

## **Examenprofielen**

**Rapportage van het onderzoek naar de kosten van  
examinering**

## Colofon

Titel Examenprofielen, rapportage van het onderzoek naar de kosten van examinering  
Auteur Anneke Westerhuis  
Datum november 2011  
Projectnummer 30078

ecbo 's-Hertogenbosch  
Postbus 1585  
5200 BP 's-Hertogenbosch  
T 073 687 25 00  
F 073 612 34 25  
www.ecbo.nl

ecbo Utrecht  
Postbus 19194  
3501 DD Utrecht  
T 030 296 04 75  
F 030 636 04 31  
www.ecbo.nl



© ecbo 2011

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, op welke andere wijze dan ook, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever.

## **Inhoudsopgave**

<b>Inleiding</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Het doel van het project</b> .....	<b>7</b>
<b>2 De specificaties van het kostenmodel</b> .....	<b>9</b>
<b>3 Het werkproces</b> .....	<b>11</b>
<b>4 Het projectresultaat en de ervaringen met het gebruik</b> .....	<b>15</b>
4.1 Voldoet het resultaat aan de uitgangspunten?.....	15
4.2 De eerste ervaringen met het kostenmodel .....	16
4.3 De ervaringen van de tweede gebruikersgroep.....	17
<b>5 Slotbeschouwing</b> .....	<b>23</b>
5.1 Wensen en vragen van de gebruikers .....	23
5.2 Een implementatiestrategie? .....	24
5.3 De betekenis van het kostenmodel voor het inrichten van de examenorganisatie	24
<b>Bijlage 1: De deelnemers aan het project 'kostenmodel examinering'</b> .....	<b>27</b>
<b>Bijlage 2: De opbouw van het 'kostenmodel examinering'</b> .....	<b>29</b>



## Inleiding

Schooljaar 2010-2011 is in het 'Project Examenprofiel' ingericht als aanloop naar de landelijke invoering van de opbrengsten van het project: de afspraken over examinering en de reguliere toepassing van in het project ontwikkelde instrumenten. In deze fase zijn twee thema's benoemd waarop onderzoek moet bijdragen aan de implementatie van de ontwikkelde instrumenten in het mbo:

- de vergelijking van de examenorganisatie van scholen met de in de Procesarchitectuur Examinering uitgewerkte procesgang;
- het ontwikkelen en toepassen van een kostprijsmodel om de kosten van examinering in diverse uitvoeringsvarianten in het mbo in beeld te brengen.

Dit rapport doet verslag van het tweede onderzoeksproject: het in beeld brengen van de kosten van examinering. In het hoofdstuk 1 van dit rapport wordt het doel van het onderzoek geschetst. Uit de tekst zal blijken dat het oorspronkelijke doel is losgelaten en in plaats daarvan is ingezet op het ontwikkelen van een rekenmodel om de kosten van examinering in beeld te brengen. Hoofdstuk 2 beschrijft de specificaties waaraan het kostenmodel zou moeten voldoen. Hoofdstuk 3 beschrijft het werkproces waarin het model is ontwikkeld en hoofdstuk 4 geeft een beschrijving van het resultaat en de ervaringen van gebruikers. Het rapport wordt afgesloten met een slotbeschouwing waarin de kansen en valkuilen van het regulier gebruik van het kostenmodel worden geschetst (hoofdstuk 5).



# 1 Het doel van het project

In de eerste fase van het project Examenprofiel (2009-2010) was een vrij algemene reactie dat het werken met Sectorale Examenprofielen en volgens de Procesarchitectuur Examinering een kostenverhoging met zich mee zullen brengen. De kosten van examinering in het mbo zullen toenemen. Er waren echter ook reacties die deze verwachting in twijfel trokken; het gezamenlijk ontwikkelen van examens op basis van Sectorale Examenprofielen zou evengoed tot kostenverlaging kunnen leiden.

Om te onderzoeken welke aanname terecht is, was de aanvankelijke gedachte de veronderstellingen te toetsen aan een business case. Na enkele oriënterende gesprekken was de conclusie echter al snel getrokken dat voor een business case de noodzakelijke gegevens ontbreken. Voor het toetsen van de veronderstellingen (kostenverhoging of kostenverlaging) waren in het mbo onvoldoende empirische gegevens beschikbaar.

Op basis van deze conclusie is het doel van het onderzoek bijgesteld. De eerste aandacht zou moeten uitgaan naar het in beeld krijgen van de feitelijke kosten. Daarbij kan men niet om het feit heen dat examinering in het mbo een diversiteit in uitvoeringsvormen kent en dat men niet kan uitgaan van een uniforme toedeling van taken op het centrale en decentrale niveau van onderwijsorganisaties. Als we de feitelijke kosten in rekening willen brengen moet het rekenmodel de kosten in relatie tot deze organisatieverschillen inzichtelijk kunnen maken.

Het doel van het onderzoek is daarom bijgesteld. In plaats van het in beeld brengen van de feitelijke kosten van examinering voor het totale mbo wordt een rekenmodel ontwikkeld waarmee de kosten in beeld gebracht kunnen worden. Het project moet een kostenmodel ontwikkelen dat gebruikers (onderwijsinstellingen) in staat stelt de feitelijke kosten van en uitgaven voor examinering te berekenen.

De uitvoering van het onderzoek was in handen van ecbo. Voor het ontwikkelen van een kostenmodel is in overleg met de projectleiding Examenprofiel besloten samen te werken met PwC.





## 2 De specificaties van het kostenmodel

Voorafgaand aan de ontwikkeling van het kostenmodel is in overleg tussen de projectleiding en PwC vastgesteld aan welke eisen het model zou moeten voldoen. Deze zijn geformuleerd als voorwaarden (4) en uitgangspunten (3).

De eerste voorwaarde is dat het model conform de Procesarchitectuur Examinering moet zijn opgebouwd. Deze Architectuur is bedoeld als referentie voor de inrichting van de examenprocessen in het mbo. Het is de gemeenschappelijke taal voor het beschrijven van de examinering in het mbo. Het kostenmodel volgt de opbouw en indeling van de Procesarchitectuur Examinering; de categorieën van de Procesarchitectuur moeten worden vertaald in (te kwantificeren) kostencategorieën, onderverdeeld in activiteiten waarvan de personele kosten en overige kosten genoteerd kunnen worden.

De tweede voorwaarde is dat het kostenmodel gebruikersvriendelijk moet zijn. Het model moet gebruikt kunnen worden door personen die niet bij de ontwikkeling betrokken zijn geweest. Ook mag het geen model zijn dat alleen door financiële of bedrijfseconomische specialisten kan worden gebruikt. Het moet bovendien geschikt zijn om binnen scholen op verschillende niveaus kosten voor examinering te kunnen berekenen. Dat betekent ook dat het model niet in varianten wordt ontwikkeld die specifiek zijn voor bepaalde inrichtingen van de examenorganisatie; het kostenmodel moet de kosten van alle uitvoeringsvarianten in het mbo in beeld kunnen brengen.

De derde voorwaarde hangt met de tweede samen. Het project levert niet alleen een rapportage op van het verloop van het project en een toelichting op de resultaten, maar ook een model dat voor alle instellingen beschikbaar is.

De vierde voorwaarde tot slot is dat voor het vergelijken van kosten rekeneenheden moeten worden gekozen. Uitgaan van een schooljaar als tijdvak voor het in beeld brengen van de kosten ligt voor de hand, maar er zal ook rekening gehouden moeten worden met verschillen in eenheden waarop kosten betrekking kunnen hebben (instellingsniveau, sector- of creboniveau, et cetera).

Het kostenmodel kent ook enkele uitgangspunten:

- De eerste is dat het model de kosten van examinering, en dus de summatieve toetsing, in beeld brengt. Kosten voor formatieve toetsing, in casu het procesgebied 'leren', zijn niet in het kostenmodel opgenomen. Hiermee wijkt het kostenmodel af van de Procesarchitectuur Examinering, waarin het procesgebied 'leren' wel is opgenomen.
- Het tweede uitgangspunt is dat alleen de kosten van examens voor het beroepsdeel van mbo-opleidingen worden meegenomen. Dus niet de kosten van het examineren van taal en rekenen.
- Het derde uitgangspunt is dat niet alleen personele kosten, maar ook uitgaven (inhuur) en 'verborgen kosten' in beeld gebracht moeten worden. Met verborgen kosten worden kosten bedoeld van inspanningen (van derden) die niet in een factuur/uitbetaling zichtbaar worden. Denk aan deelname van mensen uit het bedrijfsleven aan examenactiviteiten die daarvoor geen kostenvergoeding ontvangen.



### 3 Het werkproces

Voor het ontwikkelen van een kostenmodel was niet alleen de expertkennis van PwC noodzakelijk, maar ook de medewerking van instellingen om na te denken over het ontwerp en om prototypes van het model in de praktijk te toetsen. Het project is in drie fasen uitgevoerd die in dit hoofdstuk kort worden beschreven.

#### **De werving van organisaties voor deelname aan het project**

Na een oproep van de projectgroep Examenprofiel en enkele informatiebijeenkomsten hebben zich negen instellingen opgegeven om mee te doen aan het ontwikkelen van een kostenmodel: acht onderwijsinstellingen (roc's en aoc's) en één examenleverancier. Dit aantal was boven verwachting. In de opzet van het onderzoek was op vier instellingen (cases) gerekend. Instellingen hebben zich aangemeld met een profiel van hun examenorganisatie op twee thema's:

- de examenorganisatie (centraal of decentraal georganiseerd);
- examens worden door de school zelf ontwikkeld/uitgevoerd of ingekocht/uitbesteed.

Ook is aangegeven dat voorwaardelijk voor deelname is dat de te betrekken examenpraktijk is gebaseerd op competentiegerichte kwalificatiedossiers, is goedgekeurd door de Inspectie van het Onderwijs en kan worden gedocumenteerd aan de hand van examenhandboeken, urenbegrotingen, begrotingen voor inhuur, inkoopfactoren of andere documentatie.

Alle instellingen die zich hadden opgegeven zijn uitgenodigd voor een voorlichtingsbijeenkomst. In deze bijeenkomst (28 januari 2011) zijn de verwachtingen van de belangstellende instellingen gepeild en zijn de opzet en planning van het onderzoek doorgesproken. Ook is zorgvuldig doorgesproken wat deelname aan het onderzoek voor de instellingen zou betekenen.

Deze informatie was voor drie instellingen aanleiding zich terug te trekken; niet omdat ze zich niet in de opzet van het project konden vinden, maar omdat ze de noodzakelijke tijdsinvestering niet konden opbrengen. Men kon niet voldoen aan de gevraagde inzet. Uiteindelijk hebben zes instellingen aan het project meegewerkt. Bij de intake en in de eerste bijeenkomst van 28 januari 2011 was al duidelijk dat geen van de instellingen interne documenten met urenbegrotingen en realisaties van de inzet van personele kosten beschikbaar heeft. Deze voorwaarde voor deelname is daarom vervallen. De zes instellingen die met de ontwikkeling van het kostenmodel zijn gestart zijn:

- Friesland College
- Graafschap College in samenwerking met IBKI/de Stem
- Helicon Opleidingen
- Koning Willem I College
- Leeuwenborgh Opleidingen

### **De ontwikkel- en experimenteerondes**

Met deze zes organisaties is het kostenmodel in drie rondes ontwikkeld. De eerste ronde startte direct nadat was uitgekristalliseerd welke instellingen aan het onderzoek zouden meedoen. In deze eerste ronde zijn met alle instellingen gesprekken gevoerd om factoren die invloed hebben op de kosten van examinering te inventariseren en om zicht te krijgen op kostenposten en de feitelijke personele en activiteitenkosten. Deze oriënterende gesprekken waren bedoeld om bij de deelnemende scholen een begin te maken met het verzamelen van de voor het kostenmodel relevante informatie. Een ander doel was de onderzoekers een beeld te geven van de mate waarin de Procesarchitectuur Examinering in te kwantificeren activiteiten van de schoolorganisatie geoperationaliseerd kan worden, alsook van de mate waarin activiteiten en tijdsinvesteringen in kengetallen zijn uit te drukken. Al deze gesprekken zijn gevoerd door ecbo.

In sommige gesprekken is de examenorganisatie van de totale instelling geanalyseerd, in andere de examenorganisatie van sectoren of van een subsector. In alle gevallen bleken betrokkenen weliswaar niet over empirisch onderbouwde gegevens van tijdsinvesteringen te beschikken, maar konden ze, dankzij de goede voorbereiding, aan de hand van de Procesarchitectuur de personele inzet in deelprocessen nagenoeg volledig in beeld brengen. Men kon bijna altijd een inschatting maken van tijdsinvesteringen ( $\times$  salaris = personele kosten). Waar dit niet in het gesprek mogelijk bleek, konden deze gegevens achteraf in de organisatie worden achterhaald.

Op basis van de resultaten van de gesprekken is door PwC een eerste versie van het kostenmodel ontwikkeld dat op 17 februari 2011 is gepresenteerd aan de deelnemende instellingen. De basisstructuur van het model met hoofdblokken (de deelprocessen van de Procesarchitectuur Examinering), per hoofdblok onderverdeeld in van de Procesarchitectuur afgeleide activiteiten die uitmonden in een product en in personele en overige kosten gekwantificeerd worden, is door de deelnemers als zeer bruikbaar en realistisch beoordeeld. Alle procesgebieden van de Procesarchitectuur en alle processen per procesgebied kunnen in personele kosten en overige kosten worden gekwantificeerd. Zoals eerder aangegeven, is het deelgebied 'leren' buiten het kostenmodel gehouden. In de bijeenkomst is door de deelnemers een inschatting gemaakt van de procentuele verdeling van de kosten over de deelgebieden. Deze verdeling is voor de modelontwikkelaars een handige maatstaf voor om tussentijds te beoordelen of het model reële uitkomsten geeft.

Vervolgens is in een aantal – korte – rondes het model door de onderwijsinstellingen en de examenleverancier uitgeprobeerd en op basis van de reacties bijgesteld. In de periode na de eerste bijeenkomst hebben instellingen als eerste één van de hoofdblokken (deelprocessen) van het model ingevuld. In volgende rondes is het model verfijnd, is de lay-out gebruiksvriendelijker gemaakt en zijn de definities van de begrippen en de leeswijzer aangescherpt. Nadat het integrale model is uitgeprobeerd en bijgesteld, is het model zo ver ontwikkeld dat het door een tweede kring deelnemers, dus instellingen/personen die niet bij de ontwikkeling van het model waren betrokken, kan worden getest.

### **De valideringsronde met een uitgebreide groep instellingen**

In de periode tussen 10 mei 2011 en 10 oktober 2011 is het model getest door instellingen die niet bij de ontwikkeling betrokken waren. Voor deze tweede testfase zijn de instellingen uitgenodigd die meedoen aan de projectgroep Werken in de Praktijk van het project

Examenprofiel, alsook de instellingen die van deelname aan de eerste ronde hadden afgezien. Naast instellingen (4) die ook betrokken waren bij de eerste ronde hebben zes nieuwe instellingen aan deze try-out meegedaan:

- Alfa-college
- ROC A12
- Amarantis
- ROC van Amsterdam
- ROC Eindhoven
- Rijn IJssel

En uit de vorige ronde:

- Graafschap College
- IBKI/de Stem
- Helicon Opleidingen
- Koning Willem I College

Op 12 oktober 2011 is de afsluitende bijeenkomst van deze testperiode gehouden. Het Kostenmodel Examinering is door alle betrokkenen akkoord bevonden voor de definitieve oplevering.



## 4 Het projectresultaat en de ervaringen met het gebruik

Dit hoofdstuk is in drie delen verdeeld. In de eerste paragraaf wordt de vraag beantwoord of het ontwikkelde kostenmodel voldoet aan de vooraf vastgestelde voorwaarden en uitgangspunten. In de tweede paragraaf worden de ervaringen van de eerste gebruikers van het kostenmodel verwoord en in de derde paragraaf op de ervaringen van de tweede gebruikersgroep.

### 4.1 Voldoet het resultaat aan de uitgangspunten?

Om het resultaat te omschrijven is het in de eerste plaats van belang om te weten of het voldoet aan de vooraf omschreven voorwaarden en uitgangspunten:

- Het rekenmodel volgt de opbouw van de Procesarchitectuur Examinering. De Procesarchitectuur blijkt een uitstekende kapstok voor het ontwikkelen van een integraal kostenmodel: elk deelproces van de Procesarchitectuur mondt uit in een of meerdere 'producten' waarvan de totstandkoming in tijdsduur x aantal medewerkers x frequentie per jaar kan worden uitgedrukt en/of in kosten). In de tweede plaats blijkt de Procesarchitectuur inmiddels zo te zijn ingeburgerd (instellingen hebben hun handboeken en interne processen erop aangepast) dat het vertalen van examenactiviteiten in een kostenstructuur weinig problemen oplevert. Gebruikers zijn aangenaam verrast dat het model de interne examenorganisatie 'volgt'.
- De aan de try-outs deelnemende instellingen hebben veel aandacht gegeven aan het gebruikersvriendelijk maken van het kostenmodel. In de tweede try-out is nagegaan of het rekenmodel ook toegepast kan worden door personen die niet bij de ontwikkeling waren betrokken. Dat blijkt het geval te zijn, zij het dat het gebruik van enige kanttekeningen is voorzien. Deze zijn in paragraaf 4.3 verwoord.
- Daarmee is ook duidelijk dat een model is ontwikkeld dat niet alleen in formele zin, maar ook in feitelijke zin voor alle instellingen beschikbaar is.
- De ontwikkelaars zijn erin geslaagd om kosteneenheden te ontwikkelen waarmee rekening gehouden kan worden met de diversiteit in organisatie-eenheden waarop kosten betrekking kunnen hebben. Het schooljaar voldoet als tijdvak voor het in beeld brengen van de kosten. Voor het vergelijken van de kosten blijkt uiteindelijk het aantal deelnemer per schooljaar de meest bruikbare basiseenheid, waarbij de organisatie-eenheden waarop de kosten betrekking hebben in aantallen deelnemers worden uitgedrukt.

Van de drie vooraf genoemde uitgangspunten (alleen de kosten van summatieve toetsing en van de examens voor het beroepsdeel van mbo-opleidingen en naast personele kosten ook uitgaven en 'verborgen kosten' in beeld brengen) is strikt genomen alleen het laatste in de opbouw van het kostenmodel verwerkt. De twee overige uitgangspunten zijn geen eigenschappen van het model geworden. Het is aan de gebruikers om te kiezen of ze alleen de kosten van summatieve toetsing en van de examens voor het beroepsdeel van mbo-opleidingen in het kostenmodel willen opnemen. Voor het gebruik van het model voor kostenvergelijkingen is het uiteraard belangrijk dat duidelijk is welke kosten wel en welke niet in het model zijn opgenomen. Ook dit punt komt terug: in de volgende paragraaf en in de slotbeschouwing (hoofdstuk 5).

## 4.2 De eerste ervaringen met het kostenmodel

In de bijeenkomsten van de medeontwikkelaars van het model is gebrainstormd over mogelijkheden om het model toe te passen. Voor betrokkenen ligt het accent in eerste instantie op toepassingen in de eigen instelling. Deze voorkeur verdient enige toelichting. Uit de ronde van de oriënterende gesprekken met de deelnemende instellingen bleek dat de 'eenheid van analyse' voor het berekenen van de kosten niet een voor alle instellingen identiek organisatieonderdeel kan zijn. In sommige instellingen is de examinering volledig centraal georganiseerd, in andere per sector of per vestiging, of zelfs in kleinere eenheden als opleidingsclusters of een (bbl- of bol-) opleiding. Dat wil zeggen dat de kosten van de uitvoering van de examinering op jaarbasis voor alle instellingsonderdelen dezelfde kunnen zijn omdat de uitvoering in alle instellingsonderdelen identiek verloopt (bij een volledig centraal georganiseerde examinering). Maar het kan ook zijn dat de kosten intern verschillen omdat examinering per onderdeel is georganiseerd en per onderdeel uit een verschillend aantal formatieve toetsen bestaat.

In de inrichting van het kostenmodel is voor dit gegeven een oplossing gevonden (zie onderaan de paragraaf 4.1). Het compliceert echter vergelijkingen van de examinering in organisaties. De schaalgrootte van eenheden waarvoor de kosten in kaart zijn gebracht kan verschillen. In de ene instelling kent de afdeling Motorvoertuigen een eigenstandige examenorganisatie, in een andere is de examenorganisatie op het niveau van een opleiding of sector (Techniek) georganiseerd. Zelfs als bij het invullen van het kostenmodel dezelfde mate van volledigheid is betracht, is niet op voorhand duidelijk aan welke (combinatie van) factoren een verschil in kosten is toe te schrijven. Aan de schaalgrootte? Aan de examenorganisatie? Aan het aantal als summatief bestempelde toetsen? Aan de leeftijd van de betrokken medewerkers? Aan de keuze voor inkoop of zelf ontwikkelen en/of uitvoeren van examens?

Een vergelijking van de kosten van één eenheid in tijdsintervallen met inzicht op de veranderingen in de tussenliggende periode (de invoering van een sectoraal examenprofiel) geeft meer houvast voor het identificeren van verklaringen voor kostenverschillen. Hetzelfde geldt voor het vergelijken van de kosten tussen onderdelen van eenzelfde organisatie. Hieruit volgt de tweede implicatie. Een vergelijking van de kosten vraagt een zorgvuldige regie. Het in beeld brengen van de kosten kan de functie hebben van een statement ('zoveel kost het'), maar interessanter is het om het model te gebruiken om verklaringen te zoeken voor verschillen in kosten en uitgaven. Een minimale voorwaarde is dat kostenoverzichten valide zijn in termen van volledigheid. Zo zijn overzichten onvergelijkbaar als in het ene geval de verborgen kosten van de deelname van het bedrijfsleven aan examinering niet zijn doorberekend en in het andere geval wel. Een andere regiefactor is dat waar, zoals uit het bovenstaande blijkt, er verschillende verklaringsgronden voor het verschil in kosten kunnen zijn, deze zorgvuldig moeten worden nagelopen. Ook al omdat het identificeren van verklaringen voor kostenverschillen niet gelijk staat aan het identificeren van besparingsmogelijkheden.



### 4.3 De ervaringen van de tweede gebruikersgroep

De weergave van de ervaringen van de tweede gebruikersgroep verschilt van de weergave van de eerste groep. De reden is dat de ervaringen van de eerste groep zijn weergegeven als samenvatting van de conclusies van de verschillende bijeenkomsten. De inventarisatie van de ervaringen van de tweede groep had een ander karakter. Na de pilotperiode is met elk van de deelnemende organisaties een gesprek gevoerd aan de hand van zes vragen. In deze paragraaf worden de antwoorden op deze vragen samengevat:

- 1 De reden waarom je hebt opgegeven voor de pilot.
- 2 Of het model voldoet aan de verwachtingen.
- 3 Welke onderdelen van het model lastig zijn in te vullen of te interpreteren.
- 4 De gebruiksmogelijkheden voor het kostenmodel in je eigen instelling en in de mbo-sector.
- 5 Of regulier gebruik van het model aanpassingen vraagt in de inrichting van administratiesystemen van de instelling (zoals de personeelsadministratie).

#### **De redenen om mee te doen aan de pilot**

Het zal opvallen dat deze vraag niet op organisatieniveau, maar op persoonsniveau is gesteld. Daar is een reden voor. De ervaring in de eerste ronde heeft geleerd dat de interesse voor dit thema eerder persoons- dan functiegebonden is. Mensen zijn geïnteresseerd in het thema omdat ze bijvoorbeeld verwachten dat in de nabije toekomst het kostenaspect belangrijker wordt in discussies over en in het mbo. Vanuit die verwachting wil men voor dit thema in de instelling aandacht vragen. De mate waarin betrokkenen invloed op die instellingsagenda hebben verschilt echter. Dat blijkt uit de manier waarop de deelname aan de pilot is georganiseerd. Sommige betrokkenen kunnen het model uit hoofde van hun functie zelf invullen en de participatie van organisatieonderdelen regelen waar andere de medewerking van afdelingen op een meer vrijwillige basis moeten zien te verwerven.

De redenen om mee te doen geven daarmee een beeld van de manier waarop in instellingen aandacht wordt gevraagd voor het thema 'kosten van examinering':

- Inzicht in de kosten van examinering; grip krijgen op de kosten en de kostenontwikkeling; kostenverschillen kunnen verklaringen; de keuze tussen inkopen en zelf ontwikkelen/uitvoeren kunnen onderbouwen; opdoen van nieuwe inzichten om de eigen aanpak van kosteneffectief werken te verbeteren.
- Hulpmiddel voor het ontwikkelen van kostenbewustzijn in teams; dienstverlening aan teams die met het kostenaspect aan de slag willen.

Sommigen geven aan dat met het ontwikkelen van een kostenmodel ook een sectorbelang is gediend:

- Met een kostenmodel krijgt de mbo-sector meer inzicht in de totale sectorkosten van examinering. Bijvoorbeeld ten behoeve van een betere onderbouwing van sectorstandpunten in landelijke beleidsdiscussies.

### **Voldoet het kostenmodel aan de verwachtingen?**

Het antwoord op deze vraag hangt uiteraard samen met de redenen om mee te doen. Voor een enkele persoon heeft het model geen toegevoegde waarde omdat met het model geen nieuwe gegevens worden opgeleverd in vergelijking tot de gegevens die met de huidige aanpak worden verzameld of omdat in de gestandaardiseerde examenorganisatie interne vergelijkingen geen aanknopingspunten bieden voor efficiencywinst.

Voor de meeste leden van de tweede gebruikersgroep heeft het kostenmodel wel toegevoegde waarde; voor het eerst krijgt men alle kosten in beeld. Dat wil niet zeggen dat het model aan álle verwachtingen voldoet.

Uit een aantal pilots kwam de opmerking terug dat het model erg fijnmazig is en erg veel tabbladen telt. Ook omdat de eerste keer veel gegevens bij elkaar gezocht moeten worden, kost het invullen op dit detailniveau veel tijd. Bij deze ervaring is een aantal kanttekeningen te plaatsen:

- De tijdsinvestering is ook afhankelijk van de examenorganisatie omdat die in een instelling meer of minder gedifferentieerd is en/of dat de informatie wel of niet op één plek in de organisatie beschikbaar is.
- Een gedetailleerde invulling is nodig om de kosten van varianten in de examenuitvoering in beeld te krijgen; alle deelprocessen/producten dragen niet evenredig bij aan de kosten van examinering (per deelnemer).
- Uit de ingevulde kostprijsmodellen blijkt dat kosten vooral gemaakt worden voor 'construeren en vaststellen' en 'examineren'. Kosten voor 'kaderstellen' en 'diplomeren' zijn marginaal en minder gevoelig voor de invloed van uitvoeringsvarianten. Bij het invullen van de kosten voor deze deelprocessen zou volstaan kunnen worden met schattingen. Of zouden landelijke kengetallen afgesproken kunnen worden (defaults) voor bijvoorbeeld uurkosten van CvB leden, kosten voor het ontwikkelen van een examenregeling (OER), e.d.
- Als het model een keer ingevuld is wordt invullen – van bepaalde onderdelen – in het vervolggebruik eenvoudiger.

Een ander ervaringsfeit is dat je het invullen moet organiseren. In de tweede pilotfase is het model soms door leidinggevenden, maar ook door teams in samenwerking met een stafmedewerker of deels centraal en deels decentraal ingevuld. De gedeelde ervaring is dat iemand de regie moet houden, met het model de organisatie moet doorgaan en regelen dat relevante afdelingen 'hun deel' invullen. Een andere werkwijze is het invullen in handen leggen bij iemand die de organisatie goed kent, hoofd- en bijzaken kan onderscheiden, etc. Het zorgvuldig beleggen van het invullen heeft ook als voordeel dat betrokkene het model goed leert kennen; het opdoen van ervaring is belangrijk. Als je begrijpt hoe formules in elkaar zitten wordt je meer alert op de doorwerking van variabelen op het eindresultaat; het maakt nogal wat uit of je kosten deelt op een afdeling met 500 leerlingen of op een opleiding met 20 leerlingen.<sup>1</sup> Een andere ervaring is dat de beschikbaarheid van financieel-economische kennis helpt. Bijvoorbeeld voor het bepalen van de huisvesting- en afschrijvingskosten die in het model worden opgenomen.

---

<sup>1</sup> In het model is inmiddels voorzien in het voorkomen van deze valkuil door het verplicht invullen van de clustering

### **Welke onderdelen van het model zijn lastig in te vullen of moeilijk te interpreteren?**

Gebruikers vinden dat niet alle activiteiten even betrouwbaar te kwantificeren zijn (in hoeveelheid tijd). Tijdsopgaven zijn doorgaans schattingen. Bovendien varieert de hoeveelheid tijd, afhankelijk van het feit dat een kwalificatiedossier is gewijzigd of examenprocessen en/of -producten zijn bijgesteld.

Een hoe bepaal je precies 'productiviteit'? De in het model gegeven marges (50–75%) zijn het resultaat van onderzoek, maar deze range is vrij groot. De keuze blijft een schatting die echter grote impact heeft op de uitkomsten van de uiteindelijke kostprijsberekening.

Bij het interpreteren van categorieën spelen ook sociale factoren een rol. Voor draagvlak in een team is het bijvoorbeeld belangrijk dat het team alle voor hen bij examinering horende activiteiten in het model kwijt kan. Bijvoorbeeld betrokkenheid/aanwezigheid bij diploma-uitreikingen. In het model is ervoor gekozen dit niet mee te nemen, maar dat maakt het model voor teams soms minder valide. Een ander gegeven is dat teams op verschillende manieren tellen. Het is de vraag wie of wat teams meetellen bij het invullen; het ene team telt anders dan het andere.

Naast de genoemde verschillen in de wijze van invullen, in situaties die in beeld worden gebracht (routine of ontwikkelen van nieuwe examenproducten), het moeten inschatten van de tijdsfactor en de interpretatie van categorieën, zijn nog een aantal andere factoren genoemd die meespelen bij de interpretatie van de uiteindelijke kostprijs per deelnemer/per deelproces:

- Het gegeven dat ontwikkelkosten voor examenproducten niet door het inkoopbedrag worden gedekt omdat bijvoorbeeld het O&O-fonds mee betaalt. Boek je dit bedrag wel of niet in als inkomsten?
- Het feit dat bepaalde activiteiten op meer plaatsen in het model genoteerd kunnen worden en men daarin een keuze moet maken (bijvoorbeeld: 'buiten de deur uitvoeren van examens'). Als je kosten tussen verschillende afdelingen wilt vergelijken moet je bij de interpretatie van de kostprijsberekening hier rekening mee houden.

De conclusie is dat het niet volstaat alleen 'onder de streep' de kosten per leerling te vergelijken. Voor het analyseren van kostenverschillen moeten de interpretaties van categorieën en de gemaakte keuzes tijdens het invullen in het gesprek betrokken worden.

Tot slot is gepleit voor het invoeren van tabbladen voor specifieke functies: de assessor, de examensecretaris, etc. Dat maakt invullen niet alleen logistiek eenvoudiger omdat functionarissen hun activiteiten/aandeel in het tot stand komen van producten los van elkaar kunnen invullen, ook kun je dan gesommeerd over alle activiteiten tijdsinvesteringen/kosten per functie inzichtelijk maken.

### **Gebruiksmogelijkheden van het kostenmodel in de instelling**

De gesuggereerde gebruiksmogelijkheden weerspiegelen de redenen waarom men zich voor de pilot heeft opgegeven:

- Het model gebruiken als hulpmiddel om scholen duidelijk te maken dat uitbesteden (van alle of enkele in aanmerking komende deelprocessen) goedkoper is dan zelf ontwikkelen.
- Het model gebruiken om de kostenfactor nadrukkelijker in het schoolbeleid te betrekken: doorrekenen van kostenverschillen tussen inkopen en zelf doen; jaarlijks in beeld brengen van de kostenontwikkeling; vooraf doorrekenen van de financiële implicaties van beoogde veranderingen in de examenorganisatie; het model betrekken bij de discussies over het aanpassen van het interne model voor het alloceren van budgetten.
- Het model gebruiken om intern het kostenbewustzijn te vergroten door ruchtbaarheid aan het bestaan van het model te geven; het model gebruiken als input voor het leerproces van teams om kostenefficiënter te werken; het model intern aanbieden als middel voor afdelingen die van het kostenvraagstuk een aandachtspunt willen maken.

### **Gebruiksmogelijkheden van het kostenmodel voor de mbo-sector**

De gebruikersgroep is behoorlijk unaniem over de mogelijkheden en onmogelijkheden van het model op sectorniveau. Gebruik op mbo-sector niveau moet zich richten op het vergelijken van de wijze van invullen van roc's in relatie tot de uitkomsten: hoe gedetailleerd vul je het in, wat tel je mee en hoe heb je gekwantificeerd? Kortom, de eigen invulling toetsen aan die van andere organisaties (bilateraal of met een klein groepje instellingen). Op dit moment voorziet men niet dat het model op sectorniveau toepasbaar is. Vooral vanwege de vrijheidsgraden bij het invullen. De wisselende mate van volledigheid, de keuze van deelprocessen die wel en niet zijn meegenomen, het aantal schattingen en onnauwkeurighedsrisico's bij het omslaan van kosten over de verschillende volumes leerlingen belemmeren het geven van een valide landelijk beeld van de examenkosten. De gevulde kostprijsmodellen geven verschillende uitkomsten, maar hoe betrouwbaar zijn die op dit moment? Zouden de uitkomsten niet eerst extern gevalideerd moeten worden alvorens ze buiten de instellingen te kunnen gebruiken? Daar staat tegenover dat de verschillen ook weer niet zo groot zijn en wel als indicatie gehanteerd kunnen worden voor de variatiebreedte van de examenkosten per leerling.

### **Aanpassingen die regulier gebruik van het model vraagt van de inrichting van administratiesystemen**

Gebruikers denken niet dat aanpassingen nodig zijn. Sommigen verwachten dat scholen het model alleen gebruiken in het kader van het ontwikkelen van meerjaren beleidsplannen. Daarvoor zal een school de interne administratie niet aanpassen.

Een ander argument is dat het invullen in de pilot is belegd bij afdelingen/personen waarvoor dit een reguliere taak wordt c.q. die in hun positie zicht hebben op examenactiviteiten en de personele inzet op onderdelen. Voor het vervullen van deze taak zijn administratieve aanpassingen niet nodig; in de pilot is deze behoefte niet naar voren gekomen. Een ander punt is dat voor een betrouwbaar beeld van tijdsinvesteringen scholen over een systeem voor tijdschrijven zouden moeten beschikken. Betrokkenen verwachten echter niet dat daarvoor in het onderwijs veel draagvlak bestaat.

Een lastig punt is nog het bepalen van de productiviteit van bij examinering betrokken medewerkers. Daarbij gaat het niet alleen om de direct aanwijsbare tijd, maar ook om de kosten die voortkomen uit voorbereiding, nazorg, vergadertijd, scholing, et cetera. De daadwerkelijke tijdsinzet voor examinering kan slechts een fractie van de personeelslasten zijn, maar kleine afwijkingen kunnen uiteindelijk grote gevolgen voor de doorrekeningen hebben. Hoewel het redelijk nauwkeurig bepalen van dit percentage lastig blijkt, kan de mate van nauwkeurigheid dus grote gevolgen hebben.

Van een andere orde is het aanpassen van het kostenmodel zelf. Om het kostenmodel te kunnen gebruiken voor het in beeld brengen van kosten van afdelingen van verschillende organisaties moet een tabblad toegevoegd worden. Daarop kunnen gegevens worden genoteerd over de geanalyseerde organisatie-eenheid: richting(en), het aantal leerlingen, de leerweg, etc. Om dezelfde reden zou het model ook in de vorm van een database beschikbaar moeten zijn.



## 5 Slotbeschouwing

In dit hoofdstuk gaan we in op drie thema's die betrekking hebben op het gebruik van het kostenmodel in de mbo-onderwijs- en examenpraktijk. In de eerste plaats in de wensen en vragen van degenen die het model mee hebben ontwikkeld en uitgeprobeerd (zie paragraaf 5.1). Het tweede thema is een verkenning van de wijze waarop het kostenmodel zijn weg kan vinden in de sector. Het kostenmodel is klaar; hoe verder (zie paragraaf 5.2)? Het hoofdstuk sluit af met enige reflecties over de betekenis van het model voor het inrichten van de examenorganisatie (zie paragraaf 5.3).

### 5.1 Wensen en vragen van de gebruikers

Bij de ontwikkeling en in de try-outs van het kostenmodel is geen rekening gehouden met de kosten van examinering van taal en rekenen. De vraag van sommige gebruikers was of het model voor deze toepassing aangepast zou moeten worden. Dat is niet het geval. Deze kosten kunnen ook in de huidige versie van het model worden opgenomen. Om vergelijkingen adequaat te houden zou het feit of deze examinering wel of niet is meegenomen echter wel expliciet genoteerd moeten worden.

Dezelfde keuze kan men natuurlijk ook maken ten aanzien van formatieve toetsing. Aangezien deze toetsing deel uitmaakt van het leerproces en daarin een diagnostisch karakter heeft, zal het waarnemen en exact bepalen van de kosten van formatieve toetsing echter zeer lastig zijn.

Het model wordt makkelijker in te vullen op basis van ervaringen. Nieuwe gebruikers zouden ook al van ervaringen van de 'early adopters' kunnen leren. Bijvoorbeeld dat het model niet verplicht tot het invullen van alle tabbladen; men kan voor specifiek gebruik door teams bijvoorbeeld de generieke bladen (voor kaderstellen bijvoorbeeld) overslaan. Het thema van de mate van specificiteit van het invullen is al eerder ter sprake gekomen (zie paragraaf 4.3). Het is een thema dat velen bezighoudt en met name geïnterpreteerd wordt vanuit opvattingen over de mate waarin de inrichting van onderwijs en examinering gestuurd kunnen worden. Heeft het zin de precieze salarisgegevens per docent in te vullen om de invloed van de teamsamenstelling (oud team versus jong team) op de kosten van examinering in beeld te krijgen als je geen invloed kunt uitoefenen op de samenstelling van het team? Kan niet worden volstaan met het rekenen met de gemiddelde personeelslasten?

Vrij algemeen is het gevoel van de gebruikers dat aan de in deze notitie verwoorde verbeteringen aan het model nu geen nieuwe toegevoegd moeten worden. Beter kan gewacht worden tot het moment waarop meer ervaringen van meerdere gebruikers beschikbaar zijn. Op basis van de verzamelde ervaringen kan over bijvoorbeeld een jaar een nieuwe versie van het kostenmodel beschikbaar komen. De organisatie van deze nieuwe fase komt in paragraaf 5.2 terug.

## 5.2 Een implementatiestrategie?

Nu het kostprijsmodel voor iedere instelling beschikbaar is, staat het instellingen vrij het te gebruiken. Vanuit het project Examenprofiel is het opgeleverd en beschikbaar gesteld via de website [examenprofiel.nl](http://examenprofiel.nl).

Examinering is één van de thema's van de op 1 januari 2012 op te richten Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB). Mogelijk zal de nieuwe stichting initiatieven nemen op het terrein van het beheer en/of implementatie van het kostprijsmodel.

In de tussentijd wordt aan het bestaan en de beschikbaarheid van het model vanuit het project Examenprofiel ruchtbaarheid gegeven. Het product is onder aandacht gebracht bij Sambo-ICT en wordt in maart 2012 gepresenteerd op de CVI-conferentie. Andere mogelijkheden om het model onder de aandacht te brengen zijn de Netwerken Examinering, werkgroepen van managers financieel-economische zaken in het mbo, conferenties, etc. Deze kanalen hebben gemeen dat het model vooral via staffuncties en veel minder via lijnbestuurders of het middenmanagement een organisatie binnenkomt. In het slotoverleg van dit project zijn echter ook niet door de MBO Raad kanalen benoemd om het kostprijsmodel op bestuursniveau in de sector te introduceren.

De actie die vanuit het project Examenprofiel zal worden ondernomen is dat het model op aanvraag beschikbaar wordt gesteld en dat met belangstellenden wordt afgesproken dat ze hun gebruikerservaringen noteren aan de hand van de vragen die in de tweede pilotfase zijn gebruikt. Ook hebben de betrokken bij de twee pilots toegezegd dat ze beschikbaar zijn om hun ervaringen met nieuwe gebruikers te delen. Deze kunnen vervolgens in een workshop verzameld, besproken en uitgekristalliseerd worden als input voor een nieuwe versie van het kostprijsmodel.

Als hulpmiddel voor zelfstudie of voor workshops heeft PwC een presentatie ontwikkeld die als bijlage is toegevoegd, maar ook vrij beschikbaar is via [www.examenprofiel.nl](http://www.examenprofiel.nl).

In de slotbijeenkomst gaven meerdere personen aan dat ze hun ervaringen met het invullen graag met anderen willen uitwisselen in een gebruikersgroep. Het project Examenprofiel zal deze groep niet faciliteren, anders dan in de nog bestaande groep 'werken in de praktijk'. De deelnemers aan de twee pilots zijn in de afgelopen periode als netwerk gaan functioneren; de ervaringsuitwisseling kan in deze netwerken beslag krijgen.

## 5.3 De betekenis van het kostenmodel voor het inrichten van de examenorganisatie

Betrekkelijk uniek en expliciet is in de Procesarchitectuur Examinering verwoord dat mbo-instellingen de ruimte hebben zelf de kaders van de examinering vast te stellen in de zin van het inrichten van de examens en de examenorganisatie op basis van hun (gedeelde) visie op examinering. Uit onderzoek van eco blijkt dat deze visie soms alleen uit pragmatische overwegingen bestaat: voldoen aan de criteria van de Inspectie. Maar deze kan ook meer principieel zijn: opleiden vanuit een expliciete opvatting over vakmanschap. De visie kan betrekking hebben op de afweging tussen inkoop of zelf ontwikkelen (inkopen waar mogelijk, zelf ontwikkelen als nodig), op de examenorganisatie (examenfuncties als professioneel specialisme; examinering als teamverantwoordelijkheid beleggen), op de keuze van het aantal summatieve examenmomenten (alleen een afsluitende proeve van



bekwaamheid, of meerdere proeven verspreid over de opleiding en/of ook schriftelijke en mondelinge tentamens).

Het punt is dat een keuze voor een van deze opties (uiteraard afgezien van het criterium 'voldoen aan de criteria van de Inspectie') in het perspectief van examenkwaliteit niet per definitie beter is. Het primaat ligt bij de kwaliteit van de examinering, maar instellingen zijn vrij in het inrichten van hun examinering zolang deze aan de landelijk afgesproken kwaliteitseisen voldoet. Daarentegen kunnen de kosten van examinering wel afhankelijk zijn van deze keuze. De hoogte van de kosten van examinering vloeit voort uit gemaakte keuzen. Anders gezegd, instellingen kunnen nooit uitsluitend op hun kosten voor examinering worden aangesproken; alleen op de relatie tussen hun visie op examinering en de kosten. Discussie over examinering in het mbo kunnen nooit alleen over kosten gaan, maar altijd over de relatie tussen de visie en de kosten van examinering. In termen van kansen en valkuilen: het mbo is betrekkelijk uniek in de mogelijkheid om vanuit een onderwijsvisie de examenorganisatie in te richten, maar deze mogelijkheid wordt een valkuil als deze alleen gebruikt wordt om ingrepen uit het oogpunt van kosteneffectiviteit te legitimeren.

Een valkuil van een andere orde is dat de kosteneffectiviteit van de examinering een eigen leven gaat leiden. Dit risico is denkbaar als de kosten van examinering niet gerelateerd worden aan alle opleidingskosten. In de gebruikersinstructies bij het kostprijsmodel staat dat alleen de kosten voor summatieve toetsing tot de kosten van examinering worden gerekend. De kosten van het voorbereiden, uitvoeren en toetsen van formatieve toetsing worden tot de opleidingskosten gerekend. De ervaring leert dat instellingen/afdelingen verschillen in het bestempelen van toetsen als summatief of formatief. Waar de ene instelling kiest voor een afsluitende proeve als summatieve toets en de andere toetsen formatief noemt, kan een andere instelling (een deel van) deze toetsen tot de summatieve toetsing rekenen. Materieel kan het in beide gevallen om evenveel toetsen gaan, terwijl aan de hand van het kostenmodel de toetsing in het eerste voorbeeld goedkoper uit de bus komt.

Het mag duidelijk zijn dat het kostenmodel een hulpmiddel is. Leidend zijn thema's als de examenvisie van de organisatie, de strategische keuze over uitbesteding of zelf ontwikkelen, de inrichting van de kwaliteitscontrole, de mate waarin examinering wordt gebruikt als ontwikkeldomein van medewerkers, de kwaliteit van de toetsing, e.d. Een minimale-kosten strategie en analyses van kosteneffectiviteit zijn goed voor het aanscherpen van keuzes en het ontwikkelen van een grotere kostenbewustzijn, maar kunnen nooit doel in zichzelf zijn.



## Bijlage 1: De deelnemers aan het project 'kostenmodel examinering'

### B1.1 De betrokkenen bij de ontwikkeling van het kostenmodel

<i>Naam</i>	<i>Personen</i>
Friesland College	Joke Nater
Friesland College	Alex de Jong
Graafschap College	Ted van Vilsteren
IBKI/de Stem	Jim Schouten
Helicon Opleidingen	Jan Jacobs
Koning Willem I College	Helma Hoebink
Leeuwenborgh Opleidingen	Frans Hoofwijk

### B1.2 De betrokkenen bij het uitproberen van het kostenmodel

<i>Naam</i>	<i>Personen</i>
Alfa-college	Dick Koops
ROC A12	Joop van Schuppen
Amarantis Onderwijsgroep	Jos van Odijk
ROC van Amsterdam	Els Mandemaker
ROC Eindhoven	Inge van de Veerdonk
Rijn IJssel	Jan Harm Vos
Graafschap College	Folkert Potze
Graafschap College	Ted van Vilsteren
IBKI/de Stem	Jim Schouten
IBKI/de Stem	Jessica Spithoven
Helicon Opleidingen	Jan Jacobs
Koning Willem I College	Helma Hoebink

### B1.3 De projectorganisatie

<i>Naam</i>	<i>Organisatie</i>	<i>Functie</i>
Rini Romme	MBO Raad	Opdrachtgever
Kim Janssen	MBO Raad	Projectsecretariaat
Manon van der Pol	MBO Raad	Projectsecretariaat
Anneke Westerhuis	ecbo	Algehele projectleiding
Jo Fond Lam	ecbo	Onderzoeker
Alex Crezee	PwC	Projectleiding PwC
Bas Ligtvoet	PwC	Ontwikkelaar kostenmodel



## Bijlage 2: De opbouw van het 'kostenmodel examinering'

### Voor wie is het model bedoeld?

- CvB-leden
- Domeindirecteuren
- Opleidingsmanagers
- Opleidingontwerpers
- Examenbureau's

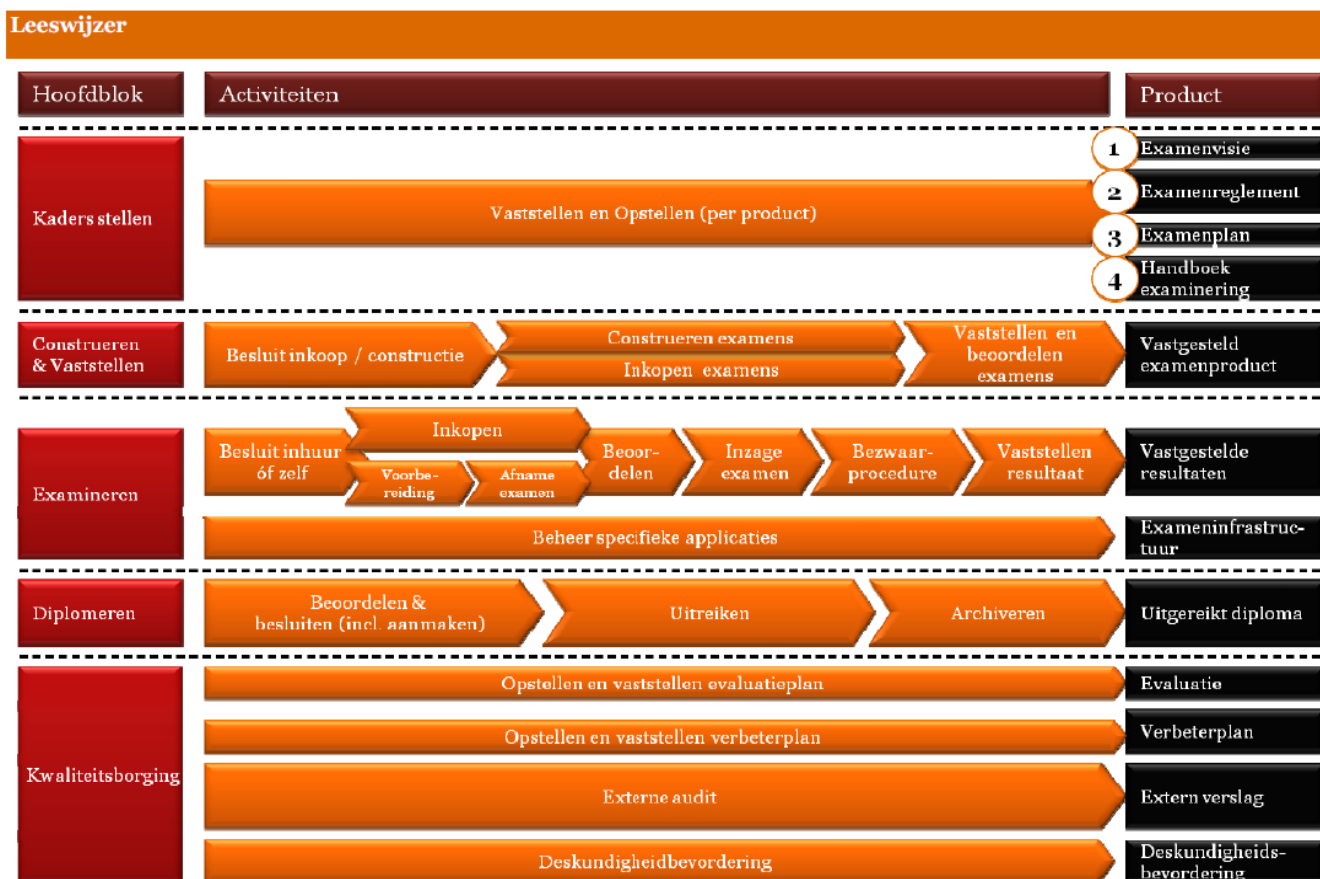
### Wat levert het op?

Het kostprijsmodel...

- berekent de kosten van examinering per deelnemer per gekozen eenheid/opleiding;
- maakt (interne) kostenvergelijkingen van de examinering tussen eenheden/ opleidingen mogelijk;
- ondersteunt de keuze tussen uitbesteden zelf te organiseren van de examinering;
- sluit aan op de procesarchitectuur examinering.

### Hoe is het opgebouwd?

Het kostprijsmodel is geënt op de procesarchitectuur examinering\* die door het project Examenprofiel is opgesteld. De ontwikkelgroep van het kostprijsmodel (zie bijlage 1) heeft vastgesteld dat deze architectuur goed aansluit op de praktijk en een goede kapstok is voor het kostprijsmodel:



## Het kostprijsmodel zijn resultaatgebieden van de Procesarchitectuur uitgewerkt

### Kaders stellen

#### Vaststellen en Opstellen

Personeelskosten							
Activiteit omschrijving	Uitvoerende functionaris	Tijdsduur activiteit (in uren)	Aantal medewerkers voor activiteit	Frequentie (per schooljaar)	Omschrijving eenheid	Verborgen kosten (J/N)	
1.	Visie ontwikkelen en vaststellen	CVB	4	2	0,2	instelling	Nee
		Management OPAI	4	1	0,2	instelling	Nee
	Checken visie bij ontwikkelingen	Stafmedewerker OPAI	5	4	1	instelling	Nee
	Bijstellen visie	Stafmedewerker OPAI	10	2	0,3	instelling	Nee
2.	Kadering examenvisie unit	Management unit	12	1	0,2	Examen eenheid	Nee
	studiedag	Docent	8	30	0,2	Examen eenheid	Nee
	studiedag	Stafmedewerker OPAI	4	2	0,2	Examen eenheid	Nee
	studiedag voorbereiding	Lid Examencommissie	8	4	0,2	Examen eenheid	Nee
	studiedag voorbereiding	Procesmanager unit	10	1	0,2	Examen eenheid	Nee
3.	<omschrijving activiteit>						

#### Vaststellen en Opstellen

Personeelskosten							
Activiteit omschrijving	Uitvoerende functionaris	Tijdsduur activiteit (in uren)	Aantal medewerkers voor activiteit	Frequentie (per schooljaar)	Omschrijving eenheid	Verborgen kosten (J/N)	
1.	Ontw/ vaststellen examenreglement FC	CVB	2	2	1	instelling	Nee
		Management OPAI	2	1	1	instelling	Nee
		Stafmedewerker OPAI	24	2	1	instelling	Nee
	Juridische check	Stafmedewerker OPAI	2	1	1	instelling	Nee
2.	<omschrijving activiteit>						

#### Vaststellen en Opstellen

Personeelskosten							
Activiteit omschrijving	Uitvoerende functionaris	Tijdsduur activiteit (in uren)	Aantal medewerkers voor activiteit	Frequentie (per schooljaar)	Omschrijving eenheid	Verborgen kosten (J/N)	
1.	Examenplan per opleiding	Management unit	0,2	1	0,5	Opleiding	Nee
2.	<omschrijving activiteit>						

#### Vaststellen en Opstellen

Personeelskosten							
Activiteit omschrijving	Uitvoerende functionaris	Tijdsduur activiteit (in uren)	Aantal medewerkers voor activiteit	Frequentie (per schooljaar)	Omschrijving eenheid	Verborgen kosten (J/N)	
1.	Ontwikkelen Handboek	Stafmedewerker OPAI	30	2	1	instelling	
	overleg ondersteuning	Stafmedewerker OPAI	4	1	1	instelling	
		Lid Examencommissie	2	10	1	instelling	
		Medewerker ondersteunende bureaus	2	5	1	instelling	
2.	Vaststellen Handboek	CVB	2	2	1	instelling	
3.	Invoeren handboek unit	Procesmanager unit	8	1	1	Examen eenheid	
4.	Vaststellen Handboek unit	Management unit	0,2	1	1	Examen eenheid	Examen eenheid
5.	<omschrijving activiteit>						

## Een ingevuld model maakt de gemiddelde kosten per deelnemer én het relatieve kostenbeslag van de deelprocessen zichtbaar

### Kostprijs examinering per deelnemer

Product		Kostprijs per deelnemer	in %
<b>Kaderstellen:</b>			
1. Examenvisie	€	5,76	0,4%
2. Examen reglement	€	0,43	0,0%
3. Examenplan	€	0,25	0,0%
4. Handboek examinering	€	1,66	0,1%
		€ 8,09	0,5%
<b>Construeren en vaststellen:</b>			
5. Vastgesteld examenproduct			0,0%
Besluit inkoop/construeren	€	24,04	1,6%
A. Zelf geconstrueerd product	€	185,96	12,6%
B. Ingekocht product	€	-	0,0%
Vaststellen	€	20,20	1,4%
		€ 230,21	15,6%
<b>Examineren:</b>			
6. Vastgestelde resultaten			0,0%
variant onafhankelijk	€	85,26	5,8%
A. Zelf geëxamineerd	€	1.058,31	71,8%
B. Extern geëxamineerd	€	-	0,0%
7. Exameninfrastructuur	€	4,92	0,3%
		€ 1.148,49	77,9%
<b>Diplomeren:</b>			
8. Uitgereikt diploma	€	19,30	1,3%
		€ 19,30	1,3%
<b>Kwaliteitsborging:</b>			
9. Evaluatie	€	1,45	0,1%
10. Verbeterplan	€	1,45	0,1%
11. Extern verslag	€	2,21	0,1%
12. Deskundigheidsbevordering	€	62,67	4,3%
		€ 67,77	4,6%
<b>Kostprijs per deelnemer</b>		€ 1.473,86	100,0%

Terug Menu

### Het kostprijsmodel is niet geschikt voor

- Opleidingen Educatie, VAVO, en het EVC loket
- Het berekenen van de kosten van examinering op de impact van het primair proces
- Het berekenen van de kosten van examinering inclusief formatieve toetsen
- Het extern benchmarken van de uitkomsten van het model (wel intern, indien de best practices worden gevolgd)

### Best practices

- Vooraf duidelijk de eigen doelstelling formuleren.;
- Start met het centraal bepalen / invullen van de uitgangspunten/ gegevens /productiviteitspercentages;
- Vooraf de eigen interpretatie van de definities te bepalen;
- 1 persoon coördineert het totale invulproces;
- Vooraf de invullers gezamenlijk instrueren hoe de definities te hanteren;
- De onderdelen Examineren, Construeren en vaststellen, kwaliteitsborging circa 90% van de kostprijs bepalen;
- De eerste keer kost het invullen veel tijd, de tweede keer aanzienlijk minder.

### Meer informatie?

Meer informatie op de website van de [MBO Raad](#) onder het thema examinering  
Of op de website van [Examenprofiel](#), onder het onderwerp 'kostenmodel Examinering'.