

FLEXWERK IN HET HBO

KWANTITATIEVE EN KWALITATIEVE VERKENNING NAAR HET GEBRUIK
EN DE VOOR- EN NADELEN VAN DE VERSCHILLENDE CONTRACTVORMEN
IN DE PRAKTIJK VAN HET HBO

Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingfonds hbo is opgericht door partijen bij de cao-hbo:

FLEXWERK IN HET HBO

**KWANTITATIEVE EN KWALITATIEVE VERKENNING NAAR HET GEBRUIK
EN DE VOOR- EN NADELEN VAN DE VERSCHILLENDE CONTRACTVORMEN
IN DE PRAKTIJK VAN HET HBO**

Het onderzoek naar flexwerk in het hbo is, in opdracht van Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo, uitgevoerd door SEOR, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Het is toegestaan om (delen van) de informatie uit deze rapportage te vermenigvuldigen voor gebruik in het hoger beroepsonderwijs. In alle andere gevallen is voorafgaand schriftelijke toestemming van Zestor vereist.

19 juni 2013

INHOUD

Samenvatting	i
1 Achtergrond, doel en aanpak van het onderzoek	1
1.1 Achtergrond	1
1.2 Doel van het onderzoek	1
1.3 Onderzoeksvragen	2
1.4 Aanpak van het onderzoek	3
1.5 Opzet van het rapport	3
2 Omvang en kenmerken flexibele schil	4
2.1 Definitie	4
2.2 Omvang van de flexibele schil	5
2.3 Kenmerken van flexibele arbeid	6
2.4 Conclusies	9
3 Voordelen en nadelen in de praktijk en achtergronden	10
3.1 Inleiding	10
3.2 Gebleken voordelen en nadelen	10
3.3 Achtergronden	14
3.4 Conclusies	16
4 Trends en toekomstige ontwikkelingen	17
4.1 Trends	17
4.2 Toekomstverwachtingen	19
4.3 Conclusies	21
5 Kosten, baten en bedrijfseconomisch risico	22
5.1 Inleiding	22
5.2 Extra kosten flexibele formatie	22
5.3 Betekenis flexibele schil voor bedrijfseconomisch risico	23
5.4 Alternatieve mogelijkheden	26
5.5 Conclusies	27
6 Beschouwing	28
Literatuur	30
Bijlage 1 Gesprekpuntenlijst	31
Bijlage 2 Achtergrondgegevens	33

SAMENVATTING

Achtergrond, doel en aanpak onderzoek

De omvang van de flexibele schil van de Nederlandse arbeidsmarkt is een belangrijk onderwerp in de politieke en maatschappelijke discussie. Ook in het hbo, waar sociale partners eind 2012 zijn overeengekomen dat de omvang van flexibele arbeid een reële uitdrukking moet zijn van de bedrijfseconomische risico's van de hogeschool, of verband houdt met de onderwijsvorm en aard van de opleiding. Dit uitgangspunt sluit aan op andere onderdelen van het principeakkoord, onder meer de voornemens op het gebied van het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Het voorliggend rapport is bedoeld als kwantitatieve en kwalitatieve verkenning naar het gebruik en de voor- en nadelen van de verschillende contractvormen in de praktijk van het hbo. Deze verkenning en nadere objectieve illustratie van de achtergronden van keuzes voor flexibele oplossingen dient als achtergrondinformatie bij de discussie over een verdere modernisering van de cao-hbo. Een en ander dient ook te worden geplaatst in het licht van het recente Sociaal Akkoord van kabinet en sociale partners, in het bijzonder de beperking van de duur van flexibele arbeidsrelaties en bestrijding van oneigenlijk gebruik van driehoeksconstructies.

Het onderzoek omvat vier onderzoeksthema's, elk met een set bijbehorende onderzoeksvragen.

1. Omvang en aard flexibele arbeid in het hbo;
2. Achtergronden en voor- en nadelen van flexibele arbeid in de praktijk;
3. Trends, ontwikkelingen en toekomstverwachtingen rond flexwerken;
4. Kosten en baten van flexwerk in perspectief van de bedrijfseconomische risico's van het hbo.

Het onderzoek is gebaseerd op beschikbare statistische gegevens, relevante literatuur en 20 interviews met leiding, staf en medewerkers van vijf hogescholen en twee interviews met bestuurders in het hbo.

Omvang en kenmerken flexibele schil

De flexibele schil van het hbo is, in verhouding tot andere onderwijssectoren en het landelijke gemiddelde, groot. Ongeveer 30 procent van het arbeidsvolume in het hbo betreft flexibele arbeidscontracten, tegen ongeveer 25 procent landelijk. Dit komt voornamelijk door een relatief hoog aandeel tijdelijke contracten, zowel onder docenten (inclusief onderzoek) als onder ondersteunend personeel. Vrijwel alle geïnterviewden rekenen tijdelijke contracten tot de flexibele schil.

Ook extern ingehuurd personeel wordt voor beide functiegroepen ingezet: uitzendarbeid en detachering voornamelijk voor ondersteunende functies en zzp- en freelance constructies vaak voor docenten. In het laatste geval gaat het veelal om mensen met een vaste aanstelling buiten het onderwijs, die ook zelf een voorkeur hebben voor dit type overeenkomst. De meeste instellingen zijn terughoudend met payrolling, maar een enkele hogeschool heeft een aparte personeel BV daarvoor opgericht.

Het aandeel tijdelijke contracten varieert sterk tussen hogescholen, maar er is geen eenduidig verband met de omvang. Kleine gespecialiseerde hogescholen (in het kunstonderwijs, groen en lerarenopleidingen) kennen vaak een hoog percentage tijdelijke contracten. In het kunstonderwijs hangt dit ook samen met de specifieke regeling in de cao, die aansluit op de specifieke situatie in deze sector.

Onder tijdelijke medewerkers zijn mannen iets ondervertegenwoordigd. Er is een duidelijk verband met leeftijd: het aandeel tijdelijke contracten neemt af met de leeftijd. Dit illustreert dat het merendeel van de tijdelijke contracten wordt aangegaan aan het begin van de loopbaan in het hbo, op jonge leeftijd. De start van de loopbaan in het hbo komt ook op oudere leeftijd voor, na enige, of juist meer jaren ervaring in de beroepspraktijk. Ook dan start men met een tijdelijk contract. Dit verschijnsel doet zich echter in alle branches voor. Op dit punt is het beeld van het hbo vrijwel identiek aan het landelijke beeld.

Achtergronden: voordelen en nadelen in de praktijk

Volgens de geïnterviewden heeft een flexibele schil voornamelijk voordelen voor de hogeschool in termen van beperking van financiële risico's en vergroting van de organisatorische flexibiliteit. Deze worden vooral nodig geacht vanwege fluctuaties in studentenaantallen en studiekeuzes en wisselende of onzekere inkomsten (projectfinanciering, onderzoekssubsidies, e.d.), maar ook onzekerheid rond deeltijdonderwijs en prestatiecontracten draagt bij aan de behoefte aan flexibele arbeid. Tijdelijke contracten worden daarnaast benut als selectie-instrument. Eventuele nadelen voor de organisatie en kwaliteit van het onderwijs worden beperkt geacht. Eventuele meerkosten van flexibele arbeid zijn voornamelijk indirect (in de vorm van kosten van vast personeel bij werving en selectie en inwerken van nieuw personeel) en niet goed in de cijfers zichtbaar.

De overgrote meerderheid van de medewerkers (docenten) ambiëren een loopbaan in het onderwijs en zijn gericht op een vast dienstverband. Alleen jongeren zonder vaste verplichtingen en zzp'ers met een baan buiten het onderwijs hebben minder moeite met een flexibel dienstverband. Er is aan werknemerszijde begrip voor het bestaan van een flexibele schil. Er is echter minder waardering voor de wijze waarop hiermee in de praktijk wordt omgegaan. In het bijzonder onduidelijke communicatie over het loopbaanperspectief en de daardoor lange duur van onzekerheid over contractverlenging leidt tot frustratie. Tijdelijke medewerkers hebben een positie die vergelijkbaar is met vaste medewerkers. Zij voelen zich over het algemeen niet anders behandeld dan vaste medewerkers, al bestaat de indruk dat zij niet altijd precies weten of en in welke mate ze gebruik kunnen maken van faciliteiten om hun kennis en kunde te vergroten. In diverse gevallen is gemeld, dat de positie van extern ingehuurd personeel niet volledig vergelijkbaar is. Zij vallen onder meer niet onder een functionerings- en beoordelingssysteem en participeren niet altijd in gezamenlijke activiteiten.

Dat er in grote lijnen kan worden gesproken van een goede samenwerking tussen vaste en flexibele medewerkers op de werkvloer, wil niet zeggen dat dit vanzelfsprekend is. Het is in het hbo gebruikelijk dat men gedurende drie jaar via aansluitende contracten op tijdelijke basis werkt, zonder duidelijkheid over al of niet omzetting in een vast dienstverband. Deze onzekerheid heeft effect op het functioneren. Tijdelijke medewerkers willen zich bewijzen, maar zijn tevens gedwongen om zich breed te oriënteren en ambivalent in het zich binden aan de organisatie. Dit kan spanningen met zich meebrengen bij de taakverdeling, bij de opzet en invulling van het curriculum en de mogelijkheden om gebruik te maken van faciliteiten voor vergroting van kennis en kunde. Dit risico is groter naarmate de omvang van de flexibele schil (op teamniveau) groter is.

Verder ontstaan extra spanningen wanneer fluctuaties in studentenaantallen reorganisatie en herplaatsing van personeel met zich meebrengen. Het niet verlengen van tijdelijke contracten is dan een voor de hand liggende oplossing, die niet altijd wordt gedragen. De leiding moet dan keuzes maken tussen goede vaste en goede tijdelijke medewerkers.

Omdat het merendeel van de vaste docenten goed herplaatsbaar wordt geacht, bestaat de indruk dat alternatieve oplossingen (behoud van tijdelijke medewerkers en herplaatsing van vaste en tijdelijke medewerkers, overplaatsing of detachering bij andere hogescholen) niet altijd worden overwogen. Voor excellente tijdelijke medewerkers wordt over het algemeen wel getracht een vaste plaats in de organisatie te vinden. De aanwezigheid van projectactiviteiten en onderzoek biedt ook mogelijkheden om vaste medewerkers een ander of interessant takenpakket te bieden, onder meer in het kader van loopbaanontwikkeling. Wanneer vast personeel hiervoor wordt ingeroosterd, dan kunnen tijdelijke medewerkers de reguliere werkzaamheden overnemen.

Trends en toekomstverwachtingen

De afgelopen jaren is de flexibele schil in het hbo toegenomen, in lijn met de landelijke trend. De landelijke trend is te verklaren uit de teruglopende werkgelegenheid. In het hbo is het aantal flexibele contracten echter sterker gestegen dan de groei van de werkgelegenheid (het totale aantal arbeidscontracten in het hbo).

De meeste gesprekspartners verwachten dat de omvang van de flexibele schil in het hbo de komende jaren zal afnemen. Maatschappelijk zullen demografische en economische ontwikkelingen op termijn leiden tot krapte op de arbeidsmarkt, in het bijzonder in segmenten als techniek, ict en zorg. Verder wijst het Sociaal Akkoord op een maatschappelijke wens tot reductie van de flexibele schil (duur flexibele contracten en reductie oneigenlijk gebruik).

In het hbo zal de behoefte aan flexibele arbeid mede afnemen, doordat de werkgelegenheid blijft groeien als gevolg van toenemende aantallen studenten (uitbreidingsvraag), in combinatie met vervangingsvraag wegens vrijwillig vertrek en uitstroom naar pensionering. Deze laatste categorie kan op korte termijn iets toenemen als gevolg van eerder beleid ter bevordering van de arbeidsparticipatie van ouderen, waardoor de gemiddelde leeftijd van pensionering is opgeschoven.

Men verwacht ook dat de kwalificatie-eisen een dempend effect zullen hebben op het (potentiële) aanbod. Mensen zonder mastertitel zullen zich minder snel aanbieden voor een (tijdelijke) baan in het onderwijs, zonder uitzicht op vast werk. In een krappe arbeidsmarkt zal het hbo dus meer vaste aanstellingen moeten aanbieden, om voldoende personeel te interesseren voor een baan in het hbo. Dit geldt zeker voor segmenten als techniek, ict en zorg.

Daar staat tegenover dat ontwikkelingen in onderzoek en andere activiteiten (deeltijdonderwijs, afstandsonderwijs, internationalisering) vooralsnog met de nodige onzekerheid zijn omgeven en daardoor een opwaarts effect kunnen hebben op het aantal flexibele contracten. Bovendien is de vraag of docenten (over het algemeen en in voldoende mate) over de voor onderzoek vereiste vaardigheden beschikken. Zo niet, dan moet ander personeel worden aangesteld en dan liggen, gegeven de onzekerheid van de financiering, tijdelijke contracten meer voor de hand. Gegeven de omvang van andere activiteiten zal dit overigens geen grote effecten sorteren.

De achtergronden van de ontwikkelingen in het hbo maken dat per saldo de komende jaren eerder een afname dan een toename van het aantal flexibele contracten kan worden verwacht. Dit proces zal worden versterkt wanneer de economie weer (enigszins) aantrekt en er onder invloed van demografische ontwikkelingen al snel tekorten kunnen ontstaan op diverse segmenten van de Nederlandse arbeidsmarkt. Binnen het hbo zijn de ontwikkelingen mede afhankelijk van het gewicht dat wordt (of moet worden) toegekend aan de verschillende medebepalende achtergrondfactoren (aantal studenten, bekostigingssystematiek, ww risico, e.d.).

Kosten, baten en bedrijfseconomisch risicoprofiel

Hoewel flexibele contracten in sommige opzichten gepaard gaan met lagere kosten, zijn deze over het algemeen duurder dan vaste contracten. Een belangrijk deel van de kosten zijn indirect, niet goed zichtbaar en niet goed te meten. Het gaat dan om indirecte kosten die verband houden met werving, inwerken en begeleiding van flexibel personeel en mogelijke negatieve effecten op de kwaliteit van het onderwijs, vooral bij hoge aandelen tijdelijke aanstellingen op opleidingsniveau.

Voor een goede kosten baten analyse moet echter niet gekeken worden naar de kosten en baten op korte termijn, maar juist op lange termijn. In plaats van een vaste kracht die 30 jaar in dienst is, dienen bijvoorbeeld 10 tijdelijke contracten van 3 jaar te worden aangegaan. Het is de vraag of de extra kosten van flexibele arbeid dan nog opwegen tegen het ontslagrisico van vaste werknemers.

Dit ontslagrisico lijkt ook overschat te worden, omdat de kans op disfunctioneren (of overtaligheid) wordt overschat en onvoldoende rekening wordt gehouden met vrijwillige mobiliteit. Bovendien lijkt de productiviteit (kwaliteit op basis van ervaring) van vaste medewerkers over de gehele loopbaan (30 jaar) gemiddeld hoger dan die van flexibele medewerkers. De vaste medewerker zal in het begin van zijn dienstverband een productiviteit hebben die vergelijkbaar is met tijdelijke medewerkers, maar deze zal daarna door ervaring hoger komen te liggen. Pas op oudere leeftijd zal de productiviteit kunnen teruglopen, maar voor een vrij lange periode zal deze hoger zijn dan bij een tijdelijke medewerker. Dit gaat dan wel gepaard met een gemiddeld hogere beloning.

Vanuit bedrijfseconomisch perspectief (onzekerheid over baten versus vaste lasten) is de kwaliteit van het onderwijs eveneens een belangrijke risicofactor, omdat de inkomsten afhankelijk zijn van de studieprestaties. Er is dus alle reden om de kwaliteit van het onderwijs op peil te houden. Een te hoog percentage tijdelijke medewerkers is in diverse interviews in dit opzicht als een risicofactor aangemerkt. Anders gezegd wordt een ervaren en vaste kern van docenten noodzakelijk geacht voor het garanderen van een kwalitatief goede opleiding.

Fluctuaties in studentenaantallen vormen eveneens een risicofactor. Deze kunnen incidenteel fors zijn (tot 15 procent afname van het aantal studenten op instellingsniveau), maar de kans hierop is, op basis van de ontwikkelingen in de afgelopen 5 jaar, verhoudingsgewijs beperkt (ongeveer 5 procent).

Aangedragen alternatieve oplossingen voor het vergroten van de flexibiliteit liggen hoofdzakelijk op het terrein van het bevorderen van de flexibiliteit en duurzame inzetbaarheid van het vaste personeel en sluiten aan op de cao-afspraken rond professionalisering en reductie van de flexibele schil.

De normale bedrijfsvoering brengt geen specifieke extra risico's met zich mee. De beheerskosten per student zijn over de afgelopen jaren vrijwel constant gebleven bij een oplopend aantal studenten. De financiële indicatoren wijzen op een gezonde bedrijfsvoering van het hbo.

1 ACHTERGROND, DOEL EN AANPAK VAN HET ONDERZOEK

1.1 ACHTERGROND

De flexibiliteit van de Nederlandse arbeidsmarkt is een belangrijk onderwerp in de politieke en maatschappelijke discussie. Al geruime tijd kent Nederland een omvangrijke groep werkenden die niet op basis van een vast dienstverband werkzaam is. Hoewel de algemene verwachting is dat het aantal flexwerkers en zelfstandigen de komende jaren nog verder zal groeien, is het ook denkbaar dat de trend wordt omgebogen wanneer de economie weer aantrekt en de arbeidsmarkt weer verkraapt.

Hoewel het overgrote deel van de werkenden in het hbo werkzaam is op basis van een vast dienstverband, zetten ook hogescholen andere vormen van arbeidscontracten in. Aan de cao-tafel is gesproken over de factoren aan de vraagzijde en aanbodzijde van de arbeidsmarkt die bijdragen aan de behoefte aan flexibiliteit in de werkgelegenheid. In de discussies was er oog voor de mogelijke (of gepercipieerde) voordelen en de nadelen van flexibele arbeid. De sociale partners hebben in het op 3 december 2012 afgesloten principeakkoord cao-hbo 2012-2013 vastgelegd dat "...in principe het werk gedaan zal worden door medewerkers die kunnen rekenen op een vaste aanstelling bij de hogescholen. De flexibiliteit die daar de uitzondering op is moet een reële uitdrukking zijn van het bedrijfseconomische risicoprofiel van de hogeschool, dan wel verband houden met de onderwijsvormen en de aard van de opleiding". Deze formulering sluit aan op andere onderdelen van het principeakkoord, onder meer de voornemens op het gebied van bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Het onderzoek is uitgevoerd in het licht van dit principeakkoord. In het licht van de discussies over flexibele arbeid bestaat bij de cao-partijen behoefte de hiervoor geciteerde passage uit het principeakkoord concreter te maken. Een en ander dient ook te worden geplaatst in het licht van het recente Sociaal Akkoord van kabinet en sociale partners, in het bijzonder de beperking van de duur van flexibele arbeidsrelaties en bestrijding van oneigenlijk gebruik van driehoeksconstructies (uitzendarbeid, payrolling, contracting).

1.2 DOEL VAN HET ONDERZOEK

Het onderzoek is bedoeld als kwantitatieve en kwalitatieve verkenning naar het gebruik en de voor- en nadelen van de verschillende contractvormen in de praktijk van het hbo. Er is behoefte aan een nadere objectieve illustratie van de achtergronden van keuzes voor flexibele oplossingen. De resultaten van het onderzoek dienen als achtergrondinformatie bij de discussie over een verdere modernisering van de cao-hbo.

1.3 ONDERZOEKSVRAGEN

Het onderzoek omvat vier onderzoeksthema's, elk met een set bijbehorende onderzoeksvragen.

1. Omvang en aard flexibele arbeid in het hbo:
 - a. Wat is de omvang en aard van nieuwe contractvormen in het hbo?
 - b. Wanneer en voor welke categorie van medewerkers worden deze contractvormen ingezet? Voor zover de data toestaan wordt bij de beantwoording van deze vraag ook onderscheid gemaakt naar de aard van de opleiding (sector, vakgroep) en de onderwijsvorm (voltijd en deeltijd).
 - c. Wat verstaan werkgevers en werknemers in het hbo onder flexibele contractvormen? Anders geformuleerd: Wat ziet men als flexibele schil? Worden tijdelijke contracten (contracten voor bepaalde tijd) wel of niet tot de flexibele schil gerekend?
2. Achtergronden en voor- en nadelen van flexibele arbeid in de praktijk:
 - a. Wat zijn de voor- en nadelen van nieuwe contractvormen voor de werkgever en de werknemer? Het gaat hierbij om reële (niet alleen gepercipieerde) voor- en nadelen, die zich ook op enige schaal in de praktijk manifesteren.
 - b. Welk gewicht wordt door werkgevers en werknemers toegekend aan de voordelen en nadelen (en de daarachter liggende factoren)?
3. Trends, ontwikkelingen en toekomstverwachtingen rond flexwerken:
 - a. Wat zijn de verwachtingen voor de toekomst met betrekking tot de flexibele arbeidscontracten?
 - b. Welke ontwikkelingen zijn daarin medebepalend?
 - c. Hoe staan werknemers ten opzichte van nieuwe contractvormen?

Het gaat hier om een analyse vanuit een brede maatschappelijke context, afdalend naar de concrete situatie in het hbo.
4. Kosten en baten van flexwerk in perspectief van de bedrijfseconomische risico's van het hbo:
 - a. Zijn er extra kosten verbonden aan de flexibele formatie? Zo ja, is daar een inschatting van te maken? Daarbij gaat het om zowel de directe kosten (in verband met werving, hogere loonkosten, e.d.), maar ook om de indirecte kosten die mogelijk niet volledig in geld zijn uit te drukken (loyaliteit, imago, kwaliteit, e.d.).
 - b. Maakt het bedrijfseconomisch risicoprofiel van een hogeschool het noodzakelijk om een flexibele schil aan te houden? Welke risicofactoren zijn hierin bepalend en in welke mate?

1.4 AANPAK VAN HET ONDERZOEK

De voor het onderzoek benodigde informatie is ontleend aan de volgende bronnen:

- Interviews bij vijf hogescholen, met respectievelijk vertegenwoordigers van:
 - Centraal management en/of centrale HRM staf;
 - Het mobiliteitscentrum (of een beleidsmedewerker met verantwoordelijkheid en ervaring op dit terrein);
 - De centrale medezeggenschapsraad;
 - Enkele flexibele medewerkers.
- Interviews met twee bestuurders;
- Gegevens van het CBS en het Ministerie van OCW;
- Gegevens van de Vereniging Hogescholen;
- Literatuur.

De vijf geselecteerde hogescholen zijn voldoende gevarieerd qua omvang, opleidingsaanbod en regio, om een goed beeld te geven van de vraagstukken die spelen op het terrein van flexibiliteit in het hbo.

De interviews zijn gehouden aan de hand van een gesprekspuntenlijst en hadden een open karakter, om de geïnterviewden zoveel mogelijk ruimte te geven voor het weergeven van eigen ervaringen en inzichten. De gesprekspuntenlijst is opgenomen als bijlage 1. Op verzoek van de geïnterviewden is de uit de gesprekken verkregen persoonlijke informatie anoniem in dit rapport verwerkt.

1.5 OPZET VAN HET RAPPORT

Het rapport is gestructureerd langs de lijnen van de onderzoeksthema's. Ieder thema wordt in een afzonderlijk hoofdstuk besproken. Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een overzicht van de conclusies. Achtergrondgegevens zijn in de vorm van figuren of tabellen in bijlage 2 opgenomen.

2 OMVANG EN KENMERKEN FLEXIBELE SCHIL

2.1 DEFINITIE

Werkenden in het hbo kunnen op basis van de volgende overeenkomsten werkzaam zijn:

1. Aanstelling via loonlijst (op basis van hoofdstuk D, cao-hbo) betreft een arbeidsovereenkomst:
 - a. D2. Voor onbepaalde tijd (vast dienstverband);
 - b. D3. Voor bepaalde tijd met uitzicht op een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd (tijdelijk dienstverband met uitzicht op vast);
 - c. D4. Voor bepaalde tijd (tijdelijk dienstverband);
 - d. D5. Voortgezette dienstbetrekking (specifieke regeling voor het kunstonderwijs)
 - e. Student-assistent (tijdelijk dienstverband – artikel H-11, cao-hbo);
2. Aanstelling buiten loonlijst (externe inhuur):
 - a. Uitzendovereenkomst;
 - b. Payrolling;
 - c. Detachering;
 - d. Freelancers, zzp'ers, e.d.

In principe behoren alle niet vaste dienstverbanden tot de flexibele schil en wordt dit ook als zodanig gezien door de geïnterviewden. Tijdens de interviews is vooral aandacht voor tijdelijke benoemingen binnen de cao, en dan geconcentreerd op het onderwijsgevend personeel, behalve in het kunstonderwijs, waar relatief vaak (ook) met externe inhuur wordt gewerkt (zzp constructie). Dat in de interviews vooral is gesproken over flexibele contracten van onderwijsgevend personeel hangt ook samen met het feit dat flexibele contracten in centrale en ondersteunende diensten minder zichtbaar zijn voor de meeste geïnterviewden, behalve voor decentrale staf en leiding van de hogescholen. De gesprekspartners op dat niveau hebben over het algemeen een bredere kijk op het verschijnsel flexibele arbeid en de externe inhuur.

2.2 OMVANG VAN DE FLEXIBELE SCHIL

Totaal in perspectief

Op basis van de beschikbare gegevens kan worden geschat dat in termen van arbeidsvolume (fte) de flexibele schil ongeveer 28 procent van het aantal gewerkte uren omvat (cijfers 2011). Het gaat daarbij om iets meer dan 19 procent tijdelijke arbeidscontracten binnen de cao en iets minder dan 9 procent extern ingehuurde arbeid¹.

In termen van aantal werkzame personen ligt het aandeel van de flexibele schil beduidend hoger, omdat het aandeel kleine banen aanzienlijk hoger is onder flexibele medewerkers. Het aantal extern ingehuurde personeelsleden is niet bekend. Onder het personeel dat binnen de cao is aangesteld heeft 24 procent een tijdelijke benoeming. Als deze verhouding ook zou gelden voor het extern ingehuurde personeel, dan ligt het aandeel flexibele arbeid in aantal personen (of banen) in totaal ergens rond 35 procent.

Landelijk betreft ongeveer 10 procent van de werkgelegenheid (in fte) niet reguliere banen, zoals uitzendwerk, oproepkrachten, stageplekken, e.d. Het hbo kent dus een iets lager dan gemiddeld percentage van dergelijke banen. Het aantal banen voor bepaalde tijd (dat is inclusief uitzendkrachten, e.d.) ligt landelijk gemiddeld op ongeveer 29 procent² en wat dit betreft kent het hbo dus een relatief hoog percentage personeel met een tijdelijk of flexibel arbeidscontract³.

In vergelijking met andere onderwijssectoren kent het hbo een omvangrijke flexibele schil. Dit geldt voor zowel de externe inhuur (zie figuur 4.2), als het aandeel tijdelijke arbeid (zie tabel 2.2).

Tabel 2.2 Aandeel flexibele arbeidsrelaties in hbo, onderwijs totaal en landelijk (2011)

	Hbo	Onderwijs totaal	Landelijk
Aandeel tijdelijke contracten (binnen CAO)			
• Arbeidsvolume	19%	18%	16%
• Personen	24%	22%	19%
Aandeel extern ingehuurd personeel in totale directe personeelslasten (loonsom + directe kosten inhuur)	9%	4%	10%

Bron: Vereniging Hogescholen, feiten en cijfers en CBS, Statline, bewerking SEOR

¹ De gegevens wijken af van de cijfers in de Arbeidsmarktmonitor 2012, waarin is uitgegaan van de gegevens van het Ministerie van BZK (Arbeidsmarktmonitor). Deze zijn gebaseerd op steekproefonderzoek, terwijl hier van administratiegegevens gebruik is gemaakt.

² Dat is exclusief directeuren-groootaandeelhouders.

³ Dit blijkt ook bij vergelijking van de situatie in het hbo met het aandeel flexibele arbeid per sector (zie figuur B2.1 in bijlage 2).

Verschillen per hogeschool

De omvang van de flexibele schil loopt sterk uiteen tussen de hogescholen. Voor de scholen waarvoor het percentage bekend is in 2011 is het laagste aandeel tijdelijke contracten respectievelijk 7 procent in termen van fte en 11 procent in termen van personeelsleden. Het gaat hier om een kleine hogeschool. Het hoogste aandeel is respectievelijk 49 procent in termen van fte en 45 procent in termen van aantal personen en ook hier betreft het een kleine hogeschool. In het kunstonderwijs is het percentage personen onder meer als gevolg van de specifieke regeling (D5) groter dan in andere sectoren, maar het geldt niet voor alle in kunst gespecialiseerde hogescholen. Enkele andere kleine gespecialiseerde hogescholen (groen, lerarenopleiding) kennen eveneens een hoog percentage tijdelijke contracten, maar ook dat geldt niet voor alle kleine gespecialiseerde instellingen. Er is geen duidelijke relatie tussen de omvang van de hogeschool en het aandeel tijdelijke contracten (zie tabel 2.3).

Tabel 2.3 Aandeel tijdelijke contracten naar omvang hogeschool

	Omvang hogeschool (aantal personeel)			
	Klein (< 800 personen)	Middelgroot (800-2.000 personen)	Groot (2.000 of meer)	Totaal
Laag	7		2	9
Gemiddeld (19% fte; 24% personen)	6	6	5	17
Hoog	9	1	2	12
	22	7	9	38

Bron: Vereniging Hogescholen, feiten en cijfers, bewerking SEOR

2.3 KENMERKEN VAN FLEXIBELE ARBEID

Type functie

Het aandeel tijdelijke contracten is iets hoger bij OOP functies dan bij OP functies (zie figuur 4.1). De gemiddelde omvang van de tijdelijke contracten is voor OP functies iets kleiner dan voor OOP functies. In recente jaren neemt dit verschil tussen beide functiegroepen af.

Er is geen direct verband tussen salarisschaal en het aandeel tijdelijke contracten. Salarisschaal 10 kent het hoogste percentage tijdelijke arbeidsovereenkomsten, gevolgd door salarisschaal 11 en 8 of lager. Salarisschaal 12 kent het laagste percentage tijdelijke medewerkers, terwijl salarisschalen 9 en 13 en hoger een gemiddeld percentage laten zien.

Uit de interviews kan worden afgeleid dat uitzendkrachten hoofdzakelijk in ondersteunende functies worden ingezet. Uitzendkrachten worden naar zeggen regelmatig ingeschakeld in dergelijke functies. Deze formule wordt slechts incidenteel voor docenten benut, en dan meestal in verband met tijdelijke vervanging.

Er bestaat bij de meeste van de geïnterviewde instellingen aarzeling ten aanzien van het gebruik van payrolling. Eén van de vijf cases (hogescholen) heeft een aparte personeel BV opgericht om deze constructie mogelijk te maken en zo het ontstaan van werkgeversverplichtingen (in het bijzonder ww rechten) te omzeilen. De andere instellingen zetten niet of incidenteel payrolling in en dan niet alleen voor het vermijden van werkgeversverplichtingen, maar ook voor het beperken van administratieve kosten bij kortdurende vervanging (men ontvangt alleen een factuur).

Detachering komt op zeer beperkte schaal voor. Het gaat dan veelal om de inhuur van specialisten, interim managers en IT'ers en in enige mate om docenten, deze laatste veelal met een beperkt aantal uren. Bij docenten gaat het dan om gastdocenten en docenten in het deeltijdonderwijs. Naast detachering zijn externe specialisten ook op zzp- of freelance basis werkzaam. Daarnaast wordt deze constructie benut voor docenten met een (vaste) hoofdaanstelling buiten het onderwijs. In de meeste gevallen wordt deze constructie op verzoek van de zzp'er zelf aangegaan. Alleen in het kunstonderwijs is deze overeenkomst meer gebruikelijk.

Voor zowel detachering als zzp en freelance overeenkomsten moet BTW worden betaald. Uitzondering hierop is de zogenaamde dienstverleningsovereenkomst, die kan worden toegepast bij detachering bij andere hogescholen (of bedrijven buiten het hbo). Bij deze overeenkomst hoeft geen BTW in rekening te worden gebracht. Er is ook geen limiet aan het aantal dienstverleningsovereenkomsten dat (achtereenvolgens) wordt afgesloten.

Tabel 2.4 Indicatie inzet extern ingehuurde flexibele arbeidskrachten

Uitzendkrachten, oproepkrachten	Regelmatig	Hoofdzakelijk in ondersteunende functies (OOP)
Payrolling	Incidenteel tot beperkt	Voornamelijk bij kortdurende vervanging wegens ziekte, e.d. Bij enkele instellingen via een afzonderlijke personeel BV
Detachering	Beperkt	Onder meer interim management en ICT functies Incidenteel docenten
ZZP - freelance	Beperkt	Voornamelijk docenten met een vaste hoofdaanstelling buiten het onderwijs. Ook: interim management en ICT. In de meeste gevallen op verzoek van de zzp'er zelf

Bron: Interviews in hbo veld

Persoonskenmerken

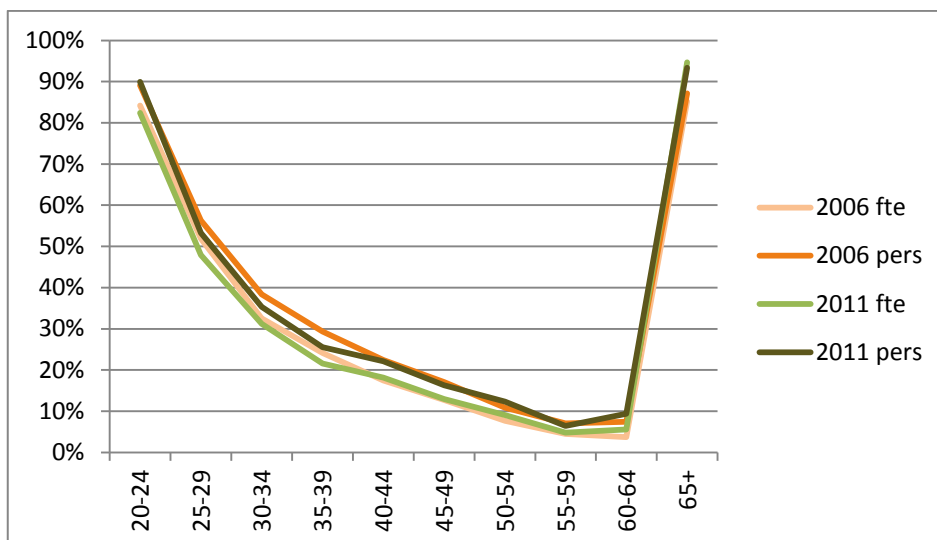
In het totale personeelsbestand is het aandeel mannen in de periode 2005-2011 licht gedaald: in personen van 52 procent naar 47 procent, in arbeidsvolume van 56 procent naar 49 procent. In het OP is het aandeel mannen wat hoger, in het OOP lager dan gemiddeld.

In de groep met tijdelijke contracten ligt het aandeel mannen in alle gevallen iets lager, dat geldt voor beide functiegroepen. Vrouwen werken dus vaker op een tijdelijk contract dan mannen en dat geldt voor de hele periode (2005-2011). De verschillen nemen nauwelijks af.

Er is een duidelijk verband tussen het aandeel tijdelijke contracten en leeftijd, zoals figuur 2.1 illustreert. Dit verband is in de afgelopen jaren ook niet veranderd. Het geeft aan dat tijdelijke contracten meestal aan het begin van de loopbaan worden afgesloten. Dit geldt in het bijzonder voor jongeren, maar kan ook gelden voor vakdocenten, die na jaren in de beroepssector te hebben gewerkt een loopbaan in het hbo starten.

Voor wat betreft de verdeling van tijdelijke contracten over de leeftijdsgroepen vertoont het hbo een beeld dat vrijwel identiek is aan het landelijke beeld (zie figuur B2.2). Het is dus niet zo dat in het hbo verhoudingsgewijs veel loopbanen starten op latere leeftijd. Dit komt ook in andere sectoren voor.

Figuur 2.1 Aandeel tijdelijke contracten naar leeftijdsgroep, in personen en arbeidsvolume, 2006 en 2011 (a)



(a) Op basis van hogescholen waarvoor gegevens bekend zijn.

Bron: Vereniging Hogescholen, feiten en cijfers, bewerking SEOR

2.4 CONCLUSIES

Het hbo kent een verhoudingsgewijs omvangrijke flexibele schil, zowel in verhouding tot andere onderwijssectoren als andere sectoren buiten het onderwijs. De flexibele schil omvat ongeveer 30 procent van het arbeidsvolume, tegen ongeveer 25 procent landelijk. Het verschil komt voornamelijk door een relatief hoog aandeel tijdelijke contracten. Vrijwel alle geïnterviewden rekenen tijdelijke contracten tot de flexibele schil.

Het aandeel tijdelijke contracten is onder het ondersteunend personeel iets hoger dan onder docenten, maar het verschil is beperkt. Ook andere flexibele constructies worden voor beide functiegroepen ingezet; uitzendarbeid en detachering voornamelijk voor ondersteunende functies en zzp- en freelance constructies vaak voor docenten. In het laatste geval gaat het vooral om mensen met een vaste aanstelling buiten het onderwijs, die veelal zelf een voorkeur hebben voor dit type overeenkomst. De meeste instellingen zijn terughoudend met payrolling, maar een enkele hogeschool heeft een aparte personeel BV daarvoor opgericht.

Het aandeel tijdelijke contracten varieert sterk tussen hogescholen, maar er is geen eenduidig verband met de omvang. Kleine gespecialiseerde hogescholen (in het kunstonderwijs, groen en lerarenopleidingen) kennen vaak een hoog percentage tijdelijke contracten. In het kunstonderwijs hangt dit ook samen met de specifieke regeling in de cao.

Onder tijdelijke medewerkers zijn mannen iets ondervertegenwoordigd. Er is een duidelijk verband met leeftijd: het aandeel tijdelijke contracten neemt af met de leeftijd, wat bevestigt dat het merendeel van de tijdelijke contracten wordt aangegaan aan het begin van de loopbaan (in het hbo), op jonge of oudere leeftijd (na enige jaren ervaring in het beroep). Het hbo is niet bijzonder op dit punt. Instroom op latere leeftijd via een tijdelijk contract komt in andere sectoren in vergelijkbare mate voor.

3 VOORDELEN EN NADELEN IN DE PRAKTIJK EN ACHTERGRONDEN

3.1 INLEIDING

De gekozen omvang en aard van flexibele arbeid hangt samen met de rol die deze factor in de organisatie speelt en de voordelen die men hierin ziet. Er zijn ook nadelen die hiertegen worden afgewogen. Hieronder brengen we eerst deze voordelen en nadelen in beeld. Daarna gaan we nader in op de achtergronden van de gemaakte keuzes.

3.2 GEBLEKEN VOORDELEN EN NADELEN

Tabel 3.1 en 3.2 geven een overzicht van de voordelen en nadelen van tijdelijke en flexibele contracten die tijdens de interviews zijn genoemd. Vanwege de structuur in het onderwijs over het algemeen en die van het hbo in het bijzonder beschouwen alle gesprekpartners een zekere mate van flexibiliteit wenselijk, mits de aangegeven nadelen niet gaan overheersen.

Het gaat daarbij om een combinatie van financiële, organisatorische en inhoudelijke voordelen voor de werkgever, die vooral verband houden met:

- Fluctuaties in studentenaantallen. Dit punt speelt vooral op het niveau van opleidingen, maar soms ook regionaal, in verband met demografische ontwikkelingen (ontgroening) of structurele veranderingen in de regionale bedrijvigheid (sluiting specifieke economische activiteiten);
- Tijdelijke activiteiten (vervanging, projecten, ontwikkelen en/of testen van nieuwe opleidingen);
- Handhaving van kleine activiteiten in het onderwijsaanbod (specifieke vakken);
- Veranderingen in de inhoud of afstoten van bestaande opleidingen;
- Mogelijkheid tot toetsing van de kwaliteit van nieuw personeel (selectie).

Daarnaast wordt gerefereerd aan (politieke) ontwikkelingen rond het prestatiecontract en het deeltijdonderwijs. Bij onvoldoende nakomen van de afspraken van het prestatiecontract krijgt de instelling minder budget. Overwogen wordt om deeltijdopleidingen in het hbo af te schaffen en over te laten aan particuliere organisaties.

Een tijdelijk contract als selectiemiddel biedt werkgevers en werknemers de mogelijkheid om te onderzoeken of de persoon, c.q. de baan voldoet aan de wensen en verwachtingen.

Volgens de meeste geïnterviewden gaat de tijdelijkheid van de aangegane verplichtingen samen met een financieel voordeel voor de werkgever, omdat er minder financiële verplichtingen worden aangegaan dan bij een vast dienstverband. Het gaat dan in het bijzonder om de risico's van ww en bovenwettelijke ww. Het is niet zeker dat flexibele en tijdelijke arbeid in de praktijk (feitelijke kosten) en op termijn ook goedkoper zijn dan vaste contracten; maar het is lastig om de indirecte kosten van flexibele arbeid en het ww risico goed in beeld te krijgen.

Tabel 3.1 *Genoemde voordelen en nadelen van tijdelijke en flexibele contracten voor de werkgever*

	Voordeel	Nadeel
Financieel	Beperking financiële risico's. Bij ontslag, ziekte/vervanging, fluctuatie studentenaantallen en bij projecten (tijdelijke financiële middelen)	Risico op naheffing belastingdienst (bij oneigenlijk zzp schap)
	Lagere loonkosten (geen werkgeverspremies bij zzp bijvoorbeeld) en lagere administratiekosten bij uitbesteding personeelsadministratie (payrolling) of zzp (facturen).	Hogere kosten per werkende, soms door beloning, maar meestal door indirecte kosten (werving, inwerken en begeleiden, organisatie, administratie) (=efficiencyverlies) BTW bij zzp en detachering.
		Investeringen in tijdelijke krachten in bijvoorbeeld opleiding zijn kosten die niet worden terugverdiend als contract niet gecontinueerd wordt.
Organisatorisch	Mogelijkheid tot toetsen kwaliteit kandidaten	Hoger personeelsverloop
	Voor vervullen van tijdelijke vacatures (vervanging, projecten)	Ongunstig imago (aantrekkelijkheid als werkgever)
	Vervullen vacatures in banen waarvan het voortbestaan onzeker is	Onvoldoende deelname aan trainingen en cursussen
	Voor aantrekken specifieke kennis of vaardigheden (management, docenten)	Onvoldoende binding met organisatie en studenten (te kort aanwezig)
	Hogere motivatie van werknemers (willen zich bewijzen of intrinsiek (zzp bijvoorbeeld))	Onvoldoende motivatie flexibele krachten (ontbreken perspectief)
	Uitbesteding werving en selectie	Vermindering selectiemogelijkheden bij uitbesteding werving en selectie
		Samenwerking vast en tijdelijk personeel kan binnen teams probleem zijn
		Kunnen niet worden ingezet op projecten en klussen die een lange periode beslaan
		Tijdelijke medewerkers kunnen geen functie als opleidingscoördinator of manager bekleden.
Inhoudelijk	Aantrekken specifieke deskundigheid (voor bepaalde vakken)	Onvoldoende kennisopbouw en kennisuitwisseling met team
	Mogelijkheid tot beter uitvoeren van experimenten en projecten	Onvoldoende inbreng in opzet en inhoud onderwijs
	Mogelijkheid om breed onderwijsaanbod te realiseren (in stand houden kleine vakgroepen)	Onvoldoende mogelijkheden tot ontplooiing en binding (kan ook kwaliteit ongunstig beïnvloeden)

Uit de interviews blijkt dat eventuele nadelige effecten op de kwaliteit van het onderwijs beperkt worden geacht. Tijdelijke medewerkers zijn gelijkwaardig aan hun collega's met een vast dienstverband en zij voelen zich over het algemeen niet anders behandeld dan vaste medewerkers. Alom wordt gesproken van een goede samenwerking en goede werksfeer binnen de teams. De positie van ingehuurde krachten is veelal niet volledig vergelijkbaar met die van tijdelijke medewerkers. Er zijn formele verschillen, bijvoorbeeld omdat de externen niet vallen onder het functionering- en beoordelingssystematiek en geen of minder recht hebben op faciliteiten. Maar de praktische betekenis daarvan is mede afhankelijk van de wijze waarop het management daarmee omgaat. Datzelfde geldt voor het al of niet krijgen van een kerstpakket en deelname aan bedrijfsuitjes, e.d.

Het is gebruikelijk binnen het hbo dat een contract voor één jaar tot twee maal toe wordt verlengd met steeds één jaar. Dit leidt in diverse gevallen vooral tot spanningen op de werkvloer als het moment van contractverlenging nadert en deze spanning stijgt als het moment nadert dat het derde contract van één jaar afloopt. Op dat moment gaat beslist worden of het tijdelijke contract wel of niet wordt omgezet in een vast contract. Is al in een vroeg stadium duidelijk dat een tijdelijk contract niet zal worden omgezet in een vast contract (en soms is dat in het eerste jaar al duidelijk, bijvoorbeeld als een numerus fixus is ingesteld) dan bestaat de kans dat tijdelijke medewerkers minder gemotiveerd zijn dan als een vast contract wel in het verschiet kan liggen ('waar doe ik het allemaal voor'). In enkele gevallen is aangegeven dat soms gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheid om een medewerker na drie jaar tijdelijke contracten voor een periode van 3 maanden in de werkloosheid te laten instromen, om deze daarna weer een tijdelijk contract te kunnen aanbieden.

Spanningen hebben overigens niet uitsluitend te maken met de omvang van de flexibele schil, maar een te grote omvang van de flexibele schil kan dan wel direct bijdragen aan het vergroten van de spanning (soms is het aandeel flexibel 50 procent bij opleidingen, vooral "nieuwe" opleidingen). Problemen hebben bijvoorbeeld te maken met verschillen in inzicht over de opzet en inhoud van de opleiding (het curriculum) en de taakin-vulling. Een starre houding ten aanzien van de taakin-vulling kan zich voordoen bij vaste, maar ook bij flexibele medewerkers. Een freelancer of zzp'er kan bijvoorbeeld aangeven dat hij zijn afgesproken uren al heeft besteed. Een vaste medewerker kan ook benadrukken dat hij of zij de afgesproken taakin-vulling al volbrengt. Het wordt dan lastig om eventuele extra werkzaamheden uitgevoerd te krijgen.

In die gevallen wordt ook gerefereerd aan de werkdruk. Docenten hebben veelal een gevulde agenda (toetsen en tentamens, e-mail correspondentie met studenten, lessen voorbereiden, etc.). Voor tijdelijke krachten speelt daar de ervaren extra druk om zich te bewijzen eveneens een rol. Dit laatste kan er toe leiden dat de tijdelijke medewerker extra werk krijgt toegeschoven (en daar ook noodgedwongen mee akkoord gaat), maar het kan ook betekenen dat extra werkzaamheden terecht komen op de vaste medewerkers, die meer betrokken zijn bij het bewaken van de kwaliteit van de opleiding.

Voor de werknemer vormt een tijdelijke overeenkomst eveneens een goed startpunt voor een loopbaan in het hbo (of onderwijs), op jonge leeftijd, of in geval van een carrièreswitch op latere leeftijd.

Voor de werknemer betekent de tijdelijkheid echter onzekerheid. In directe zin beperkt dit de mogelijkheden voor het aangaan van financiële verplichtingen (specifiek een hypotheek). Daarnaast gaat de onzekerheid in wisselende mate samen met:

- de noodzaak om (tijdens het tijdelijke contract) te zoeken naar een andere baan (binnen of buiten het onderwijs, afhankelijk van de mate waarin men georiënteerd is op een loopbaan in het onderwijs)
- beperkte mogelijkheden voor training, cursussen, begeleiding en/of coaching;
- een ambivalente houding ten aanzien van het binden aan en investeren in de onderwijsorganisatie (vakgroep, team);
- een hoge en soms overmatige druk om zich te bewijzen. In de laatste fase van een tijdelijk contract kan het uitblijven van zekerheid over de voortzetting van het dienstverband ook omslaan in een lage motivatie (en intensiever zoeken naar alternatieve banen buiten de hogeschool).

De situatie van de werknemer verschilt afhankelijk van de beoordeling van zijn of haar capaciteiten. Bij diverse instellingen worden de beste kandidaten wel in voldoende mate begeleid, gefaciliteerd en gestimuleerd in hun loopbaanontwikkeling en deze ervaren de genoemde nadelen in geringe mate. De grote "middengroep" ervaart in wisselende mate de genoemde nadelen, mede afhankelijk van de persoonlijkheid van de kandidaat en/of de alternatieven die hij of zij ziet. Overigens weten veel tijdelijke medewerkers niet of en welke faciliteiten beschikbaar zijn. Onduidelijk is hoe wordt omgegaan met degenen die minder geschikt worden geacht voor een loopbaan in het hbo. Het is niet duidelijk geworden of deze beoordeling in voldoende mate wordt gecommuniceerd, en/of dat men de betreffende persoon onwetend laat, tot de laatste fase van het tijdelijke contract.

Tabel 3.2 Genoemde voordelen en nadelen van tijdelijke en flexibele contracten voor de werknemer

	Voordeel	Nadeel
Financieel		Baan en/of inkomensonzekerheid betekent moeite om financiële verplichtingen aan te gaan (hypotheek)
Organisatorisch	Goede mogelijkheid voor arbeidsoriëntatie	Minder carrièreperspectief
	Goede start van carrière	Onzekerheid noopt tot zoeken naar andere baan
	Mogelijkheid om baan te combineren met andere activiteiten	Onvoldoende mogelijkheden tot deelname aan training/cursussen
	Meer vrijheid (flexibiliteit)	Onzekerheid over loopbaan maakt binding aan instelling minder logisch
	Hogere motivatie	Hoge en soms overmatige druk om te presteren of te bewijzen en/of lagere motivatie
Inhoudelijk	Veel afwisseling mogelijk. En daardoor inhoudelijk interessanter.	Onvoldoende betrokkenheid (minder prikkel tot investeren in eigen kennis en kunde)
	Ruimte voor experimenten en opdoen werkervaring	Onvoldoende prikkel om te investeren in huidige baan en instelling

3.3 ACHTERGRONDEN

Flexibiliteit in de arbeidsrechtelijke verplichtingen wordt door instellingen wenselijk geacht vooral vanwege:

- Fluctuaties in studentenaantallen en studiekeuzes;
- Ontwikkeling van nieuwe opleidingen en curricula;
- Soms beperkte mogelijkheden voor herplaatsing en uitplaatsing van personeel;
- Tijdelijke (project)subsidies (onderzoek bijvoorbeeld);
- Politieke ontwikkelingen rond het prestatiecontract en het deeltijdonderwijs.

De fluctuatie in studentenaantallen speelt voor een deel op het niveau van de instelling (regio) of de sector (hoofdrichting), maar vooral op het niveau van vakgroepen en opleidingen daarbinnen (kleine teams). In recente jaren zijn de stromen in sommige gevallen ook beïnvloed door een (tijdelijke) numerus fixus. Deze heeft in een eerste instantie een regulerend effect (minder behoefte aan nieuwe docenten op opleidingsniveau⁴), maar leidt na loslating vaak weer tot extra instroom van studenten en daarmee additionele behoefte aan personeel.

Wanneer het aantal studenten krimpt, moet personeel herplaatst worden en moeten keuzes worden gemaakt. Dan biedt het niet verlengen van de aanwezige contracten een voor de hand liggende oplossing. Maar deze oplossing wordt – afhankelijk van de situatie – niet altijd gedragen. Regelmatig ontstaat in die gevallen een situatie waarbij een afweging moet worden gemaakt die ten koste gaat van jonge, ambitieuze en goed functionerende docenten, die men eigenlijk voor het team en/of de organisatie wil behouden. Maar ook het merendeel van de vaste kern van teams functioneert naar behoren en is noodzakelijk voor het behoud van de kwaliteit van de opleiding en de begeleiding en coaching van de jonge docenten. Een wat wrange situatie ontstaat wanneer een tijdelijk contract niet wordt verlengd, terwijl een niet of minder goed functionerende docent aanwezig is. Volgens de geïnterviewden komt dat weinig voor en gaat het vooral om een afweging tussen goede tijdelijke en goede vaste arbeidskrachten. Vaak wordt gezocht naar ruimte voor het bieden van een vast contract aan excellente tijdelijke docenten.

Daarom zijn mogelijkheden voor herplaatsing (en soms uitplaatsing) mede bepalend voor het maken van optimale keuzes. Naar de mening van de geïnterviewden is het merendeel van de docenten goed herplaatsbaar binnen de instelling, zeker voor zover het gaat om docenten in basisvakken en algemene vakken. Hoe gespecialiseerder de kennis of vakgebied van de docent (in het muziekonderwijs bijvoorbeeld instrumentgebonden), hoe geringer de mogelijkheden voor herplaatsing. Maar ook de bereidheid om van positie te veranderen speelt een rol. Deze bereidheid is niet altijd even groot en voor een belangrijk deel ook leeftijdsafhankelijk. Zoals in één van de interviews werd aangegeven is een vaste aanstelling vast zolang je niets fout doet. Daarmee wordt tevens impliciet aangegeven dat over het algemeen onvoldoende wordt gedaan om (interne) mobiliteit van personeel blijvend te bevorderen. In enkele gesprekken is aangegeven dat professionalisering, zoals opgenomen in de nieuwe cao, hieraan mogelijk een belangrijke bijdrage kan leveren.

Overplaatsing naar een andere hogeschool (of andere onderwijssector) wordt in de praktijk ook belemmerd door BTW heffing in het geval van detachering (maakt personeel 21 procent duurder), de vraag bij welke werkgever het ww risico komt te liggen en het ontbreken van een terugkeergarantie (dat betekent veel risico voor het personeel).

⁴ Macro hebben numerus fixus waarschijnlijk weinig effect, omdat studenten zich dan elders zullen aanmelden.

Dergelijke maatregelen kunnen van belang zijn vanwege regionale verschillen in groei (krimp). Blijkbaar zijn niet alle betrokkenen op de hoogte van de mogelijkheid die een dienstverleningsovereenkomst biedt bij detachering. In dat geval hoeft namelijk geen BTW in rekening te worden gebracht en dienstverleningsovereenkomsten kunnen onbeperkt worden gebruikt.

Tijdelijke financiering betekent fluctuatie aan de inkomstenkant en dit heeft een direct effect op de benodigde omvang van flexibele arbeidscontracten. Er is niet per definitie een één op één relatie tussen tijdelijke en/of onzekere inkomsten (projectsubsidie, pilotstudy's, e.d.) en tijdelijke arbeidsrelaties. De aanwezigheid van projectactiviteiten biedt ook mogelijkheden om vast personeel een ander of interessant takenpakket te bieden, onder meer in het kader van loopbaanontwikkeling. Wanneer vast personeel hiervoor wordt ingeroosterd, dan kunnen tijdelijke medewerkers de reguliere werkzaamheden overnemen.

Aan de andere kant is in diverse gesprekken aangegeven dat er direct of indirect wordt gestuurd op een specifieke omvang van het aantal tijdelijke dienstverbanden. In ieder geval één situatie wordt van opleidingsmanagers gevraagd (in de vorm van een concrete target) om een bepaald minimum percentage tijdelijke dienstverbanden te handhaven. Dit kan de mogelijkheden voor het maken van optimale keuzes nadelig beïnvloeden (vertrek van gekwalificeerde docenten op een tijdelijke aanstelling).

Uit de interviewronde kan worden geconcludeerd dat enerzijds werknemers nut, noodzaak en meerwaarde (lange proeftijd, selectie) van een zekere omvang van flexibele arbeid zien, maar dat zij anderzijds geen grote wens tot werken op flexibele basis hebben. Integendeel, het overgrote deel van de werknemers heeft een uitgesproken voorkeur voor een vast dienstverband. Er zijn slechts enkele uitzonderingen. Voor jonge mensen die aan het begin van hun loopbaan staan en nog geen financiële verplichtingen (hypotheek) hoeven aan te gaan weegt de tijdelijkheid van het contract wat minder zwaar, maar dat verandert op het moment dat men zelfstandig wil gaan wonen. Een andere uitzondering vormen degenen met een vaste baan buiten het onderwijs, die voor een beperkt aantal uren als docent (tijdelijk willen) werken. Deze groep heeft vaak zelfs voorkeur voor een freelance of zzp overeenkomst (facturering). Daarnaast is er een (zeer kleine!) groep die aan het begin van een carrière staan (jongeren) of een partner hebben met een vast inkomen, die een lichte voorkeur (kunnen) hebben voor flexibel werk, bijvoorbeeld op basis van uitzendwerk (veel variatie in werkgevers, type werk, etc.). Maar dit geldt vooral voor ondersteunend en beheerspersoneel die vergelijkbaar werk ook buiten het hbo kunnen vinden (personeelsadministratie, financiële administratie, studentenadministratie en andere ondersteunend werk) en niet of nauwelijks voor docenten. Deze hebben vrijwel zonder uitzondering een duidelijke ambitie om docent te zijn, en zijn dus sterk op het onderwijs en daarbinnen op het hbo (en een vaste baan) gericht.

Aan werknemerszijde is over het algemeen minder waardering voor de communicatie over de continuïteit. In veel gevallen wordt een definitieve beslissing over de omzetting in een vast dienstverband lang uitgesteld, in de ogen van veel tijdelijke medewerkers, te lang. Dit hangt meestal samen met een matige uitvoering van bestaande systemen van functioneren en beoordelen. Diverse geïnterviewden, en dan vooral degenen met een arbeidsverleden buiten het hbo, constateren dat functionerings- en beoordelingsgesprekken onvoldoende gestructureerd worden uitgevoerd. Het ontbreekt dan aan een gestructureerde gespreksleidraad, of er wordt geen officieel verslag gemaakt en ondertekend, of er wordt niet of met veel aarzeling gesproken over de loopbaanontwikkeling en de mogelijkheden voor begeleiding. Er is meestal een (in theorie) goed ontwikkeld F&B systeem, maar dat werkt dan in de praktijk niet of onvoldoende. Voor zover na te gaan ligt de verantwoordelijkheid hiervoor meestal bij opleidingsmanagers, maar zijn de taken op dit punt gedelegeerd aan teamleiders.

3.4 CONCLUSIES

Voor de instelling heeft een flexibele schil voornamelijk voordelen in termen van beperking van financiële risico's en vergroting van de organisatorische flexibiliteit. Deze worden voornamelijk nodig geacht vanwege fluctuaties in studentenaantallen en studiekeuzes en wisselende inkomsten (projectfinanciering, onderzoekssubsidies, e.d.). Eventuele nadelen voor de organisatie en kwaliteit van het onderwijs worden beperkt geacht. Eventuele meerkosten van flexibele arbeid zijn voornamelijk indirect en niet goed zichtbaar.

De overgrote meerderheid van de medewerkers (docenten) ambiëren een loopbaan in het onderwijs en zijn gericht op een vast dienstverband. Er is aan werknemerszijde begrip voor het bestaan van een flexibele schil. Er is echter minder waardering voor de wijze waarop hiermee in de praktijk mee wordt omgegaan. In het bijzonder onduidelijke communicatie over het loopbaanperspectief en de daardoor lange duur van onzekerheid over contractverlenging leidt tot frustratie. Tijdelijke medewerkers voelen zich over het algemeen niet anders behandeld dan vaste medewerkers, al bestaat de indruk dat zij niet altijd precies weten of en in welke mate ze gebruik kunnen maken van faciliteiten om hun kennis en kunde te vergroten. De positie van ingehuurd personeel (zzp) is formeel anders, maar de praktische betekenis daarvan is mede afhankelijk van de wijze waarop het management daarmee omgaat. Een andere behandeling van extern personeel is in de interviews wel aangegeven.

4 TRENDS EN TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN

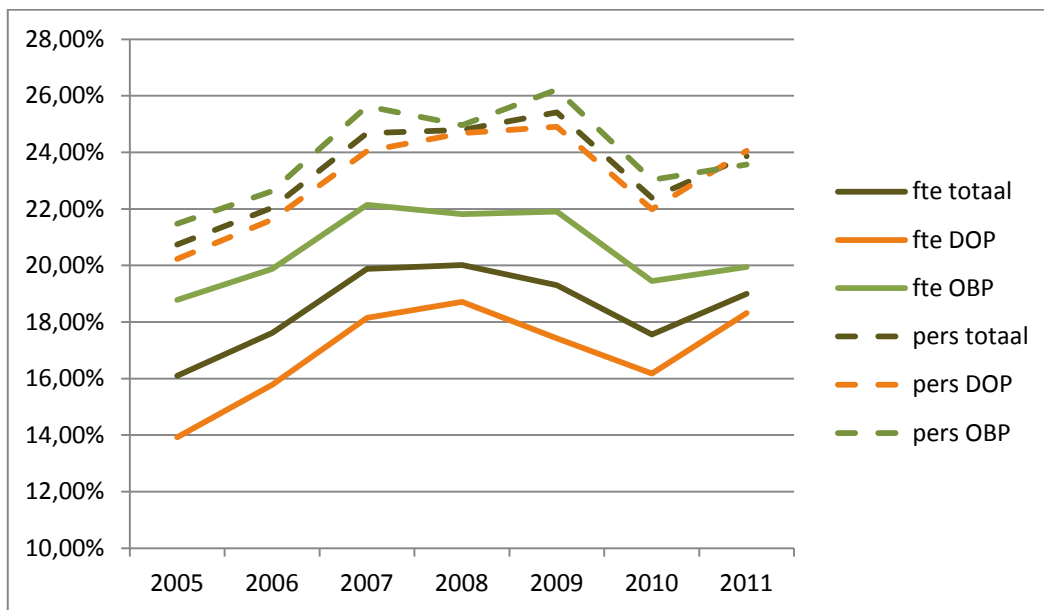
4.1 TRENDS

In de periode 2005-2008 is de flexibele schil in het hbo sterk toegenomen, namelijk van 23 procent van het arbeidsvolume (16 procent tijdelijke contracten en 7 procent externe inhuur) tot bijna 30 procent. Na een afname in 2009 en 2010, is in 2011 de flexibele schil weer gegroeid, tot ongeveer 28 procent van het aantal gewerkte uren (zie figuren 4.1 en 4.2). Deze trends komen redelijk overeen met het landelijke beeld (zie figuur B2.3 in bijlage 2). Ook in andere onderwijssectoren zijn deze trends zichtbaar. De landelijk waarneembare toename van het aantal zzp'ers heeft vooral betrekking op de bouw en de zakelijke dienstverlening (managementadvies, ict, e.d.) en nauwelijks op het onderwijs.

Een groei van het aantal flexibele banen past in een neergaande conjunctuur, waarin de werkgelegenheid afneemt en in vervanging van uitgetreden personeel in eerste instantie, vanwege onzekerheid, wordt voorzien door middel van tijdelijke contracten (het aantal tijdelijke contracten neemt toe en het totaal aantal contracten neemt af). In het hbo is de werkgelegenheid gedurende deze periode toegenomen (zie figuur B2.4 in bijlage 2) en is voor de uitbreidingsvraag, en de vervangingsvraag mede gebruik gemaakt van tijdelijke contracten (het aantal tijdelijke contracten is sterker toegenomen dan het totale aantal contracten). In deze zin wijkt de trend in het hbo af van het landelijke beeld. Blijkbaar is de nieuwe instroom op tijdelijke contracten niet of in mindere mate gepaard gegaan met de omzetting van tijdelijke in vaste dienstverbanden. Het jaar 2010 en in mindere mate 2009 vertoont een afwijkend beeld; in die jaren neemt het aandeel tijdelijke en andere flexibele contracten af.

In de interviews wordt bevestigd dat bij aanstellingen terughoudend wordt gereageerd op groei van studentenaantallen. Dit komt doordat de groei zich in veel gevallen niet gelijkmatig over regio's, sectoren en opleidingen (binnen sectoren) manifesteert en dat zich door de jaren heen op het niveau van opleidingen (soms grote) fluctuaties voordoen. In enkele gevallen heeft een (tijdelijke) numerus fixus deze fluctuaties versterkt. Een voorzichtige houding draagt bij aan groei van het aandeel tijdelijke contracten bij uitbreiding van de werkgelegenheid.

Figuur 4.1 Aandeel tijdelijke contracten naar functiegroep, in personen en arbeidsvolume, 2005-2011 (a)

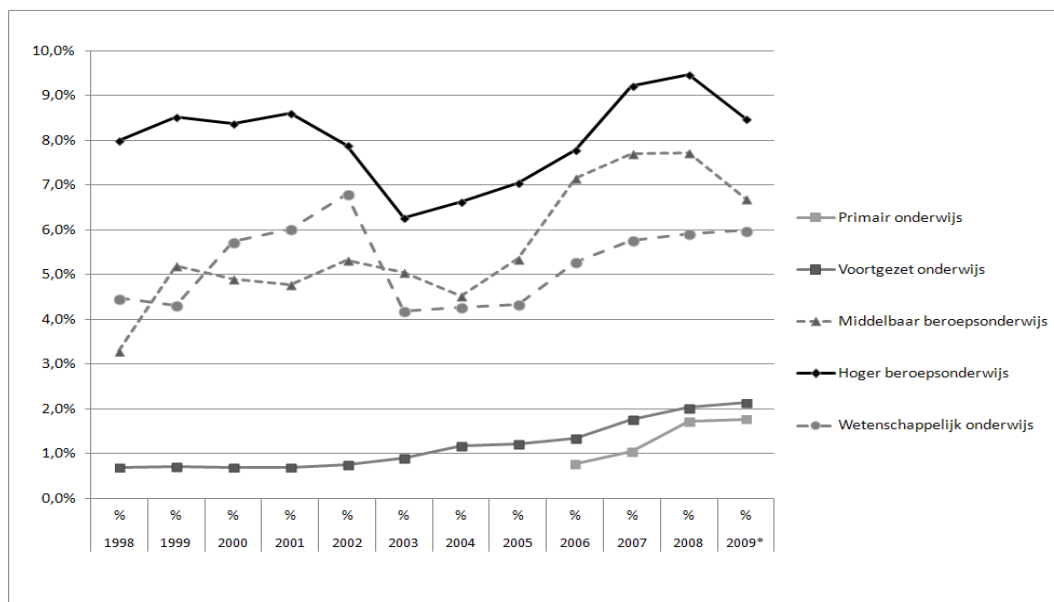


(a) Op basis van hogescholen waarvoor gegevens bekend zijn.

Bron: Vereniging Hogescholen, feiten en cijfers

Legenda: OP = Docerend en onderzoekspersoneel; OOP = Ondersteunend en beheerspersoneel

Figuur 4.2 Aandeel ingehuurd personeel in totale directe personeelslasten (a)



Bron: CBS, Statline, personeelsuitgaven onderwijs

(a) Op basis van financiële gegevens van de Vereniging Hogescholen (feiten en cijfers) kan het percentage voor hbo voor 2010 worden geschat op 9,2% en voor 2011 op 8,5%.

4.2 TOEKOMSTVERWACHTINGEN

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Het beeld van de arbeidsmarkt wordt gedomineerd door de effecten van de economische crisis. De werkloosheid is sterk opgelopen en men vergeet vaak dat de komende jaren een uitgesteld effect van de vergrijzing op gaat treden, waardoor de vervangingsvraag zal toenemen. Dit uitstel heeft te maken met het afschaffen van vervroegd pensioen regelingen en andere maatregelen gericht op het bevorderen van de arbeidsmarktparticipatie van ouderen, zoals ook in het hbo is gebeurd. De arbeidsparticipatie van ouderen (55 plus) is in het afgelopen decennium spectaculair toegenomen en zal de komende jaren verder stijgen.

Het lijkt in de huidige situatie minder waarschijnlijk, maar de komende jaren zal de uitstroom vanwege pensionering (en dus de vervangingsvraag) naar verwachting toenemen. Tot voor kort werden op grond van onder meer deze trend en de ontgroening tekorten voorspeld en deze voorspellingen zijn nog steeds valide. Wanneer de economie weer enigszins aantrekt zal dit weer snel kunnen leiden tot het ontstaan van tekorten (in het bijzonder in de techniek, ict en zorg).

Dientengevolge zal het hbo in de nabije toekomst, in ieder geval in sommige vakrichtingen, moeten concurreren met andere werkgevers bij het aantrekken en behouden van voldoende en voldoende gekwalificeerd personeel.

Ook voor de flexibele schil mag op grond van eerder waargenomen conjunctuurpatronen (zie figuur B2.3 in bijlage 2), worden verwacht dat deze, wanneer de economie weer aantrekt, in omvang zal afnemen. Wanneer de arbeidsmarkt krapper wordt, zullen werkgevers geneigd zijn om personeel te binden en vaker een vaste aanstelling te geven. De recente toename in het aandeel flexibele arbeid heeft vooral te maken met de economische ontwikkeling. Er maatschappelijke trend naar meer behoefte aan flexibele arbeidsrelaties aan de aanbodzijde is weinig aannemelijk. Ook het recent gesloten Sociaal Akkoord bevat voorstellen om de duur van flexibele arbeid te beperken.

De toekomstige ontwikkelingen in het hbo dienen te worden geplaatst in dit algemene beeld van de arbeidsmarkt.

Ontwikkelingen in het hbo

De vraag naar onderwijsgevenden (en ander personeel) voor het hbo is afhankelijk van:

- De verwachte ontwikkelingen in de studentenaantallen;
- De verwachte vervangingsvraag (vergrijzing) en verminderde instroom (ontgroening);
- Kwalificatie-eisen (master) en andere onderdelen van prestatiecontracten;
- De ontwikkelingen in het deeltijdonderwijs;
- De ontwikkeling van overige activiteiten (onderzoek).

Daarnaast wijzen enkele gesprekspartners erop dat de in de cao opgenomen afspraken rond professionalisering kunnen bijdragen aan het verminderen van de behoefte aan tijdelijke en flexibele contracten, doordat deze afspraken bijdragen aan een flexibeler inzet van het vaste personeel. Meer algemeen wordt geconstateerd dat een grotere flexibiliteit van het vaste personeelsbestand zal leiden tot een afname van de flexibele schil.

Volgens de meest recente referentieramingen van het ministerie van OCW blijft het aantal studenten hbo toenemen, in ieder geval tot begin twintiger jaren (zie figuur B2.5 in bijlage 2). Deze groei betreft vooral voltijds studenten. In het deeltijd hbo wordt een lichte daling verwacht, maar de omvang van deze daling weegt niet op tegen de sterke groei in het voltijdsonderwijs. Bij gelijkblijvende omstandigheden (verhouding docent student, opzet en inhoud curricula) zal de werkgelegenheid in het hbo dus blijven toenemen. Wel kan de groei per regio uiteenlopen en kan incidenteel sprake zijn van dalende studentenaantallen op instellingsniveau.

Niet alle sectoren groeien naar verwachting in dezelfde mate, maar er zijn geen sectoren waar (structureel) een daling wordt verwacht (zie figuur B2.6 in bijlage 2). Binnen sectoren kan het aantal studenten per opleiding echter fluctueren en herplaatsing van docenten nodig zijn.

Aan de effecten van vergrijzing is in de Arbeidsmarktmonitor 2012 van het hbo de nodige aandacht besteed. Het docentencorps is gemiddeld wat ouder dan het ondersteunende personeel (zie ook figuur B2.7 in bijlage 2). Ook is het hbo meer vergrijsd dan de overheid gemiddeld. Toch is onder invloed van de werkgelegenheidsgroei de afgelopen jaren het docentencorps verjongd (toename aandeel jongste leeftijdsgroep en afname aandeel oudste leeftijdsgroepen), terwijl het ondersteunende personeel gemiddeld iets ouder is geworden. Vooralsnog kan een met de landelijke ontwikkeling vergelijkbaar patroon worden verondersteld, wat betekent dat op korte termijn een klein uitsteleffect (iets hogere uitstroom naar pensioen) kan worden verwacht. Uitstroom van ouderen maakt, in combinatie met een groeiende werkgelegenheid de noodzaak van flexibele contracten minder groot.

De toename in de kwalificatie-eisen (onderdeel van prestatie afspraken) heeft naar verwachting een dempend effect op het (potentiële) aanbod van docenten. Nu is pedagogisch didactische bekwaamheid een vereiste voor een vast dienstverband. Wanneer het beschikken over een master diploma een strikte voorwaarde wordt voor een vaste aanstelling als docent, dan bestaat de kans dat meer tijdelijke contracten moeten worden afgesloten, omdat het aantal beschikbare kandidaten dat wel aan de vereiste kwalificatie-eisen voldoet en geïnteresseerd is in een (loop)baan in het onderwijs mogelijk beperkt is. De vraag is of men vanwege de kwalificatie-eisen nog in voldoende mate geïnteresseerd is een tijdelijke baan (zonder uitzicht op een vaste aanstelling). In een van de interviews werden vooral problemen (tekorten) verwacht in de sectoren techniek en ict, waar mogelijk onvoldoende kandidaten met de vereiste kwalificaties beschikbaar zullen komen. Om voldoende mensen te boeien en te binden zal het hbo dus aantrekkelijke (en dus vaste) contracten moeten aanbieden om verzekerd te kunnen zijn van voldoende aanbod.

De ontwikkelingen in overige activiteiten zijn nog tamelijk onzeker, zowel op de korte als de lange termijn. Er is een duidelijk streven om de activiteiten op het gebied van onderzoek verder te ontwikkelen. Daar zitten enkele onzekerheden aan. In de eerste plaats is niet zeker of structureel voldoende middelen beschikbaar komen voor bepaalde onderzoeksterreinen en in de tweede plaats kunnen binnen onderzoeksterreinen verschuivingen optreden in de thematiek. Bovendien is de vraag of docenten (over het algemeen en in voldoende mate) over de vereiste vaardigheden beschikken. Zo niet, dan moet ander personeel worden aangesteld. Door de onzekerheden ontstaat een situatie die vergelijkbaar is met de effecten van fluctuaties in de studentenaantallen. Hoe dan ook, te verwachten valt dat deze onzekerheid over de financiering zich vertaalt in een grotere kans op tijdelijke en flexibele aanstellingen.

In de interviews is incidenteel gerefereerd aan de betekenis van ontwikkelingen op het terrein van afstandsonderwijs, of internationalisering. Eventuele uitbreiding van activiteiten op deze terreinen zijn vooralsnog met veel onzekerheid omgeven en zullen om die reden – voor zover van belang – vanuit die onzekerheid een positief effect hebben op de omvang van de flexibele schil. Bij afstandsonderwijs zijn de effecten op de benodigde competenties (vooral ict, ontwikkeling tools) naar verwachting van meer belang dan effecten op de totale vraag naar docenten. Ook over het effect op het studierendement is weinig bekend. Verder lijkt afstandsonderwijs van meer belang voor het deeltijdsonderwijs dan voor het voltijds onderwijs.

De achtergronden van de ontwikkelingen in het hbo maken dat per saldo de komende jaren eerder een afname dan een toename van het aantal flexibele contracten kan worden verwacht. Dit proces zal worden versterkt wanneer de economie weer (enigszins) aantrekt en er onder invloed van demografische ontwikkelingen al snel tekorten kunnen ontstaan op diverse segmenten van de Nederlandse arbeidsmarkt. Binnen het hbo zijn de ontwikkelingen mede afhankelijk van het gewicht dat wordt (of moet worden) toegekend aan de verschillende medebepalende factoren. Op dat punt gaan we in het volgende hoofdstuk in.

4.3 CONCLUSIES

De toename van de flexibele schil in het hbo in de afgelopen jaren komt overeen met de algehele trend op de arbeidsmarkt. De landelijke trend kan worden verklaard op grond van de economische teruggang, waardoor het totaal aantal banen afneemt en het aantal flexibele arbeidsrelaties op grond van onzekerheid toeneemt (leidend tot een sterke stijging van de flexibele schil). Voor het hbo is deze verklaring niet van toepassing, omdat de totale werkgelegenheid in het hbo juist is toegenomen. Dit betekent dat het aantal flexibele arbeidsrelaties in het hbo in de afgelopen jaren sterker is gegroeid dan de totale werkgelegenheid. .

Voor de toekomst valt een daling van de omvang van de flexibele schil te verwachten. De werkgelegenheid zal nog blijven groeien (uitbreidingsvraag) en er zal ook vervangingsvraag zijn vanwege uitstroom naar pensionering, die op korte termijn mogelijk iets hoger kan liggen.

Verder zullen kwalificatie-eisen een dempend effect hebben op het (potentiële) aanbod, waardoor naar verwachting meer vaste contracten moeten worden aangeboden, om voldoende personeel te interesseren voor een (loop)baan in het hbo.

Ontwikkelingen in onderzoek, en andere activiteiten, zijn vooralsnog met de nodige onzekerheid omgeven en zullen om die reden juist weer een opwaarts effect hebben op het aantal flexibele contracten. Maar de omvang van deze activiteiten is vooralsnog te beperkt om grote effecten te sorteren.

5 KOSTEN, BATEN EN BEDRIJFSECONOMISCH RISICO

5.1 INLEIDING

Wanneer op grond van arbeidsmarktontwikkelingen en gewenste ontwikkelingen (professionalisering) de omvang van de flexibele schil afneemt is de vraag wat dit betekent voor de bedrijfseconomische risico's van het hbo. Op die vraag gaan we in dit hoofdstuk in. Eerst gaan we kort in op de vraag wat de extra kosten van flexibele formatie zijn. Daarna gaan we in op de bedrijfseconomische risico's, met een nadruk op de risico's die verbonden zijn aan vaste arbeidscontracten. Daarna gaan we in op de mogelijkheden om deze risico's op te vangen, anders dan via flexibele arbeidscontracten, zoals aangegeven in de interviews.

5.2 EXTRA KOSTEN FLEXIBELE FORMATIE

In de interviews wordt bevestigd dat flexibele formatie extra kosten met zich meebrengt. Het gaat dan om kosten in verband met werving en selectie, inwerken, extra administratie en organisatie. Een belangrijk deel van deze kosten betreft tijdsbesteding van leiding en docenten bij de werving en selectie, maar vooral het inwerken en begeleiden van nieuwe docenten (medewerkers). In verschillende interviews is aangegeven dat een hoog percentage tijdelijke krachten ten koste gaat van de kwaliteit, vooral bij de kernactiviteit, het onderwijs. Dit is een kostenpost die moeilijk is te kwalificeren.

De directe arbeidskosten van ingehuurd personeel liggen over het algemeen hoger, maar dit is mede afhankelijk van het type functie. Bijvoorbeeld interim management en ICT is extern aanzienlijk duurder dan intern (het gaat dan om een factor 2,5). Verder dient bij externe inhuur BTW te worden betaald, hetgeen de kosten verhoogt. In andere opzichten is externe inhuur soms goedkoper, omdat minder tijd hoeft te worden besteed aan personeelsadministratie (facturering in plaats van personeelsadministratie bij uitzendwerk, payrolling, detachering en zzp of freelance). Verder zijn er allerlei risico's bij het inzetten van zzp-ers en ingehuurd personeel. Bij zzp'ers kan de fiscus met een navordering werkgeverslasten komen, in geval van oneigenlijke zelfstandigheid⁵. Daarnaast komen payrolling constructies steeds meer onder vuur te liggen en leiden deze tot imagoschade. In de nieuwe cao zijn bepalingen opgenomen over het terughoudend gebruik van flexibele contractvormen en bijvoorbeeld het verantwoorden van het gebruik van 'min-max' contracten in het sociaal jaarverslag.

In beginsel is het mogelijk om een expliciete kosten-batenanalyse voor de omvang van de flexibele schil te maken. Maar voor zover bekend is zo'n analyse nog niet gemaakt, mede omdat een deel van de kosten moeilijk in beeld is te krijgen (effect op kwaliteit bijvoorbeeld). Uit de beschikbare financiële gegevens over het hbo blijkt er overigens geen direct verband tussen de ontwikkeling in de omvang van de flexibele schil en de ontwikkeling in de beheerskosten. Over de afgelopen jaren blijven de overige lasten per student ongeveer gelijk (zie figuur B2.8 in bijlage 2) en dat geldt ook voor de administratie- en beheerslasten (onderdeel van de overige lasten).

De stijging van de kosten per student houden vrijwel volledig verband met de stijging van de personele lasten. Deze vormen ook de belangrijkste kostenpost (bijna driekwart van de totale kosten zijn personele kosten). De ontwikkeling in de baten (per student) loopt ongeveer gelijk op met de lasten (zie figuur B2.9 in bijlage 2).

⁵ In de praktijk hanteert de fiscus diverse criteria om vast te stellen of iemand als zelfstandig ondernemer wordt aangemerkt. Eén van de criteria is bijvoorbeeld het hebben van meerdere opdrachtgevers. Wanneer achteraf wordt vastgesteld dat een zzp'er niet als zelfstandig ondernemer wordt aangemerkt ontvangt de opdrachtgever een naheffing (werkgeverslasten).

5.3 BETEKENIS FLEXIBELE SCHIL VOOR BEDRIJFSECONOMISCH RISICO

Risico vaste dienstverbanden

Als het gaat om de omvang van de flexibele schil in het hbo wordt vaak gewezen op de omvangrijke ww-rechten van werknemers die langdurig in dienst blijven. Als deze mensen om wat voor reden voortijdig ontslagen worden, zijn de ww-kosten hoog. Het is echter de vraag of dit probleem werkelijk zo groot is. Bedacht moet worden dat ook tijdelijke medewerkers ww rechten opbouwen en na afloop van het contract (vaak tijdelijk) recht hebben op een ww uitkering. Wanneer een nieuwe medewerker langer dan 6 maanden in dienst is, valt het volledige ww recht – ook het deel dat is opgebouwd in voorliggende dienstverbanden, ten laste van de hogeschool.

Een strategie om met duurzame arbeidsrelaties te werken brengt onmiskenbaar risico's mee. Naarmate werknemers langer in dienst zijn nemen de ontslagkosten (voor het grootste deel ww kosten) toe. Als een verminderende behoefte aan personeel opgevangen kan worden door tijdelijke contracten niet te verlengen dan hoeft men die kosten niet te maken. Verder heeft een strategie om te werken met korte dienstverbanden als voordeel dat voorkomen wordt dat werknemers vastlopen in hun werk. Daarmee worden dubbele personeelskosten (ander personeel moet immers het werk van niet goed functionerende werknemers geheel of gedeeltelijk overnemen) of, als tot ontslag wordt overgegaan, ontslagkosten vermeden.

Hierbij moet worden bedacht dat een strategie van duurzame arbeidsrelaties niet betekent dat iedereen ook feitelijk zeer langdurig in dienst is. Er treedt ook vrijwillig verloop op. Verder wordt niet iedere oudere werknemer een probleemgeval. Integendeel, in de interviews wordt aangegeven dat dit relatief beperkt voorkomt en dat het merendeel van de (oudere) docenten tot het einde van de loopbaan goed functioneert (en herplaatsbaar is). De vraag is dus hoeveel procent van de werknemers die ooit zijn ingestroomd uiteindelijk een probleemgeval wordt. Dit bepaalt het risico. Dit percentage is vrij beperkt en dus moet het ww risico niet overdreven worden. Dit zou anders kunnen zijn wanneer de studentenaantallen structureel omlaag zouden gaan en de personeelsbehoefte gaat dalen, maar daarvan lijkt in totaal voorlopig nog geen sprake. In sommige regio's kan dit wel een rol spelen.

Een strategie om met veel tijdelijke dienstverbanden te werken brengt ook extra kosten mee, zoals hiervoor besproken.

In het voorgaande is steeds gesproken over tijdelijke krachten. Voor zzp-ers en ingehuurd onderwijsgevende krachten kunnen andere dan arbeidsrechtelijk overwegingen ook een rol spelen. Dat zijn vaak ervaren krachten, soms zelfs met expertise die binnen de hogeschool niet beschikbaar is en waarvoor het ook niet loont om deze permanent 'in-house' te hebben.

Kosten en baten vast en flexibel

Stel dat een vaste medewerker gedurende 30 jaar bij een hogeschool werkt. Het alternatief is dat in plaats van deze medewerker steeds een andere medewerker tijdelijk zijn werk doet. Stel dat een tijdelijk contract drie jaar duurt. Dan moet je dus 10 keer iemand werven en inwerken. Verder is denkbaar dat gemiddeld genomen de productiviteit van een tijdelijke werknemer lager is dan van een vaste werknemer. De vaste werknemer zal in het begin van zijn dienstverband een vergelijkbare productiviteit hebben, maar daarna zal deze door ervaring hoger komen te liggen. Pas op oudere leeftijd zal de productiviteit mogelijk teruglopen. Maar voor een vrij lange periode zal dit dus hoger zijn dan bij een tijdelijke werknemer. Hierbij moet natuurlijk ook in aanmerking worden genomen dat een vaste werknemer meer zal gaan verdienen tijdens zijn loopbaan. Verder kunnen veranderingen in de studiekeuze en de studentenaantallen ertoe leiden dat een werknemer die op zich goed functioneert toch overtoollig wordt. Herplaatsing binnen de hogeschool kan dan nog een mogelijkheid zijn, maar niettemin geeft ook dit een zeker risico op ww kosten.

Bij de afweging van kosten en baten van vaste en flexibele krachten over een lange periode gaat het dus om een aantal plussen en minnen:

Plussen vaste medewerker:

- Gemiddeld hogere productiviteit;
- Minder wervings- en inwerkkosten.

Minnen vaste medewerker:

- Gemiddeld hogere directe arbeidskosten;
- Hoger risico ontslagkosten.

Een van de belangrijkste en moeilijk zichtbaar te maken factor is het risico op ontslagkosten (ww of anderszins). Op basis van de interviews lijkt dit in de praktijk enigszins te worden overschat, omdat onvoldoende rekening worden gehouden met de volgende factoren:

- De vrijwillige mobiliteit is in het hbo weliswaar lager dan gemiddeld in Nederland, maar desondanks treedt ook vrijwillige (externe) mobiliteit op. Vrijwillig ontslag komt ook in oudere leeftijdsgroepen voor⁶. Dit betekent dat niet alle docenten met een vast contract tot aan de pensioenleeftijd werkzaam blijven in het hbo;
- De kwaliteit (productiviteit) van de oudere docent wordt over het algemeen hoog gewaardeerd en uitstroom vanwege disfunctioneren is volgens de geïnterviewden zeer beperkt. Het beslag op ww is in het hbo ook verhoudingsgewijs laag, zowel ten opzichte van andere onderwijssectoren, als ten opzichte van andere sectoren in Nederland en het landelijke beeld⁷;
- Ook voor tijdelijke medewerkers die worden ontslagen (en meer dan 6 maanden bij de hogeschool in dienst zijn geweest) moeten ww kosten worden gemaakt. Bij oudere werknemers gaat het dan ook om ww rechten die voorafgaand aan de tijdelijke baan in het hbo zijn opgebouwd (in andere werkkringen).

⁶ Zie Arbeidsmarktmonitor 2012 van Zestor. Iets minder dan 40 procent van de uitstroom betreft vrijwillig ontslag.

⁷ Zie onder meer CAOP 2012 en UWV 2012. Het ww – beslag is in het onderwijs 2 per 1000 verzekerden tegen landelijk 3,9. Het hbo scoort met 1,4 in het onderwijs laag.

Overige risico's en financiële prestaties

Risico's zijn niet alleen verbonden aan de personele lasten, maar ook andere inkomsten- of uitgavencategorieën kunnen een zeker risico inhouden. De belangrijkste hiervan is de bekostigingssystematiek, waarin de vergoeding per student mede afhankelijk is van de studieprestaties. Kortweg zijn ongediplomeerde uitstroom na het 1^e leerjaar en een lange studieduur (meer dan 3 of 4 jaar) financieel ongunstig voor de instelling⁸. Er is dus alle reden om de kwaliteit van het onderwijs op peil te houden. Een te hoog percentage tijdelijke medewerkers is in diverse interviews in dit opzicht als een risicofactor aangemerkt. Anders gezegd wordt een ervaren en vaste kern van docenten noodzakelijk geacht voor het garanderen van een kwalitatief goede opleiding.

De fluctuaties in studentenaantallen is een tweede risicofactor. Het belang hiervan neemt toe naarmate de instelling kleiner is en/of gespecialiseerd. Ook speelt fluctuatie meer op het niveau van opleidingen (binnen sectoren). Op instellingsniveau is het aantal fluctuaties (stijging en daling) in de periode 2008-2012 bij de grote hogescholen over het algemeen beperkt. Toch verandert ook bij de grote hogescholen het aantal studenten van jaar op jaar soms met 10 tot 15% (naar boven of neerwaarts). Dit zijn maximale veranderingen, het gemiddelde ligt in de buurt van 5 procent (op of neerwaarts). Bij kleine hogescholen is de fluctuatie soms wat groter, maar ook daar is in de meeste gevallen sprake van een gematigde fluctuatie. In het kader van risicoanalyse moet uit worden gegaan van de kans op een maximale neerwaartse fluctuatie⁹. Deze kans ligt lager dan de huidige omvang van de flexibele schil, maar dan is nog geen rekening gehouden met andere onzekerheden en niet met vrijwillige mobiliteit.

Afgaande op het beeld voor de totale sector kan worden geconcludeerd dat het hbo in financiële termen naar behoren presteert. In de eerste plaats blijven de overige kosten (alles behalve personele lasten) per student in de loop der jaren redelijk constant (zie figuur B2.8 in bijlage 2)¹⁰. In de tweede plaats wijzen de financiële ratio's zoals liquiditeit, e.d. op een gezonde bedrijfsvoering, gegeven de aard van de activiteiten (zie figuur B2.10 in bijlage 2). Uiteraard zijn aan het reguliere bedrijfsbeheer risico's verbonden, maar de aard en omvang ervan zijn onder normale (interne en externe) omstandigheden relatief beperkt.

Voor de sector als geheel is het financiële beeld tamelijk positief. Dit hoeft niet te gelden voor individuele instellingen. Dit kan betekenen dat bepaalde instellingen die door omstandigheden in financiële problemen zijn gekomen tijdelijk gedwongen kunnen zijn om additionele financiële risico's te vermijden, onder meer door (tijdelijk) met meer flexibele arbeidscontracten te werken. Dit heeft dan een oprijvend effect op de omvang van de flexibele schil in het hbo totaal.

⁸ Zie Cfi 2007.

⁹ In de periode 2008-2011 is bij de 39 hogescholen op instellingsniveau 9 keer een forse daling van het studentenaantal waar te nemen. Op een totaal van 156 veranderingen in deze periode (4 keer 39) is deze kans dus ongeveer 6 procent).

¹⁰ Ook de gegevens van de Vereniging Hogescholen (feiten en cijfers) bevestigen dit beeld voor de laatste jaren.

5.4 ALTERNATIEVE MOGELIJKHEDEN

In de interviews zijn diverse ideeën genoemd om op andere manieren de flexibiliteit te vergroten:

- Introduceren en/of verbeteren van strategische personeelsplanning. De toekomstige instroom van studenten en uitstroom van docenten is in ieder geval in enige mate in kaart te brengen, op basis van bestaande prognoses en de leeftijdsstructuur van het personeelsbestand. Op basis daarvan kan enig inzicht worden verkregen in de behoefte aan flexibiliteit op termijn;
- Verbetering van het selectieproces. Door zo vroeg mogelijk vast te stellen of nieuwe (tijdelijke) medewerkers al of niet geschikt zijn voor een loopbaan in het hbo, kan in een zo vroeg mogelijk stadium worden bepaald of iemand in aanmerking komt voor een vaste aanstelling. Door bij deze beoordeling ook expliciet rekening te houden met de flexibiliteit van de persoon (mobiliteit, bereidheid tot verandering, e.d.) wordt het risico van vastlopen in een vaste aanstelling verkleind;
- Verhogen flexibele inzetbaarheid van het vaste personeelsbestand, in termen van flexibiliteit in het takenpakket en flexibiliteit in werktijden (avonduren (deeltijdonderwijs), overwerk);
- Verhogen employability en mobiliteit van docenten en oudere docenten in het bijzonder;
- Verhogen van de mogelijkheden tot herplaatsing, onder meer door het beter faciliteren van herplaatsing bij andere instellingen. Het gaat dan bijvoorbeeld om verevening van het ww risico bij overplaatsing; terugkeergarantie, e.d. Dit punt kan vooral van belang zijn vanwege verschillen in groei tussen regio's;
- Geen vaste dienstverbanden, alleen gedeeltelijk vast (70% vast, 30% flexibel, ook voor deeltijdaanstellingen);
- Een docent (vast zowel als tijdelijk) verplichten om goed in contact te blijven met de beroepssector, zodat bij overtoelligheid de overstap naar de beroepspraktijk gemakkelijker te maken is;
- Versoepeling van het ontslagrecht.

Uit deze suggesties blijkt dat oplossingen vooral worden gezocht in het duurzaam inzetbaar houden van het vaste personeel. De ideeën sluiten goed aan op de afspraken die rond professionalisering zijn gemaakt in de cao van het hbo.

5.5 CONCLUSIES

Hoewel flexibele contracten in sommige opzichten gepaard gaan met lagere kosten, zijn deze over het algemeen duurder dan vaste contracten. Een belangrijk deel van de kosten zijn indirect en niet goed te meten. Het gaat dan om indirecte kosten die verband houden met werving en inwerken van flexibel personeel en mogelijke effecten op de kwaliteit van het onderwijs.

Voor een goede kosten baten analyse moet echter niet gekeken worden naar de kosten en baten op korte termijn, maar juist op lange termijn. In plaats van een vaste kracht die 30 jaar in dienst is dienen bijvoorbeeld 10 tijdelijke contracten van 3 jaar te worden aangegaan. Het is de vraag of de extra kosten van flexibele arbeid dan nog opwegen tegen het ontslagrisico van vaste werknemers. Dit ontslagrisico lijkt ook overschat te worden, omdat de kans op disfunctioneren (of overtaligheid) wordt overschat en onvoldoende rekening wordt gehouden met vrijwillige mobiliteit. Bovendien lijkt de productiviteit (kwaliteit) van vaste medewerkers over de gehele loopbaan (30 jaar) gemiddeld hoger dan die van flexibele medewerkers. Dit gaat dan wel gepaard met een gemiddeld hogere beloning.

Vanuit bedrijfseconomisch opzicht (onzekerheid over baten versus vaste lasten) hangen risico's in belangrijke mate samen met de kwaliteit van het onderwijs, dat mede bepalend is voor de studieresultaten (en inkomsten) en de fluctuaties in de studentenaantallen. Deze laatste kunnen incidenteel fors zijn (tot 15% afname), maar de kans hierop is verhoudingsgewijs niet groot (ongeveer 5 procent). Een te omvangrijke flexibele schil wordt in de meeste gevallen wel als een risicofactor voor de kwaliteit van het onderwijs gezien.

Vanuit bedrijfseconomisch perspectief is de kwaliteit van het onderwijs eveneens een belangrijke risicofactor, omdat de inkomsten afhankelijk zijn van de studieprestaties.

De normale bedrijfsvoering brengt geen specifieke extra risico's met zich mee. De beheerskosten per student zijn over de afgelopen jaren vrijwel constant gebleven bij een oplopend aantal studenten. De financiële indicatoren wijzen op een gezonde bedrijfsvoering van het hbo.

6 BESCHOUWING

De flexibele schil is in het hbo verhoudingsgewijs groot. De omvang van de flexibele schil varieert sterk tussen hogescholen, maar lijkt niet te maken te hebben met de omvang van de hogeschool, maar wel met vakrichtingen.

De behoefte aan flexibiliteit hangt hoofdzakelijk samen met fluctuaties in studentenaantallen en onzekerheid over andere tijdelijke inkomstenbronnen (onderzoek en deeltijdonderwijs). Deze laatste activiteiten zijn in omvang (vooralsnog) beperkt; het aantal voltijdstudenten is de dominante factor in het bepalen van trends in het hbo.

Een derde risicofactor is het studieresultaat, omdat dat mede de hoogte van de inkomsten bepaalt. Dit studieresultaat is mede afhankelijk van de kwaliteit van het onderwijs, en daar speelt de kwaliteit van het docentencorps een belangrijke rol in.

Een flexibele schil is nodig om onzekerheden en risico's af te dekken, zoals in de interviews ook is bevestigd. Het is echter moeilijk om de optimale omvang van de flexibele schil te bepalen.

Het onderzoek maakt duidelijk dat een aantal van de kosten en baten van flexibele arbeid niet goed waarneembaar zijn, dan wel niet goed worden ingeschat. Het gaat dan om de volgende punten:

- Een volledige kosten baten analyse over een lange periode geeft een ander beeld van de kosten-baten verhouding dan een korte termijn analyse (van jaar op jaar).
- Het aantal inschrijvingen van studenten kan van jaar op jaar fors veranderen, zeker op het niveau van opleidingen. In een risicoanalyse moet echter niet uit worden gegaan van de maximaal mogelijke afname, maar van de kans dat een dergelijke afname zich voordoet. Een uitzondering vormt een situatie van structurele afname van het studentenaantal, maar dit is weinig voorgekomen en zal – gegeven de verwachte groei van het aantal studenten – in de komende jaren ook weinig voorkomen.
- Extra kosten van de flexibele schil zijn voor een deel niet goed waarneembaar. Dit onzichtbare deel betreft vooral tijdsbesteding (van docenten) rond selectie en inwerken en begeleiden van flexibel personeel.
- De kans op voortijdige uitstroom naar de ww ("vastlopen" oudere docent) wordt overschat, vanwege "beeldvorming" en omdat onvoldoende rekening wordt gehouden met vrijwillige mobiliteit. Het feitelijke ww beslag in het hbo is relatief beperkt en houdt voor een deel ook verband met ontslag van tijdelijke medewerkers (die langer dan 6 maanden in het hbo hebben gewerkt).
- De nadelige effecten van de flexibele schil op de kwaliteit van het onderwijs worden mogelijk onderschat. Tijdelijke krachten zijn gemotiveerd en willen zich graag bewijzen, maar onduidelijkheid over de toekomst leidt mogelijk tot een suboptimale prestatie. Ingehuurd personeel heeft soms een afwijkende positie en kan zich minder verbonden voelen en daardoor eveneens suboptimaal presteren.
- Er is geen behoefte aan flexibiliteit aan de aanbodzijde. Docenten met een tijdelijk dienstverband zijn gefocust op een loopbaan in het onderwijs en een vast dienstverband. Alleen personen met een vaste baan buiten het onderwijs hebben voorkeur voor werken op flexibele basis (zzp).

Uit de interviews komt ook duidelijk naar voren dat de behoefte aan een flexibele schil kleiner zou zijn wanneer het vaste personeel duurzaam inzetbaar zou zijn, dat wil zeggen voldoende flexibel inzetbaar is. In dat verband zijn ook diverse suggesties gedaan om de inzetbaarheid blijvend te vergroten, waaronder het beter faciliteren van herplaatsing bij andere hogescholen en voeding houden met de beroepspraktijk.

Er is dus behoefte aan benaderingen die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid, waardoor tegelijkertijd de omvang van de flexibele schil wordt gereduceerd. In principe sluiten de voornemens rond professionalisering in de cao van het hbo hierop goed aan.

Wanneer deze benadering wordt nagestreefd wordt ook automatisch de rol die tijdelijke contracten spelen bij het selectieproces van meer belang. Door tijdige en adequate selectie van degenen die geschikt zijn voor een loopbaan in het hbo, kan beter inhoud worden gegeven aan het proces van functioneren en beoordelen gedurende de gehele loopbaan, waaronder de periode van een tijdelijk dienstverband. Door daarover ook goed en tijdig te overleggen met de tijdelijke medewerkers kan de huidige frustratie over de onduidelijkheid ook worden weggenomen. Dan kan tevens de loopbaan van de medewerker in een vroeg stadium worden gefaciliteerd (begeleiding, scholing, eventueel opleiding master). Daardoor kan ook beter inhoud worden gegeven aan de prestatiecontracten (kwalificatie-eisen) en voorkomen worden dat zich op termijn onvoldoende kandidaten melden. Uiteindelijk zal dit ook gunstige effecten hebben op de kwaliteit van het onderwijs en de studieprestaties. Het mes snijdt dan aan twee kanten: minder kosten en hogere baten. De omvang van de flexibele schil zal min of meer automatisch afnemen.

LITERATUUR

CAOP (2012), Gebruik van ww regelingen in het onderwijs, factsheet, Den Haag

Cfi (2007), *Factsheet bekostiging hoger onderwijs*, Zoetermeer.

Commissie Experimenten bestel Hoger onderwijs (2010), *Een tussenevaluatie van de experimenten. Eindverslag van de Commissie*, Den Haag.

Sociale partners hbo (2012), Collectieve arbeidsovereenkomst voor het hoger beroepsonderwijs, 1 februari 2012 tot en met 30 september 2013, Den Haag.

Sociale partners hbo (2010), Collectieve arbeidsovereenkomst voor het hoger beroepsonderwijs, 1 augustus 2010 tot en met 31 januari 2012, Den Haag.

UWV (2012), *Informatie sociale verzekeringen naar sectoren 2011*, Amsterdam.

Zestor (2012), *Arbeidsmarktmonitor 2012*, onderzoek uitgevoerd door Research voor beleid, uitgave Zestor, Den Haag.

BIJLAGE 1 GESPREKPUNTENLIJST

ONDERZOEKSTHEMA 1: OMVANG EN VORM VAN FLEXIBELE ARBEID

- Wat wordt verstaan onder flexibele contractvormen? Behoren tijdelijke contracten (al of niet met uitzicht op vast) daarbij of niet? Zo ja, waarom wel of niet?
- Mate waarin gebruik gemaakt wordt van verschillende contractvormen (vast, tijdelijk met uitzicht op vast, tijdelijk, uitzendkracht, payrolling, detachering, zzp/freelance)
- Verschil in inzet van verschillende contractvormen naar:
 - Categorie medewerkers (management, docent, ondersteuning)
 - Type opleiding (sector of opleidingsrichting, voltijd/deeltijd)
 - In hoeverre spelen kenmerken/kwaliteiten van kandidaten/medewerkers een rol bij de keuze van de contractvorm?

ONDERZOEKSTHEMA 2: VOORDELEN EN NADELEN IN DE PRAKTIJK

- Wat zijn de voordelen en nadelen van de verschillende contractvormen voor de werkgever en de werknemer? (Noot: de mogelijke voordelen en nadelen per type contractvorm nalopen, zie ook de bijlage)?
- Illustreer van de genoemde voordelen en nadelen aan de hand van concrete voorbeelden (recent aangestelde medewerkers)?
- Wat is het belang van deze voordelen en nadelen? Dat wil zeggen: hoe vaak komt het voordeel of nadeel voor en waarom weegt het voordeel zwaar of minder zwaar? In hoeverre spelen elementen als het bedrijfsrisico, ontwikkelingen in studentenaantallen, de wensen en voorkeuren van de (kandidaat) medewerkers, hierbij een rol?

ONDERZOEKSTHEMA 3: TRENDS EN ONTWIKKELINGEN IN FLEXIBELE ARBEID

- Is het aantal flexibele contracten in de afgelopen jaren toegenomen, afgenomen of ongeveer gelijk gebleven? (zo nodig onderscheid maken naar type contractvorm)?
- Wat zijn de belangrijkste redenen (achtergronden) voor deze ontwikkelingen? In hoeverre hebben deze te maken met algemene ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in hoeverre met ontwikkelingen binnen de hbo sector (ontwikkeling volwassenenonderwijs, deeltijd(duaal)onderwijs, afstandsonderwijs, etc.) en in hoeverre met ontwikkelingen binnen uw instelling (waaronder personeelsbeleid (ook rond werving, selectie, aanname))?
- Verwacht u de komende jaren een groeiend, afnemend of een ongeveer gelijkblijvend aandeel flexibele contracten? (zo nodig onderscheid maken naar type contractvorm)?
- Wat zijn de belangrijkste redenen (achtergronden) voor deze ontwikkelingen? In hoeverre hebben deze te maken met (verwachte) algemene ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in hoeverre met ontwikkelingen binnen de hbo sector (ontwikkeling volwassenenonderwijs, deeltijd(duaal)onderwijs, afstandsonderwijs, etc.) en in hoeverre met verwachte ontwikkelingen binnen uw instelling?
- Hoe staan werknemers tegenover flexibele contracten en in hoeverre zijn in het standpunt van werknemers de afgelopen jaren veranderingen opgetreden? In hoeverre verwacht u wat dit betreft de komende jaren veranderingen? Wil men vaker flexibel werken, of juist minder vaak, of verandert dit standpunt nauwelijks over de jaren?

ONDERZOEKSTHEMA 4: KOSTEN EN BATEN EN BEDRIJFSECONOMISCH RISICOPROFIEL

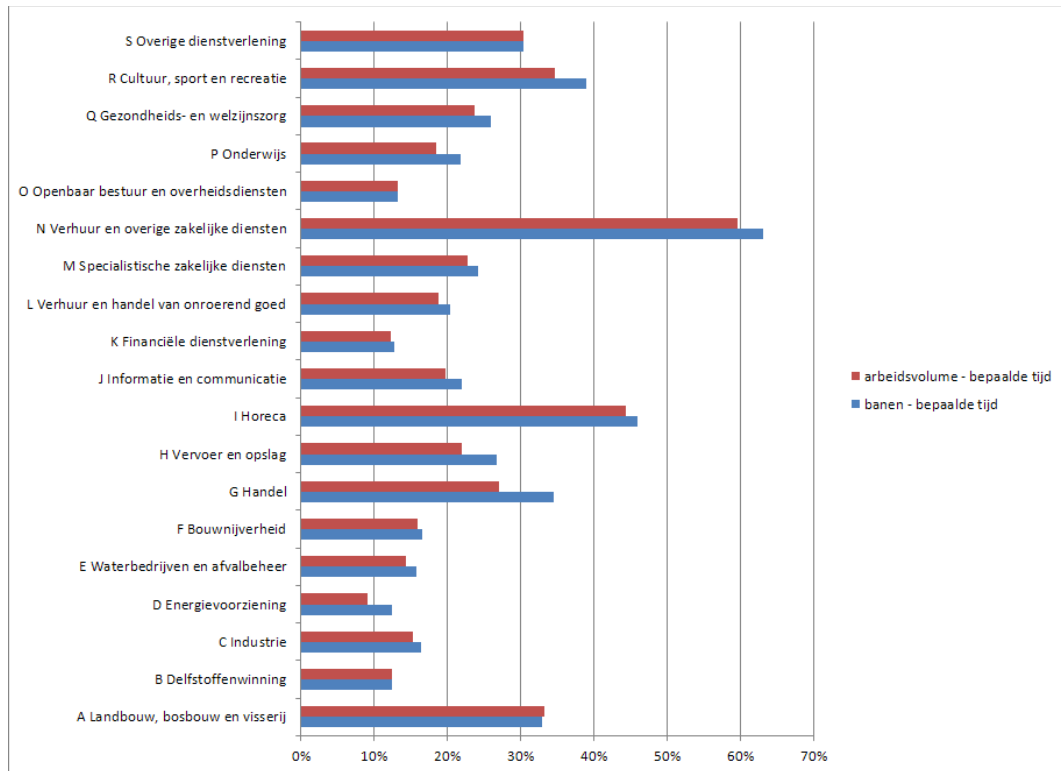
- Zijn er extra kosten verbonden aan flexibele formatie? Gaat het daarbij alleen om extra loonkosten en extra administratie, of ziet u ook andere indirecte kosten (bijvoorbeeld in de sfeer van werving, organisatie, inwerken, imago, e.d.). Kunt u een concrete schatting geven van deze extra kosten (per flexibele aanstelling)?
- Heeft de hogeschool een flexibele schil nodig in verband met bedrijfseconomische risico's?
- Welke risico's zijn dit, of waar hebben deze risico's mee te maken (denk aan ontwikkelingen in studentenaantallen, beheer en kosten gebouwen, faciliteiten, materieel, risico's binnen personeelsbestand (ziekte, arbeidsongeschiktheid, e.d.) en in het bijzonder het beleid rond werving, selectie, aanname van personeel)?
- Zou de hogeschool deze risico's eventueel op een andere manier kunnen ondervangen? Zo ja, op welke wijze?

KERNCIJFERS

- Aantal medewerkers centrale dienst en per opleidingsrichting (datum) uitgesplitst naar:
 - Functiegroep/functieniveau (management, docent, ondersteunend personeel) en daarbinnen onderscheiden naar:
 - o Contractvorm (vast, tijdelijk met uitzicht op vast, tijdelijk, uitzendkracht, payroll, detachering en zzp/freelance);
- IDEM, uitgedrukt in aantal uren (fte)
- Aantal studenten per opleidingsrichting (hoofdgroepen) en studierendement
- Aantal medewerkers met dubbele contracten (voor zover bekend)
- Aantal studenten per opleidingsrichting (hoofdgroepen) en studierendement

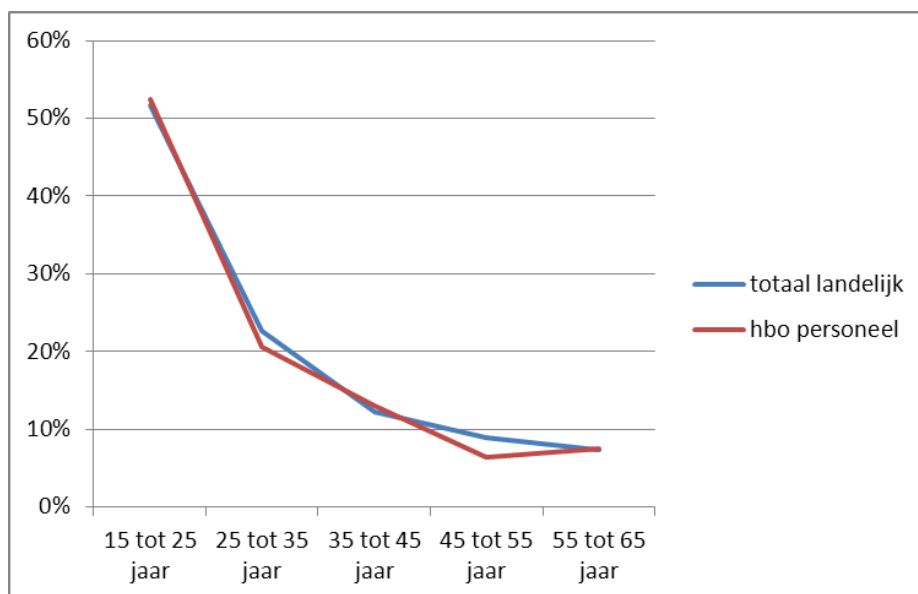
BIJLAGE 2 ACHTERGRONDGEGEVENS

Figuur B2.1 Aandeel flexibele contracten naar bedrijfstak (personen en arbeidsvolume (fte))



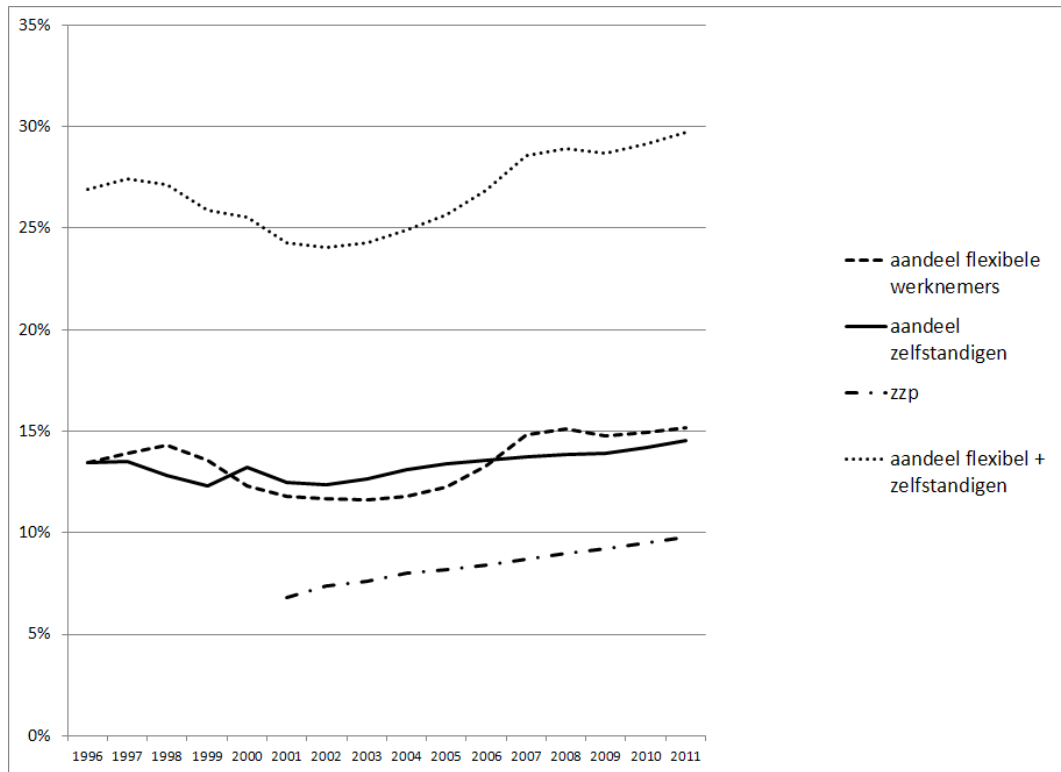
Bron: CBS, Statline, bewerking SEOR

Figuur B2.2 Tijdelijke contracten naar leeftijd, hbo en landelijk (2011)



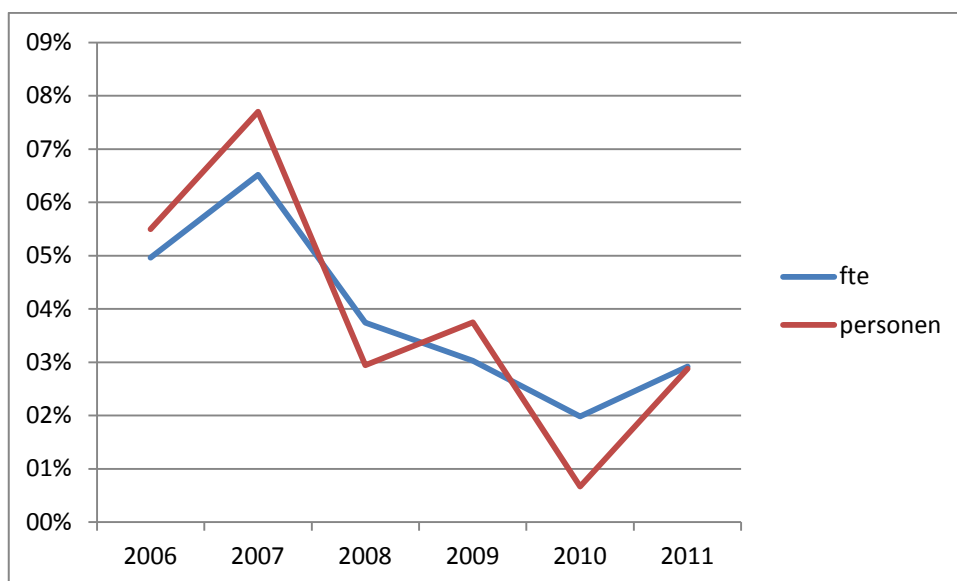
Bron: Vereniging Hogescholen, feiten en cijfers en CBS, Statline

Figuur B2.3 Aandeel flexibele werknemers en zelfstandigen in werkzame beroepsbevolking 1996-2011



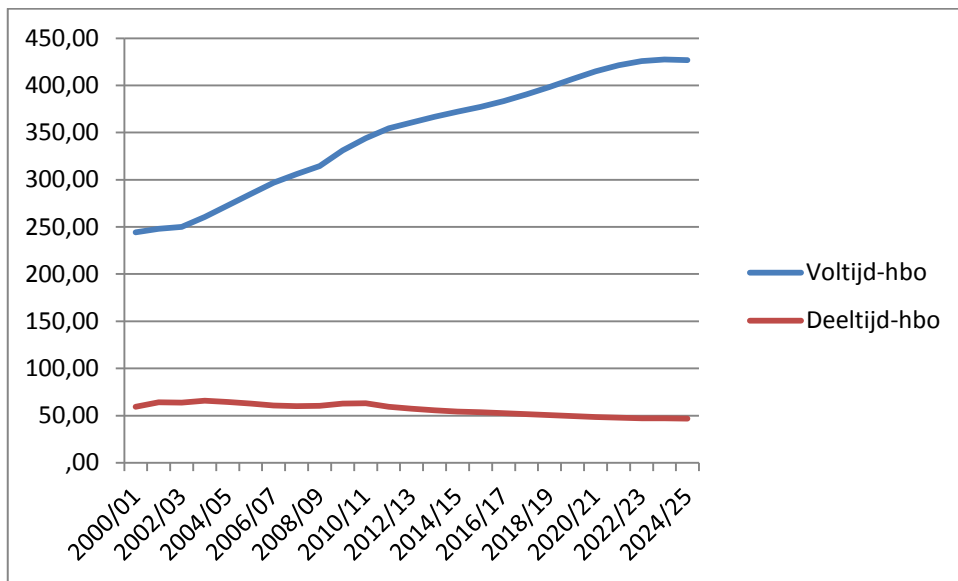
Bron: CBS, Statline, bewerking SEOR

Figuur B2.4 Toename van de werkgelegenheid hbo totaal (in fte en personen) 2006-2011



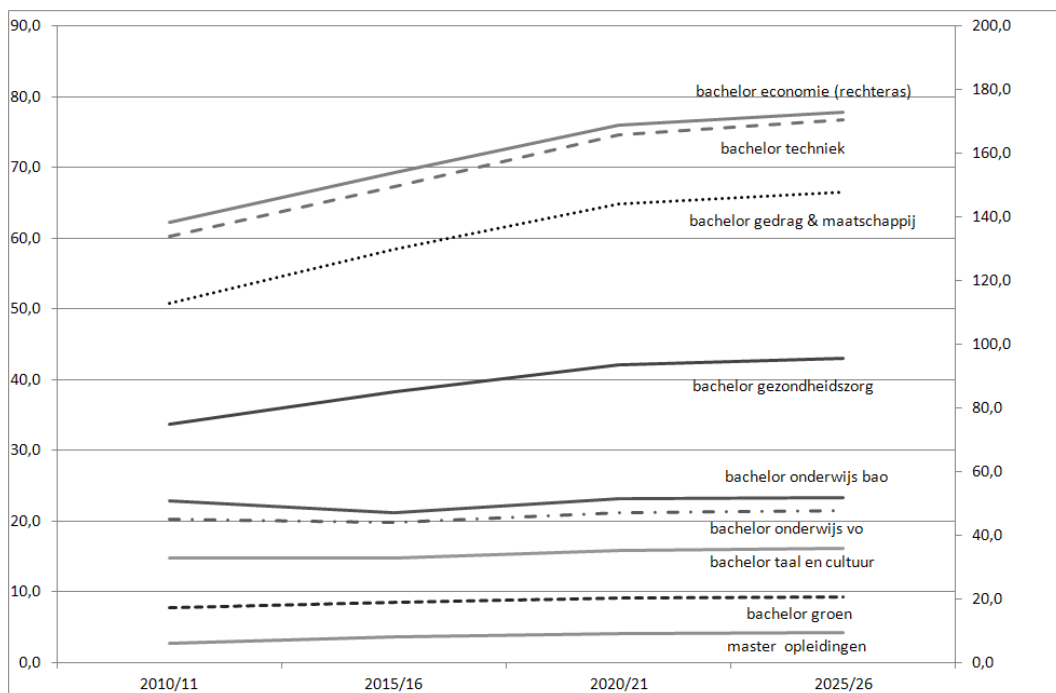
Bron: Vereniging Hogescholen, feiten en cijfers, bewerking SEOR

Figuur B2.5 Gerealiseerd en geraamd aantal studenten in het hbo (2000-2024)



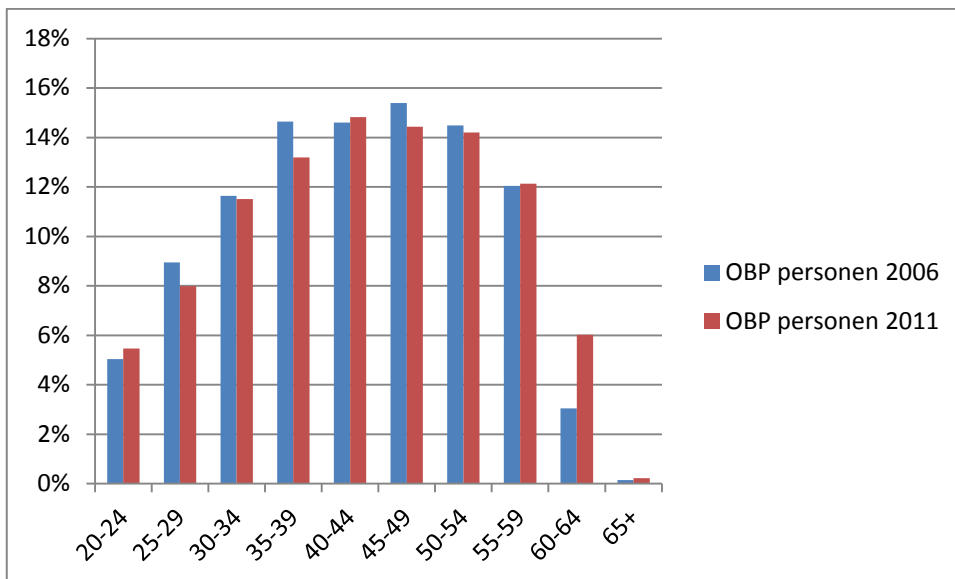
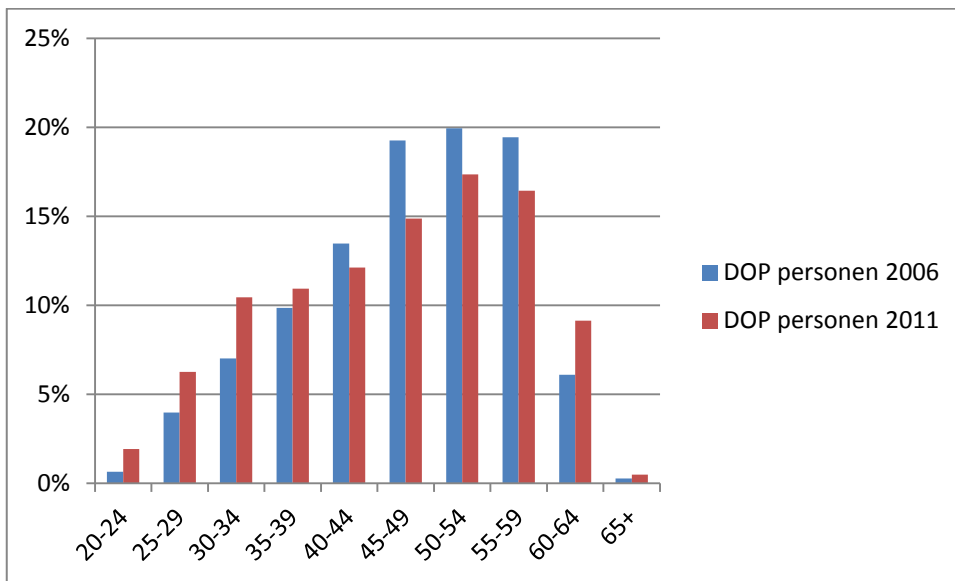
Bron: Ministerie OCW, Referentieraming 2012

Tabel B2.6 Geraamd aantal studenten naar hoofdrichting (sector)



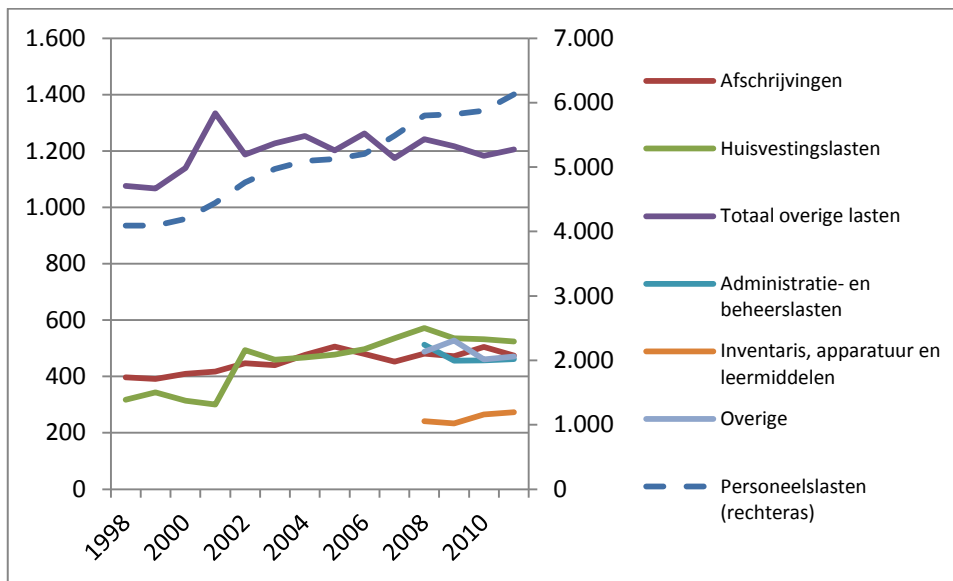
Bron: Ministerie OCW, Referentieraming 2012

Figuur B2.7a en b. Personeel hbo naar leeftijd per functiegroep (personen)



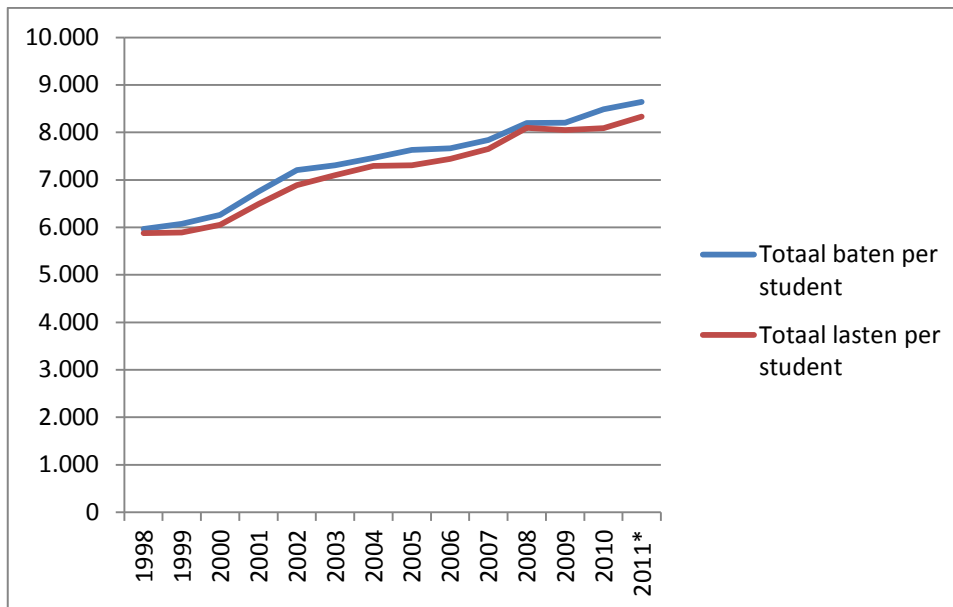
Bron: Vereniging Hogescholen, feiten en cijfers

Tabel B2.8 Kosten per student in het hbo (1998-2011)



Bron: CBS, Statline, financiële gegevens onderwijs, onderwijsdeelname, bewerking SEOR

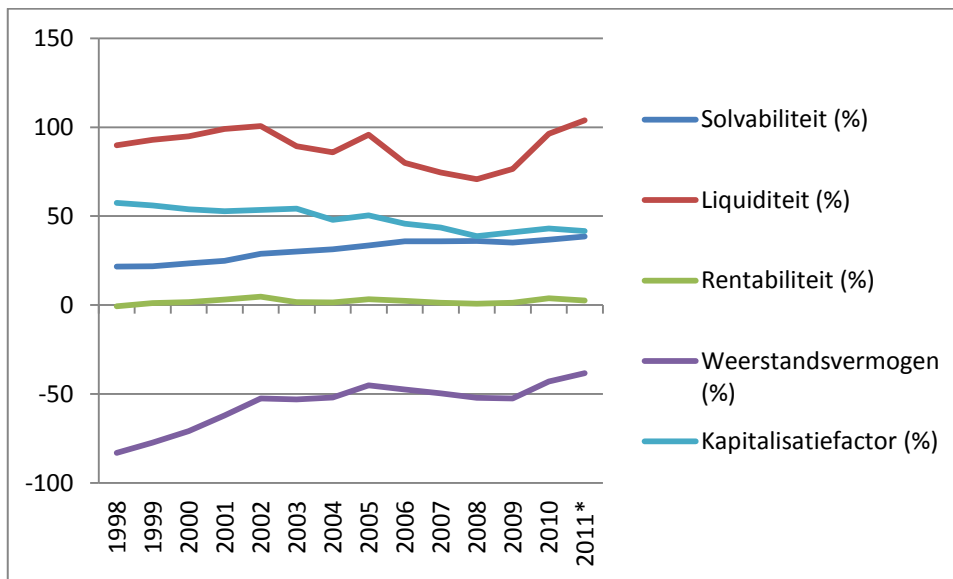
Tabel B2.9 Totale baten en lasten per student in het hbo (1998-2011)



Bron: CBS, Statline, financiële gegevens onderwijs, onderwijsdeelname, bewerking SEOR

* Voorlopige cijfers.

Figuur B2.10 Financiële kengetallen hbo



Bron: CBS, Statline, financiële gegevens onderwijs

* Voorlopige cijfers.

Toelichting

Solvabiliteit

De verhouding tussen het eigen vermogen en het totale vermogen. Het wordt gezien als het vermogen om op lange termijn aan de schulden te voldoen.

Liquiditeit

De verhouding tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden. Het wordt gezien als het vermogen om op korte termijn aan de schulden te voldoen.

Rentabiliteit

De verhouding tussen het resultaat en de totale baten. Het geeft aan of een instelling relatief veel of weinig geld heeft overgehouden of dat er juist een tekort was. Omdat onderwijsinstellingen geen winst nastreven zou de rentabiliteit structureel dichtbij nul moeten uitkomen.

Weerstandsvermogen

Betreft de verhouding van het eigen vermogen minus de materiële vaste activa gedeeld door de rijksbijdragen. Het wordt gezien als het vermogen dat de organisatie heeft om in financieel slechte omstandigheden aan haar verplichtingen te voldoen.

Kapitalisatiefactor

De boekwaarde van de gebouwen en terreinen in mindering op het totale vermogen gedeeld door de totale baten. Het geeft aan of een instelling de mogelijkheid heeft om meer te investeren. Een hoog totaal vermogen in verhouding tot de totale baten wijst op voldoende beschikbare middelen om extra investeringen te doen.