten. Hierbij is de verhouding tussen het aantal fte binnen het bestuursbureau ten opzichte van het totaal aantal fte overhead binnen de instelling tot uitdrukking gebracht. Uit deze meting komt het volgende naar voren:

- Het gemiddeld percentage overhead van middelgrote instellingen is 22,0%.
- Het gemiddeld percentage overhead van grote instellingen is 20,8%.

### **3.7 Overheadkosten ten opzichte van de omzet**

Tot slot zijn in dit onderzoek de kosten van de overhead afgezet tegenover de totale omzet van de organisatie. In dat geval blijken de overheadkosten van kleine instellingen op 14,8% van de omzet te liggen, die van middelgrote instellingen op 15,8% en van grote instellingen op 15,5%. Het algeheel gemiddelde komt uit op 15,4%.

## 4. Conclusie en vervolg

Gelet op het aantal deelnemende instellingen en de variëteit ervan kan dit benchmarkonderzoek als representatief voor de voortgezet onderwijs sector worden beschouwd. De uitkomsten van het onderzoek kunnen we niet direct kwalificeren als goed of slecht. Uit het onderzoek komen wel de volgende indicaties naar voren:

- Gemiddeld bedraagt de overhead binnen VO-instellingen 20,1%. De twee grootste categorieën daarin betreffen directie/management en facilitaire zaken. Deze twee categorieën vormen samen 11,6% van de personeelskosten binnen VO-instellingen. Dit is ongeveer in lijn met eerdere resultaten en het beeld uit eerder onderzoek in 2013.
- De gemiddelde overhead binnen VO-instellingen is in 2016 in vergelijking met 2013 op totaal niveau gelijk gebleven. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de daling van overhead binnen de categorieën facilitaire zaken, financiën en control en onderwijsspecifiek personeel. Daarentegen is de overhead binnen directie/management in 2016 t.o.v. 2013 toegenomen van 6,8% naar 7,2%.
- Hoewel de middelgrote instellingen over het algemeen een hogere overhead hebben zijn de verschillen tussen kleine, middelgrote en grote instellingen niet substantieel en kan geconcludeerd worden dat de omvang van de organisatie geen belangrijke invloed heeft op de omvang van de overhead op totaal niveau.
- Middelgrote instellingen hebben een relatief hoge overhead in de categorie directie/management in vergelijking met kleine en grote instellingen. Daarentegen hebben middelgrote instellingen het laagste percentage overhead binnen categorie facilitaire zaken.
- Kleine instellingen hebben een relatief hoge overhead binnen facilitaire zaken in vergelijking met middelgrote en grote instellingen.

### **Verbeterpunten en beperkingen van het onderzoek**

Bij het analyseren van de resultaten en het trekken van conclusies dienen we rekening te houden met het feit dat elke organisatie uniek is. Een benchmarkonderzoek kan hier nooit geheel recht aan doen. Daarom moeten we de gepresenteerde resultaten in dit rapport als indicatie beschouwen. Verder is gedurende de verwerking van de gegevens en de bijeenkomsten gebleken dat het invulformat en de gekozen methodiek wellicht nog kunnen worden verfijnd en/of vooraf verhelderd. Met name werd het als lastig ervaren om informatie boven water te krijgen over:

- uitbesteed (overhead-)personeel (per categorie);
- overheadtaken die uitgevoerd worden door medewerkers in het primaire proces, of andersom, bijvoorbeeld directieleden met lesgevende taken;
- wie in de categorie onderwijsspecifieke overhead valt.

Hiermee kan in eventueel vervolgonderzoek rekening worden gehouden.

### **Doel bereikt**

De doelstelling om een representatief benchmarkonderzoek naar overhead in het VO uit te voeren is geslaagd. De reacties van de respondenten naar aanleiding van het onderzoek en de twee bijeenkomsten waren daarbij overwegend positief. De deelnemers zagen de bijeenkomsten bovendien als een goede mogelijkheid om hun netwerk uit te breiden, en ook andere financiële- en onderwijskundige onderwerpen aan te snijden. Hiermee zijn de doelstellingen van het onderzoek gehaald.

### **Vervolg**

Vanwege de nuttige resultaten en de enthousiaste reacties ligt het in de lijn der verwachting om een vervolg aan het huidige onderzoek te geven, bijvoorbeeld over 2 tot 3 jaar.

# Bijlage 1. Overhead op basis van FTE (methodiek 1)

## Overhead, op basis van FTE

	Klein < 4.000	Middelgroot 4.000 - 10.000	Groot > 10.000	Totaal Totaal
A Directie / management	5,6%	5,8%	4,8%	5,1%
B Secretariële ondersteuning	1,2%	1,4%	1,9%	1,7%
C Staf / beleidsmatige ondersteuning	0,3%	0,3%	0,9%	0,7%
D Kwaliteitszorg	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%
E Marketing, PR en communicatie	0,3%	0,4%	0,1%	0,2%
F Juridische zaken	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
G Personeel en organisatie	1,3%	1,4%	0,6%	0,9%
H Financien en Control	1,4%	2,0%	1,5%	1,6%
I Informatisering en Automatisering	1,8%	1,6%	1,4%	1,5%
J Facilitaire zaken	6,6%	5,0%	5,4%	5,5%
K Huisvesting	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%
L Inkoop	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
M Onderwijsspecifieke overhead	3,9%	3,2%	2,0%	2,6%
M correctie onderwijsspecifieke overhead	0,0%	0,6%	1,9%	1,3%
<b>Totaal</b>	<b>22,8%</b>	<b>22,0%</b>	<b>20,8%</b>	<b>21,4%</b>
OP	77,2%	78,0%	79,2%	78,6%
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

## Bijlage 2. Overhead op basis van kosten (methodiek 2)

Overhead, op basis van kosten, incl uitbesteed werk										
	Vergelijking	2016 Klein	2016 Middelgroot	2016 Groot	2016 Totaal	2013 Klein	2013 Middelgroot	2013 Groot	2013 Totaal	
		< 4.000	4.000 - 10.000	> 10.000	Totaal	< 4.000	4.000 - 10.000	> 10.000	Totaal	
A	Directie / management	0,0%	7,6%	8,1%	6,8%	7,2%	6,7%	8,5%	6,5%	6,8%
B	Secretariële ondersteuning	0,0%	0,8%	1,0%	1,4%	1,2%	0,9%	0,9%	0,7%	0,7%
C	Staf / beleidsmatige ondersteuning	0,0%	0,3%	0,4%	1,4%	1,0%	0,3%	0,3%	0,7%	0,6%
D	Kwaliteitszorg	0,0%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,3%	0,2%	0,1%	0,1%
E	Marketing, PR en communicatie	0,0%	0,3%	0,3%	0,1%	0,2%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%
F	Juridische zaken	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%	0,0%	0,1%	0,1%
G	Personeel en organisatie	0,0%	1,3%	1,4%	0,7%	0,9%	1,0%	1,0%	0,7%	0,8%
H	Financiën en Control	0,0%	1,4%	1,7%	1,3%	1,4%	1,2%	1,3%	1,8%	1,7%
I	Informatisering en Automatisering	0,0%	1,8%	1,5%	1,4%	1,5%	1,4%	1,4%	1,5%	1,4%
J	Facilitaire zaken	0,0%	5,0%	3,6%	4,5%	4,4%	4,4%	4,9%	5,6%	5,3%
K	Huisvesting	0,0%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,3%	0,1%	0,2%	0,2%
L	Inkoop	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
M	Onderwijs specifieke overhead	0,0%	3,0%	2,4%	1,5%	1,9%	2,7%	2,2%	1,9%	2,1%
	<b>Totaal</b>	<b>0,0%</b>	<b>21,9%</b>	<b>20,7%</b>	<b>19,4%</b>	<b>20,1%</b>	<b>19,6%</b>	<b>21,0%</b>	<b>19,9%</b>	<b>20,0%</b>
	<b>OP</b>	<b>0,0%</b>	<b>78,1%</b>	<b>79,3%</b>	<b>80,6%</b>	<b>79,9%</b>	<b>80,4%</b>	<b>79,0%</b>	<b>80,1%</b>	<b>80,0%</b>
	<b>Totaal</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

## Bijlage 3. Overheadkosten per leerling

Overheadkosten per leerling					
	2016	2016	2016	2016	
	Klein	Middelgroot	Groot	Totaal	
	< 4.000	4.000 - 10.000	> 10.000	Totaal	
A Directie / management	€ 448	€ 532	€ 462	€ 472	
B Secretariële ondersteuning	€ 49	€ 67	€ 93	€ 79	
C Staf / beleidsmatige ondersteuning	€ 19	€ 23	€ 93	€ 65	
D Kwaliteitszorg	€ 10	€ 6	€ 8	€ 8	
E Marketing, PR en communicatie	€ 15	€ 22	€ 9	€ 12	
F Juridische zaken	€ 1	€ 4	€ 5	€ 4	
G Personeel en organisatie	€ 77	€ 93	€ 48	€ 62	
H Financien en Control	€ 80	€ 110	€ 89	€ 91	
I Informatisering en Automatisering	€ 103	€ 101	€ 99	€ 100	
J Facilitaire zaken	€ 294	€ 235	€ 308	€ 291	
K Huisvesting	€ 10	€ 6	€ 9	€ 8	
L Inkoop	€ 1	€ 2	€ 3	€ 3	
M Onderwijsspecifieke overhead	€ 178	€ 157	€ 100	€ 126	
<b>Totaal</b>	<b>€ 1.285</b>	<b>€ 1.359</b>	<b>€ 1.324</b>	<b>€ 1.323</b>	