

Marieke de Visser
Tessa Termorshuizen
Lisette Reuvers
Michiel Ehrismann



Toereikendheid financiering SBB

Eindrapportage

ResearchNed

Andersson
Elffers
Felix

februari 2023

Toereikendheid financiering SBB - Eindrapportage

Marieke de Visser, Tessa Termorshuizen, Lisette Reuvers en Michiel Ehrismann

2023

ResearchNed en AEF

© 2023 ResearchNed Nijmegen in opdracht van Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Alle rechten voorbehouden. Het is niet geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in publicaties zonder nauwkeurige bronvermelding. ResearchNed werkt conform de kwaliteitsnormen NEN-EN-ISO 9001:2015 voor kwaliteitsmanagementsystemen, NEN-ISO 20252:2019 voor markt-, opinie- en maatschappelijk onderzoek en NEN-ISO 27001:2017 voor informatiebeveiliging

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	1
1 Inleiding	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen	4
1.3 Leeswijzer	5
2 Onderzoeksaanpak	6
2.1 Operationalisering	6
2.2 Onderzoeksmethoden	6
2.3 Beschikbaarheid gegevens	8
3 Taken en werkprocessen SBB	9
3.1 Algemeen	9
3.2 Kwalificatiestructuur	10
3.3 Kwaliteitsbevordering	11
3.4 Beroepspraktijkvorming	12
3.5 Uitvoeren van onderzoek	13
3.6 Diplomawaardering	13
3.7 Additionele projecten	14
3.8 Interne processen en beleid over de wettelijke taken heen	15
4 Financiën en activiteitsniveaus	16
4.1 Algemeen financieel beeld	16
4.2 Kosten en activiteiten kwalificatiestructuur	21
4.3 Kosten en activiteiten kwaliteitsbevordering	26
4.4 Kosten en activiteiten BPV	24
4.5 Kosten en activiteiten ABD	26
4.6 Kosten en activiteiten Internationale Diplomawaarderingen	27
5 Toereikendheid	31
5.1 Algemeen	31
5.2 Kwalificatiestructuur	36
5.3 Kwaliteitsbevordering	38
5.4 Beroepspraktijkvorming	39
5.5 Arbeidsmarkt, BPV- en doelmatigheidsinformatie	39
5.6 Diplomawaardering	39
5.7 Samenvatting	40
6 Doelmatigheid	41
6.1 Algemeen	41
6.2 Kwalificatiestructuur	43
6.3 Kwaliteitsbevordering	44
6.4 Beroepspraktijkvorming	44
6.5 Arbeidsmarkt, BPV- en doelmatigheidsinformatie	46
6.6 Diplomawaardering	46
6.7 Samenvatting	46
7 Conclusies	47

Managementsamenvatting

De Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) staat ervoor dat studenten een goede praktijkopleiding krijgen en dat bedrijven kunnen beschikken over vakmensen. De taken van SBB zijn grotendeels vastgelegd in de Wet Educatie en Beroepsonderwijs. SBB ontvangt hiervoor financiering van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), en daarnaast van enkele andere departementen. Het is van belang dat de financiering van SBB toereikend is om de taken te kunnen uitvoeren.

Context en onderzoeksvragen

Het ministerie heeft behoefte aan inzicht in “de toereikendheid van het budget waarmee SBB, gegeven het kwaliteitskader en de geldende wet- en regelgeving die daarbij wordt gehanteerd, haar taken uitvoert.” In het onderzoek waar de huidige rapportage verslag van doet, staat deze behoefte centraal. In opdracht van het ministerie van OCW hebben ResearchNed en AEF in de periode augustus - december 2022 onderzoek uitgevoerd naar de financiering van SBB.

De hoofdvragen hierbij waren:

1. Hoe heeft het kostenniveau en het activiteitsniveau zich bij SBB ontwikkeld over de afgelopen periode en wat is de verwachting voor de komende jaren?
2. In hoeverre is de financiering afgelopen jaren toereikend geweest voor het uitvoeren van de taken?
3. In hoeverre is het mogelijk om op de taken van SBB doelmatigheidswinst te creëren?

De context van het onderzoek wordt gevormd door de wettelijke taken van SBB, die het vertrekpunt zijn geweest voor de beantwoording van de onderzoeksvragen. De wettelijke taken staan beschreven in de Wet educatie en beroepsonderwijs en de Wet op het voortgezet onderwijs.

Onderzoeksaanpak

Het onderzoek heeft in drie fasen plaatsgevonden:

- a. **Inzicht in taakinfilling:** in deze fase is met gesprekken en documentstudie in kaart gebracht wat de activiteiten van SBB zijn om invulling te geven aan de wettelijke taken;
- b. **Inzicht in kosten- en activiteitsniveau:** in deze fase is op basis van gesprekken (financiële) informatie van SBB over de jaren 2016 - 2021 in kaart gebracht wat de kosten- en activiteitsniveaus van SBB zijn;
- c. **Analyse toereikendheid en doelmatigheid:** in deze fase zijn op basis van de financiële analyse, brainstormsessies met SBB-medewerkers en externen en de input uit eerdere interviews hypothesen rondom toereikendheid en doelmatigheid geformuleerd. Op basis van (financiële) data en aanvullende documentatie werden de hypothesen door de onderzoekers getoetst en de financiële consequenties in kaart gebracht.

Deze aanpak leidde tot de volgende uitkomsten, waarbij we de drie onderzoeksvragen beantwoorden.

Kosten- en activiteitsniveau

Voor de processen rond de kwalificatiestructuur, kwaliteitsbevordering, BPV, arbeidsmarkt-, BPV- en doelmatigheidsinformatie en diplomawaardering zijn de werkprocessen en activiteiten in kaart gebracht. Het kosten- en activiteitsniveau rond de wettelijke taken van SBB is vrij stabiel. Gecorrigeerd voor inflatie zijn de gerapporteerde kosten voor de meeste taken sinds 2018 gelijk gebleven of licht gedaald. Daarbij

moet worden opgemerkt dat niet alle kosten in de praktijk duidelijk aan één wettelijke taak toe te rekenen zijn, dus de gerapporteerde kosten per taak zijn tot op zekere hoogte een administratieve werkelijkheid. Per taak bekeken we ook welk deel van de kosten vast en variabel waren.

Toereikendheid

Toereikendheid hebben we in dit onderzoek op twee manieren bekeken: of de financiering toereikend is geweest om alle huidige activiteiten uit te voeren en of er activiteiten zijn die SBB momenteel niet kan ontplooiën omdat er geen ruimte is in de financiering. Wat betreft het eerste vraagstuk, concluderen we:

- I. de begroting van SBB als geheel is op dit moment niet sluitend voor de normale bedrijfsvoering want SBB maakt meer kosten dan het aan structurele middelen ontvangt. Dit tekort bestaat (onderliggend) al enige tijd maar is tot nu niet problematisch geweest omdat eenmalige effecten zoals vrijval van voorzieningen of bestemmingsfondsen steeds het tekort oplossen. We ramen het tekort op ca. € 1,5 miljoen per jaar. Tot en met 2025 is hiervan € 0,7 miljoen al ingevuld via de eenmalige compensatie voor loon- en prijsbijstelling.

Ook binnen die context kunnen nu al een aantal specifieke activiteiten niet worden ontplooid die eigenlijk wel nodig kunnen zijn om de wettelijke taken uit te voeren. Dit betreft:

- II. marktconforme salarissen betalen (ca. € 3.108.000 om gelijk aan CAO Rijk te zijn)
- III. marktsegmenten voldoende ondersteunen (€ 170.000 - € 280.000)
- IV. het vergoeden van vacatie en reiskosten aan bestuur en leden (ca. € 500.000)
- V. het doorvertalen van aanpassingen in de kwalificatiestructuur (ca. € 230.000)
- VI. het op tijd (door)ontwikkelen van MBO-certificaten (€ 26.000 - € 87.000 plus eenmalig € 80.000)
- VII. het verrichten van tussentijdse bedrijfsbezoeken voor kwaliteitsbevordering (ca. € 3.600.000)
- VIII. het op tijd uitvoeren van herbeoordeling van erkende leerbedrijven (€ 465.000 - € 650.000)

Op een aantal van deze punten is overigens niet eenvoudig vast te stellen welk niveau de ondergrens is om te voldoen aan de wettelijke taak en vanaf welk punt het gaat om niet-noodzakelijke en wel (door SBB, opdrachtgever, eigenaar, het onderwijs en/of de sociale partners) gewenste verhoging van de kwaliteit of ambitie voor de toekomst. Het is steeds aan de driehoek van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer om de inhoudelijke consequenties en de kosten tegen elkaar af te wegen in het licht van de wettelijke taken. Het maken van specifieke prestatieafspraken waarbij keuzes worden gemaakt voor ofwel een hogere subsidie of het schrappen of niet ontplooiën van activiteiten kan daarbij behulpzaam zijn. Dit onderzoek is gebaseerd op de cijfers over de jaren 2016 tot en met 2021. Vanaf 2022 zijn Coalitieakkoordmiddelen toegevoegd om de uitvoering te verbeteren (WaU-middelen) en voor intensivering van de wettelijke taken.

Doelmatigheid

We concluderen dat op een beperkt aantal punten ruimte is voor doelmatigheidswinst. Op diverse aspecten van de wettelijke taken heeft SBB de processen in de loop van de jaren bijgesteld om doelmatigheid te verhogen. De punten waar we nu mogelijkheden voor (verdere) doelmatigheidswinst zien, betreffen:

- I. het verlagen van het aandeel ingehuurd personeel (ca. € 1.120.000)
- II. het niet langer ondersteunen van de marktsegmenten (€ 170.000 - € 280.000)
- III. het overlaten van workshops aan de markt (€ 430.000 - € 700.000)
- IV. het in verzadigde sectoren en regio's (tijdelijk) stoppen met erkennen (€ 1.700.000)

In alle gevallen geldt dat elk van deze punten inhoudelijke consequenties heeft; sommige punten zien we zelfs als 'grensgeval' waar de vraag speelt of SBB bij een lager kwaliteitsniveau nog voldoet aan zijn wettelijke taken. Het is ook hier steeds aan de driehoek van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer om de mogelijke financiële winst af te wegen tegen de inhoudelijke consequenties.

Tot slot

Samenvattend concluderen we dat de financiering van SBB niet helemaal toereikend is. SBB kent een fundamenteel begrotingstekort. Hoewel we enkele mogelijkheden voor doelmatigheidswinst beschrijven in deze rapportage, lijkt dit begrotingstekort niet te dichten door doelmatiger te werken. Naast de gesignaleerde doelmatigheidskansen toont dit onderzoek diverse onderwerpen waarvoor SBB onvoldoende financiering heeft om alle eigenlijk benodigde activiteiten uit te voeren.

We kunnen niet eenvoudig kwantificeren hoeveel geld SBB tekort komt. De ruwe inschattingen van de financiële omvang zoals we die hebben gemaakt, gaan deels over punten die we kunnen beschouwen als grensgevallen; die vergen eerst bestuurlijke weging. Bovendien zijn niet alle punten direct te implementeren: tenminste één punt vraagt mogelijk eerst aanpassing van wet- of regelgeving.

Ontoereikende financiering is een urgent probleem bij taken waar de financiering nu ontoereikend is voor een passend activiteitsniveau. Dat speelt bijvoorbeeld bij (door)ontwikkeling van MBO-certificaten en herbeoordeling van leerbedrijven, wat SBB nu niet op tijd kan doen en waar het dus wachtlijsten heeft. De financiële continuïteit van de organisatie is niet acuut in gevaar. SBB heeft nog voldoende reserves. Ook wordt het fundamentele begrotingstekort van SBB de komende jaren nog verkleind met een fonds voor eerder gemiste loon- en prijsbijstelling. Dat zijn echter incidentele oplossingen voor een structureel probleem. Voor de iets langere termijn is uiteindelijk bijsturing nodig.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) staat ervoor dat studenten een goede praktijkopleiding krijgen en dat bedrijven kunnen beschikken over vakmensen. SBB is een exponent van nauwe samenwerking in het mbo tussen onderwijs en bedrijven. Die nauwe samenwerking is uniek in het Nederlandse onderwijs. In het hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs is er geen landelijke speler met de expliciete taak om de aansluiting tussen opleidingen en de arbeidsmarkt te bevorderen; binnen het mbo gaat deze keuze juist al ver terug in de tijd.

Deze samenwerking is ooit begonnen in de vorm van het in 1954 opgerichte Centraal Orgaan Landelijke Opleidingsorganen. De Landelijke Opleidingsorganen zijn in 2002 verdergegaan als kenniscentra voor beroepsonderwijs en bedrijfsleven. In 2015 ontstond vervolgens uit het samengaan van de 17 kenniscentra en SBB de huidige SBB.

De taken van SBB zijn grotendeels vastgelegd in de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB). SBB heeft voor een deel van zijn taken de status van een zelfstandig bestuursorgaan (zbo), want SBB oefent openbaar gezag uit; bedrijven mogen bijvoorbeeld alleen opleiden met een erkenning die is afgegeven door SBB.

SBB ontvangt financiering van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), en daarnaast van enkele andere departementen. Het is van belang dat de financiering van SBB toereikend is om de taken te kunnen uitvoeren. Het ministerie heeft behoefte aan inzicht in “de toereikendheid van het budget waarmee SBB, gegeven het kwaliteitskader en de geldende wet- en regelgeving die daarbij wordt gehanteerd, haar taken uitvoert.”

In het onderzoek waar de huidige rapportage verslag van doet, staat deze behoefte aan inzicht centraal. Het ministerie van OCW heeft ResearchNed en AEF gevraagd om een onderzoek uit te voeren naar de toereikendheid van de financiering van SBB.

1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

1.2.1 Doelen

Het gevraagde onderzoek kent vijf doelen:

1. Het verkrijgen en vergroten van inzicht in de kosten en de financiering in relatie tot de taken van SBB;
2. Het in kaart brengen van de toereikendheid van de verschillende budgetten die de opdrachtgevers vanuit het ministerie van OCW en andere instellingen aan SBB voor hun taken beschikbaar stellen;
3. Het in kaart brengen of en zo ja waar het mogelijk is om de doelmatigheid van de besteding van de budgetten aan de taken van SBB te verbeteren;
4. Inzicht in vaste en variabele componenten van de verschillende budgetten zodat duidelijk wordt welke componenten gevoelig zijn bij meer of minder financiering;
5. Het verkrijgen van inzicht in budgetten in relatie tot de ontwikkeling in leerlingaantallen.

Het onderzoek bestrijkt de periode 2015 - 2021 alsook het huidige en de komende jaren (2022-2027).

1.2.2 Onderzoeksvragen

Het ministerie van OCW heeft drie onderzoeksvragen geformuleerd, met per vraag de gewenste inzichten.

1. Hoe heeft het kostenniveau en het activiteitsniveau zich bij SBB ontwikkeld over de afgelopen periode en wat is de verwachting voor de komende jaren?

- Inzicht in de gerealiseerde kosten- en activiteitsniveaus voor de verschillende taken bij SBB;
- Inzicht in de verwachte kostenniveaus en activiteitsniveau voor de komende jaren;
- Inzicht in de mate waarin de kosten per taak te onderscheiden zijn;
- Inzicht in de mate waarin het voor SBB mogelijk is om te sturen op de kosten en de activiteiten die zij maken, in termen van vaste en variabele kosten;
- Inzicht in de ontwikkeling van de taken met de daarbij behorende kosten die van SBB door de opdrachtgevers door de jaren heen werden en worden verwacht.

2. In hoeverre is de financiering in de afgelopen jaren bij SBB toereikend geweest voor het uitvoeren van haar taken?

- Inzicht in de toereikendheid van de gerealiseerde financiering van de verschillende SBB taken.
- Inzicht in de verwachte toereikendheid van de financiering van de verschillende taken van SBB op basis van de huidige financiering.

3. In hoeverre is het mogelijk om op de taken van SBB doelmatigheidswinst te creëren?

- Inzicht in de mate waarin taken door SBB doelmatiger uitgevoerd kunnen worden en welke gevolgen dit voor SBB met zich meebrengt.

Binnen scope van dit onderzoek is de structurele financiering van SBB met een focus op kosten en activiteiten in het kader van de instellingssubsidie. Projecten worden alleen meegenomen als ze (inhoudelijk of financieel) niet te scheiden zijn van activiteiten rond de instellingssubsidie. Dit geldt voor het algemene financiële beeld van SBB en daar waar de taken binnen de projectsubsidies verweven zijn met taken uit de instellingssubsidie. Een gedetailleerde analyse van de toereikendheid en doelmatigheid van projectfinanciering is buiten scope van het onderzoek. Ook een inhoudelijke analyse van de bekostigingssystematiek (*hoe* SBB gefinancierd kan worden) is buiten scope, net als de vermogenspositie van SBB (de inzet van reserves) en de activiteiten van derde partijen (zoals scholen of bedrijven).

1.3 Leeswijzer

Het vervolg van dit rapport is als volgt opgebouwd:

- **Hoofdstuk 2** schetst de onderzoeksaanpak waarmee we het onderzoek hebben uitgevoerd
- **Hoofdstuk 3** beschrijft SBB, en met name de taakinfilling van SBB, in meer detail
- **Hoofdstuk 4** geeft een overzicht van de financiën en de activiteitsniveaus van SBB
- **Hoofdstuk 5** bespreekt mogelijkheden en onmogelijkheden voor doelmatigheidswinst bij SBB
- **Hoofdstuk 6** analyseert in hoeverre de financiering van SBB toereikend is
- **Hoofdstuk 7** tenslotte geeft conclusies en het antwoord op de onderzoeksvragen

Hoofdstukken 2, 3 en 4 zijn beschrijvend van karakter en schetsen zoveel mogelijk feitelijke informatie. Zij vormen de basis voor hoofdstukken 5 en 6, die analyserend van karakter zijn.

2 Onderzoeksaanpak

2.1 Operationalisering

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, moeten de begrippen ‘toereikend’ en ‘doelmatiger’ geoperationaliseerd worden.

We beschouwen de financiering als ‘toereikend’ als SBB voldoende financiering krijgt om alle activiteiten te ontplooiën die nodig zijn om de wettelijke taken in te vullen. Omdat de wettelijke taken van SBB vrij ruim geformuleerd zijn, is er niet altijd een scherpe grens tussen activiteiten die SBB eigenlijk zou moeten ontplooiën als invulling van de wettelijke taken en een hoger kwaliteitsniveau dat de (minimale) invulling van de wettelijke taken overstijgt. Er zijn grensgevallen. In dit rapport rapporteren we ook zulke grensgevallen. Het is dan aan de driehoek van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer om deze te wegen en beoordelen.

We spreken van ‘doelmatiger’ als verhouding tussen kosten en maatschappelijke opbrengsten verbetert¹. De verhouding tussen kwaliteit en kosten is niet objectief weer te geven. Bovendien kan de vraag spelen of SBB bij een lager kwaliteitsniveau nog voldoet aan zijn wettelijke taken. Ook hier zijn grensgevallen. In dit rapport nemen we ook zulke grensgevallen mee. Het is dan aan de driehoek van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer bij SBB om deze te wegen en beoordelen.

2.2 Onderzoeksmethoden

Een belangrijk uitgangspunt voor de gehanteerde aanpak is dat financiering en kosten niet los gezien kunnen worden van de inhoud van het werk van SBB. Zoals hierboven beschreven, strekken de begrippen ‘toereikendheid’ en ‘doelmatigheid’ verder dan het behalen van een neutraal of positief financieel resultaat: ze houden verband met de taken van SBB, de activiteiten die worden ondernomen binnen die verschillende taken, en de verwachtingen van opdrachtgevers.

Om recht te doen aan deze verwevenheid tussen inhoud en financiën, is het onderzoek, na een oriënterende fase, uitgevoerd in drie stappen:

1. Inzicht in taakinfilling;
2. Inzicht in kosten- en activiteitsniveau;
3. Analyse toereikendheid en doelmatigheid.

2.2.1 Stap 1: Inzicht in taakinfilling

De eerste stap was om de taakinfilling in kaart te brengen: te schetsen welke activiteiten SBB ontplooit om de wettelijke taken te vervullen, en waarom. Allereerst is een deskresearch uitgevoerd. Daarbij hebben we gebruik gemaakt van openbare documenten en documenten die zijn verkregen via SBB of het ministerie van OCW. Het ging hoofdzakelijk om jaarverslagen, subsidieaanvragen, en resultaten van eerder onderzoek.

Daarna hebben we per taakgebied interviews gehouden met SBB-medewerkers om verder in kaart te brengen op welke manier SBB activiteiten uitvoert, en welke overwegingen daaraan ten grondslag liggen. Er zijn in totaal tien online interviews gehouden met (combinaties van) SBB-medewerkers.

¹ Dit betekent dat voor minder middelen hetzelfde doel wordt behaald of voor dezelfde middelen een groter doel.

De informatie over de taakinfilling die middels de deskresearch en interviews is verzameld, is uitgewerkt in een overzicht van activiteiten. Dat kende per taak een procesoverzicht dat aangaf welke activiteiten SBB uitvoert per werkproces, en een doelenboom die aangeeft met welk doel SBB deze activiteiten uitvoert.

2.2.2 Stap 2: Inzicht in kosten- en activiteitsniveau

In de tweede stap is een analyse uitgevoerd om de kosten- en activiteitsniveaus van SBB inzichtelijk te maken. Op basis van bestaande financiële documentatie zoals subsidieaanvragen en -verantwoordingen, jaarverslagen en jaarrekeningen van SBB hebben we per wettelijke taak in kaart gebracht welke kosten er waren en hoeveel output is gerealiseerd voor deze kosten. Daarnaast zijn enkele gesprekken gevoerd met financiële medewerkers om de gegevens goed te interpreteren. Financiële gegevens zijn aangeleverd door SBB. Over de jaren tot en met 2021 heeft accountantscontrole plaatsgevonden. Voor de gegevens over 2022 en verder en de ramingen in hoofdstukken 5 en 6 geldt dit niet altijd.

Zowel het kostenniveau als het activiteitsniveau behoeft duiding: als er bijvoorbeeld 1.000 keer een activiteit wordt uitgevoerd voor € 1 miljoen, is dat dan veel of weinig? In dit onderzoek hebben we dat vooral gedaan door de ontwikkelingen over tijd te analyseren, meestal in de periode 2016 - 2022 (zie paragraaf 2.3). Dat was in onze ogen in veel gevallen de meest geschikte manier², maar die aanpak heeft ook aandachtspunten. De onderliggende assumptie is dat ontoereikende of ondoelmatige financiering in die periode is ontstaan. Als de financiering al in 2016 ontoereikend of ondoelmatig was en sindsdien stabiel te hoog of te laag is gebleven, brengt vergelijking over tijd dat niet aan het licht.

2.2.3 Stap 3: Analyse toereikendheid en doelmatigheid

In de laatste stap zijn onderzoeksvragen 2 en 3 beantwoord: In hoeverre is de financiering in de afgelopen jaren bij SBB toereikend geweest voor het uitvoeren van haar taken, en in hoeverre is het mogelijk om op de taken van SBB doelmatigheidswinst te creëren? Hiervoor hebben we aanvullend onderzoek verricht op basis van de verzamelde informatie over de taakinfilling van SBB en de financiële analyse.

Eerst hebben we hypothesen opgesteld over de toereikendheid en doelmatigheid van SBB. Om tot deze hypothesen te komen, hebben we vier brainstormsessies gehouden (twee met SBB-medewerkers, één met bestuur en directie van SBB en één met externe betrokkenen³). In de sessies werd deelnemers gevraagd om op basis van de doelenbomen te beredeneren of er activiteiten zijn die nodig zijn om de wettelijke taak goed in te vullen, maar nu niet door SBB worden ontplooid, en of er activiteiten zijn die SBB nu wel ontplooit maar die niet nodig zijn voor het invullen van de wettelijke taak. Ook werd deelnemers gevraagd of de processen van SBB wellicht anders kunnen worden ingericht waardoor de uitvoering effectiever kan.

Met deze methoden verwachten we dat alle belangrijke aandachtspunten rond toereikendheid en doelmatigheid naar voren komen, al is er geen garantie dat het overzicht uitputtend is (ook bijvoorbeeld omdat zoals hierboven beschreven punten die sinds 2016 bestaan niet makkelijk te identificeren zijn).

Op basis van de financiële analyse, de brainstormsessies en de input uit eerdere interviews hebben we hypothesen rondom toereikendheid en doelmatigheid geformuleerd. Op basis van (financiële) data, een werksessie met inhoudelijk deskundige SBB'ers en aanvullende documentatie, werden de hypothesen getoetst en de financiële consequenties in kaart gebracht. Op basis van de getoetste hypothesen is dit

2 In totaal zijn er drie vormen van duiding mogelijk: door te vergelijken over tijd, door te vergelijken met andere organisaties of algemene normen, of door uitputtend inhoudelijk te analyseren. In dit onderzoek hebben we alle drie de vormen gebruikt, met de nadruk op vergelijking over tijd. Vergelijking met andere organisaties is vaak moeilijk omdat SBB in een aantal opzichten uniek is, en uitputtende inhoudelijke beschouwing van elke activiteit zou een veel groter onderzoek vergen.

3 De deelnemers aan de sessie met externe betrokkenen waren medewerkers van OCW, de MBO Raad en VNO-NCW.

rapport opgesteld. De financiële effecten van meer of minder capaciteit hebben we berekend op basis van de Handleiding Overheidstarieven, inclusief overhead⁴.

2.3 Beschikbaarheid gegevens

Zoals hierboven beschreven, hebben we voor het onderzoek veel (financiële) gegevens van SBB bestudeerd over het kostenniveau en activiteitsniveau van SBB. SBB kan in principe zowel de kosten als de activiteiten op twee niveaus inzichtelijk maken: voor de organisatie als geheel en per wettelijke taak. Op basis van de beschikbare informatie kunnen we de kosten niet verder uitsplitsen naar de verschillende activiteiten die er per taak ontplooid worden.

Veel van de analyses bezien de ontwikkelingen over tijd gekeken. Er waren gegevens beschikbaar vanaf 2015, het jaar dat SBB is opgericht. Daarbij gelden drie beperkingen:

- Over het jaar 2015 zijn wel cijfers beschikbaar, maar die gebruiken we niet omdat 2015 vanwege de fusie geen normaal jaar was. Het jaar 2016 was het eerste 'normale' jaar voor SBB, al is er over dat jaar nog geen sociaal jaarverslag beschikbaar.
- Over het jaar 2017 zijn geen cijfers beschikbaar over individuele taken. Daarom kunnen we over dat jaar geen kosten of activiteiten schetsen per taak. Voor de organisatie als geheel kan dat wel.
- Over het jaar 2022 zijn op het moment van de analyses voor dit onderzoek nog geen realisatiecijfers beschikbaar maar alleen begrotingscijfers. Die zijn er ook al voor 2023. Begrotingscijfers gebruiken we spaarzaam omdat begrotingscijfers niet altijd goed te vergelijken zijn met realisatiecijfers. De analyses zijn daarom gebaseerd op de gegevens tot en met 2021. Als context is relevant dat er vanaf 2022 Coalitie-akkoordmiddelen zijn toegevoegd om de uitvoering te verbeteren (WaU middelen) en voor intensivering van wettelijke taken. Een overzicht hiervan is opgenomen als bijlage bij deze rapportage.

Daarnaast zijn er enkele inhoudelijke aandachtspunten bij de kwaliteit van de gegevens:

- SBB rapporteert welke kosten het maakt voor elk van de wettelijke taken. Het toerekenen van kosten aan individuele wettelijke taken is echter deels een boekhoudkundige werkelijkheid. In de praktijk zijn de taken niet altijd duidelijk van elkaar te scheiden omdat taken soms in elkaar overlopen, denk bijvoorbeeld aan bedrijfsbezoeken waar meerdere thema's worden besproken tijdens hetzelfde bezoek. Daarnaast geven OCW en SBB aan dat cijfers voor individuele taken tot op zekere hoogte worden 'rondgerekend' om bij specifieke budgetten te passen.
- De systematiek op basis waarvan SBB kosten realiseert en aan taken toerekent, is over de jaren heen veranderd. Zo werden kosten de eerste jaren in sommige gevallen berekend op basis van veronderstelde tarieven (via de HAFIR-systematiek) en op basis van werkelijke loonkosten. Die worden echter in principe gerealiseerd op het niveau van afdelingen; niet op het niveau van individuele medewerkers die tijd schrijven.
- Het activiteitsniveau kan deels worden gekwantificeerd en uitgedrukt in 'output' zoals bedrijfsbezoeken en opgeleverde kwalificatiedossiers. Echter, niet alle activiteiten van SBB zijn eenvoudig te tellen; beleidsactiviteiten lenen zich daar bijvoorbeeld slecht voor.

Niettemin geven de cijfers over wettelijke taken wel informatie over het kostenniveau bij de betreffende taak. We hebben de interviews en werksessies gebruikt om de aandachtspunten rond de data zoveel mogelijk te begrijpen en beoordelen.

4 Ministerie van BZK (2021) *Handleiding overheidstarieven 2022*. p. 6.

Deze standaardcijfers zijn geen perfecte weerspiegeling van de personeelskosten van SBB maar accuraat genoeg om inzicht te krijgen in de financiële effecten van meer of minder capaciteit.

3 Taken en werkprocessen SBB

Op basis van een deskresearch, analyses van jaarverslagen en subsidieaanvragen en interviews met SBB-medewerkers is in kaart gebracht welke activiteiten SBB ontplooit om de wettelijke taken te vervullen, en waarom. In dit hoofdstuk worden deze activiteiten in werkprocessen beschreven.

3.1 Algemeen

Wettelijke taken

SBB heeft wettelijke taken vanuit drie verschillende wetten. De Wet educatie en beroepsonderwijs (art. 1.5.1) beschrijft als wettelijke taken:

- a. Ontwikkelen en onderhouden van landelijke kwalificatiestructuur
- b. Voorstellen welke opleiding voor bekostiging in aanmerking komt
- c. Bevorderen van de kwaliteit van de beroepspraktijkvorming
- d. Beoordelen van bedrijven voor beroepspraktijkvorming (bpv)
- e. Zorgen voor een toereikend aantal bedrijven of organisaties voor bpv
- f. Uitvoeren van onderzoek ter ondersteuning van de taken
- g. Andere activiteiten rond de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt

De Wet op het voorgezet onderwijs (art. 104b) beschrijft als wettelijke taak:

- h. Erkennen leerbedrijven in het vmbo

Daarnaast omschrijft de Wet educatie en beroepsonderwijs in art. 7.4.7 als taak:

- i. Het vergelijken en waarderen van buitenlandse diploma's of certificaten met de getuigschriften van overeenkomstige Nederlandse beroepsopleidingen

In de praktijk hangen deze wettelijke taken op onderdelen met elkaar samen. Daarom beschouwen we in het vervolg van dit rapport negen wettelijke taken in vijf groepen:

- kwalificatiestructuur (taken a en b)
- kwaliteitsbevordering (c)
- beroepspraktijkvorming (d, e en h)
- ABD: Arbeidsmarkt-, Beroepspraktijkvorming- en Doelmatigheidsinformatie (f)
- diplomawaardering (i)

Waar relevant bespreken we ook overige taken, waaronder taak g⁵.

Bekostiging

Om de specifieke wettelijke taken⁶ te kunnen uitvoeren, ontvangt SBB een jaarlijkse instellingssubsidie van het ministerie van OCW. De omvang van deze instellingssubsidie is bedoeld als vergoeding voor werkelijk gemaakte kosten en wordt in principe jaarlijks geïndexeerd voor loon- en prijsontwikkeling. In de afgelopen periode is deze indexatie echter niet altijd volledig doorgevoerd. Een deel hiervan is gecompenseerd. In 2021 heeft het ministerie van OCW eenmalig een bedrag van € 3,5 miljoen aan SBB beschikbaar gesteld ter compensatie (gedurende vijf jaar) van een tranche van een eerder gemiste loonbijstelling. Naast indexatie kan de instellingssubsidie ook veranderen op inhoudelijke gronden, als meer of minder activiteiten worden gezien als invulling van de wettelijke taak.

5 Het meld- en expertisepunt specialistisch vakmanschap is echter niet geanalyseerd in dit onderzoek, omdat de financiering ervan sterk heeft gefluctueerd en daardoor niet voor alle jaren dezelfde informatie beschikbaar was.

6 Dit zijn alle genoemde taken behalve taak g.

Voor andere relevante activiteiten (taak g) kan aanvullende subsidie worden verkregen. Deze ‘projectsubsidie’ wordt verstrekt voor een afgebakende periode en kunnen tijdelijke middelen aan de instellingssubsidie worden toegevoegd. De afgelopen jaren is SBB meer en grotere projecten gaan uitvoeren. Paragraaf 4.1.5 gaat hier verder op in. De bijlage bij deze rapportage geeft een overzicht van projectsubsidies.

Eerder onderzoek

In de loop van de jaren hebben meerdere externe evaluaties van het functioneren van SBB plaatsgevonden. Het meest recente onderzoek betrof specifiek de erkenningstaak⁷. Deze evaluatie volgde uit het feit dat SBB voor deze taak de status heeft van een zelfstandig bestuursorgaan (zbo). SBB oefent immers openbaar gezag uit; bedrijven mogen alleen opleiden met een erkenning die is afgegeven door SBB. Vanuit de *Kaderwet zelfstandige bestuursorganen* worden zbo's elke vijf jaar geëvalueerd. Uit de evaluatie kwam naar voren dat bedrijven en onderwijsorganisaties over het algemeen positief zijn over het proces van erkennen en dat SBB laat zien alert te zijn op kwaliteitsissues en die ook oppakt.

In een ander onderzoek is de overgang van de afzonderlijke kenniscentra naar SBB onderzocht⁸, met aandacht voor alle wettelijke taken. Het onderzoek liet zien dat bij de overgang werd “uitgegaan van een structurele efficiencykorting van € 60 miljoen op de uitvoering van de wettelijke taken, waarmee er een budget van € 50 miljoen als financiële input overblijft”. Het onderzoek concludeerde dat, ondanks deze korting, de stakeholders oordelen dat SBB de wettelijke taken op in elk geval hetzelfde niveau uitvoert als de kenniscentra voorheen deden. Onder meer de transparantie en uniformiteit van werkwijzen waren zelfs vooruit gegaan als gevolg van de overgang. Het is SBB dus, zo concludeerde de evaluatie, gelukt om in een tijd van integratie de processen zo te organiseren dat de beoogde doelmatigheidswinst is bereikt.

In deze evaluatie kwam echter ook naar voren dat de wijze van bekostiging (een jaarlijkse subsidie) niet goed past bij de bedrijfsvoering van SBB. De huidige bekostigingssystematiek geeft SBB naar eigen zeggen onder meer te weinig financiële zekerheid door de horizon van een jaar. Als gevolg van deze informatie uit het evaluatieonderzoek hebben het ministerie van OCW en SBB afgesproken nader te verkennen hoe SBB in de toekomst het beste bekostigd kan worden.

3.2 Kwalificatiestructuur

SBB ontwikkelt en onderhoudt de landelijke kwalificatiestructuur, en doet voorstellen welke opleiding voor bekostiging in aanmerking komt. De producten die daarbij horen zijn kwalificatiedossiers, keuzedelen, cross-overs en mbo-certificaten. Certificaten zijn additioneel bekostigd. Ook de cross-overs zijn een additionele activiteit en faseren uit (najaar 2023). Doel is om kwalificatieproducten te ontwikkelen die kwalitatief goed zijn, aansluiten bij de praktijk, en waar voldoende draagvlak voor is.

De ontwikkelaars bij de afdeling Kwalificeren en Examineren (K&E) krijgen inhoudelijke informatie vanuit de sectorkamer. Zij vullen deze waar nodig aan en de Toetsingskamer voert een ingangstoets uit. De ontwikkelaars ontwikkelen een conceptproduct. Dit wordt, indien van toepassing, aan de Toetsingskamer voorgelegd voor een tussentijdse toets. De ontwikkeling van het concept gaat daarna verder (in afstemming met de sectorkamer) en leidt tot een product dat wordt aangeboden aan de Toetsingskamer voor eindtoets. Het onderhoud van producten volgt een vergelijkbaar proces. De Toetsingskamer fungeert als onafhankelijk orgaan.

7 Oberon (2020) *Evaluatie erkenningstaak SBB 2015 - 2019*

8 Berenschot (2018) *Evaluatie Wet van wijziging SBB*

De volgende stappen worden doorlopen bij het ontwikkelen en onderhouden van kwalificatiedossiers, keuzedelen, cross-overs en mbo-certificaten⁹:

1. Sectorkamers stellen het plan vast;
2. Sectorkamers dragen contactpersonen en beroepeninformatie aan;
3. K&E bereidt meldformulier voor ingangstoets voor;
4. Toetsingskamer doet ingangstoets;
5. K&E bestudeert beroepeninformatie;
6. K&E raadpleegt inhoudsdeskundigen;
7. K&E ontwikkelt concept (dit proces loopt door tot aan de eindtoets);
8. Toetsingskamer bestudeert eerste versie in tussentijdse toets;
9. Toetsingskamer doet eindtoets op het product en sectorkamer valideert de inhoud.

Daarnaast zorgt K&E voor interne kennisdeling, kennisontwikkeling en expertiseopbouw.

3.3 Kwaliteitsbevordering

SBB bevordert de kwaliteit van de beroepspraktijkvorming. Het doel hiervan is tweeledig, namelijk ten eerste het stimuleren van de opleidingskwaliteit en ten tweede het zicht houden op kwaliteit en mogelijke knelpunten (en oplossingen) daarin.

In de praktijk zijn erkennen en bevorderen kwaliteit in elkaar overlopende processen. De basis wordt gelegd bij de erkenning van het leerbedrijf. De thema's van erkenning komen terug bij de kwaliteitsbevordering. Er zit uniformiteit in de thema's die door de adviseur praktijkleren met de bedrijven worden besproken in de verschillende fases van het proces.

SBB biedt webinars aan praktijkopleiders aan en verzorgt workshops. De adviseur praktijkleren is aanspreekpunt voor scholen en bedrijven bij vragen of zorgen rondom het opleiden en bij klachten. De adviseur praktijkleren onderhoudt het eigen netwerk om deze rol te kunnen vervullen. Er is speciaal beleid voor 'grote accounts'; bij deze ongeveer 50 bedrijven met in totaal ongeveer 8000 filialen worden deze filialen niet allemaal begeleid door SBB, maar worden afspraken gemaakt op een hoger niveau. Aanvullend organiseert SBB de verkiezingen van het leerbedrijf van het jaar en de praktijkopleider van het jaar.

Rondom kwaliteitsbevordering voert SBB dus een variatie aan activiteiten uit. Elk voor zich zijn deze niet een wettelijke plicht, maar de taak als geheel is dat wel. De volgende ondersteunende activiteiten worden ondernomen rond kwaliteitsbevordering van bpv om invulling te geven aan de taak:

- SBB verzorgt workshops en webinars voor praktijkopleiders en biedt een online leeromgeving;
- SBB organiseert verkiezing voor beste leerbedrijf en praktijkopleider;
- adviseurs praktijkleren beantwoorden ad hoc vragen van bedrijven;
- adviseurs praktijkleren zoeken contact met bedrijven n.a.v. signalen van scholen of klachten;
- adviseurs praktijkleren voeren gesprekken rondom kwaliteitsbevordering;
- regionale adviesteams organiseren webinars voor leerbedrijven;
- SBB verzorgt meldpunt stagediscriminatie.

9 Voor keuzedelen en certificaten zijn de stappen 1 en 8 niet van toepassing; verder is het proces hetzelfde.

3.4 Beroepspraktijkvorming

Beoordelen van bedrijven voor de beroepspraktijkvorming

SBB erkent leerbedrijven en is voor deze taak een zelfstandig bestuursorgaan (zbo). Middels het erkenningsreglement, dat de vereisten beschrijft, wordt de opleidingskwaliteit van bedrijven beoordeeld. Een bedrijf krijgt een erkenning voor vier jaar. Na deze vier jaar volgt een herbeoordeling, ook hiervoor is het erkenningsreglement 'de meetlat'. Centrale rol in deze processen wordt ingevuld door de adviseurs praktijkleren. Doel is om te erkennen aan de hand van relevante criteria, op een efficiënte en objectieve manier, en om met deze erkenning recht te doen aan de realiteit. SBB onderhoudt een register van erkende leerbedrijven en ontsluit dit online.

SBB werkt intern met A, B en C-systematiek, waarbij de letters verwijzen naar de intensiteit waarmee bedrijven opleiden (aantallen studenten, frequentie). Met bedrijven in het C-segment (nauwelijks tot niet actief als leerbedrijf) verloopt het contact in principe via de binnendienst.

De volgende stappen worden doorlopen in het kader van erkenning¹⁰:

1. SBB verzorgt doorontwikkeling van het erkenningsreglement;
2. een geïnteresseerd bedrijf doet een quickscan en/of belt met de Servicedesk;
3. het bedrijf dient een formele aanvraag in om erkend leerbedrijf te worden;
4. een adviseur praktijkleren doet een telefonische pre-screening;
5. fysiek bezoek van de adviseur, die controleert of het bedrijf voldoet aan alle criteria;
6. de adviseur stelt een onderbouwd besluit op over de erkenning als leerbedrijf;
7. de adviseur werkt het register van leerbedrijven bij.

Daarnaast onderhouden de adviseurs contact met de sectoren en onderwijsinstellingen in de regio.

De tweede taak waar het proces 'erkennen van leerbedrijven' toe dient, is het zorgen voor een toereikend aantal bedrijven en organisaties van voldoende kwaliteit voor de beroepspraktijkvorming. In de praktijk ligt invulling van deze taak dichtbij de taak rond het erkennen van leerbedrijven. Immers, als voldoende bedrijven en organisaties erkend worden als leerbedrijf, borgt dit voldoende aanbod van partijen die beroepspraktijkvorming verzorgen. De taken zijn ook inhoudelijk te combineren: beide taken vragen nauw contact met sectoren, bedrijven en organisaties. Contact rond erkenning (en rond kwaliteitsbevordering) kan bijvoorbeeld ook worden ingezet om leerbedrijven te stimuleren tot uitbreiding van hun aanbod; voor andere kwalificaties of voor vmbo-leerwerktrajecten. SBB stimuleert dat waar mogelijk gebruik wordt gemaakt van reeds erkende leerbedrijven (zij hebben de benodigde ervaring) en in veel gevallen zijn er hiervan momenteel voldoende via de reguliere processen van erkenning.

Het erkennen van leerbedrijven voor vmbo'ers is een wettelijke taak van SBB vanuit de Wet op het voorgezet onderwijs. Erkenning van leerbedrijven voor vmbo'ers volgt in grote lijnen hetzelfde proces als het proces voor mbo'ers. Met betrekking tot het vmbo (pro/vso) biedt SBB aanvullend het Praktijkklokje aan voor het opstellen van praktijkverklaringen door pro-vso scholen, beantwoorden adviseurs ad hoc specifieke vragen over pro/vso en biedt SBB-webinars voor leerbedrijven.

Het aanbieden van praktijkverklaringen via het praktijkklokje voor pro-vso leerlingen staat los van het erkennen van leerbedrijven. Praktijkverklaringen worden verstrekt voor geleerde werkprocessen. Adviseurs doelgroepen opereren in de arbeidsmarktregio's. Zij zijn een klankbord voor collega's en contactpersoon voor scholen.

¹⁰ Deze stappen worden genomen voor het erkennen van nieuwe bedrijven; voor uitbreidingen of herbeoordelingen is stap 2 niet van toepassing.

Bevorderen van voldoende aantallen leerbedrijven

Afgezien van de activiteiten rond erkenning van leerbedrijven, heeft SBB nu nauwelijks (specifieke) activiteiten die (enkel) gericht zijn op het bevorderen van voldoende aantallen leerbedrijven. SBB geeft aan dat in veel sectoren op dit moment voldoende leerbedrijven zijn en/of zich regulier aanmelden, soms zelfs meer dan voldoende. In sommige sectoren is wel sprake van tekorten; waar nodig worden inspanningen geleverd om meer/andere leerbedrijven te werven (in bepaalde regio's of branches). Conjunctionele ontwikkelingen of ontwikkelingen binnen bepaalde sectoren kunnen invloed hebben op de mate waarin aparte activiteiten voor werving van nieuwe leerbedrijven nodig zijn. Ten tijde van de coronacrisis was de situatie volledig anders en is het Actieplan stages en leerbanen opgezet en uitgevoerd.

3.5 Uitvoeren van onderzoek

De afdeling ABD (Arbeidsmarkt-, Beroepspraktijkvorming- en Doelmatigheidsinformatie) ondersteunt de uitvoering van de taken van SBB met onderzoek, feiten en cijfers over de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Het gaat daarbij om strategische informatievoorziening van interne en externe partners. Uit diverse bronnen wordt kwantitatieve en kwalitatieve data opgehaald. Die wordt verwerkt in een datawarehouse en beschikbaar komen in de vorm van informatieproducten. Op basis van informatie-behoefte worden onderzoeksprojecten gestart. Hierbinnen worden uiteindelijk (digitale) rapportages opgesteld. Ook wordt waar nodig voorlichting en extra duiding gegeven bij het gebruik van de gegenereerde gegevens. Uiteindelijk doel is om alle vragen te beantwoorden op correcte wijze, relevante informatieproducten te ontwikkelen en de juiste feiten en cijfers beschikbaar te stellen.

De volgende stappen worden doorlopen:

1. ABD krijgt een onderzoeksvraag binnen of brengt zelf informatiebehoefte in kaart;
2. ABD haalt relevante informatie uit eigen datawarehouse;
3. ABD doet indien nodig aanvullend kwalitatief onderzoek;
4. ABD schrijft rapportage;
5. ABD toetst behoefte en past aan.

Daarnaast voert ABD de volgende ondersteunende activiteiten uit:

- het periodiek updaten van standaard informatieproducten (zoals Kans op Werk);
- het uitzetten van jaarlijkse enquêtes;
- het ontwikkelen van indicatoren en toetsen daarvan bij de wetenschappelijke commissie;
- voorlichting (bijvoorbeeld scholen) over beschikbare informatie en wat organisaties daarmee kunnen;
- beheren, onderhouden en doorontwikkelen van het datawarehouse.

3.6 Diplomawaardering

SBB heeft de taak om internationale diploma's te waarderen op het vmbo- en mbo-niveau, met als doel om alle aanvragen (goed) te behandelen en de klant naar tevredenheid te bedienen. SBB doet dit in nauwe samenwerking met het Nuffic, dat deze taak heeft op het gebied van algemeen vormend en hoger onderwijs. Binnen de instellingssubsidie voert SBB diplomavergelijkingen uit voor ROC's en bevoegde autoriteiten.

Naast deze diplomawaardering verzorgt het team Diplomawaardering van SBB beroepserkenning en zijn ze het National Reference Point. Vanuit die functie beantwoorden zij vragen van buitenlandse diplomahouders over het Nederlandse secundaire beroepsonderwijs en van Nederlandse burgers die in het buitenland gaan studeren of werken op mbo-niveau. Ook maken zij Certificaatsupplementen (inclusief het onderhoud van de database daarvoor) en is er een adviestaak richting de IND.

De volgende stappen worden doorlopen bij een diplomawaardering:

1. een aanvraag wordt verwerkt door het Informatiecentrum DiplomaWaardering (IcDW);
2. diplomawaardeerder doet (online) onderzoek;
3. diplomawaardeerder heeft contact met relevante instanties en collega's van andere afdelingen;
4. diplomawaardeerder doet uitspraak over niveau, en waar mogelijk, richting van het diploma;
5. diplomawaardeerder vult format diplomawaardering in en verstuurt het aan de klant.

In dit traject wordt mede gebruik gemaakt van eigen documentatie over buitenlandse opleidingen en onderwijssystemen en deze wordt up-to-date gehouden. Ook is er uitwisseling met informatie van Nuffic over buitenlandse opleidingen (zowel opvragen als leveren).

Daarnaast worden de volgende ondersteunende activiteiten uitgevoerd:

- SBB stelt Nuffic financieel in staat om de applicatie Compass te beheren;
- SBB handelt klachten af;
- diplomawaardeerders onderhouden en ontwikkelen kennis en kunde;
- SBB onderhoudt de IDW-website en de database Certificaatsupplement;
- SBB voert administratie uit ten behoeve van diplomawaardering;
- SBB adviseert het ministerie rondom diplomawaardering.

3.7 Additionele projecten

Naast de wettelijke taken voert SBB ook projecten uit op basis van additionele financiering. We omschrijven twee omvangrijke projecten hier beknopt.

Actieplan stages en leerbanen

Ten tijde van de coronacrisis heeft SBB met financiering van de ministeries van OCW en SZW het Actieplan stages en leerbanen opgezet en uitgevoerd (einde december 2022). Het doel hiervan was het realiseren van een stage of leerbaan voor elke student/werkende/werkzoekende. Om dit te realiseren, is een groot aantal activiteiten uitgevoerd. Deels waren dit activiteiten die een intensivering waren van bestaande taken, deels betrof dit het uitbreiden van activiteiten naar (relatief) nieuwe doelgroepen. De uitgevoerde acties vallen onder vier hoofdcategorieën (die elkaar deels overlappen): inzet op meer stageplaatsen en leerbedrijven (generiek, door contact met leerbedrijven), inzet op informatievoorziening, inzet op meer bpv-plekken door maatwerk in de regio's plus een partnerrol in regionale mobiliteitsteams en inzet op maatwerk en producten ten behoeve van stages en leerbanen voor werkenden en werkzoekenden en voor jongeren in een kwetsbare positie.

Skills

Binnen het project Skills bouwt SBB samen met het UWV aan een 'skillstaal' die door zowel onderwijs als bedrijfsleven kan worden gebruikt. Er wordt gekeken hoe benodigde vaardigheden (skills) binnen de kwalificatie- en beroepenstructuur middels deze gemeenschappelijke 'taal' aan elkaar kunnen worden gekoppeld. Hiervoor wordt een grote hoeveelheid aan data binnen SBB én tussen SBB en UWV aan elkaar gekoppeld. Hiermee wordt inzichtelijk in welke beroepen de skills uit een bepaalde opleiding kunnen worden ingezet. Als dit verwantschap duidelijk in kaart wordt gebracht, kan de inzetbaarheid van afgestudeerden concreter worden omschreven. Zodoende kan flexibeler worden ingespeeld op wensen in de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

3.8 Interne processen en beleid over de wettelijke taken heen

Interne processen

Naast de werkprocessen voor de afzonderlijke wettelijke taken zijn er interne processen om de organisatie te faciliteren en de uitvoering van de wettelijke taken mogelijk te maken. Dit zijn enerzijds sturingsprocessen en anderzijds ondersteunende processen ('bedrijfsvoering'). Dit zijn het management van de organisatie en de 'PIOFACH' processen personeel, ICT, organisatie, financiën, administratie, communicatie en huisvesting. We beschouwen deze bedrijfsvoeringskosten, waar relevant, in paragraaf 4.1.3 Bedrijfsvoering.

Beleid over de wettelijke taken heen

Naast de bovenstaande wettelijke taken heeft SBB ook een adviestaak in de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Het bestuur laat zich gevraagd en ongevraagd adviseren door adviescommissies: sectoraal door sectorkamers en bovensectoraal door thema-adviescommissies. De negen sectorkamers worden op hun beurt gevoed door marktsegmenten (34; deze zijn formeel geen onderdeel van SBB maar subcategorieën van de sectorkamers). De afdeling Beleid en Sectorondersteuning ondersteunt de adviescommissies. Proactief en strategisch adviseren is de belangrijkste taak, en er ligt ook een belangrijke signaleer- en feedbackfunctie richting de uitvoeringsafdelingen. Er wordt gewerkt aan zorgvuldige omgang met opdracht, middelen en mensen, en de vertaalslag tussen de verschillende culturen in de onderwijs- en bedrijfswereld.

SBB heeft het netwerk en heeft als de 'spin in het web' de positie om landelijke, sectorale en regionale ontwikkelingen aan elkaar te koppelen en te interpreteren.

4 Financiën en activiteitsniveaus

Dit hoofdstuk schetst het kostenniveau en het activiteitsniveau van SBB. De analyse omvat:

- Het kostenniveau: hoeveel en welke kosten maakt SBB? Hoe verhoudt zich dat tot de inkomsten?
- Het activiteitsniveau: hoeveel en welke activiteiten ontplooit SBB?¹¹
- Hoe verhouden de ontwikkelingen in de kosten- en activiteitsniveaus zich tot elkaar?

Dit hoofdstuk bestaat uit een algemeen financieel beeld en een beeld per cluster wettelijke taken. We beschrijven ook in hoeverre de kosten vast of variabel zijn, hier zijn echter geen gedetailleerde cijfers van.

4.1 Algemeen financieel beeld

4.1.1 Begrotingstekort

Onderstaand overzicht geeft een overzicht van de baten en lasten van SBB in de jaren 2016-2021, zoals gerapporteerd in de jaarrekeningen van SBB over die jaren.

Baten en lasten SBB	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Baten instellingssubsidie & overig ¹²	€ 56.937.397	€ 58.092.637	€ 59.257.035	€ 62.215.319	€ 61.250.400	€ 62.635.914
Baten projectsubsidies	€ 1.017.590	€ 609.750	€ 1.579.126	€ 1.198.909	€ 2.569.724	€ 6.993.872
Totaal baten	€ 57.954.987	€ 58.702.387	€ 60.836.161	€ 63.414.228	€ 63.820.124	€ 69.629.786
Lasten instellingssubsidie & overig	€ 59.472.876	€ 63.132.585	€ 61.960.742	€ 62.801.511	€ 62.527.534	€ 63.519.913
Lasten projectsubsidie	€ 1.017.590	€ 609.750	€ 1.579.126	€ 1.198.909	€ 2.569.724	€ 6.993.872
Rente	-€105.563	€ 24.964	€ 53.074	-€ 24.323	€ 61.699	€ 84.309
Totaal lasten	€ 60.384.903	€ 63.767.299	€ 63.592.942	€ 63.976.097	€ 65.158.957	€ 70.598.094
Genormaliseerd resultaat	-€ 2.429.916	-€ 5.064.912	-€ 2.756.781	-€ 561.869	-€ 1.338.833	-€ 968.308
Vrijval	€ 2.344.778	€ 3.281.659	€ 383.196	€ 1.772.201	€ 3.166.739	€ 4.916.913
Resultaat	-€ 85.138	-€ 1.783.253	-€ 2.373.585	€ 1.210.332	€ 1.827.906	€ 3.948.605
Onttrekking bestemmingsfondsen	€ 3.811.563	€ 4.415.354	€ 3.082.550	€ 1.101.658	€ 215.732	€ 999.516
Resultaat na onttrekking	€ 3.726.425	€ 2.632.101	€ 708.965	€ 2.311.990	€ 2.043.638	€ 4.948.121

Zoals het overzicht laat zien, heeft SBB over de afgelopen jaren meestal een positief resultaat behaald. Dit had positieve gevolgen voor de egaliseringsreserve van SBB (het eigen vermogen afgezien van specifieke bestemmingsfondsen). Onderstaand overzicht geeft dit weer.

Eigen vermogen SBB	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Egaliseringsreserve	€ 5.000.000	€ 5.000.000	€ 5.597.200	€ 5.858.781	€ 7.879.972	€ 9.328.094
Bestemmingsfondsen	€ 17.389.436	€ 12.959.242	€ 7.780.279	€ 1.296.819	€ 1.103.534	€ 3.604.019
Totaal eigen vermogen	€ 22.389.436	€ 17.959.242	€ 13.377.479	€ 7.155.600	€ 8.983.506	€ 12.932.113

¹¹ In dit hoofdstuk beschouwen we alleen het kwantitatieve activiteitsniveau: het aantal keer dat een activiteit is uitgevoerd. Kwalitatieve inzichten over het activiteitsniveau worden in dit hoofdstuk niet meegenomen maar komen aan bod in hoofdstukken 5 en 6 over toereikendheid en doelmatigheid, wanneer relevant.

¹² Onder 'overig' vallen baten en lasten als tegenprestatie voor levering van producten en diensten. Vaak zijn dit taken vanuit andere opdrachtgevers dan OCW. Het belangrijkste voorbeeld zijn inkomsten voor diplomawaardering. Deze taken vanuit andere opdrachtgevers omvatten een klein deel van de totale post; circa 5%.

De egalisereserve van SBB is de afgelopen jaren gegroeid, zowel in absolute zin als relatief ten opzichte van de instellingssubsidie of de totale omzet.¹³ In de jaren 2016 - 2019 is er in totaal € 8,4 miljoen afgetopt omdat de egalisereserve de maximale omvang had bereikt. De bestemmingsfondsen waren vooral bedoeld om de effecten van de fusie in 2015 op te vangen en zijn in de jaren na de fusie teruggelopen.

Deze positieve cijfers worden echter niet zozeer veroorzaakt door het resultaat uit de gewone bedrijfsvoering; dat is in alle jaren negatief geweest. SBB heeft deze resultaten kunnen bereiken dankzij eenmalige effecten. Er speelden drie grote effecten:

- **Vrijval uit de WW/BWR-voorziening:** SBB kent een voorziening voor de ww-kosten van medewerkers die na de oprichting van SBB hun baan verloren. Deze voorziening omvatte oorspronkelijk meer dan € 30 miljoen, maar omdat veel medewerkers niet lang ww nodig hadden, bleek die voorziening amper nodig en kon er jaar na jaar geld vrijvallen uit de voorziening. In totaal ging het in totaal om € 12,2 miljoen over zes jaar. Echter, deze voorziening is eindig: eind 2021 bedroeg de voorziening nog maar € 3,9 miljoen.
- **Onttrekking uit het WW/BWR-bestemmingsfonds:** Naast de voorziening houdt SBB ook een bestemmingsfonds aan voor zittende medewerkers die in latere jaren alsnog hun baan kunnen verliezen als gevolg van de fusie. Dit bestemmingsfonds omvatte oorspronkelijk meer dan € 9 miljoen, maar een groot deel daarvan bleek niet nodig: in 2018 en 2019 werd in totaal € 7,4 miljoen geherclassificeerd en was het fonds bijna leeg.
- **Vrijval uit loon- en prijsbijstelling:** In 2021 heeft OCW eenmalig € 3,5 miljoen beschikbaar gesteld voor een fonds voor gedeeltelijke compensatie van loon- en prijsbijstelling die eerder niet verstrekt was. Dit hele bedrag is als vrijval in bovenstaande tabel opgenomen.

SBB verwacht voor de komende jaren minder van deze eenmalige effecten en begroot dus voor 2022 - 2026 steeds een negatief genormaliseerd resultaat van € 2,3 tot € 3,3 miljoen. De onderstaande tabel geeft dit weer. De cijfers voor 2022 en 2023 zijn vastgestelde begrotingen; de andere cijfers komen van informele meerjarencijfers. Die zijn nog sterk onzeker en hebben we niet in meer detail kunnen bestuderen omdat er geen onderliggende informatie voor beschikbaar is. Voor zover wij kunnen beoordelen, lijkt het waarschijnlijk dat het werkelijke resultaat positiever gaat uitvallen omdat de meerjarencijfers nog geen nieuwe inkomsten meerekenen terwijl die wel aannemelijk zijn, bijvoorbeeld voor Werk aan Uitvoering. De cijfers voor 2024 - 2026 zijn dus indicatief bedoeld.

Begroot resultaat SBB	2022	2023	2024	2025	2026
Resultaat uit normale bedrijfsvoering	-€ 3.291.063	-€ 2.800.826	-€ 2.291.475	-€ 2.549.800	-€ 2.787.792
Onttrekking uit bestemmingsfondsen	€ 2.968.000	€ 1.787.651	€ 850.000	€ 756.178	€ 0
Resultaat na onttrekking	-€ 343.063	-€ 1.013.175	-€ 1.441.475	-€ 1.793.622	-€ 2.787.792

De meeste onttrekking betreft het bovengenoemde fonds rond loon- en prijsbijstelling. SBB onttrekt daar tot en met 2025 jaarlijks € 700.000 aan. Vanaf 2026 is dit fonds op. Het negatieve begrote resultaat is conform afspraken die SBB met OCW heeft gemaakt. Eind 2021 was de egalisereserve van SBB namelijk groter dan eigenlijk is toegestaan. SBB heeft daarvoor akkoord vanuit OCW.

Verantwoordingsdocumenten gaven lang het beeld dat SBB in principe sluitend bekostigd werd; waarbij voor zowel de instellingssubsidie als de projectsubsidies de gerapporteerde lasten gelijk waren aan de baten. De werkelijkheid was echter anders. In feite rapporteerde SBB in overleg met OCW alleen de lasten waarvoor

¹³ Een rapport van KPMG uit 2019 adviseerde overigens dat een (nog) groter weerstandsvermogen wenselijk is. Een oordeel daarover is buiten de scope van ons onderzoek.

bij OCW ook budget beschikbaar was. Als de werkelijke kosten hoger waren¹⁴, dan werd het verschil niet gerapporteerd in de subsidieverantwoording. Zo kon er in 2017 en 2018 een negatief financieel resultaat ontstaan ondanks dat de instellingssubsidie in theorie sluitend was. Inmiddels werkt SBB aan een proces van subsidie aanvragen en verantwoorden dat de werkelijke kosten en baten beter weergeeft. Hieronder lichten we vier aspecten van de algemene financiën nader toe: verschillen tussen begroting en realisatie, de kosten voor bedrijfsvoering, inhuur en het effect van projectsubsidies.

4.1.2 Begroting versus realisatie

De tabel hieronder laat het verschil zien tussen de realisatie en de begroting van kosten per categorie uit de subsidie (realisatie minus begroting), in absolute bedragen en als percentage verschil met het begrote bedrag voor die categorie. Paragraaf 4.2 en verder gaan vervolgens in op de kosten per wettelijke taak in absolute bedragen. Onderstaande tabel volgt de posten die SBB hanteert in de subsidieaanvraag en -verantwoording. Een nuance hierbij is dat niet alle kosten eenvoudig zijn toe te delen aan deze posten of ieder jaar op dezelfde manier zijn toegeedeeld en het deels een boekhoudkundige werkelijkheid is.

Vershil begroting en realisatie

De tabel hieronder toont het verschil tussen begroting en realisatie, ook als percentage van de begroting.

Begroting min realisatie	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
	k€	%	k€	%	k€	%	k€	%	k€	%	k€	%
BPV mbo	€ 541	1,4%	n.b.	n.b.	€ 2.477	6,5%	€ 1.279	3,2%	€ 1.499	3,7%	€ 3.320	8%
BPV vmbo	€ 0	0%	n.b.	n.b.	€ 0	0%	€ 0	0	€ 0	0%	€ 0	0%
K&E	€ 25	1,4%	n.b.	n.b.	€ 152	10,9%	€ 43	3,2%	€ 50	3,7%	€ 280	16,5%
Toetsingskamer ¹⁵	€ 86	10,6%	n.b.	n.b.	€ 88	11,3%	€ 43	4,7%	€ -12	-1,5%	€ 0	0%
ABD	€ 28	1,4%	n.b.	n.b.	€ 65	3,1%	€ 72	3,2%	€ 71	3,7%	€ 584	23,3%
IDW	€ -73	-14,5%	n.b.	n.b.	€ -106	-21,1%	€ 7	1,4%	€ 46	8,1%	€ 0	0%
Meldpunt ¹⁶	€ -954	-325%	n.b.	n.b.	€ 41	3,3%	€ 80	13,5%	€ 89	22,1%	€ 0	0%
Primair proces	€ -348	-0,8%	n.b.	n.b.	€ 2.691	6,2%	€ 1.505	3,3%	€ 1.753	3,8%	€ 4.183	8,8%
Additioneel ¹⁷	€ 0	0%	n.b.	n.b.	€ 0	0%	€ -2.294	0%	€ -293	-24,3%	€ 635	63,5%
Aanvullend ¹⁸	€ -61	-25,2%	n.b.	n.b.	€ 0	0%	€ 0	0%	€ 0	0%	€ 363	-7%
Ondersteunend ¹⁹	€ 134	1,4%	n.b.	n.b.	€ -6.437	-72,5%	€ 414	3,2%	€ 461	3,7%	€ -1.897	-14,6%
Overig	€ 73	0,7%	n.b.	n.b.	€ -6.437	-72,5%	€ -1.880	-14,6%	€ 168	1,2%	€ -1.303	-8,9%
Totaal	€ -275	-0,5%	n.b.	n.b.	€ -3.721	-7,2%	€ -356	-0,6%	€ 1.909	3,2%	€ 3.284	4,6%

14 Dat kon verschillende oorzaken hebben. Zo had SBB in 2018 en 2019 overschrijdingen waar de gerealiseerde kosten hoger waren dan de begroting; had SBB in 2020 minder subsidie toegekend gekregen dan had aangevraagd; en werd in 2021 de instellingssubsidie verrekend met een eenmalige bijdrage en daarom in de tabel gecategoriseerd als 'vrijval' in plaats van 'baten'.

15 De wijze van financiering van de toetsingskamer en IDW is in de loop der jaren veranderd (binnen instellingssubsidie wettelijke taken of daarbuiten). Van alle jaren zijn de gegevens wel compleet.

16 Het *Meld- en expertisepunt specialistisch vakmanschap* werd in drie jaren meegenomen als aparte categorie in de instellingssubsidie, maar in 2021 gingen deze kosten onder de post voor ABD vallen.

17 De post *Additioneel* wordt, onder andere, gebruikt voor de activiteiten die worden gefinancierd vanuit de vrijval van de voorziening WW/BWR en het exploitatieresultaat van SBB (in 2019). Deze ruimte werd niet in alle jaren van tevoren ingevuld en werd soms in de loop van het jaar samen met OCW pas ingevuld. In de verantwoordingen wordt deze post ook gebruikt om onbenut budget mee te nemen naar het volgende jaar.

18 De post *Aanvullend* is voor bepaalde activiteiten van SBB die onder de instellingssubsidie vallen maar apart verantwoord worden (toetsingskamer, meldpunt, et cetera) maar ook de activiteiten in het kader van projecten.

19 De post *Ondersteunend* in de subsidieaanvraag en -verantwoording bevat alle kosten voor de activiteiten die de samenwerkingsorganisatie ondersteunen en de bedrijfsvoering.

Een aantal zaken valt op aan het verschil tussen gerealiseerde en begrote kosten. In de jaren 2020 en 2021 heeft SBB minder kosten gerealiseerd dan begroot. Dit komt door de invloed van de covid-pandemie op de werkzaamheden. In 2018 en 2019 heeft SBB meer kosten gerealiseerd dan begroot, met vooral een groot verschil op de posten *Ondersteunend* (2018) en *Additioneel* (2019). De post *Additioneel* wordt in de verantwoording gebruikt om overgebleven middelen te kunnen doorschuiven naar een volgende jaar en daar extra activiteiten voor uit te voeren. Het is dus verklaarbaar dat op deze post meer kosten worden gemaakt dan begroot. Voor het verschil op de post *Ondersteunend* in 2018 schrijft SBB in haar jaarverantwoording dat kosten er is geschoven met kosten van de post *Overig* naar *Ondersteunend*.

In alle jaren vanaf 2018 heeft SBB voor bijna alle categorieën in het primair proces minder kosten gerealiseerd dan begroot. Vooral voor BPV gaat dit om grote bedragen. In 2020 en 2021 liep het Actieplan stages en leerbanen. Dit kan de suggestie wekken dat SBB deze middelen niet geheel nodig had, zoals paragraaf 4.1.1 liet zien kwam de organisatie als geheel echter geld tekort uit de normale bedrijfsvoering.

4.1.3 Bedrijfsvoering

De kosten voor bedrijfsvoering zijn afhankelijk van de omzet van SBB in het primair proces (in volgende paragrafen beschrijven we waar die afhankelijk van is). Specifieke projecten kunnen tot meerkosten leiden.

De onderstaande tabel geeft aan hoeveel fte bij SBB werkt in bedrijfsvoeringsfuncties, en welk aandeel van het totale aantal werknemers van SBB zij vormen. Deze categorieën volgen niet de organisatie van SBB, maar het beschikbare formatieoverzicht.

FTE bedrijfsvoering	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Bestuursbureau, woordvoering	10,8	12,8	12,8	13,6	12,0	13,9
Communicatie	4,7	6,7	8,3	7,4	7,0	11,7
Controlling & Finance	6,6	7,9	7,4	10,1	9,0	9,9
HRM & Facility	10,9	12,3	13,1	14,2	14,2	15,7
ICT & manager bedrijfsv.	8,0	13,7	16,4	14,1	15,8	20,4
Totaal fte	40,9	53,3	57,9	59,5	58,0	71,6
% van totale fte SBB	7,7%	9,2%	10,1%	9,7%	9,2%	10,1%

Het aandeel medewerkers in bedrijfsvoeringsfuncties is gestegen van 7,7% in 2016 naar 10,1% in 2021. Paragraaf 6.1 gaat verder in op de oorzaken hiervan. De onderstaande tabel geeft aan hoeveel materiële kosten SBB maakt voor bedrijfsvoering, en welk aandeel van de totale lasten van SBB dit vormt.

Materiële kosten SBB	2016	2017	2018	2019 ²⁰	2020	2021
Huisvestingskosten	€ 746.033	€ 575.865	€ 577.047	€ 820.110	€ 594.088	€ 638.874
Automatisering	€ 2.034.072	€ 2.419.394	€ 2.444.544	€ 2.892.814	€ 3.268.856	€ 3.611.205
Communicatie	€ 518.642	€ 591.137	€ 404.234	€ 378.483	€ 407.371	€ 440.019
Afschrijvingen	€ 631.159	€ 739.990	€ 621.604	€ 435.426	€ 582.181	€ 778.399
Algemeen	€ 1.272.764	€ 1.416.791	€ 1.359.506	€ 1.221.239	€ 1.423.200	€ 749.258
Totaal	€ 5.202.670	€ 5.743.177	€ 5.406.935	€ 5.748.072	€ 6.275.696	€ 6.217.755
% van totale lasten SBB	8,6%	9,0%	8,5%	9,0%	9,6%	8,7%

²⁰ De sterke stijging in 2019 kan deels verklaard worden door een andere classificering van de materiële kosten waardoor in dat jaar meer kosten onder huisvesting vielen.

Het aandeel van materiële bedrijfsvoering in de totale lasten van SBB is de afgelopen jaren vrij stabiel gebleven. De uitgaven voor automatisering zijn sterk gestegen; die liggen dan ook dichtbij het primair proces. Andere uitgaven zijn minder hard gegroeid dan de organisatie als geheel.

Overigens worden er voor de jaren 2022 en 2023 over het algemeen hogere materiële kosten begroot. Het gaat daarbij specifiek om huisvestingskosten (1,0 miljoen voor zowel 2022 als 2023), automatisering (€ 5,3 miljoen voor 2022 en € 5,8 miljoen voor 2023) en communicatie (€ 1,4 miljoen voor zowel 2022 als 2023). Het aandeel van de totale materiële kosten voor bedrijfsvoering zou volgens die begrotingen uitkomen op 12,1% in 2022 en 11,7% van de totale lasten in 2023. Echter, deze begrotingscijfers zijn niet één-op-één te vergelijken met de bovenstaande realisatiecijfers. Paragraaf 5.1 gaat hier inhoudelijk op in.

4.1.4 Inhuur en tijdelijke contracten

De onderstaande tabel geeft aan wat de kosten voor inhuur op de formatie bij SBB zijn, afgezet tegen de totale personeelslasten van SBB²¹. Deze post bevat de lasten van de inhuur van externen voor werkzaamheden die eigenlijk binnen de vastgestelde formatie hadden moeten plaatsvinden. De kosten zijn afhankelijk van de omzet van SBB in het primair proces, met name ook die van projecten. SBB heeft echter geen cijfers over de inhuur specifiek voor projecten. De niet ingevulde vacatures worden waar nodig opgevuld met de inhuur van externen. De tabel laat zien dat SBB de laatste jaren meer is gaan inhuren.

Kosten inhuur	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inhuur op formatie	€ 1.357.776	€ 1.056.247	€ 1.495.915	€ 1.132.698	€ 1.370.565	€ 1.948.719
Inhuur boven formatie	€ 3.028.055	€ 4.446.909	€ 4.520.473	€ 5.486.228	€ 5.851.109	€ 6.523.677
Totale kosten inhuur	€ 4.385.831	€ 5.503.156	€ 6.016.388	€ 6.618.926	€ 7.221.674	€ 8.472.396
% van personeelslasten	9,6%	11,6%	12,1%	12,9%	14,2%	15,0%

De tabel laat zien dat SBB de laatste jaren relatief meer inhurt, vooral bovenop de formatie. Dit hangt samen met het aantal tijdelijke projecten dat SBB uitvoert, zie hieronder paragraaf 4.1.5. De inhuur binnen de formatie schommelt wel maar is langjarig gezien stabiel.

Tot slot houdt SBB sinds 2017 ook bij hoeveel medewerkers een contract voor bepaalde of juist onbepaalde tijd hebben. SBB wil het aandeel medewerkers met een contract voor bepaalde tijd verminderen en dit is tussen 2017 en 2019 ook gelukt (van 16,3% naar 7,8%), maar later is dat aandeel toch weer gestegen (naar 15,6% in 2021), vooral als gevolg van hoge nieuwe instroom als gevolg van nieuwe projecten met tijdelijke subsidies.

4.1.5 Projectactiviteiten

Naast de activiteiten rond wettelijke taken ontplooit SBB ook projectactiviteiten. Projecten zijn de laatste jaren een steeds groter onderdeel geworden van de omzet van SBB. Het aandeel van baten uit projectsubsidies steeg van 1,8% in 2016 naar 10,0% in 2021. Voor de jaren 2022 en 2023 wordt respectievelijk 14,6% en 9,2% begroot. Zoals beschreven in paragraaf 1.2.1 zijn projectactiviteiten buiten scope van dit rapport, behalve als ze impact hebben op de financiën voor andere taken. Dat laatste gebeurt als de lasten voor projecten groter zijn dan de inkomsten, want dan komt het verschil ten laste van de totale begroting en daarmee de financiën rond de instellingssubsidie.

²¹ Hierbij geldt dat de inhuur op formatie ook onderdeel is van de personeelslasten en de inhuur boven de formatie niet - die wordt gezien als materiële kosten.

Hier zijn echter geen cijfers van. SBB rapporteert per definitie dat de inkomsten van projectactiviteiten gelijk zijn aan de uitgaven - zie ook eerste tabel van deze paragraaf, waar de baten en lasten van projectsubsidies altijd gelijk zijn. Dit weerspiegelt de praktijk bij projecten die binnen budget blijven (want daar krijgt SBB alleen de gerealiseerde kosten vergoed), maar niet bij projecten die over budget heen gaan (want daar komt het verschil ten laste van de totale begroting). SBB heeft geen cijfers hoe vaak dat laatste gebeurt.

Daarbij komt dat de systematiek van het toedelen van kosten aan taken van SBB uitgaat van kosten per afdeling en niet zozeer van geschreven uren. Voor alle projecten geldt dezelfde opslag voor bedrijfsvoering, onafhankelijk van beslag op bedrijfsvoeringscapaciteit. Bovendien lopen activiteiten voor instellingssubsidie en voor projectsubsidie soms in elkaar over. Een voorbeeld is voorlichting die deels bijdraagt aan de doelen van het *Actieplan stages en leerbanen* en deels aan de 'reguliere' activiteiten voor beroepspraktijkvorming. Daardoor kan er enige discrepantie bestaan tussen de kosten die SBB realiseert en vergoed krijgt en de 'werkelijke' kosten²².

Al met al is daarmee onbekend wat het effect is van het groeiende aandeel van projectsubsidies in het totale financieel resultaat van SBB. Het is denkbaar dat deze projecten in de praktijk een beroep doen op de algemene begroting en/of de projectsubsidies zorgen dat een deel van de reguliere bedrijfsvoering wordt bekostigd, maar daar zijn geen cijfers van.

4.1.6 Vaste en variabele kosten

Op basis van de cijfers van SBB valt er geen onderscheid te maken tussen vaste en variabele kosten. SBB registreert 'variabele' kosten niet apart. Dat hoeft ook niet, want de bekostiging van SBB onderscheidt geen variabel te leveren product: SBB wordt niet 'P maal Q' bekostigd. We kunnen dus niet in cijfers uitdrukken welk deel van de kosten van SBB variabel is. Wel kunnen we dat kwalitatief uitdrukken, gebaseerd op de analyse van activiteiten in hoofdstuk 3 en kosten. In de paragrafen hieronder bespreken we dit per wettelijke taak.

4.2 Kosten en activiteiten kwalificatiestructuur

Met de wettelijke taak over het onderhouden van de kwalificatiestructuur houden twee afdelingen van SBB zich bezig, namelijk de afdeling K&E en de toetsingskamer. We laten daarom eerst de activiteitsniveaus zien van deze beide afdelingen en kijken daarna naar de kosten. We zijn hiervoor uitgegaan van de gerapporteerde kosten en activiteiten in de subsidieverantwoordingen van de wettelijke taken²³ van SBB.

Activiteitsniveau kwalificatiestructuur

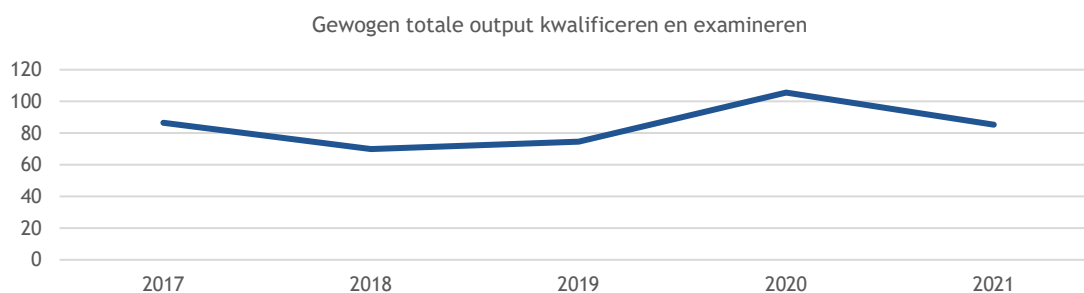
De onderstaande tabel geeft een overzicht van de 'output' rond het ontwikkelen en onderhouden van de landelijke kwalificatiestructuur. Dit is het werk van afdeling K&E (kwalificeren en examineren) binnen SBB. Omdat er veel verschillende vormen van output zijn, pogen we een totaalbeeld te boven met een **gewogen totale output**. Daarbij drukken we alle output uit alsof het kwalificatiedossiers zijn. Onderhoud van een kwalificatiedossier telt 1 keer en de andere vormen zijn relatief ten opzichte van het aantal normuren (een activiteit die de helft van het aantal uren vergt, telt dus 0,5 keer mee). We zijn hierin uitgegaan van de normuren van team K&E en de toetsingskamer.

22 Deze mogelijke discrepantie geldt overigens in zekere mate voor alle publieke organisaties. De wijze van realiseren is recent al verfijnd door werkelijke tarieven in plaats van HAFIR-tarieven te hanteren en is goedgekeurd door de accountant. Niettemin is accurate realisatie van kosten relevant in tijden dat het aandeel projecten toeneemt.

23 Dit gaat in ieder jaar om de subsidieverantwoording Wettelijke Taken en in sommige jaren ook de aparte verantwoordingen voor de Toetsingskamer en Internationale Diplomawaardering.

Output K&E	2016 ²⁴	2017	2018	2019	2020	2021
Onderhoud dossiers	n.b.	36	26	32	43	40
Keuzedelen	326	205	165	77	66	77
Mbo-certificaten	n.b.	0	0	16	42	62
Koppelingen	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.
Cross-over	n.b.	24	16	26	55	28
Gewogen totale output	n.b.	86,6	69,9	74,6	105,56	85,2

Hieronder staat de gewogen totale uitput ook in grafiekvorm weergegeven.

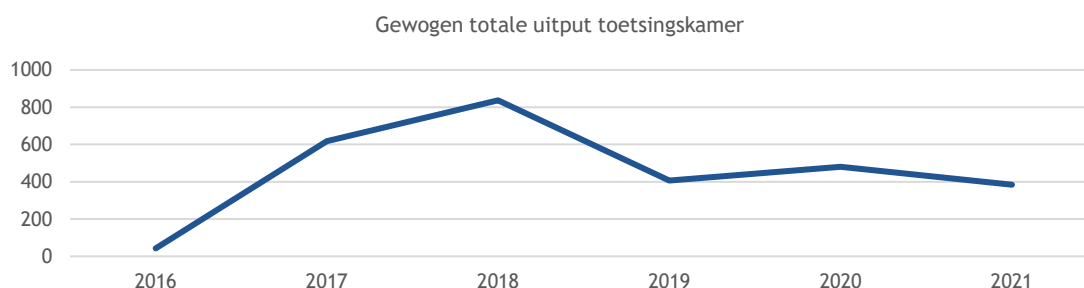


Zoals te zien in de bovenstaande tabel en grafiek is er geen duidelijke verandering in de activiteiten tussen 2017 en 2021. De output in 2020 is hoog, maar in 2021 is weer vergelijkbaar met de output uit 2017. De normuren voor kwalificatiedossiers zijn in de loop van de jaren gestegen. In 2016 is de hervorming afgerond en de eerste jaren was er weinig ingrijpend onderhoud. Daarna is het onderhoud qua omvang en complexiteit toegenomen. SBB heeft de normuren daarop aangepast.²⁵

Naast afdeling K&E werkt ook de toetsingskamer aan dit hoofdproces. Deze houdt zich bezig met het kwalificeren en examineren. De tabel hieronder geeft output van de toetsingskamer weer.

Output toetsingskamer	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Toetsen dossiers	39	63	68	128	137	133
Toetsen keuzedelen	328	372	385	231	251	159
Toetsen mbo-certificaten	0	0	0	18	42	65
Koppelingstoets	0	8085	10415	1822	2445	1296
Toetsen Cross-over	9	0	54	113	110	25
Beoordeling overlap	0	0	561	1264	1436	2220
Gewogen totale output	42,6	617,82	837,04	406,82	480,64	294,74

Hieronder staat de gewogen totale uitput ook in grafiekvorm weergegeven.



²⁴ De output van 2016 mist grotendeels omdat die anders is beschreven in het jaarverslag dan in latere jaren.

²⁵ In 2016 en 2017 was de norm 120 uur per kwalificatiedossier; in 2018-2020 was dat 150 uur per kwalificatiedossier en vanaf 2021 was dat 200 uur per kwalificatiedossier.

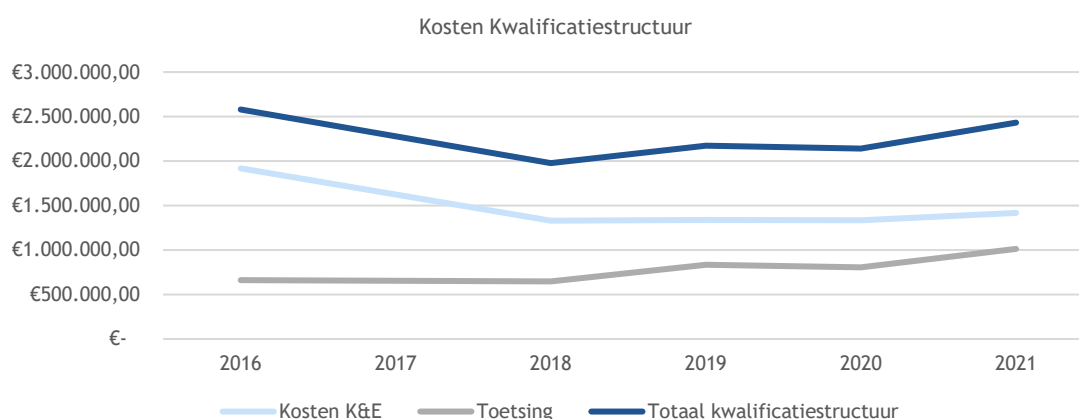
Op basis van de nu beschikbare gegevens lijkt er een grote stijging te zijn in output van de toetsingskamer tussen 2016 en latere jaren, maar een daling tussen 2018 en 2021.

Kostenniveau kwalificatiestructuur

Deze kosten staan in de tabel hieronder. Alle kosten van deze en volgende tabellen zijn uitgedrukt in prijspeil 2021²⁶.

Kosten kwalificatiestructuur	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Personeelslasten K&E	€ 1.113.905	n.b.	€1.269.406	€1.287.613	€1.281.372	€1.355.602
Materiële lasten K&E	€ 804.074	n.b.	€ 60.218	€ 50.320	€ 52.420	€ 62.870
Totale lasten K&E	€ 1.917.980	n.b.	€1.329.624	€1.337.933	€1.333.792	€ 1.418.472
Personeelslasten toetsing	€ 168.667	n.b.	€ 163.864	€ 199.770	€ 209.295	€ 306.326
Materiële lasten toetsing	€ 492.632	n.b.	€ 483.155	€ 635.913	€ 596.024	€ 705.994
Totale lasten toetsing	€ 661.300	n.b.	€ 647.019	€ 835.683	€ 805.319	€ 1.012.320
Totaal kwalificatiestructuur	€ 2.579.280	n.b.	€ 1.976.644	€ 2.173.616	€ 2.139.111	€ 2.430.792

Hieronder staan deze kosten ook in grafiekvorm weergegeven. Omdat de gegevens voor 2017 ontbreken, zijn we voor de grafiek uitgegaan van een gemiddelde tussen 2016 en 2018.



Voor het onderhouden van de kwalificatiestructuur zijn de kosten tussen 2016 en 2018 sterk afgenomen. In 2016 is de hervorming afgerond en de eerste jaren was er weinig ingrijpend onderhoud. Na 2018 zijn de kosten echter weer geleidelijk toegenomen, met 23% tussen 2018 en 2021. De kosten voor de toetsingskamer zijn zelfs met 56% toegenomen tussen 2018 en 2021. De kosten voor het onderhouden van de kwalificatiestructuur zijn in 2021 weer op een vergelijkbaar niveau als in 2016. De output in latere jaren lijkt echter een stuk hoger te liggen, op basis van de nu beschikbare gegevens. Er is echter geen duidelijke trend te signaleren wegens de afwezigheid van outputcijfers uit 2016 en de kosten van 2017.

Vaste en variabele kosten

De kosten rond de kwalificatiestructuur zijn afhankelijk van het aantal producten dat de toetsingskamer en K&E verwerken. Voor dossiers is er een vast doel afgesproken; voor andere producten is het aantal afhankelijk van aanvragen van het veld. Deze kosten zijn dus deels vast en deels variabel.

²⁶ Dat is gedaan door cijfers uit eerdere jaren te vermenigvuldigen met de cijfers van de Consumentenprijsindex (CPI) ten opzichte van dat basisjaar. De CPI is een redelijke indicator van de geldontwaarding waar publieke organisaties mee te maken krijgen, al is die niet altijd perfect (de loon- en prijsbijstelling van het SBB is dan ook gebaseerd op een complexere berekening waar verschillende componenten apart worden geïndexeerd).

4.3 Kosten en activiteiten BPV

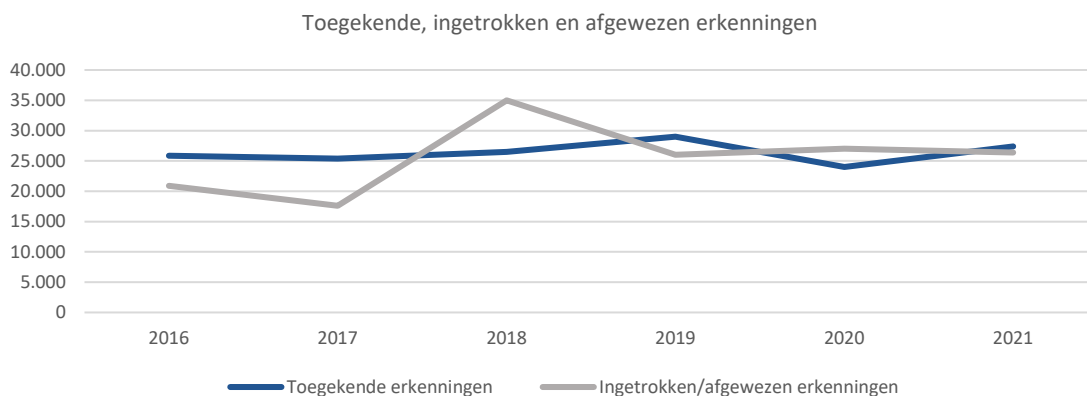
SBB heeft drie wettelijke taken die te maken hebben met beroepspraktijkvorming: het erkennen (b en h), het bevorderen van de kwaliteit (c) en het zorgdragen voor een toereikend aantal leerbedrijven (d). SBB pakt deze taken geïntegreerd op. Het is daarom lastig om onderscheid te maken tussen de aparte wettelijke taken. Voor de activiteitsniveaus brengen we wel enig onderscheid aan, bij de kosten niet. SBB voert de taken rondom BPV uit voor zowel mbo als vmbo, maar omdat de manier van financieren voor vmbo niet constant was en niet voor alle jaren aparte kosten voor vmbo konden achterhalen, hebben we dit samen genomen met de BPV voor mbo.

Activiteitsniveau beroepspraktijkvorming

De onderstaande tabel geeft een overzicht van het activiteitsniveau van SBB op het gebied van beroepspraktijkvorming (bpv). De beste indicator van het activiteitsniveau is het aantal erkenningsaanvragen. Omdat die gegevens echter niet beschikbaar zijn voor ieder jaar hebben we de volgende indicatoren genomen: aantal leerbedrijven, toegekende erkenningen per jaar, afgewezen/ingetrokken erkenningen en bezwaar.

Activiteiten	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aantal leerbedrijven	-	-	256.000	258.000	254.662	255.619
Toegekende erkenningen	25.855	25.400	26.500	29.000	24.000	27.402
Afgewezen/ingetrokken erkenningen	20.908	17.600	34.991	26.000	27.000	26.359
Bezwaar	49	61	60	102	76	91

Hieronder staan de aantallen erkenningen ook in grafiekvorm weergegeven.



In de tabel en de grafiek hierboven is te zien dat de activiteiten in het kader van het erkennen van leerbedrijven enige dynamiek vertonen, maar geen duidelijke stijging of daing. Het jaarlijks aantal toegekende erkenningen nam tussen 2016 en 2019 licht toe maar vlakke af tijdens de coronajaren, en het aantal afgewezen/ingetrokken erkenningen was wat lager in 2016 en 2017, had een uitschieter in 2018 en was daarna constant tussen de 26.000 en 27.000.

Om de derde BPV-taak, het zorgdragen voor een toereikend aantal leerbedrijven, in te vullen, hebben adviseurs en andere medewerkers van SBB gesprekken met onderwijsinstellingen en ondersteunen ze onderwijsinstellingen op andere manieren, zoals het bieden van spreekuren. Ook is er een meldknop Stagetekorten, waar na melding door SBB actie wordt ondernomen. Ook team ABD (zie verderop in dit hoofdstuk) onderneemt activiteiten ten behoeve van deze taak, in de vorm van monitoring. Vanuit de subsidieverantwoordingen en jaarverslagen zijn echter niet genoeg outputcijfers beschikbaar om hier een

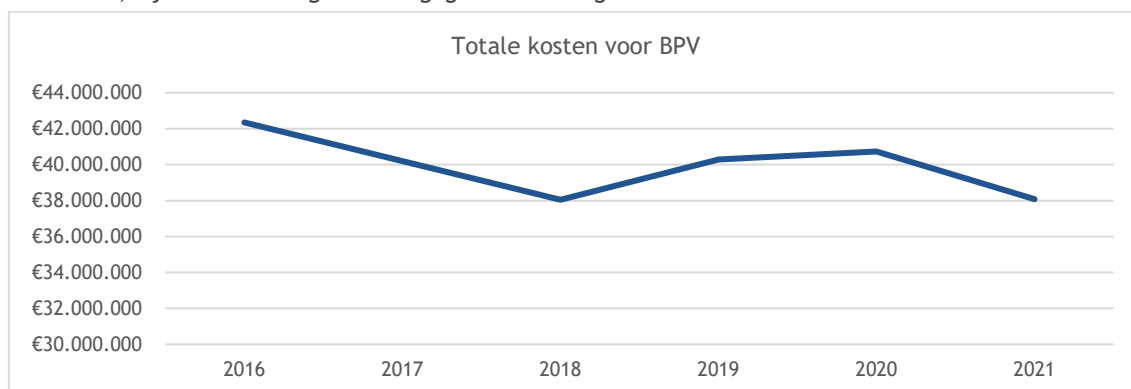
trend in te kunnen signaleren, deels omdat deze activiteiten ook in het kader van andere taken worden ondernomen.

Kostenniveau beroepspraktijkvorming

De onderstaande tabel geeft de (gerapporteerde) kosten weer die SBB gemaakt heeft om BPV-activiteiten te ontplooiën. Voor een duidelijker vergelijking zijn alle kosten uitgedrukt in het prijspeil van 2021. In 2021 zijn ook de kosten die in de instellingssubsidie zijn toegekend aan BPV-activiteiten voor het vmbo bij de post *personeel BPV* opgeteld, om de vergelijkbaarheid met voorgaande jaren te bevorderen. SBB rapporteert kosten in het kader van het *Actieplan stages en leerbanen* apart, en deze kosten zijn hieronder niet meegenomen.

Kosten bpv	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Personeelslasten	€ 40.154.775	n.b.	€ 36.377.176	€ 38.729.797	€ 39.853.344	€ 37.051.230
Materiële lasten	€ 2.196.420	n.b.	€ 1.670.276	€ 1.567.919	€ 888.713	€ 1.561.168
Totale lasten BPV	€ 42.351.195	n.b.	€ 38.047.452	€ 40.297.716	€ 40.742.057	€ 38.088.715

Hieronder staat de gewogen totale kosten ook in grafiekvorm weergegeven. Omdat de gegevens voor 2017 ontbreken, zijn we voor de grafiek uitgegaan van een gemiddelde tussen 2016 en 2018.



Zoals te zien is in de bovenstaande tabel en grafiek is er een afname in de kosten die SBB gerealiseerd heeft om de output te realiseren tussen 2016 en latere jaren en schommelt het tussen 2018 en 2021. In 2019 en 2020 lagen de kosten ongeveer 5% hoger dan in 2018 en 2021.

Op basis van de nu beschikbare gegevens heeft SBB vergelijkbare output gerealiseerd voor minder kosten in latere jaren ten opzichte van 2016. Tussen 2018 en 2021 zijn het vergelijkbare kosten voor vergelijkbare output. Door de afwezigheid van gegevens uit 2017 is het lastig om uitspraken te doen over een duidelijke trend, 2016 kan een uitschieter zijn.

Vaste en variabele kosten

De belangrijkste kostendrijver rond BPV zijn bedrijfsbezoeken en ander contact met bedrijven. De kosten voor BPV zijn daarmee grotendeels variabel. Ze zijn afhankelijk van het aantal bedrijven dat om erkenning vraagt en het aantal bedrijven waarmee contact onderhouden wordt. Dat is tot op enige hoogte afhankelijk van de studentenaantallen in het mbo en vmbo, maar sterker van de situatie op de arbeidsmarkt en daarmee de conjunctuur in Nederland: in hoogconjunctuur vragen meer bedrijven (her)erkenning als leerbedrijf aan. Ook zijn er vaste kosten voor overleg met onderwijsinstellingen en bedrijfsleven.

4.4 Kosten en activiteiten kwaliteitsbevordering

Naast erkenning van leerbedrijven is het ook bevorderen van de kwaliteit een wettelijke taak. Dit doet SBB deels met erkenning, en deels met andere activiteiten rondom kwaliteitsbevordering. Een activiteit in het kader van kwaliteitsbevordering waarvan de output goed te meten is, is het aanbieden van workshops voor praktijkopleiders. De tabel hieronder geeft weer hoeveel workshops en modules zijn uitgevoerd.

Activiteiten	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Workshops	241	890	1.093	1.269	1.413	-
Uitgevoerde modules	-	-	-	-	-	2.131

In de jaren 2016 tot en met 2020 is het aantal uitgevoerde workshops per jaar sterk toegenomen, het aantal is meer dan vervijfvoudigd. Of de trend wordt doorgezet in 2021 is niet te zeggen vanwege de stap van workshops naar (online) modules.

Deze workshops en andere activiteiten worden uitgevoerd door personeel dat ook andere taken heeft, zoals adviseurs praktijkleren. SBB heeft daarom geen aparte gegevens over de kosten van deze taak; die zitten grotendeels verdisconteerd in de kosten voor BPV. De kosten voor kwaliteitsbevordering zijn daarmee ook grotendeels variabel: afhankelijk van het aantal bedrijven waar contact mee onderhouden wordt. Daarnaast is het ook afhankelijk van het aantal workshops/modules dat wordt aangeboden.

4.5 Kosten en activiteiten ABD

Activiteitsniveau ABD

Het activiteitsniveau voor arbeidsmarkt, BPV- en doelmatigheidsinformatie (ABD) is niet goed te kwantificeren. Veel van deze informatie publiceert SBB in verschillende publicaties. SBB houdt echter geen administratie bij van aantallen publicaties zoals bijvoorbeeld doelmatigheidsadviezen. Wel kunnen we kwalitatief de ontwikkeling van het activiteitsniveau schetsen op basis van de subsidieverantwoording van de wettelijke taken en jaarverslagen van SBB.

Voor deze wettelijke taak publiceert SBB verschillende informatieproducten. De belangrijkste zijn: Kans op werk / stage / leerbaan, Studie in cijfers (met bijsluiter), Basiscijfers jeugd (samen met UWV), Doelmatigheidsadviezen en trendrapportages.²⁷

De meeste van deze producten hebben de hele periode van 2016 - 2021 bestaan. De informatieproducten werden weliswaar steeds inhoudelijk doorontwikkeld, maar op basis van de subsidieverantwoording en jaarverslagen is er geen reden om aan te nemen dat hun aantal of omvang sterk veranderde. Op die algemene lijn zien we drie uitzonderingen:

- De trendrapportages zijn nieuw geïntroduceerd vanaf 2017
- Voor Kans op werk / stage / leerbaan zijn in coronajaren 2020 en 2021 geen enquêtes uitgevoerd
- De activiteiten rond doelmatigheid zijn in 2018 geïntensiveerd toen de *Taskforce doelmatigheid* werd opgericht.

²⁷ We beperken ons hier tot informatieproducten die in het kader van de wettelijke taak worden uitgevoerd. Informatieproducten in het kader van projecten, met aparte projectfinanciering, zijn buiten scope van deze paragraaf.

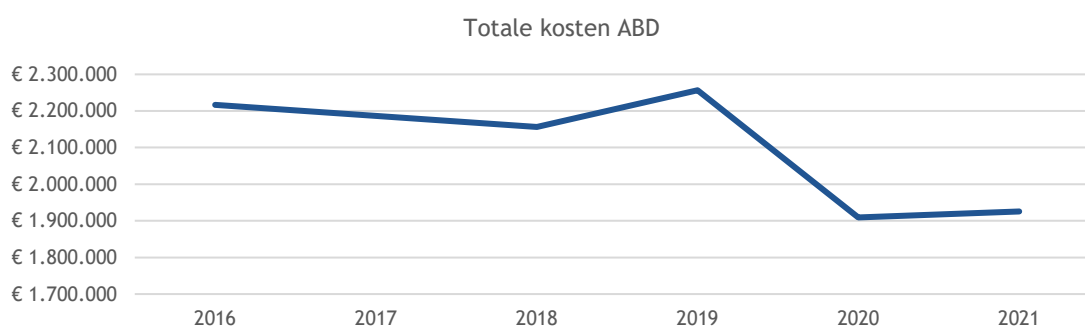
Op basis van de beschikbare informatie is ons beeld dat het activiteitsniveau rond ABD over het algemeen vrij stabiel is gebleven, afgezien van een kleine stijging vanaf 2018 vanwege de trendrapportages en het intensievere werk van de *Taskforce doelmatigheid*, en een tijdelijke dip in 2020 en 2021. In interviews heeft SBB aangegeven dat het activiteitsniveau ook is toegenomen omdat informatieproducten steeds meer communicatie en toelichting richting stakeholders vragen; dat is echter niet kwantitatief of kwalitatief te onderzoeken.

Kostenniveau ABD

De onderstaande tabel geeft aan welke kosten SBB heeft gemaakt om dit activiteitsniveau te realiseren. Voor een duidelijke vergelijking over tijd, zijn alle kosten uitgedrukt in het prijspeil van 2021.

Kosten ABD	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Personeelslasten	€ 588.702	n.b.	€ 1.040.143	€ 1.140.827	€ 1.091.307	€ 1.182.771
Materiële lasten	€ 1.627.680	n.b.	€ 980.792	€ 1.029.303	€ 768.110	€ 743.197
Totale lasten ABD	€ 2.216.382	n.b.	€ 2.020.935	€ 2.170.130	€ 1.859.417	€ 1.925.968

Hieronder staat de gewogen totale uitput ook in grafiekvorm weergegeven. Omdat de gegevens voor 2017 ontbreken, zijn we voor de grafiek uitgegaan van een gemiddelde tussen 2016 en 2018.



Op basis van deze tabel en grafiek lijken de kosten voor ABD te zijn afgenomen door de jaren heen. Echter heeft SBB voor het jaar 2022 kosten van € 2,027 miljoen begroot. Als dat bedrag (afgezien van inflatie) gerealiseerd zou worden, lijkt het kostenniveau vrijwel stabiel en de kosten in coronajaren 2020 en 2021 door omstandigheden lager uit te vallen. Dat is in lijn met het stabiele activiteitsniveau.

Vaste en variabele kosten

De kosten voor ABD zijn afhankelijk van de informatieproducten die SBB levert. Dat aantal is gebaseerd op langlopende afspraken met OCW en veldpartijen. De kosten zijn daarmee vast, en niet of nauwelijks afhankelijk van aantallen studenten, opleidingen of leerbedrijven. Wel werkt ABD soms aan ad hoc vragen uit het veld, kosten daarvoor zijn variabel.

4.6 Kosten en activiteiten Internationale Diplomawaarderingen

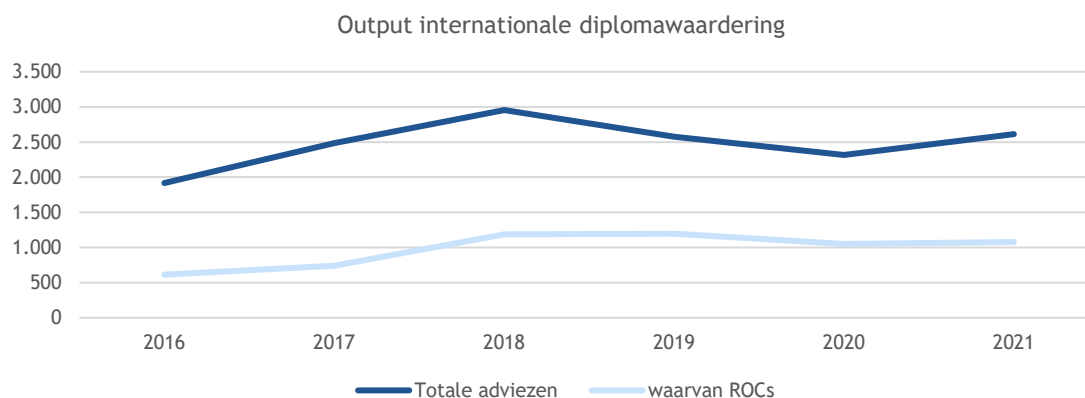
Activiteitsniveau Internationale Diplomawaardering

De onderstaande tabel geeft een overzicht van het activiteitsniveau van SBB op het gebied van internationale diplomawaardering (IDW). De beste indicator van het activiteitsniveau is het totaal aantal adviezen in het kader van IDW. We hebben geen gegevens over de verdeling van deze activiteiten over verschillende geldschietters.

Naast diplomawaardering houdt de afdeling IDW zich ook bezig met beroepserkenningen en het uitgeven van certificaatsupplementen. Omdat deze activiteiten veel kleinere outputaantallen hebben, is in het kader van overzichtelijkheid besloten ze niet in deze tabel op te nemen.

Activiteiten	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Totale adviezen	1.917	2.486	2.955	2.574	2.317	2.612
Waarvan ROCs	614	743	1.187	1.196	1.052	1.079
Verwerkte aanvragen Nuffic	n.b.	n.b.	10.857	13.899	12.401	12.090

Hieronder staat de gewogen totale uitput ook in grafiekvorm weergegeven.



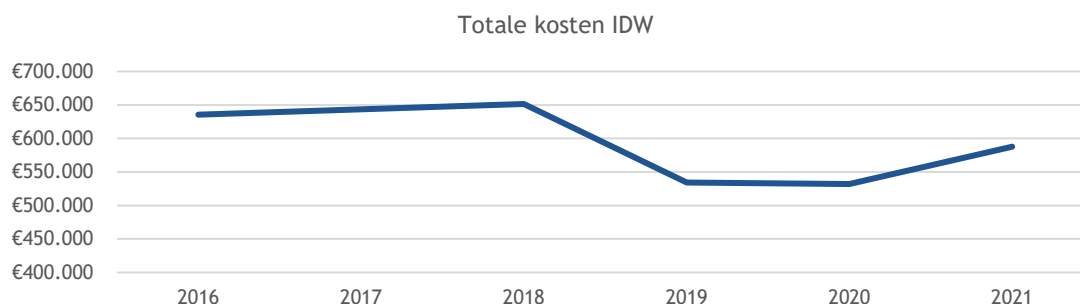
Zoals de tabel en grafiek laten zien, is het activiteitsniveau van SBB op dit terrein de afgelopen jaren duidelijk toegenomen. Het totaal aantal adviezen nam tussen 2016 en 2021 met 36% toe. Ook het aantal aanvragen dat is verwerkt door het Informatiecentrum van SBB dat ook werkt voor Nuffic, is toegenomen. Cijfers hierover zijn beschikbaar vanaf 2018. In de periode van 2018 tot 2021 nam dit aantal met 11% toe. De piek in 2018 wordt veroorzaakt door een piek in de instroom van inburgeraars in ROC's in dat jaar en deels door de inburgeraars die via Oriëntatie op de Nederlandse Arbeidsmarkt een aanvraag doen, wat wordt gefinancierd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Kostenniveau Internationale Diplomawaardering

De onderstaande tabel geeft aan welke kosten SBB heeft gemaakt om dit activiteitsniveau te realiseren. Voor een duidelijke vergelijking over tijd, zijn alle kosten uitgedrukt in het prijspeil van 2021. Wij hebben cijfers vanaf 2016, maar 2017 mist. We hebben geen gegevens over de verdeling van deze activiteiten over verschillende geldschietters. De eerste jaren waren de materiële lasten vrijwel nihil; de afgelopen jaren heeft SBB ook materiële kosten gerealiseerd in de vorm van externe inhuur. Daarvan was in 2021 een bedrag van € 33k bestemd voor (eenmalig) onderhoud van de database voor certificaatsupplementen.

Kosten IDW	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Personeelslasten	€ 635.453	n.b.	€ 651.486	€ 534.378	€ 497.625	€ 515.743
Materiële lasten	€ 0	n.b.	€ 0	€ 0	€ 34.397	€ 71.957
Totale lasten IDW	€ 635.453	n.b.	€ 651.486	€ 534.378	€ 532.022	€ 587.700

Hieronder staat de gewogen totale uitput ook in grafiekvorm weergegeven. Omdat de gegevens voor 2017 ontbreken, zijn we voor de grafiek uitgegaan van een gemiddelde tussen 2016 en 2018.



Als we corrigeren voor inflatie, zijn in de periode 2016 - 2021 de totale kosten (gecorrigeerd voor inflatie) afgenomen met 7,5% terwijl het aantal adviezen in die periode met 36% toenam. In 2021 stegen de totale lasten weer iets. Omdat de personeelslasten zijn afgenomen en de materiële lasten zijn gestegen, zou een oorzaak kunnen liggen bij verschuiving van eigen personeel naar ingehuurd personeel.

Vaste en variabele kosten

De kosten voor IDW zijn in theorie grotendeels variabel. Afgezien van een klein deel vaste overheadkosten zijn de kosten immers afhankelijk van de aantallen diplomawaarderingen en andere output. Daarbij geldt wel dat het om vrij specialistisch werk dat in de praktijk niet eenvoudig kan worden op- of afgeschaald.

4.7 Samenvatting

SBB heeft de afgelopen jaren positieve eindresultaten geboekt. Daardoor nam de egaliseringsreserve toe. Deze positieve resultaten zijn echter gevolg van eenmalige effecten. Het resultaat uit de gewone bedrijfsvoering was ieder jaar negatief en SBB verwacht dat dit de komende jaren doorzet.

Ontwikkeling kosten- en activiteitsniveau per onderdeel

In paragrafen 4.2 - 4.6 is per cluster wettelijke taken het kosten- en activiteitsniveau beschreven. De ontwikkeling daarvan hieronder weergegeven, in het prijspeil van 2021 om te corrigeren voor inflatie.

Realisatie in k€ (prijspeil 2021)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Kwalificatiestructuur	2.719	n.b.	2.067	2.241	2.183	2.430
Kwaliteitsbevordering	-	-	-	-	-	-
Beroepspraktijkvorming	42.351	n.b.	38.047	40.038	40.346	38.613
ABD	2.216	n.b.	2.157	2.257	1.909	1.926
IDW	635	n.b.	651	534	532	588
Algemeen ²⁸	10.479	n.b.	16.350	12.946	12.402	14.880
Overig ²⁹	1.708	n.b.	465	2.790	1.903	1.008
Totaal	60.108	n.b.	59.737	60.806	59.275	59.445

²⁸ Bevat bedrijfsvoering en ondersteuning van de samenwerkingsorganisatie.

²⁹ Bevat aanvullende middelen, additionele middelen en middelen ten behoeve van het Meldpunt.

Een nuance hierbij is dat het toerekenen van kosten aan deze taken deels een boekhoudkundige werkelijkheid is, zoals beschreven in paragraaf 2.3. Dat geldt met name voor ondersteunende kosten: als er bijvoorbeeld ICT-kosten worden gemaakt ten behoeve van BPV, kan het zijn dat dit wordt meegenomen onder ‘Algemeen’ en niet onder BPV.

Onderdeel	Ontwikkeling activiteitsniveau	Ontwikkeling kostenniveau
Kwalificatiestructuur	Schommelend ³⁰	Daling tot 2018, daarna toename
Kwaliteitsbevordering	Toename	Geen cijfers (valt in feite onder bpv)
Beroepspraktijkvorming	Geen duidelijke af- of toename	Afname
ABD	Geen duidelijke af- of toename	Sterke afname
Diplomawaardering	Toename	Lichte afname

Op basis van deze gegevens is voor het ontwikkelen en onderhouden van de kwalificatiestructuur geen duidelijke trend te zien in de ontwikkeling. Voor de andere drie hieronder genoemde onderdelen is te zien dat door de jaren heen meer of dezelfde activiteiten zijn gerealiseerd voor minder kosten.

Vaste en variabele kosten per onderdeel

In dit hoofdstuk is beschreven in hoeverre de kosten voor de verschillende taken vast of variabel zijn. Dit is alleen kwalitatief weer te geven. Onderstaande tabel geeft een overzicht per cluster van wettelijke taken. Wat betreft algemene kosten (niet in de tabel genoemd) zijn de kosten voor de samenwerkingsorganisatie met name vast en de kosten voor overhead variabel (met enige vertraging) met de kosten voor wettelijke taken.

Onderdeel	Vast/variabel	Belangrijkste variabele
Kwalificatiestructuur	Deels vast, deels variabel	Aantal kwalificatieproducten ³¹
Kwaliteitsbevordering	Grotendeels variabel	Aantal uitgevoerde workshops
Beroepspraktijkvorming	Deels vast, deels variabel	Aantal aanvragen om leerbedrijf te worden
ABD	Grotendeels vast	Aantal opgeleverde kennisproducten (dit ligt grotendeels vast)
Diplomawaardering	Grotendeels variabel	Aantal aanvragen voor diplomawaarderingen

Voor veel andere overheidsorganisaties in het onderwijs is het aantal leerlingen de belangrijkste variabele die de kosten bepaalt. Dat maakt hun kosten enigszins voorspelbaar, want er zijn prognoses van toekomstige leerlingenaantallen. Voor SBB geldt dit niet. Beroepspraktijkvorming is de grootste kostenpost. De kosten daarvoor worden bepaald door het aantal aanvragen om leerbedrijf te worden; wat vervolgens weer afhankelijk is van de conjunctuur. Dat maakt de toekomstige financiën van SBB moeilijk voorspelbaar. Ook zijn deze kosten moeilijk stuurbaar: de huidige kaders vereisen dat SBB elke aanvraag in behandeling neemt, dus SBB kan niet simpelweg bepalen bijvoorbeeld volgend jaar minder leerbedrijven te erkennen. Het vereist daarom inhoudelijke keuzes om op deze kosten te sturen. De volgende hoofdstukken gaan daarop in.

30 Bij afdeling K&E wisselend; bij de Toetsingskamer een sterke toename tot 2018 daarna geleidelijke daling.

31 Het belangrijkste product, het aantal dossiers, ligt vast.

5 Toereikendheid

In dit hoofdstuk wordt de vraag beantwoord of de financiering in de afgelopen jaren bij SBB toereikend is geweest voor het uitvoeren van haar taken. Om deze vraag te beantwoorden, kijken we op twee manieren naar toereikendheid: of de financiering toereikend is geweest om de wettelijk vereiste activiteiten uit te voeren en of er wettelijke vereiste activiteiten zijn die SBB momenteel niet kan ontplooiën omdat er geen ruimte is in de financiering.

5.1 Algemeen

Begrotingstekort

Zoals beschreven in paragraaf 4.1 begroot SBB voor de periode van 2022-2026 voor alle jaren een negatief financieel resultaat. Voor de jaren 2024-2026 zijn er alleen cijfers op hoofdlijnen beschikbaar zonder onderliggende informatie, dus we kunnen beperkt beoordelen hoe realistisch die prognoses precies zijn. Maar zelfs als de inkomsten iets hoger uitvallen dan waar de meerjarencijfers vanuit gaan, dan blijft het beeld bestaan dat SBB de komende jaren op een negatief financieel resultaat afstevent.

Dat is voor de korte termijn geen probleem: SBB heeft momenteel voldoende reserves. Eind 2021 was de egaliseringsreserve zelfs hoger dan 10% van de instellingssubsidie.

Uiteindelijk zal SBB echter moeten bijsturen om een sluitend financieel resultaat te kunnen boeken. Anders ontstaat er een situatie waarin de egaliseringsreserve van SBB kritisch klein is. We kunnen niet goed ramen *wanneer* die situatie precies ontstaat omdat we beperkt inzicht hebben in de meerjarenbegroting en bovendien de toekomst per definitie onzeker is. Als we aannemen dat de meerjarenbegroting werkelijkheid zouden worden, zou SBB eind 2026 nog een egaliseringsreserve van € 2,0 miljoen en er praktisch geen bestemmingsfondsen of voorzieningen meer. Zoals beschreven in paragraaf 4.1.1 is het waarschijnlijk dat het werkelijke resultaat iets positiever uitvalt, maar aan de andere kant verslechtert vanaf 2026 de situatie omdat het fonds ter gedeeltelijke compensatie van de gemiste LPO dan leeg is.

Op enig moment wordt het dus noodzakelijk om bij te sturen. Wanneer er geen extra middelen komen, zou dat bezuinigingen vergen die onvermijdelijk consequenties hebben voor het werk van SBB. De tabel hieronder vat dit punt samen.

I. De financiering van SBB is niet toereikend om een sluitend financieel resultaat te boeken	
Beschrijving	De begroting is op dit moment niet sluitend voor de normale bedrijfsvoering: SBB maakt meer kosten dan het aan structurele middelen ontvangt
Inhoudelijke consequenties	Voor de korte termijn heeft SBB voldoende reserves, maar voor de lange termijn kan SBB het huidige activiteitsniveau niet structureel vol houden omdat er uiteindelijk bezuinigingen nodig zijn.
Schatting omvang	Circa € 1,5 miljoen per jaar ³² . Tot en met 2025 is hiervan € 0,7 miljoen al ingevuld via de eenmalige compensatie voor loon- en prijsbijstelling.

³² Gezien de onzekerheid van de meerjarenbegroting, ramen we het fundamentele begrotingstekort op basis van realisatiedata. Tussen 2016 en 2022 is de egaliseringsreserve met € 4,3 miljoen gegroeid. Zonder aftopping had dat € 11,7 miljoen kunnen zijn. Deze toename ontstond echter dankzij € 12,2 miljoen aan vrijval uit voorzieningen, € 7,4 miljoen hercategorisering van bestemmingsfondsen en 0,7 miljoen incidentele compensatie voor LPO. Zonder die eenmalige effecten was SBB over 6 jaar dus minimaal € 9,1 miljoen tekort gekomen, oftewel € 1,5 miljoen per jaar.

In 2013, toen de bekostiging van SBB voor het eerst werd bepaald, zijn er ramingen gemaakt van de financiële middelen die SBB nodig zou hebben³³. Die ramingen gingen uit van minder (actieve) leerbedrijven en praktijkopleiders dan er uiteindelijk kwamen: de berekeningen raamden het aantal leerbedrijven destijds 10% te laag en het aantal actieve leerbedrijven zelfs 25% te laag. Dit zou een oorzaak kunnen zijn voor het bestaan van het bovenstaande structurele tekort³⁴. Andersom geredeneerd: bij het huidige financieringsniveau past eigenlijk een lager productieniveau, maar het productieniveau terugschroeven vergt inhoudelijke besluiten.

Enkele geïnterviewde SBB'ers geven aan dat het financiële effect van deze te lage ramingen nog veel groter zou zijn dan € 1,5 miljoen (tot € 8,6 miljoen), dat beeld komt echter niet naar voren in de realisatiecijfers. Als het effect groter was geweest, dan zou het fundamentele begrotingstekort groter moeten zijn geweest, zouden de uitgaven voor bpv uiteindelijk andere uitgaven verdringen, of zou het activiteitsniveau drastisch moeten zijn teruggelopen.

Salarissen

Naast dat de huidige financiering niet toereikend is om de huidige kosten te dekken, is de financiering momenteel ook niet toereikend om marktconforme salarissen te betalen. Een benchmark van Human Capital Group³⁵ liet zien dat het merendeel van de salarissen van SBB lager is dan bij (andere delen van) de Rijksoverheid en een vergelijkbare peer group. Daarbij speelt dat de CAO SBB in 2019 en 2020 niet of slechts ten dele is geïndexeerd, toen SBB in die jaren geen of onvolledige loon- en prijsbijstelling kreeg.

II. De financiering van SBB is niet toereikend om marktconforme salarissen te betalen	
Beschrijving	De salarissen die SBB betaalt conform de CAO SBB, zijn lager dan die van andere organisaties binnen de Rijksoverheid. SBB heeft binnen de huidige kaders geen financiële ruimte voor hogere lonen.
Inhoudelijke consequenties	Relatief lage salarissen kunnen het voor SBB moeilijk maken om voldoende geschikte medewerkers te vinden, zeker voor specialistische functies. Dat kan de taakuitvoering onder druk zetten omdat er een kwantitatief of kwalitatief gebrek aan (goed) personeel kan ontstaan. Daarnaast is het een politieke wens dat gelijkwaardige posities in beleid en uitvoering gelijkwaardig beloond moeten worden ³⁶ . Aan deze wens wordt momenteel niet voldaan.
Schatting omvang	€ 3.108.000 om gelijk aan CAO Rijk te zijn. ³⁷ Echter, er is geen inhoudelijke analyse uitgevoerd waarmee de werkzaamheden per schaal worden vergeleken.

Wat betreft de ambitie zoals geformuleerd in de WaU-agenda is het duidelijk dat de financiering van SBB op dit punt onvoldoende is. Wat betreft praktische consequenties is het echter een grensgeval; cijfers over werving, vacatures en uitstroom bevestigen namelijk niet direct dat het lastig is om medewerkers te vinden. Het meest recente sociaal jaarverslag van SBB beschrijft dat vacatures gemiddeld 6 weken open

33 Stichting SBB (2013) *Uitwerking vragen samenwerkingsmodel en voorstel bestuurlijke afspraken: Bijlage Financiële onderbouwing SBB model*. p. 7

34 Het effect hiervan op de totale begroting is vrij groot omdat zoals beschreven in paragraaf 4.7 de kosten voor bpv een groot deel van de totale kosten uitmaken en die kosten vrij variabel zijn met het aantal (actieve) leerbedrijven.

35 Human Capital Group (2020) *Benchmark primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden SBB*. p. 20

36 Kamerstukken II, 2020-2021, 29362, nr. 290, p. 10

37 Human Capital Group (2020, p. 20) gaf de procentuele verschillen in salaris tussen SBB en de Rijksoverheid voor elke salarisschaal. Dit percentage is afgezet tegen de loonkosten per mensjaar volgens de Handleiding Overheidstarieven 2020 (BZK, 2019) in elke schaal en daarna vermenigvuldigd met het aantal medewerkers in de schaal. Tot slot is gecorrigeerd voor deeltijdwerken en veranderingen in de CAO Rijk en COA SBB tot en met peildatum 1 juli 2022. Het cijfer omvat ook kosten zoals werkgeverslasten maar niet het gelijktrekken van secundaire arbeidsvoorwaarden. Er is echter geen inhoudelijke analyse gemaakt van de werkzaamheden per schaal en of die vergelijkbaar zijn.

staan. Dit was onder hen toenmalig Nederlands gemiddelde. Het Nederlands gemiddelde is geen perfecte benchmark, maar er zijn geen cijfers over eerdere jaren of voor alleen het Rijk/vergelijkbare organisaties.

SBB houdt sinds 2018 bij hoeveel vacatures worden meegenomen naar het volgende kalenderjaar; de onderstaande tabel geeft dit weer. Dit cijfer geeft enige indicatie van de moeite die het SBB kost om vacatures te vervullen; want als vacatures lang open staan, zal SBB meer vacatures meenemen naar het volgende jaar³⁸. Het aantal vacatures dat doorgaat naar het volgende jaar, is niet sterk gestegen in de afgelopen jaren.

	2018	2019	2020	2021
% vacatures naar het volgende jaar	27%	10%	6%	10%

Aan de andere kant geeft het jaarverslag wel aan dat het voor bepaalde specialistische functies lastig is om gekwalificeerde mensen te vinden. Daarnaast kwam naar voren in het meest recente medewerker-belevingsonderzoek dat de medewerkers van SBB het werkgeverschap met een 6,3 beoordelen, ten opzichte van een gemiddelde van 6,6 in de benchmark publieke sector³⁹. Daarbij wordt 'waardering' door meer dan de helft van de medewerkers genoemd als verbeterpunt (al staat hierbij niet vermeld of het om financiële waardering of collegiale waardering gaat).

Al met al is op basis van het HCG-onderzoek duidelijk dat de financiering van SBB ontoereikend is voor hogere salarissen. Dit gaat duidelijk in tegen politieke voornemens en mogelijk raakt het ook praktisch de taakuitvoering. Voor dat laatste bestaat maar deels concreet bewijs. Bij dat laatste kan spelen dat de secundaire arbeidsvoorwaarden SBB toch voldoende aantrekkelijk maken als werkgever. Het onderzoek van Human Capital liet zien dat de secundaire arbeidsvoorwaarden van SBB relatief gunstig zijn⁴⁰.

Bedrijfsvoering

In paragraaf 4.1.3 zijn de kosten voor bedrijfsvoering beschreven. Die zijn de afgelopen jaren licht gestegen. In het volgende hoofdstuk analyseren we daarom of er doelmatigheidswinst rond bedrijfsvoering haalbaar is. Tegelijk zijn er ook signalen dat er juist te weinig geld voor bedrijfsvoering is.

Een rapport van Content Strategy liet zien dat de volwassenheid van de informatiehuishouding vrij laag ligt⁴¹. Een managementletter van accountant KPMG waarschuwde dat de ondersteunende afdelingen van SBB kwetsbaar zijn, met name de Inkoop, HR en de financiële functie⁴². Er werden wel verbeteringen sinds 2020 gezien, maar er wordt nog steeds veel ruimte voor verbetering gesignaleerd. Interne betrokkenen die wij hebben geïnterviewd voor dit onderzoek herkennen dit beeld. De oorzaak zou zijn dat het budget in 2016 te laag lag.

38 De indicator is echter niet perfect want vacatures zijn niet altijd perfect over het jaar verspreid: als er toevallig veel vacatures in december zijn, is het cijfer hoger. De tabel moet dan ook worden gezien als voorzichte indicatie bij gebrek aan betere langjarige cijfers.

39 Effectory (2022) *Medewerkersbelevingsonderzoek SBB*

40 Human Capital Group (2020) *Benchmark primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden SBB*. p. 15

41 Content Strategy (2021) *SBB Open op Orde - Nulmeting*. p. 5

42 KPMG (2021) *Managementletter 2021*, p. 10

Echter, er komt de komende jaren al meer budget beschikbaar voor bedrijfsvoering. De onderstaande tabel geeft de gerealiseerde kosten voor 2021 en de begrote kosten voor 2022 en 2023 weer, inclusief de verandering (Δ) tussen 2021 en 2023.

Materiële kosten SBB	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Δ '21-'23
Huisvestingskosten	€ 638.874	€ 973.206	€ 981.501	+53,6%
Automatisering	€ 3.611.205	€ 5.295.914	€ 5.775.567	+59,9%
Communicatie	€ 440.019	€ 1.356.370	€ 1.355.460	+208,0 ⁴³ %
Afschrijvingen	€ 778.399	€ 840.000	€ 665.000	-14,6%
Algemeen	€ 749.258	€ 586.560	€ 847.200	+13,1%
Totaal	€ 6.217.755	€ 9.052.050	€ 9.624.728	+54,8%
% van totale lasten SBB	8,7%	12,1%	11,7%	+33,9%

Zoals de tabel laat zien, komt er aanmerkelijk meer budget beschikbaar voor bedrijfsvoering. SBB geeft aan dat dit deels wordt veroorzaakt door specifieke projecten; dat verklaart bijvoorbeeld ook de sterke stijging rond communicatie. We zien echter niet genoeg informatie die aangeeft dat er nu nog meer middelen voor bedrijfsvoering nodig zijn bovenop de al extra beschikbaar gemaakte middelen.

Bestuurlijke infrastructuur

De bestuurlijke infrastructuur van SBB bestaat uit het bestuur, thema-adviescommissies, sectorkamers en marktsegmenten. Dit onderzoek signaleert op twee punten ontoereikende financiering; de ondersteuning van de marktsegmenten en het bieden van een vergoeding van commissieleden.

III. De financiering van SBB is niet toereikend om de marktsegmenten goed te ondersteunen	
Beschrijving	Sinds de oprichting van SBB is de ondersteuningstaak rondom de 34 marktsegmenten veranderd. De oorspronkelijke rol van SBB was voorzien als verslaglegging van bijeenkomsten, exclusief inhoudelijke ondersteuning. Zowel kwalitatief als kwantitatief zijn de werkzaamheden echter toegenomen en is er sprake van inhoudelijke ondersteuning. Medewerkers van SBB geven aan dat er niet genoeg capaciteit (in formatieplaatsen) is om de marktsegmenten goed te ondersteunen.
Inhoudelijke consequenties	Marktsegmenten 'voeden' de sectorkamers inhoudelijk. Leden vertegenwoordigen onbezoldigd hun achterban. Branches zijn in veel gevallen minder sterk georganiseerd dan het onderwijs (via de mbo-raad) en vragen ondersteuning en begeleiding om tot goede adviezen te komen. De kwaliteit van de adviezen is belangrijk, omdat de sectorkamers zich daar mede op baseren.
Schatting omvang	€ 200.000 ⁴⁴

43 SBB geeft aan dat in de voorlopige realisatie over 2022 deze post op iets meer dan 600.000 uitkomt.

44 De financiering is in 2015 gebaseerd op 3 fte in schaal 10. Op dit moment is hier vanwege de andere invulling van de taak 4,5 fte in schaal 11 (herwaardering functie uitgevoerd in 2018) voor nodig, zo geven cijfers van SBB aan. Het verschil tussen deze twee bedraagt ruim €200.000 op jaarbasis.

IV. De financiering van SBB is niet toereikend om vacatiegelden en reiskostenvergoeding te bieden aan bestuurders en commissieleden	
Beschrijving	Er is geen ruimte om vacatiegeld en reiskostenvergoeding te bieden aan de (in totaal ongeveer 400) bestuurlijk betrokkenen in het algemeen bestuur, dagelijks bestuur, thema-adviescommissies, sectorkamers en marktsegmenten.
Inhoudelijke consequenties	SBB ervaart dat adequate bemensing van commissies/bestuur steeds moeilijker wordt en wijt dit (mede) aan het niet kunnen bieden van een vergoeding zou aanwezigheid en tijd voor voorbereiding moeten vergroten.
Schatting omvang	€ 500.000 ⁴⁵

Het ontbreken van vacatiegelden is een bewuste keuze die gemaakt is bij de oprichting van SBB in 2015. Er kan echter aanleiding zijn om de keuze te herzien. Zo concludeerde onafhankelijke evaluatie van de bestuurlijke infrastructuur dat het bezetten van de beschikbare stoelen “een fikse uitdaging” is en dat vacatiegelden kunnen “helpen bij het daadwerkelijk bezet krijgen van de beschikbare stoelen in de verschillende gremia”⁴⁶.

Professionalisering

Verschillende medewerkers van SBB geven aan dat er te weinig capaciteit is voor professionalisering van medewerkers en innovatie van werkwijzen omdat de druk op de uitvoering hoog is. In werksessies kwamen enkele voorbeelden naar voren van overleggen en processen gericht op professionalisering die de afgelopen jaren zijn stopgezet. In de begroting is ook geen budget voor innovatie opgenomen.

Sociale jaarverslagen van SBB lieten zien dat SBB bijvoorbeeld een bloeiend stelsel van trainingen en opleidingen door de ‘SBB academie’ kent. De onderstaande tabel laat een overzicht zien van het aan drie typen opleidingen⁴⁷, met tussen haakjes het percentage van het totaal aantal medewerkers.

Trainingen / opleidingen	2018	2019	2020	2021
Certificeringen	79 (13%)	262 (43%)	264 (39%)	214 (30%)
Talenten Motivatie Analyses	300 (49%)	211 (34%)	84 (13%)	228 (32%)
Deelnemers individuele trainingen	138 (22%)	165 (27%)	107 (16%)	64 (9%)

De cijfers zijn op meerdere manieren te interpreteren. Weliswaar is er op punten in 2020 en 2021 een daling te zien, maar die is niet sterker dan men zou verwachten in coronajaren. In sociale jaarverslagen gaf SBB zelf ook de pandemie aan als oorzaak van de dalingen.

⁴⁵ De hoogte van het vacatiegeld is gebaseerd op het Besluit vergoedingen adviescolleges en commissies van de Rijksoverheid, de reiskostenvergoeding op de CAO SBB. Het aantal bijeenkomsten per gremium is overeenkomstig de geldende overlegstructuur.

⁴⁶ Hutspot advies (2017) *Evaluatie bestuurlijke infrastructuur en doorontwikkeling SBB*. p. 15

⁴⁷ SBB doet meer aan ontwikkeling dan deze drie ‘opleidingen’, maar dit zijn de drie categoriën waar consistente cijfers over meerdere jaren van beschikbaar zijn.

Wanneer SBB sterk onder druk zou staan omdat de financiering alleen toereikend is voor het primair proces en niet voor professionalisering, dan zouden we verwachten dat terug te zien in cijfers over verzuim, uitstroom en uitkomsten van het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO).

Trainingen / opleidingen	2017	2018	2019	2020	2021
Verzuimpercentage	4,8%	5,6%	4,0%	3,8%	3,9%
Uitstroom	8,9%	7,0%	8,6%	5,4%	7,7%
MTO-cijfer betrokkenheid	7,3	n.b.	n.b.	7,4	7,4
MTO-cijfer bevlogenheid	7,1	n.b.	n.b.	7,7	7,5
MTO-cijfer tevredenheid	6,8	n.b.	n.b.	7,3	7,3

Op basis van al het bovenstaande hebben we onvoldoende basis om aan te nemen dat SBB ontoereikend gefinancierd wordt voor professionalisering; in elk geval niet minder dan in andere organisaties. Echter, dat de cijfers dit beeld niet hard maken, wil niet zeggen dat het gevoel bij medewerkers onterecht is. Dit vraagt aandacht bij SBB intern en in de driehoek met opdrachtgever en eigenaar.

Inspelen op toekomstontwikkelingen

Alle betrokkenen geven aan dat de mbo-sector aan het veranderen is: de sector beweegt toe naar flexibel en modulair onderwijs, meer gericht op maatwerk en LLO en meer ingericht rondom 'skills'. Deze ontwikkelingen vragen waarschijnlijk meer maatwerk, en daarmee meer inzet, van SBB. Dit speelt vooral op het gebied van kwalificeren en examineren, maar ook voor BPV en diplomawaardering.

Idealiter zou SBB wendbaarder zijn om flexibeler te kunnen inspringen op vragen uit het veld. Daar zouden meer overleggen voor nodig zijn (bijvoorbeeld met de sectorkamers), of een andere werkwijze. Betrokkenen geven aan dat SBB nu al actie zou moeten ondernemen om goed in te kunnen spelen op deze ontwikkelingen. Door deze structuur wendbaarder te maken kan SBB (nog) beter zorgdragen voor een goede aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt en een rol pakken in grote ontwikkelingen in de sector, zoals flexibilisering en modularisering.

SBB geeft aan dat een geschikte manier om dit te kunnen doen, is uitgewerkt in het projectplan *Bouwstenen, rijgdraden en haasje over* (2021). Het is geen onderdeel van dit huidige onderzoek om een inhoudelijk oordeel over de daarin voorgestelde aanpak te formuleren. Wel is het, gezien de grote ontwikkelingen in het mbo-veld, aannemelijk dat een meer flexibele kwalificatiestructuur van belang is om in de toekomst de wettelijke taak passend te blijven invullen. De in het projectplan begrote kosten variëren in drie verschillende scenario's van € 1,9 miljoen tot € 2,6 miljoen. Op basis van de financiële gegevens zien we geen mogelijkheid dat SBB deze middelen beschikbaar kan maken in de huidige financiële kaders. We bevelen aan dat, bijvoorbeeld aan de hand van het genoemde projectplan, in de driehoek het gesprek wordt gevoerd over wat er nodig is om tijdig in te spelen op veranderingen.

5.2 Kwalificatiestructuur

Medewerkers van SBB geven aan dat de financiering voor de taken rond de kwalificatiestructuur niet toereikend is om alle benodigde activiteiten goed uit te voeren. Dat is echter niet te hard maken: paragraaf 4.2 liet zien dat het outputniveau en kostenniveau vrij stabiel zijn (of dat het kostenniveau soms zelfs toeneemt op deze taak). Dat hoeft op zich niet het hele verhaal te vertellen: hoewel het aantal producten vrij stabiel is, geeft SBB aan dat de complexiteit, en dus de werklast, toeneemt. Ook dat is echter niet hard te maken omdat zoals aangegeven in de vorige paragraaf er geen cijfers zijn die aantonen dat de uitvoering onder onacceptabele druk staat.

Wel zien we één activiteit die SBB eigenlijk zou moeten uitvoeren maar waar het niet aan toekomt: het doorvertalen van aanpassingen in de kwalificatiestructuur naar andere delen in de organisatie. Verschillende schakels in de keten van het opleiden zijn nauw verbonden. Veranderingen in de kwalificatiestructuur hebben ook consequenties voor bijvoorbeeld beroepspraktijkvorming of informatie-producten. Zo moeten de adviseurs praktijkleren informatie over nieuwe of gewijzigde dossiers met bedrijven delen en eventueel bedrijven herbeoordelen, maar afdeling K&E heeft onvoldoende capaciteit (in formatieplaatsen) om hen hierover te ‘briefen’. De onderstaande tabel vat dit punt samen.

V. De financiering is niet toereikend om veranderingen in de kwalificatiestructuur door te vertalen	
Beschrijving	SBB heeft geen capaciteit om veranderingen in de kwalificatiestructuur door te vertalen naar onderwerpen zoals beroepspraktijkvorming en diplomawaardering. Het huidige budget is alleen toereikend voor capaciteit voor het reguliere proces van doorontwikkeling en niet voor overdracht.
Inhoudelijke consequenties	Mogelijk kunnen in erkenningen van leerbedrijven recente aanpassingen in de kwalificaties worden meegewogen. Omgekeerd kan feedback uit het beroepsveld nu te weinig worden meegenomen in toekomstige doorontwikkeling van de kwalificatiestructuur. Ook worden recente aanpassingen in de kwalificatiestructuur niet altijd passend verwerkt bij diplomawaardering; en is er aandacht nodig voor de communicatie (bijvoorbeeld middels nieuwsbrieven); optimaliseren van de dienstverlening voor gebruikers via de portal kwalificatiestructuur; overdracht richting scholenveld. Deze verantwoordelijkheid ligt nu veelal bij het scholenveld dat betrokken was bij de herziening via marktsegment en sectorkamer.
Schatting omvang	€ 230.000 ⁴⁸

Dit punt is in twee opzichten een grensgeval. Ten eerste is deze financiering er blijkbaar de afgelopen zes jaar niet geweest en heeft dit tot nu toe nog geen onoverkomelijke praktische problemen opgeleverd. We zien bijvoorbeeld geen grote toename in klachten. Ten tweede is dit niet alleen een kwestie van geld maar ook van organiseren. Echter, voor de wettelijke taken is de activiteit onmisbaar; op lange termijn lijken praktische problemen onvermijdelijk. Herzieningen van de kwalificatiestructuur kunnen dan niet worden geïmplementeerd. Voldoende geld is randvoorwaardelijk om dat te voorkomen.

MBO-certificaten

De afspraak die is gemaakt, is het ontwikkelen van 36 certificaten per jaar. Dit kan echter, zo geeft SBB aan, alleen verspreid over het jaar, niet allemaal op hetzelfde moment. Daarnaast is de vraag naar certificaten groter dan de afgesproken 36. Hierdoor ontstaat een wachtlijst; deze was in 2022 voor certificaten uit beroepsgerichte onderdelen van kwalificaties gemiddeld 6 maanden (van moment aanvraag tot start van het proces bij SBB). De stand van zaken van begin december 2022 was dat aanvragen die op dat moment werden gedaan, in Q3 van 2023 werden ingepland.

⁴⁸ Per jaar wordt ca. 20% van de dossiers in onderhoud genomen. SBB raamt de tijd om ontwikkelingen door te vertalen op 100 uur per dossier. Uitgaande van 3.300 uur per jaar in schaal 10, is hiermee ongeveer € 235.000 gemoeid.

VI. De financiering van SBB is niet toereikend om MBO-certificaten op tijd te ontwikkelen	
Beschrijving	Er is sprake van een wachtlijst bij het ontwikkelen van de afgesproken 36 certificaten per jaar. Er is daarnaast een grotere vraag naar de ontwikkeling van certificaten dan 36.
Inhoudelijke consequenties	Mbo-certificaten kunnen een grote rol spelen in het flexibiliseren van het mbo en het bieden van LLO-mogelijkheden. Dit wordt niet bereikt als onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven lang moeten wachten op de erkenning van een mbo-certificaat.
Schatting omvang	€ 32.400 - € 108.800 structureel en € 100.000 eenmalig ⁴⁹

SBB geeft daarnaast aan dat er geen specifieke financiering is voor het onderhoud van certificaten. Het is onduidelijk of dit wordt beschouwd als het onderhouden van een kwalificatiedossier (waarvoor reguliere financiering is); door de toename van certificaten als onderdeel van de onderhoudsagenda van kwalificaties neemt de hoeveelheid werk hiervoor toe. Tot slot benoemt SBB dat zij, omdat mbo-certificaten als formeel product in de WEB staan, structurele financiering passender zou vinden dan het huidige model van additionele financiering. Dit staat echter los van het benodigde bedrag.

5.3 Kwaliteitsbevordering

SBB past een methodenmix toe om bedrijven goed te begeleiden in het opleiden. Contacten lopen fysiek, telefonisch via videobellen en er worden workshops voor praktijkopleiders aangeboden. Daarnaast wordt het erkenningsbezoek ook gebruikt als gesprek over opleidingskwaliteit. Nadere informatie over de activiteiten die SBB in het kader van kwaliteitsbevordering onderneemt staat in hoofdstuk 3. Op één punt stellen we vast dat het huidige budget niet toereikend is; om bij erkende leerbedrijven tussentijds, los van bezoeken rond (her-)erkenning, actief de kwaliteit te bevorderen met een bedrijfsbezoek.

VII. De financiering is niet toereikend om tussentijdse bedrijfsbezoeken te doen voor kwaliteitsbevordering	
Beschrijving	Erkende leerbedrijven voldoen aan de minimumnorm, maar kunnen beperkt ondersteund worden om dat minimum te overstijgen.
Inhoudelijke consequenties	Het ondersteunen bij bedrijven bij kwaliteitsbevordering en tussentijdse kwaliteitsbevordering met een concrete aanleiding, bijvoorbeeld bij de wisseling van praktijkbegeleiders, is maar in een deel van de gevallen mogelijk. SBB wil dat bedrijven volwaardige opleidingspartner zijn en daar ondersteuning voor bieden. Veel leerbedrijven vallen in de categorie MKB "en hebben een steunpilair nodig in het opleiden". Dit is nu niet bij alle bedrijven mogelijk.
Schatting omvang	€ 3,6 miljoen ⁵⁰ . Er zijn veel aannames die ten grondslag liggen aan deze schatting. SBB registreert niet welke BPV-activiteiten richting bedrijven aangemerkt kunnen worden als kwaliteitsbevordering en geeft aan in 2023 hier zelf nader onderzoek naar te doen.

We beschouwen dit punt als grensgeval: dit punt kan worden gezien als een activiteit die SBB moet ontplooiën als invulling van de wettelijk taken, maar ook als wens om tot een hoger kwaliteitsniveau te komen. Het is aan de driehoek van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer dit te wegen en beoordelen.

49 Op basis van gegevens van SBB ramen we dat we de wachtlijst jaarlijks met twee maanden groeit; dus SBB komt structureel $14/12 = 16,6\%$ capaciteit tekort om aan de huidige afspraken te voldoen, oftewel voor 6 mbo-certificaten. De norm voor het ontwikkelen van een certificaat is 60 uur. In schaal 12 (ontwikkelaar) bedragen de kosten voor 6 certificaten binnen de huidige afspraken dus € 32.400.

SBB verwacht daarnaast dat de huidige afspraken voor 36 certificaten niet aan de vraag voldoen en dat er in werkelijkheid vraag is naar 50 certificaten. Daarnaast moet eenmalig de wachtlijst worden weggewerkt.

50 Er zijn 190.000 actieve leerbedrijven (momentopname 20 december 2022; niet-actief wil alleen zeggen dat het bedrijf op dat exacte moment geen student heeft). Als elk van deze bedrijven eenmaal per erkenningsperiode een tussentijdse afspraak zou moeten krijgen, gaat dit om 47.500 afspraken per jaar. In 2022 zijn (tot half december) 133.000 activiteiten ontplooid door adviseurs richting bedrijven. Ongeveer 60-70% hiervan betreft naar schatting van SBB erkenning of herbeoordeling. Daarnaast zijn er 'overige contacten'. Onder de aanname dat in totaal 20% van de activiteiten richting bedrijven aangemerkt kan worden als kwaliteitsbevordering, zouden ongeveer 20.000 bezoeken per jaar extra nodig zijn om elk bedrijf eenmaal per erkenningsperiode te begeleiden in kwaliteitsbevordering. Uitgaande van 2,5 uur per activiteit zou dit 35,5 fte vergen. De kosten van 35,5 fte in schaal 10 zijn € 3,6 miljoen.

5.4 Beroepspraktijkvorming

De activiteiten rondom beroepspraktijkvorming zijn beschreven in hoofdstuk 3. Voor veel van deze activiteiten zien we in dit onderzoek geen reden om ontoereikende financiering vast te stellen. Voor het tijdig herbeoordelen van erkende leerbedrijven zien we wel ontoereikendheid van de financiering.

VIII. De financiering van SBB is niet toereikend om herbeoordelingen van bedrijven tijdig uit te voeren	
Beschrijving	Erkende leerbedrijven worden elke vier jaar opnieuw beoordeeld. In vergelijking met voorheen is de werkwijze aangepast; erkenning kan nu automatisch vervallen wanneer een bedrijf op niet-actief staat. Er is desalniettemin onvoldoende capaciteit om de herbeoordeling van actieve leerbedrijven op het geëigende moment uit te voeren.
Inhoudelijke consequenties	Er is een achterstand van 2600 herbeoordelingen (week 50, 2022 met (net als in 2020 en 2020) een duidelijke daling sinds eind september; een patroon dat mogelijk te maken heeft met start van het studiejaar). Het aantal wachtende herbeoordelingen varieert door het jaar heen en over de jaren. In 2020 wachtten in week 50 zo'n 2900 bedrijven, in 2021 waren dat er 3900 (beide jaren zijn aan te merken als 'coronajaren'). De wachtende leerbedrijven zijn destijds erkend op basis van het voldoen aan de criteria; het is onbekend of zij daaraan nu (na afloop van het gebruikelijke herbeoordelingsmoment) (nog) voldoen, terwijl zij wel studenten opleiden.
Schatting omvang	€ 460.000 - 650.000 ⁵¹

5.5 Arbeidsmarkt, BPV- en doelmatigheidsinformatie

De taken van ABD worden, zoals ook beschreven in paragraaf 3.6, 'lean and mean' uitgevoerd. Er komen geen gegevens rond ontoereikendheid naar boven. In de gesprekken met betrokkenen is desgevraagd niet gebleken dat ABD bepaalde taken niet uitvoert die wel nodig zijn voor de invulling van de wettelijke taak (bijvoorbeeld het niet leveren van belangrijke producten). De in hoofdstuk 3 beschreven doelen en subdoelen kunnen met de huidige activiteiten en bijbehorende middelen behaald worden.

ABD heeft wel de ambitie om meer te doen met de informatie die voorhanden is; er is veel waardevolle informatie beschikbaar en deze zou breder gebruikt kunnen worden dan alleen voor het opleveren van de huidige informatieproducten. Zo komen er verzoeken uit regio's of van scholen om informatie te leveren en duiden voor specifieke situaties. ABD kan nu nauwelijks aan die verzoeken voldoen terwijl de informatie in veel gevallen wel voorhanden is. Een suggestie kan zijn dat de driehoek van opdrachtnemer, opdrachtgever en eigenaar met elkaar in gesprek gaat over de wenselijkheid hiervan en de wijze waarop dit gefinancierd kan worden, omdat dit het beter benutten van informatie betreft (het verhogen van het serviceniveau bovenop de uitvoering van de wettelijke taak zoals die nu gebeurt).

5.6 Diplomawaardering

De taken en activiteiten van SBB rondom diplomawaardering zijn uitgewerkt in paragraaf 3.6. We zien rondom deze wettelijke taak geen aanleiding om te veronderstellen dat de financiering van SBB ontoereikend is. De doelen kunnen worden behaald met de huidige activiteiten. Geïnterviewde SBB'ers merkten op dat er behoefte is aan toekomstbestendige applicaties, maar dat punt is eerder beschreven onder 'bedrijfsvoering' in paragraaf 5.1. Wij zien dus geen reden voor extra activiteiten.

⁵¹ Bandbreedte: 2600 bedrijven maal 2,5 uur (benodigde tijd middels video-gesprek; cijfers SBB), omgerekend naar fte in schaal 10 en dezelfde berekening met 3,5 uur (benodigde tijd middels fysiek bezoek; cijfers SBB). De adviseur praktijkleren maakt per casus de afweging welk middel (video-gesprek of fysiek bezoek) het meest passend is.

5.7 Samenvatting

Dit hoofdstuk analyseerde in hoeverre de huidige financiering toereikend is voor SBB om de wettelijke taken te kunnen uitvoeren. De onderzoeksresultaten suggereren dat op acht punten de financiering niet toereikend is. De tabel hieronder vat deze punten samen, met daarbij een verwijzing in welke paragraaf nadere toelichting staat. De geschatte financiële omvang is steeds een ruwe raming en indicatief bedoeld.

#	De financiering van SBB is niet toereikend om	Categorie (paragraaf)	Geschatte omvang
I	(afgezien van andere punten) een sluitend resultaat te boeken	Algemeen (§ 5.1)	€ 1.500.000 ⁵²
II	marktconforme salarissen te betalen	Algemeen (§ 5.1)	€ 3.108.000
III	marktsegmenten voldoende te ondersteunen	Algemeen (§ 5.1)	€ 200.000
IV	vacatie en reiskostenvergoeding te bieden	Algemeen (§ 5.1)	€ 500.000
V	aanpassingen in kwalificatiestructuur door te vertalen	Kwalificatiestr. (§ 5.2)	€ 230.000
VI	MBO-certificaten op tijd te ontwikkelen	Kwalificatiestr. (§ 5.2)	€ 32.400 - 108.800 ⁵³
VII	tussentijdse bedrijfsbezoeken te doen voor kwaliteit	Kwaliteitsbev. (§ 5.3)	€ 3.600.000
VIII	op tijd herbeoordelingen van leerbedrijven uit te voeren	BPV (§ 5.4)	€ 465.000 - 650.000

Zoals beschreven in paragraaf 2.1 zijn in deze lijst ook 'grensgevallen' opgenomen. Die gevallen kan men zien als activiteiten die SBB moet ontplooiën als invulling van de wettelijke taken, maar ook als wensen om tot een hoger kwaliteitsniveau te komen. Vooral het zevende punt over tussentijdse bedrijfsbezoeken is wat dat betreft een grensgeval. Het is steeds aan de driehoek van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer om de bovenstaande punten te wegen en beoordelen.

Op andere onderwerpen zien we nu géén aanleiding om te veronderstellen dat de financiering van SBB ontoereikend is om de wettelijke taken uit te voeren. Dat geldt onder andere voor alles rond de taken Arbeidsmarkt, BPV- en doelmatigheidsinformatie (paragraaf 5.5) en diplomawaardering (paragraaf 5.6). Daar waar we geen gevallen van ontoereikende financiering zien, is er onvoldoende reden om aan te nemen dat beleidsdoelen van SBB niet kunnen worden behaald met de huidige activiteiten.

In het volgende hoofdstuk bezien we de financiering van SBB vanuit het omgekeerde perspectief: is er reden om aan te nemen dat het huidige budget nog ruimte heeft voor extra of andere activiteiten?

52 Tot en met 2025 is hiervan € 0,7 miljoen/jaar al ingevuld via de eenmalige compensatie voor gemiste loonbijstelling.

53 Plus € 100.000 eenmalig.

6 Doelmatigheid

In dit hoofdstuk leest u een analyse van mogelijkheden om doelmatigheidswinst te creëren in de taakuitvoering van SBB. Dit beantwoordt onderzoeksvraag 3. We hebben onderzocht of de activiteiten zoals ze nu door SBB worden uitgevoerd, goedkoper kunnen. Ook hebben we onderzocht of er mogelijkheden zijn tot het anders inrichten van de taakinvulling van SBB om zo doelmatigheidswinst te creëren.

Daar waar we mogelijkheid voor doelmatigheidswinst zien, proberen we de financiële omvang daarvan te kwantificeren. Dat kan alleen met ruwe schattingen en is indicatief bedoeld.

6.1 Algemeen

Bedrijfsvoering en organisatie

In paragraaf 4.1.3 zijn de bedrijfsvoeringskosten beschreven. Sinds 2016 is het aantal medewerkers voor bedrijfsvoeringstaken iets sterker gegroeid dan de formatie als geheel. De materiële kosten voor bedrijfsvoering zijn in de periode 2016-2021 ongeveer gelijk gebleven maar er staan voor de jaren 2022 en 2023 wel hogere kosten begroot.

Toch zien we nu geen ruimte voor doelmatigheidswinst. De groei in bedrijfsvoeringsfuncties heeft logische oorzaken. Zoals beschreven in paragraaf 5.1, waren de middelen voor bedrijfsvoering tot en met 2021 eigenlijk niet toereikend. Daarnaast zijn er ontwikkelingen geweest waardoor er nieuwe bedrijfsvoeringstaken bijkwamen (bijvoorbeeld de AVG) en is een deel van het primair proces van SBB geautomatiseerd waardoor nu een deel van het primair proces onder bedrijfsvoeringsposten valt. Tussen 2021 en 2023 gaat er bij SBB veel veranderen op het gebied van bedrijfsvoering en neemt het budget toe. Het effect daarvan is nu nog niet te beoordelen. Daarom adviseren we om eerst het resultaat daarvan af te wachten voordat er besloten kan worden of er meer of juist minder geld nodig is.

Op dit moment zien we ook geen reden om aan te nemen dat een verandering van de organisatiestructuur kostenbesparend zou kunnen werken (bijvoorbeeld door managementlagen te schrappen). Adviesbureau Twynstra Gudde heeft recent de organisatiestructuur geanalyseerd⁵⁴. Hoewel daarin veranderingen in de hoofdstructuur van de organisatie worden voorgesteld, bieden die eerder uitzicht op meer wendbaarheid dan op kostenbesparingen.

Inhuur

In paragraaf 4.1.4 zijn de kosten voor inhuur beschreven. Deze kosten zijn de afgelopen jaren gestegen en bedroegen eind 2021 ongeveer € 8,5 miljoen. SBB zou de kosten voor inhuur omlaag kunnen brengen door meer eigen personeel aan te stellen en minder te werken met inhuur. Er gelden dan twee aandachtspunten.

Ten eerste moet het personeel te werven zijn. Dat is niet gemakkelijk, maar het lijkt ook niet onmogelijk. Het sociaal jaarverslag van SBB gaf aan dat eind 2021 vacatures gemiddeld 6 weken open stonden. Specialistische vacatures rond informatietechnologie, financiën of onderwijskunde waren moeilijker te vervullen. Veel inhuur van SBB is echter gericht op (veelal minder specialistische) projectmedewerkers voor projecten die SBB uitvoert.

Ten tweede loopt SBB dan meer financieel risico. De kosten voor vast personeel zijn minder makkelijk terug te brengen dan de kosten voor inhuur. Dat is problematisch als de inkomsten teruglopen, bijvoorbeeld wanneer projectsubsidies aflopen. Dan is het mogelijk dat dat inkomsten sneller teruglopen dan de

54 Twynstra Gudde (2022) *Uitwerking hoofdstructuur: optimalisatie SBB fase 1b*

uitgaven. Zoals beschreven in paragraaf 5.1 verwachten we dat de financiële reserves van SBB de komende jaren teruglopen, dus dat risico is een belangrijk punt van aandacht.

Toch zijn er verschillende argumenten aan te voeren waarom iets meer risico acceptabel kan zijn:

- De inkomsten van SBB zijn sinds 2016 elk jaar toegenomen. Deze ervaring leert dat wanneer bestaande projecten SBB aflopen, er vaak alweer nieuwe projecten zijn begonnen. Het zou te pessimistisch zijn om er rekening mee te houden dat alle projectsubsidies aflopen zonder dat er enige nieuwe projectsubsidies voor in de plaats komen.
- SBB verwacht de komende jaren veel uitstroom. De komende jaren gaan er gemiddeld elk jaar 24 SBB'ers met pensioen. Daarnaast zullen er jaarlijks ook medewerkers uitstromen om andere redenen (in 2021 waren dat er 48).
- SBB heeft voldoende reserves om enige frictiekosten op te vangen⁵⁵. Dat is zelfs bij uitstek waar zulke reserves voor bedoeld zijn. Overigens staat in paragraaf 6.1 beschreven dat deze reserves zonder ingrijpen uiteindelijk zullen teruglopen, dus dit argument geldt alleen wanneer dat punt geadresseerd wordt.
- SBB en OCW hebben afgesproken om nader te verkennen hoe SBB in de toekomst het beste bekostigd kan worden. De uitkomsten daarvan zijn nog onzeker (en analyse van de bekostigingswijze is in dit onderzoek buiten scope), maar als dit proces zou leiden tot een bekostigingssystematiek die SBB meer langdurige zekerheid zou geven, kan dat de financiële risico's rond vast personeel beperken.

De tabel hieronder vat de mogelijke doelmatigheidswinst rond inhuur samen.

I. De doelmatigheid van SBB kan omhoog als het aandeel ingehuurd personeel omlaag gaat	
Beschrijving	SBB kan er bewust op sturen om meer vast eigen personeel in dienst te nemen en daardoor minder met inhuur te werken. Het gaat dan vooral om generieke functies waarvoor werving van personeel niet al te lastig is.
Inhoudelijke consequenties	SBB loopt meer financieel risico. Als de inkomsten sneller teruglopen dan de formatie, ontstaat een negatief financieel resultaat. SBB kan dat negatief resultaat mogelijk niet eenvoudig opvangen als de reserves van SBB toch al teruglopen. Meer vast eigen personeel in dienst nemen kan echter wel bijdragen aan opbouw van kennis. Meer instroom van jonge medewerkers kan ook het risico van het huidige verouderde personeelsbestand helpen beperken.
Schatting omvang	€ 1.120.000 ⁵⁶

In de driehoek van opdrachtgever, opdrachtnemer en eigenaar zou besproken moeten worden hoe er wordt omgegaan met het toegenomen financieel risico.

Marktsegmenten

De samenwerkingsorganisatie van SBB bestaat uit het bestuur, thema-adviescommissies en sectorkamers die worden ondersteund door team Beleid & Sectorondersteuning van SBB. De sectorkamers worden gevoed door marktsegmenten. Er zijn nu 34 marktsegmenten. In de werkwijze van de marktsegmenten zien we op de meeste punten geen aanleiding voor veranderingen die leiden tot meer doelmatigheid. Op één punt is dit wel het geval; de inhoudelijke ondersteuning van de marktsegmenten. Bij de oprichting van SBB is als uitgangspunt genomen dat marktsegmenten niet inhoudelijk ondersteund worden door team B&S (alleen

⁵⁵ Een rapport van KPMG uit 2019 adviseerde overigens dat een (nog) groter weerstandsvermogen wenselijk is. Een oordeel daarover is buiten de scope van ons onderzoek.

⁵⁶ Inhuur is nooit volledig te vermijden, maar assumptie is dat SBB het aandeel inhuur in elk geval kan terugbrengen naar het niveau van 2016: 9,6% van de personeelslasten in plaats van 15,0%. Dat zou € 3,05 miljoen besparen. Wel nemen de personeelslasten voor vast personeel dan toe. We gaan er vanuit eigen personeel 36% goedkoper is dan inhuur: SBB rapporteert eigen personeelstarieven op € 57,70; de benchmark van PlanetInterim geeft voor een medior ambtenaar onderwijs (als prototype ingehuurde medewerker) een uurtarief van € 91,20.

verslaglegging was voorzien) In de loop van de tijd bleek dat er bij marktsegmenten wel een ondersteuningsbehoefte ligt en de medewerkers van SBB spelen toch een rol in het inhoudelijk ondersteunen van de marktsegmenten. De onderstaande tabel vat dit samen.

II. De doelmatigheid van SBB kan omhoog als marktsegmenten niet meer inhoudelijk worden ondersteund	
Beschrijving	SBB stopt met het inhoudelijk ondersteunen van marktsegmenten (afgezien van verslaglegging). Deze inhoudelijk ondersteunende rol bij het bedrijfsleven en onderwijs zelf komt te liggen.
Inhoudelijke consequenties	De marktsegmenten kunnen minder goed hun werk doen. Daarbij speelt dat niet elke branche goed georganiseerd is en het werk van de marktsegmenten kan overnemen. Dit speelt bijvoorbeeld bij kleine branches, ZZP'ers en situaties waar branches niet boven de belangen kunnen staan. Dit kan op meerdere manieren consequenties hebben: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sectorkamers zijn afhankelijk van de bijdrage van marktsegmenten. Zonder ondersteunen worden belangrijke ontwikkelingen in de markt wellicht minder snel opgemerkt, waardoor SBB minder snel in springt op deze ontwikkelingen, en loopt besluitvorming in sectorkamers trager vanwege missende inhoudelijke informatie. ▪ Daarnaast spelen marktsegmenten nu een grote rol in het bewaken van de inhoudelijke samenhang van de verschillende kwalificatieproducten in hun sector. Het stoppen met de ondersteuning van de marktsegmenten zou dus negatieve effecten kunnen hebben op de werkorganisatie, bijvoorbeeld rond de samenhang van de kwalificatiestructuur.
Schatting omvang	€ 170.00 - € 280.000 ⁵⁷

Afgezien van de bovenstaande geraamde omvang, zou het stoppen de ondersteuning voor marktsegmenten ook betekenen dat hiervoor geen extra middelen nodig zijn (punt II van toereikendheid in paragraaf 5.1).

6.2 Kwalificatiestructuur

Paragraaf 3.2 beschreef het proces voor onderhoud van de kwalificatiestructuur. We zien geen processtappen die geschrapt kunnen worden.

We hebben verkend of het aantal toetsmomenten in de processen omlaag kan, maar alle betrokken gaven aan dat dit de werklast per saldo niet zou verminderen. Het werk voor de toetsingskamer zou dan wellicht omlaag zou gaan, maar het werk van team K&E dan zou toenemen. Door de toetsingsmomenten kunnen team K&E en de samenwerkingsorganisatie efficiënter hun werk doen. K&E geeft aan dat het sinds twee jaar strenger is op de aanlevering van input van het veld en een ontwikkel- of wijzigingsproces pas opstart als alle benodigde informatie is aangeleverd. Hiermee wordt voorkomen dat gestart wordt met het ontwikkelen van producten die uiteindelijk toch niet nodig zijn of 'de eindstreep halen'.

Paragraaf 4.2 geeft aan dat de kosten en output van afdeling K&E al jaren min of meer gelijk blijven. Gezien de toenemende complexiteit van vraagstukken, bijvoorbeeld door grotere dossiers, meer discussie in de sector en de ontwikkelingen rondom LLO, en de steeds grotere 'versnippering' van inzet over verschillende soorten producten, lijkt ons dat een goede prestatie en zien we geen tekenen dat hier efficiencywinst te halen is. Paragraaf 4.2 laat ook zien dat de output van de toetsingskamer iets gedaald is terwijl de kosten sterk stegen. We hebben verkend of een taakstelling voor kostenreductie bij de toetsingskamer de doelmatigheid kan verbeteren, maar in gesprekken kwam naar voren dat de toename in kwalitatieve ondersteuning vanuit de toetsingskamer inhoudelijk noodzakelijk is voor team K&E en de samenwerkingsorganisatie.

⁵⁷ SBB raamt dat circa 1,5 tot 2,5 fte van team S&B zich bezighoudt met ondersteuning van marktsegmenten. Zij werken gemiddeld in schaal 11.

6.3 Kwaliteitsbevordering

In paragraaf 3.3 is besproken dat SBB met zeven activiteiten invulling geeft aan de wettelijke taak rond het bevorderen van de kwaliteit van de beroepspraktijkvorming. Van die activiteiten zou het aanbieden van workshops wellicht aan marktpartijen overgelaten kunnen worden. Voordat SBB werd opgericht, hadden kenniscentra een groter (commercieel) aanbod. SBB biedt nu alleen nog de gesubsidieerde workshops aan; dit zijn vooral introductieworkshops. SBB is niet de enige partij die workshops voor praktijkbegeleiders aanbiedt, ook brancheorganisaties en marktpartijen bieden workshops voor praktijkopleiders. De tabel hieronder vat dit punt samen.

III. De doelmatigheid van SBB kan omhoog als workshops worden overgelaten aan de markt	
Beschrijving	SBB biedt niet langer workshops aan voor praktijkopleiders over het begeleiden van studenten op de werkplek. Een alternatief kan zijn dat SBB stopt met workshops voor specifieke bedrijven (incompany workshops) maar nog wel openbare workshops geeft.
Inhoudelijke consequenties	SBB zou een kleinere bijdrage leveren aan de kwaliteit van beroepspraktijkvorming. Het is de vraag of commerciële aanbieders in het specifieke gat van SBB zouden springen. Het wordt lastiger voor beginnende praktijkopleiders om laagdrempelige (en gratis) workshops te volgen. Dit kan uiteindelijk leiden tot lagere kwaliteit van het praktijkleren.
Schatting omvang	€ 430.000 - € 700.000 (het eerste als SBB alleen stopt met incompany workshops; het tweede als SBB stopt met alle workshops) ⁵⁸

De andere activiteiten zijn een logische invulling van de wettelijke taak. Elk voor zich zijn ze niet een wettelijke plicht, maar de taak als geheel is dat wel, dus SBB moet op dit gebied een aantal activiteiten ontplooiën om de wettelijke taak te vervullen. De andere activiteiten hebben lagere kosten maar dragen wel ongeveer evenveel bij aan invulling van de wettelijke taak. Ons beeld op basis van de beschikbare informatie is dat het schrappen van één van de andere huidige activiteiten grote inhoudelijke consequenties zou hebben voor minimaal financieel voordeel.

6.4 Beroepspraktijkvorming

Zoals beschreven in paragraaf 4.4 is BPV het proces met de meeste kosten. Doelmatigheidswinst hier zou dus sterk doorwerken op de totale kosten.

Paragraaf 3.4 laat echter zien dat SBB een helder proces heeft voor het erkennen en herbeoordelen van leerbedrijven. Uit werksessies met internen en externen kwamen geen voorstellen voor herontwerp van dit proces. Ook als onderzoekers zien wij geen aanleiding om aan te nemen dat herontwerp het proces doelmatiger kan maken dan nu het geval is. Het proces is vrij 'lean' in de zin dat het geen onnodige stappen kent, en het is in grote lijnen gelijk voor vmbo en mbo. Zoals beschreven in paragraaf 4.4 heeft SBB sinds 2016 vergelijkbare output gerealiseerd voor minder kosten. In theorie kunnen de processtappen rond de quickscan of telefonische pre-screening geschrapt worden, maar dat lijkt 'penny wise, pound foolish' zoals in onderstaande alinea nader is uitgewerkt.

In dit onderzoek is verkend of het aantal erkenningsbezoeken kan worden teruggebracht, met name indien bij voorbaat aannemelijk is dat het bedrijf op basis van het geldende reglement niet erkend kan worden als leerbedrijf. Om op dit punt de doelmatigheid te verhogen, heeft SBB enige tijd geleden de quick-scan en telefonische pre-screening toegevoegd aan het proces. In deze stappen worden bedrijven geïnformeerd over hun kans op invulling van hun gewenste bpv-plek en krijgen zij nadere informatie over de erkenningscriteria, zodat zij kunnen afwegen of hun aanvraag kansrijk is. Beoogd effect hiervan is dat bedrijven op basis van de juiste informatie zelf kunnen besluiten hun erkenningsaanvraag niet door te zetten. Binnen de huidige afspraken heeft het bedrijf overigens wel recht op een bezoek van de adviseur praktijkleren, ook indien de pre-screening wijst in de richting van geen erkenning. Volgens de informatie

⁵⁸ SBB heeft in 2022 in totaal 2.036 workshops gegeven (waarvan 1.258 incompany workshops). Voor elke workshop staat 4,5 uur. Het zou dus gaan om 9.162 uur oftewel 6,5 fte (waarvan 4 fte voor incompany workshops) in schalen 10 of 11.

van SBB komt beide voor: bedrijven die afzien van het voortzetten van hun aanvraag en bedrijven die ondanks de informatie toch een bezoek willen. SBB schat dat bij 22% van de nieuwe erkenningsaanvragen de pre-screening leidt tot een besluit om niet te erkennen, evenals bij ongeveer 13% van de uitbreidingsaanvragen.

In de brainstormsessies is naar voren gekomen dat de adviseurs praktijkleren mogelijk nog meer gebruik zouden kunnen maken van de informatie die bij scholen voorhanden is over leerbedrijven. De inschatting is niet dat dit tot lagere kosten leidt, waardoor deze suggestie niet is opgenomen. Daarnaast kwam naar voren dat de doelmatigheid van SBB omhoog kan als andere partijen, zoals onderwijsinstellingen, een grotere rol pakken op het gebied van BPV. Als onderwijsinstellingen, bijvoorbeeld, meer in zouden zetten op een vast netwerk aan leerbedrijven in plaats van het aanvragen van nieuwe erkenningen voor nieuwe bedrijven, zouden de aantallen bij SBB teruggebracht kunnen worden. Omdat dit geen maatregel is die binnen de kaders van SBB kan worden doorgevoerd hebben we deze ook niet opgenomen.

Daarnaast hebben we de mogelijkheid verkend om een 'strenger' erkenningsreglement te hanteren om de doelmatigheid te vergroten. Dit zou kunnen leiden tot minder leerbedrijven, wat zowel een gewenst als een ongewenst effect kan zijn, afhankelijk van bijvoorbeeld regio, sector of conjunctuur. Zo'n strenger reglement is echter moeilijk te richten en brengt een aanzienlijk risico met zich mee dat het leidt tot te weinig leerbedrijven in bepaalde sectoren of regio's. Daarnaast zou het in eerste instantie leiden tot meer werk (herbeoordeling van alle leerbedrijven zou nodig zijn). We zien hier door de combinatie van bovenstaande punten geen realistisch aanknopingspunt voor doelmatigheidswinst. Waar we dit wel zien is in de mogelijkheid om (tijdelijk) te kunnen stoppen met erkennen indien er sprake is van verzadiging in een bepaalde sector in een bepaalde regio.

IV. De doelmatigheid van SBB kan omhoog als er bij voldoende leerbedrijven gestopt wordt met erkennen	
Beschrijving	SBB stopt (tijdelijk) met erkennen als in bepaalde sector in een bepaalde regio voldoende leerbedrijven beschikbaar zijn. SBB heeft deze mogelijkheid nu niet; een erkenningsaanvraag moet altijd in behandeling worden genomen. Dit vraagt herijking van beleid en mogelijk wet- en regelgeving. Erkenningsstops zijn met name een mogelijkheid voor bol-plekken; studenten die een bbl-opleiding volgen hebben een baan en arbeidsovereenkomst bij het betreffende leerbedrijf en werkenden en werkzoekenden die omscholen, hebben ook vaak al een arbeidsovereenkomst bij een bedrijf. Mogelijk kunnen er uitzonderingen worden gemaakt, bijvoorbeeld voor vernieuwende bedrijven.
Inhoudelijke consequenties	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minder bedrijven krijgen de kans om stageplaatsen te bieden ▪ Stagiairs krijgen minder keuzevrijheid ▪ Uitzonderingsbepalingen kunnen leiden tot meer klachten Deze consequenties zullen naar verwachting niet in goede aarde vallen bij onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven.
Schatting omvang	Circa € 1.700.000 ⁵⁹ . Deze indicatie is grofmazig en is conjunctuurafhankelijk. SBB heeft aangegeven graag zelf berekeningen uit te (laten) voeren van de mogelijke doelmatigheidswinst indien deze optie juridisch houdbaar blijkt.

Momenteel is niet helder welke aanpassingen in beleid, wet en regelgeving er precies nodig zijn om deze maatregel juridisch houdbaar te kunnen doorvoeren. Het vaststellen daarvan valt buiten de scope van dit onderzoek en zou de eerste vervolgstap moeten zijn.

⁵⁹ Dit is als volgt berekend: 26% van de leerbedrijven is niet actief (momentopname 21 december 2022). We doen als aanname dat de helft van hen op een ander moment in de tijd wel opleidt en dat van de andere helft nog 50% als buffer fungeert. Onder die aanname betreft -6% van de kosten, kosten die niet gemaakt hoeven worden bij stoppen met erkennen in bepaalde situaties. Ervan uitgaande dat de € 37,5 miljoen voor BPV op jaarbasis voor 75% direct gerelateerd is aan bedrijven, gaat het financieel om (75% van 6,5% van 37,5 mln) = € 1,7 miljoen.

6.5 Arbeidsmarkt, BPV- en doelmatigheidsinformatie

SBB doet onderzoek ten behoeve van ABD-informatie. Uit werksessies met internen en externen kwamen geen signalen naar voren dat het onderzoeksproces zelf efficiënter kan. Dit wordt ondersteund door financiële informatie die aangeeft dat het kostenniveau voor deze taak al jaren stabiel of zelfs licht dalend is, terwijl het activiteitsniveau licht gestegen lijkt (dit is een kwalitatief beeld).

In dit onderzoek hebben we aan interne en externe betrokkenen de vraag voorgelegd of er bepaalde informatieproducten zijn waarmee ABD zou kunnen stoppen omdat er ondanks afspraken geen behoefte meer aan is, maar daar zijn geen duidelijke aanwijzingen voor.

6.6 Diplomawaardering

Paragraaf 3.6 liet zien dat SBB een helder proces heeft voor internationale diplomawaardering. Uit werksessies met internen en externen kwamen geen voorstellen voor herontwerp van dit proces. Ook als onderzoekers zien wij geen aanleiding om aan te nemen dat herontwerp het proces doelmatiger kan maken dan nu het geval is: het proces is 'lean' en kent geen onnodige stappen. Er is al veel gedigitaliseerd in de laatste jaren. Op basis de analyse van het kosten- en activiteitsniveau zien we ook geen aanleiding voor hypothesen over efficiëntiewinst: sinds 2016 heeft SBB vergelijkbare output gerealiseerd voor minder kosten. Verdere besparing heeft het risico disproportioneel ten koste te gaan van de kwaliteit.

6.7 Samenvatting

Dit hoofdstuk analyseerde in hoeverre er doelmatigheidswinst haalbaar is in de taakuitvoering door SBB. De onderzoeksresultaten suggereerden dat op vier doelmatigheidswinst haalbaar is. De tabel hieronder vat deze punten samen, met daarbij een verwijzing in welke paragraaf nadere toelichting staat. De geschatte financiële omvang is steeds een ruwe raming en indicatief bedoeld.

#	De doelmatigheid van SBB kan omhoog als...	Categorie (paragraaf)	Schatting omvang
I	het aandeel ingehuurd personeel omlaag gaat	Algemeen (§ 5.1)	€ 1.120.000
II	SBB niet langer de marktsegmenten ondersteunt	Algemeen (§ 5.1)	€ 170.000 - € 280.000
III	workshops worden overgelaten aan de markt	Kwaliteitsbev. (§ 5.3)	€ 430.000 - € 700.000
IV	SBB in 'verzadigde' regio's kan stoppen met erkennen	BPV (§ 5.2)	€ 1.700.000

Elk van deze punten zou (serieuze) inhoudelijke consequenties hebben. Sommige punten zien we zelfs als 'grensgeval' waar de vraag speelt of SBB bij een lager kwaliteitsniveau nog voldoet aan zijn wettelijke taken. Het is steeds aan de driehoek van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer om de mogelijke financiële winst af te wegen tegen de inhoudelijke consequenties.

Op andere onderwerpen zien we nu géén aanleiding om te veronderstellen dat doelmatigheidswinst haalbaar is. Dat geldt onder andere voor alles rond de taken rond kwalificatiestructuur (paragraaf 6.2) arbeidsmarkt, BPV- en doelmatigheidsinformatie (paragraaf 6.5) en diplomawaardering (paragraaf 6.6). Daar waar we geen gevallen van mogelijke doelmatigheidswinst zien, is er onvoldoende reden om aan te nemen dat SBB netto geld kan besparen zonder onacceptabel kwaliteitsverlies.

7 Conclusies

In dit onderzoek is de financiering van SBB onderzocht. Hieronder beantwoorden we drie onderzoeksvragen:

1. Hoe heeft het kostenniveau en het activiteitsniveau zich bij SBB ontwikkeld over de afgelopen periode en wat is de verwachting voor de komende jaren?
2. In hoeverre is de financiering afgelopen jaren toereikend geweest voor het uitvoeren van de taken?
3. In hoeverre is het mogelijk om op de taken van SBB doelmatigheidswinst te creëren?

Kostenniveau en activiteitsniveau

De uitkomsten van het onderzoek laten zien dat het kosten- en activiteitsniveau rond de wettelijke taken vrij stabiel is. Gecorrigeerd voor inflatie zijn de gerapporteerde kosten voor de meeste taken sinds 2018 gelijk gebleven of licht gedaald. De gerapporteerde kosten voor toetsing zijn het sterkst gestegen en die voor arbeidsmarkt, BPV- en doelmatigheidsinformatie zijn het sterkst gedaald. Daarbij moet worden opgemerkt dat niet alle kosten in de praktijk duidelijk aan één wettelijke taak toe te rekenen zijn, dus de gerapporteerde kosten per taak zijn tot op zekere hoogte een administratieve werkelijkheid. We zien geen activiteiten die niet gerelateerd zijn aan een of meer van de wettelijke taken.

Ook het activiteitsniveau bij de meeste taken is min of meer gelijk gebleven. Het jaarlijks aantal erkenningen van leerbedrijven, de grootste taak, ligt bijvoorbeeld al jaren rond de 27.000. Bij kleinere taken zijn er grotere schommelingen, maar ook die kennen geen duidelijke langjarige trends. Daarbij geldt dat het activiteitsniveau niet altijd goed in cijfers is uit te drukken: er zijn niet altijd goede indicatoren beschikbaar en getallen zeggen niet altijd iets over de inhoud van werk. Zo is de ontwikkeltijd per kwalificatiedossier toegenomen, waarbij SBB aangeeft dat deze dossiers steeds complexer worden.

Dat het kostenniveau vrij stabiel of licht dalend is ten opzichte van het activiteitsniveau, suggereert dat de mogelijkheden voor incrementele efficiencywinst ('kaasschaven') beperkt zijn. Doelmatigheidswinst zou dan niet op die manier behaald moeten worden, maar met inhoudelijke keuzes of herontwerp.

Het overgrote deel van de kosten van SBB is vast of variabel met de conjunctuur: in hoogconjunctuur vragen meer bedrijven (her)erkenning als leerbedrijf aan. De kosten hangen nauwelijks samen met studentenaantallen in het mbo of vmbo. Dat maakt de toekomstige kosten van SBB moeilijk voorspelbaar.

Toereikendheid

Toereikendheid hebben we in dit onderzoek op twee manieren bekeken: of de financiering toereikend is geweest om alle huidige activiteiten uit te voeren en of er activiteiten zijn die SBB nu en in de nabije toekomst niet kan ontplooiën omdat er geen ruimte is in de financiering. We concluderen dat:

- I. De begroting van SBB als geheel is op dit moment niet sluitend voor de normale bedrijfsvoering: SBB maakt meer kosten dan het aan structurele middelen ontvangt. Dit tekort bestaat (onderliggend) al enige tijd maar is tot toe niet problematisch geweest omdat eenmalige effecten zoals vrijval van voorzieningen of bestemmingsfondsen steeds het tekort oplossen. Zonder deze middelen moeten activiteiten worden geschrapt, mogelijkheden voor doelmatigheidswinst worden benut of is er meer financiering nodig om het activiteitsniveau op peil te houden.

Ook binnen de huidige context kan een aantal specifieke activiteiten al niet worden ontplooid die eigenlijk wel nodig kunnen zijn om de wettelijke taken uit te voeren. Dit betreft:

- II. marktconforme salarissen betalen (ca. € 3.108.000 om gelijk aan CAO Rijk te zijn)
- III. marktsegmenten voldoende ondersteunen (ca. € 170.000)
- IV. het vergoeden van vakantie en reiskosten aan bestuur en leden (ca. € 500.000)
- V. het doorvertalen van aanpassingen in de kwalificatiestructuur (ca. € 230.000)
- VI. het op tijd ontwikkelen van MBO-certificaten (€ 26.000 - € 87.000 plus eenmalig € 80.000)
- VII. het verrichten van tussentijdse bedrijfsbezoeken voor kwaliteitsbevordering (ca. € 3.600.000)
- VIII. het tijdig uitvoeren van herbeoordeling van erkende leerbedrijven (€ 465.000 - € 650.000)

Hierbij speelt dat er geen scherpe grens is tussen ‘noodzakelijke punten’ of ‘gewenste punten’ waarvoor de financiering niet toereikend is. Die grens kunnen wij niet trekken. Het is steeds aan de driehoek van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer om de inhoudelijke consequenties en de kosten tegen elkaar af te wegen in het licht van de wettelijke taken. Het maken van specifieke prestatieafspraken waarbij keuzes worden gemaakt voor ofwel een hogere subsidie of het schrappen van activiteiten kan daarbij behulpzaam zijn.

Doelmatigheid

We concluderen dat op een beperkt aantal punten ruimte is voor doelmatigheidswinst. Op diverse aspecten van de wettelijke taken heeft SBB de processen in de loop van de jaren bijgesteld om doelmatigheid te verhogen. De punten waar we nu mogelijkheden voor (verdere) doelmatigheidswinst zien, betreffen:

- I. het verlagen van het aandeel ingehuurd personeel (ca. € 1.120.000)
- II. het niet langer ondersteunen van de marktsegmenten (€ 170.000 - € 280.000)
- III. het overlaten van workshops aan de markt (€ 430.000 - € 700.000)
- IV. het in verzadigde sectoren en regio’s (tijdelijk) stoppen met erkennen (€ 1.700.000)

In alle gevallen geldt dat elk van deze punten inhoudelijke consequenties heeft; sommige punten zien we zelfs als ‘grensgeval’ waar de vraag speelt of SBB bij een lager kwaliteitsniveau nog voldoet aan zijn wettelijke taken. Het is ook hier steeds aan de driehoek van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer om de mogelijke financiële winst af te wegen tegen de inhoudelijke consequenties.

Tot slot

Samenvattend concluderen we dat de financiering van SBB niet helemaal toereikend is. SBB kent een fundamenteel begrotingstekort. Hoewel we enkele mogelijkheden voor doelmatigheidswinst beschrijven in deze rapportage, lijkt dit begrotingstekort niet te dichten door doelmatiger te werken. Naast de gesignaleerde doelmatigheidskansen toont dit onderzoek diverse onderwerpen waarvoor SBB onvoldoende financiering heeft om alle eigenlijk benodigde activiteiten uit te voeren.

We kunnen niet eenvoudig in één getal uitdrukken hoeveel geld SBB tekort komt. Dat komt omdat de bovenstaande punten rond toereikendheid en doelmatigheid niet zonder meer bij elkaar op te tellen zijn. Zoals eerder beschreven omvatten de bovenstaande punten ook een aantal grensgevallen. Die vergen eerst bestuurlijke weging. Bovendien zijn niet alle punten direct te implementeren. Zo vergt bij toereikendheid punt I duidelijke afspraken over het omgaan met financiële risico’s en punt IV mogelijk eerst aanpassing van wet- of regelgeving. Daarnaast zijn er methodische beperkingen; niet elk punt is goed te kwantificeren.

Ontoereikende financiering is een urgent probleem bij taken waar de financiering nu ontoereikend is voor een passend activiteitsniveau. Dat speelt bijvoorbeeld rond taken waar SBB nu wachtlijsten heeft. De financiële continuïteit van de organisatie is niet acuut in gevaar. SBB heeft nog voldoende reserves. Ook wordt het fundamentele begrotingstekort van SBB de komende jaren nog verkleind met een fonds voor eerder gemiste loon- en prijsbijstelling. Dat zijn echter incidentele oplossingen voor een structureel probleem. Voor de iets langere termijn is, bij gelijkblijvende financiering, uiteindelijk bijsturing nodig.

Bijlage Overzicht projectsubsidies en coalitieakkoordmiddelen

MBO	SBB	Totaal	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Projectsubsidie	Maatregel offensief behoud stages en leerwerkbanen	incidenteel					€ 4.630	€ 4.000	€ 4.000
Projectsubsidie	Aanpak jeugdwerkloosheid/werkenden werkzoekenden	incidenteel						€ 1.000	
Projectsubsidie	Skills en scholingsmogelijkheid	incidenteel						€ 996	€ 1.504
Projectsubsidie	NGF- project LLO VMV bijdrage OCW doorontwikkeling	incidenteel							€ 790
Projectsubsidie	MBOportal	incidenteel	€ 2.032						
Projectsubsidie	Citydeal	incidenteel	€ 693						
Instellingssubsidie	CA WAU 2022-2031	meerjarig							€ 191
Instellingssubsidie	CA vervolgopleidingen- Orientprog/arbeidsrel aanbod Macrodoelmatigheid	incidenteel							
Instellingssubsidie	CA Kanselijkheid praktijkbegeleiders	incidenteel							
Instellingssubsidie	CA kanselijkheid Stagediscriminatie	incidenteel							
Instellingssubsidie	Sectordoorsnijdende kwalificatiestructuur	incidenteel						€ 210	€ 285
Instellingssubsidie	CA Kies MBO	meerjarig						€ 600	€ 775
Instellingssubsidie	CA meld- en expertisepunt specialistisch vakmanschap	meerjarig						€ 200	€ 200
Instellingssubsidie	CA kanselijkheid stagediscriminatie	meerjarig							
Instellingssubsidie	CA kanselijkheid- Stagepact	meerjarig							

Bedragen in 1000 euro

MBO	SBB	Totaal	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Projectsubsidie	SZW Pilot praktijkleren SBB	incidenteel									
Projectsubsidie	Maatregel offensief behoud stages en leerwerkbanen	incidenteel									
Projectsubsidie	Aanpak jeugdwerkloosheid/werkenden werkzoekenden	incidenteel									
Projectsubsidie	Skills en scholingsmogelijkheid	incidenteel									
Projectsubsidie	NGF- project LLO VMV bijdrage OCW doorontwikkeling	incidenteel	€ 2.940	€ 2.790	€ 2.260						
Instellingssubsidie	CA WAU 2022-2031	meerjarig	€ 2.307	€ 3.037	€ 4.204	€ 3.262	€ 2.649	€ 2.409	€ 2.427	€ 650	€ 320
Instellingssubsidie	CA vervolgopleidingen- Orientprog/arbeidsrel aanbod Macrodoelmatigheid	incidenteel	€ 1.225								
Instellingssubsidie	CA Kanselijkheid praktijkbegeleiders	incidenteel	€ 3.300	€ 3.300	€ 3.000						
Instellingssubsidie	CA kanselijkheid Stagediscriminatie	incidenteel		€ 1.700	€ 1.700						
Instellingssubsidie	Sectordoorsnijdende kwalificatiestructuur	incidenteel									
Instellingssubsidie	CA Kies MBO	meerjarig	€ 850	€ 850	€ 850	€ 850	€ 600				
Instellingssubsidie	CA meld- en expertisepunt specialistisch vakmanschap	meerjarig	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500				
Instellingssubsidie	CA kanselijkheid stagediscriminatie	meerjarig	€ 1.000	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500				
Instellingssubsidie	CA kanselijkheid- Stagepact	meerjarig	€ 4.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000				

Bedragen in 1000 euro

