

Bureaucratie-monitors in het onderwijs
Position paper voor de expert meeting op 16
oktober 2008

Instituut voor Publieke Sector Efficiëntie Studies,
Technische Universiteit Delft

Position paper

Jos Blank



IPSE Studies, Technische Universiteit Delft

Colofon:

Productie en lay-out: TU Delft, IPSE Studies

Druk: TU Delft, IPSE Studies

Delft, november 2008

TU Delft
IPSE Studies
Postbus 5015
2600 GA Delft

Jaffalaan 5
2628 BX Delft

T. 015-2786111

F. 015-2786233

E. ipsestudes-tbm@tudelft.nl

www.ipsestudies.tudelft.nl

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
2	De begrippen bureaucratie en overhead.....	5
3	Methodieken	6
3.1	Partiële kengetallen op schoolniveau	6
3.2	Partiële kengetallen op sectorniveau.....	7
3.3	Integrale kengetallen.....	7
3.4	Aggregatieniveau	8
4	Optimale of doelmatige overhead.....	9
4.1	Normatief kader	9
4.1.1	Minimale overhead	9
4.1.2	Gemiddelde of mediane overhead	9
4.1.3	Doelmatige overhead	9
4.2	Aggregatieniveau	10
4.3	Voorwaarden en beperkingen	10
5	Gegevensverzameling	12
5.1	Inhoud gegevensverzameling.....	12
5.2	Typen gegevens en wijze van presentatie.....	13
6	Stellingen	15
7	Referenties	16

1 Inleiding

Het thema bureaucratie speelt al enige jaren een belangrijke rol in de discussies over het functioneren van het onderwijs. Dit is voor beleidsmakers aanleiding geweest om een aantal onderzoeken te laten uitvoeren naar bureaucrativering in het onderwijs. Deze onderzoeken hebben onder meer betrekking op de administratieve lastendruk en regeldruk voor scholen (Donker van Heel et al. 2004), de verzorgingsstructuur van het onderwijs (Onderwijsraad 2004a) en de verhouding tussen de inzet van middelen in het primaire en secundaire proces in scholen (Blank et al. 2007a; Blank et al. 2007b; Huijben en van Rosmalen 2007; PWC 2006).

Over het laatstgenoemde thema zijn het afgelopen jaar vier studies verschenen, voor iedere onderwijssoort een afzonderlijke studie. De aanpak in de verschillende studies verschilt sterk. De studies laten zich moeilijk onderling vergelijken en roepen bovendien de vraag op of de ene methodologie wellicht een beter antwoord weet te geven op de gestelde onderzoeksvragen dan de andere. De minister heeft de Tweede Kamer toegezegd om hier verder uitsluitsel over te geven (Tweede Kamer 2008).

Voor deze verdiepingsslag wordt een *expert meeting* georganiseerd met de onderzoekers van de verschillende onderzoeksbureaus, vertegenwoordigers van het ministerie van OCW en afgevaardigden van de commissie van externe deskundigen. *Dit position paper* dient als invoer voor de discussie tussen de experts, onder andere door het poneren van een aantal stellingen, en zal op basis van de uitkomsten van de discussie worden aangepast. Streven is dat wordt uitgaan van een aantal gezamenlijke uitgangspunten, zodat die discussie niet meer gevoerd hoeft te worden bij eventuele verdere ontwikkeling van bureaucratie-monitors. De *expert meeting* moet dus bijdragen aan een grotere uniformiteit en vergelijkbaarheid tussen de onderzoeken voor de verschillende onderwijssoorten.

Omdat in de discussies over bureaucratie nogal eens uiteenlopende definities worden gehanteerd gaat het *position paper* eerst in op de afbakening van een aantal begrippen (hoofdstuk 2). Hoofdstuk 3 richt zich op de verschillende gehanteerde methodieken. Hoofdstuk 4 geeft een korte beschouwing over optimale of doelmatige bureaucratie. Naast de methodologische aspecten speelt uiteraard ook de concrete empirische invulling een rol. Hoofdstuk 5 gaat daarom in op de gegevensverzameling. Tussen de verschillende onderdelen wordt een aantal stellingen geformuleerd. Deze worden nogmaals samengevat in hoofdstuk 6.

In iedere afzonderlijke onderwijssector geldt een eigen terminologie. Om de leesbaarheid van dit *position paper* te bevorderen, hanteren we een uniforme terminologie. We spreken dus niet afzonderlijk over scholen, onderwijsinstellingen en universiteiten, of over leerlingen, studenten en (onderwijs)deelnemers. De context spreekt waarschijnlijk voor zich.

2 De begrippen bureaucratie en overhead

Het begrip bureaucratie is een breed begrip en kent vele dimensies. De inleiding bevat een verwijzing naar verschillende onderzoeken over dit onderwerp. Naast de onderwerpen over administratieve lastendruk en regeldruk, verzorgingsstructuur van het onderwijs en allocatie van middelen binnen scholen is daar recentelijk nog de dimensie van de beleving van bureaucratie aan toegevoegd. Deze dimensie richt zich vooral op de door werknemers ervaren afstand tot het management (en bestuur) en nieuwe administratieve procedures en protocollen binnen scholen.

De vier eerder genoemde bureaucratie-monitors (of benchmarks) richten zich uitsluitend op het vraagstuk over de allocatie van middelen binnen een school. Centraal in deze onderzoeken staat de vraag welk deel van de beschikbare middelen door scholen besteed wordt aan het primaire proces en secundaire proces of aan management, ondersteunend personeel en onderwijzend personeel (of welke andere indeling dan ook). Deze studies bevatten geen nieuwe onderzoeksresultaten over de administratieve lastendruk en regeldruk, verzorgingsstructuur of beleving van bureaucratie.

Stelling 1

Onderzoekers moeten benadrukken dat het allocatievraagstuk binnen een school veel breder is dan de vraag naar het kostenaandeel management/overhead. De aandelen onderwijzend personeel met een verschillende bevoegdheid is wellicht een veel belangrijker allocatiethema dan het aandeel management.

Dit *position paper* en de *expert meeting* hebben dan ook uitsluitend betrekking op het onderzoekskader van de allocatie van middelen binnen scholen en niet op een van de andere thema's. Om begripsverwarring te voorkomen wordt in dit paper verder ook alleen maar gesproken over overhead, eventueel nog verder uitgesplitst naar management, ondersteunend personeel en materiële middelen.

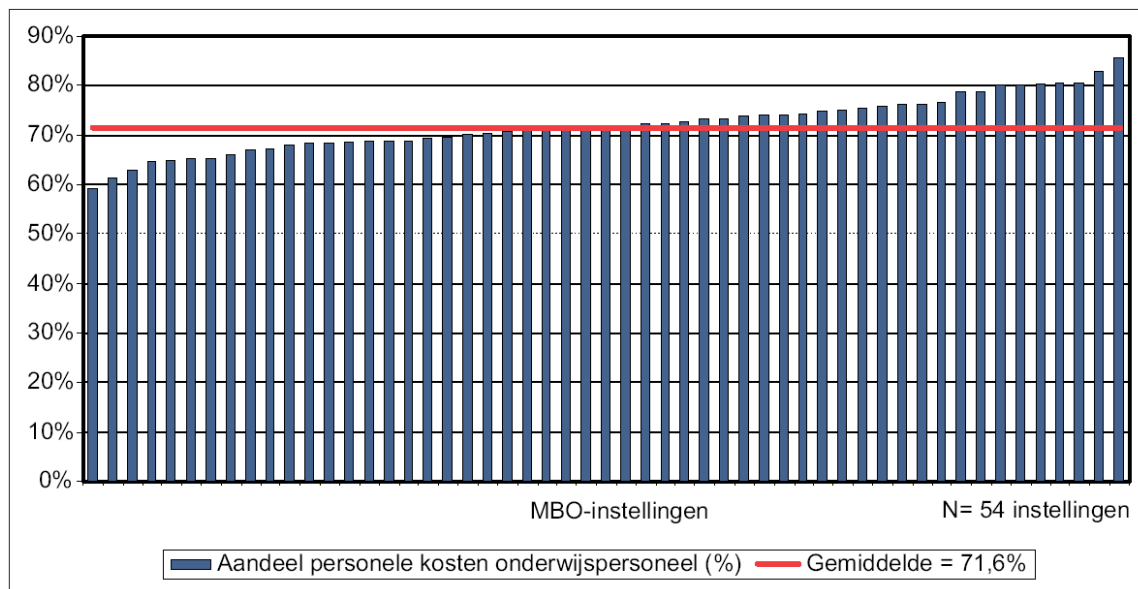
3 Methodieken

Dit hoofdstuk beschrijft in het kort een aantal methodieken om de allocatie van middelen van scholen in beeld te brengen.

3.1 Partiële kengetallen op schoolniveau

Partiële kengetallen geven meestal de verhouding aan tussen belangrijke grootheden in het onderwijsproces. Voorbeelden hiervan zijn de gemiddelde klassengrootte, het aandeel management in het totaal personeel of de materiële kosten per leerling. Deze partiële kengetallen worden per school berekend, indien de benodigde gegevens hiervoor beschikbaar zijn. Vervolgens worden de kengetallen van de scholen onderling met elkaar vergeleken en op een statistische manier gepresenteerd, bijvoorbeeld via gemiddelden, standaardafwijkingen, kwartielen en minima en maxima. Een voorbeeld hiervan is weergegeven in figuur 1 en is ontleend aan het PWC-rapport (PWC 2006).

Figuur 1 Kostenaandeel onderwijspersoneel 2005 inclusief huur en uitbesteding

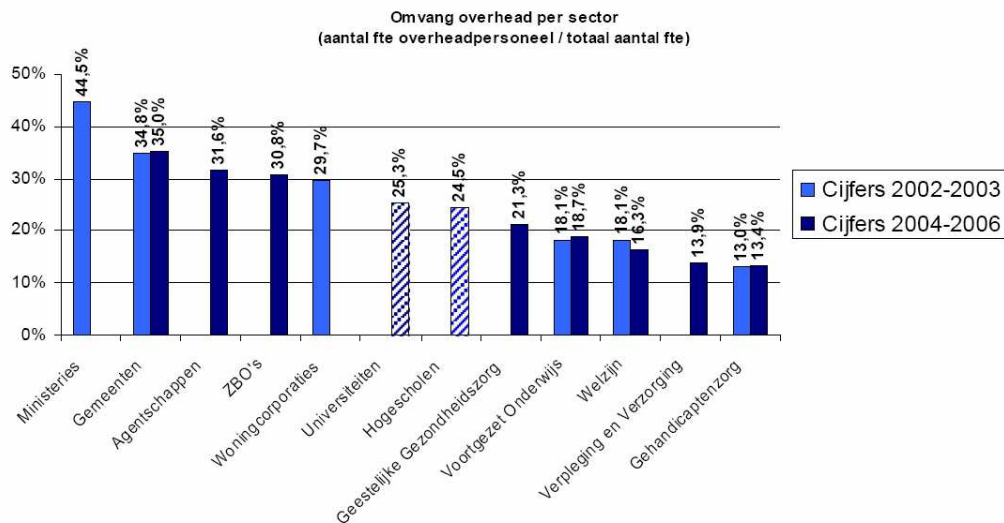


Bron: PWC (2006), figuur 3-4 (pagina 43)

3.2 Partiële kengetallen op sectorniveau

Dezelfde partiële cijfers zijn ook te berekenen op het niveau van een sector, bijvoorbeeld voor het wetenschappelijk onderwijs. Het verschil met partiële kengetallen op schoolniveau zit in de wijze van vergelijken. Doordat nu geen kengetallen op schoolniveau beschikbaar zijn is vergelijking alleen mogelijk met andere sectoren of eventueel met de eigen sector door de tijd heen. Een voorbeeld hiervan is te vinden in figuur 2 en is ontleend aan Huijben en Van Rosmalen (2007).

Figuur 2 Omvang overhead per sector, 2002-2003 en 2004-2006



Bron: Huijben en Van Rosmalen (2007: 15)

3.3 Integrale kengetallen

Integrale kengetallen zijn kengetallen die recht proberen te doen aan de samenhang tussen verschillende grootheden in een proces. Het bekendste voorbeeld hiervan zijn de zogenoemde opbrengstkaarten van de Onderwijsinspectie. De gepresenteerde “bolletjes” zijn daar een reflectie van de prestaties van een school nadat deze zijn gecorrigeerd voor de sociale achterstand van leerlingen. In de rendementcijfers voor de onderbouw is bijvoorbeeld ook rekening gehouden met het schooladvies van de leerlingen. Met betrekking tot de allocatie van middelen betekent dit dat de overhead van een school wordt beoordeeld met inachtneming van variabelen, zoals onderwijsprestaties, samenstelling leerlingenpopulatie en omgeving. Een voorbeeld hiervan is te vinden in figuur 3 en is ontleend aan Blank et al. (2007b). Per schooltype zijn per school, afhankelijk van een aantal kenmerken van de betreffende school, de optimale kostenaandelen berekend. De resultaten voor alle scholen zijn samengevat door het gemiddelde, de standaardafwijking, het minimum en maximum te presenteren. Voor

scholen van het type vmbo/vmbo-t/havo/vwo geldt dat het optimale aandeel management varieert tussen 4,9% en 8,9% met een gemiddelde van 6,6%.

Figuur 3 Optimale kostenaandelen per school en per schooltype, 2005/2006

Schooltype	Gemiddelde	Standaard afwijking	Minimum	Maximum
Vmbo/vmbo-t/havo/vwo (n=201)				
Management	6,6%	0,6%	4,9%	8,9%
Onderwijsgevend personeel	65,5%	1,3%	62,3%	69,0%
Directe ondersteuning onderwijs	1,0%	0,1%	0,6%	1,4%
Indirecte ondersteuning onderwijs	9,7%	0,5%	7,5%	10,9%
Materiaal	17,2%	0,9%	14,5%	19,8%
Vmbo-t/havo/vwo (n=89)				
Management	7,0%	0,5%	5,9%	8,2%
Onderwijsgevend personeel	66,6%	1,2%	61,6%	69,0%
Directe ondersteuning onderwijs	1,0%	0,2%	0,3%	1,6%
Indirecte ondersteuning onderwijs	9,9%	0,7%	8,6%	11,5%
Materiaal	15,5%	1,1%	13,2%	20,0%
Pro (n=86)				
Management	6,7%	0,8%	4,3%	8,4%
Onderwijsgevend personeel	66,7%	2,6%	59,2%	72,5%
Directe ondersteuning onderwijs	4,7%	0,5%	3,6%	5,4%
Indirecte ondersteuning onderwijs	10,7%	1,8%	6,9%	17,1%
Materiaal	11,2%	1,1%	8,6%	13,6%

Bron: Blank et al. (2007b)

3.4 Aggregatieniveau

Uit de paragrafen 3.1 en 3.2 blijkt al dat analyses op verschillende aggregatieniveaus zijn uit te voeren. Zo is het mogelijk om gegevens te analyseren op het niveau van secties, afdelingen, vestigingen, scholen, schoolbesturen, onderwijssectoren en onderwijssystemen. Bij het laatstgenoemde niveau hebben de onderzoeken meestal betrekking op internationale landenvergelijkingen of vergelijkingen in de tijd. Het is belangrijk om het aggregatieniveau in de beoordeling van onderzoeken mee te nemen. Het gehanteerde aggregatieniveau vraagt immers om ook om gegevens op een bepaald aggregatieniveau en het bepaalt welke typen vragen kunnen worden beantwoord.

4 Optimale of doelmatige overhead

4.1 Normatief kader

Een terugkerend element in de discussies over overhead heeft betrekking op de constructie van een referentiepunt. Dit referentiepunt geeft bijvoorbeeld een aandeel overhead of management dat als een *best practice* kan worden gekarakteriseerd. Aan dit referentiepunt worden de resultaten van de scholen gespiegeld. De vraag is uiteraard vanuit welk perspectief een *best practice* moet worden vastgesteld. In het navolgende komen drie perspectieven aan bod.

4.1.1 Minimale overhead

Een tamelijk eenvoudig vast te stellen *best practice* is door de school met het laagste aandeel overhead of het laagste aandeel management op te zoeken. Het theoretische argument in dit geval is dat er in de praktijk een school functioneert met dit lage aandeel overhead (hoog aandeel onderwijzend personeel). Hier kan de kwaliteit van het onderwijs, zo is de redenering, alleen maar mee gediend zijn.

4.1.2 Gemiddelde of mediane overhead

Een andere wijze om een *best practice* school vast te stellen is door het berekenen van het gemiddelde of mediane aandeel van overhead of management. De impliciete veronderstelling is dat scholen streven naar een maximaal resultaat en dat de meeste scholen door ervaring weten hoe ze hun middelen moeten alloceren om het maximale resultaat te realiseren. Scholen die dan bijvoorbeeld in de buitenste twee kwartielen liggen of meer dan bijvoorbeeld 1,5 maal de standaardfout afwijken van het gemiddelde worden als ondoelmatig beschouwd.

4.1.3 Doelmatige overhead

Een derde methode identificeert de *best practice* school (of verzameling van scholen) door daadwerkelijk die scholen te zoeken die de hoogste onderwijsprestaties leveren (bij een gegeven kostenniveau) en te onderzoeken hoe de aandelen overhead of management van deze scholen er uitzien. Het onderzoek richt zich dus in eerste instantie op productiviteit en doelmatigheid van scholen en pas in tweede instantie op de allocatie van middelen als verklaring voor verschillen in doelmatigheid. Omdat bij de berekening van de productiviteit tevens rekening wordt gehouden met specifieke kenmerken van de school, kan de doelmatige bureaucratie variëren tussen scholen. Zo hebben scholen met veel achterstandsleerlingen een andere (optimale allocatie) van middelen dan andere scholen.

Stelling 2

Bij voorkeur dient inzichtelijk te worden gemaakt welke relatie overhead/management heeft met de prestaties van een school, de achtergrondkenmerken van leerlingen en andere omgevingsfactoren. Hierdoor is het mogelijk uitspraken te doen over doelmatige overhead.

4.2 Aggregatieniveau

Bovenstaande drie methodes om *best practices* vast te stellen lenen zich niet altijd even goed op ieder aggregatieniveau. Zo worden de methodes van de minimale en de gemiddelde overhead ook wel toegepast op sectorniveau. Dat wil zeggen dat de aandelen overhead van een onderwijssector worden vergeleken met andere onderwijssectoren of zelfs andere publieke sectoren. Huijben en Van Rosmalen (2007) vergelijken het hoger en wetenschappelijk onderwijs met onder andere woningcorporaties en gemeenten. De methode van de doelmatige overhead is hier eigenlijk niet toe te passen, omdat de dienstverlening tussen sectoren verschilt en er dus geen zinvolle productiviteitsvergelijking is te maken. Het toepassen van de methode van de doelmatige overhead is wel mogelijk bij een internationale vergelijking van onderwijssectoren (zolang de te leveren diensten maar enigszins op elkaar lijken) en bij een vergelijking in de tijd (zie bijvoorbeeld Blank en Haelermans 2008).

Stelling 3

Het vergelijken van een sector met andere onderwijssectoren of zelfs met andere semi-publieke sectoren is een weinig zinvolle exercitie. Beleidsmatig leidt dit alleen maar tot onjuiste interpretaties.

4.3 Voorwaarden en beperkingen

Voorwaarde om het bovenstaande toe te passen is uiteraard dat bij de gekozen methode en aggregatieniveau goede gegevens beschikbaar zijn. Als scholen het uitgangspunt in de analyses zijn, dan is het duidelijk dat een groot aantal gegevens moeten worden verzameld op het niveau van scholen. De methode van de doelmatige overhead is aanzienlijk veeleisender dan de methoden van de minimale overhead en de gemiddelde overhead. Voor de methode van de doelmatige overhead moeten immers nog allerlei gegevens over de prestaties van een school worden verzameld. Bovendien vereist deze methode een redelijk aantal waarnemingen (in relatie tot het aantal relevante variabelen).

De methodes van de minimale en gemiddelde overhead kennen het grote nadeel dat a priori een sterke veronderstelling wordt gemaakt over wat doelmatig of optimaal is. In feite wordt een veronderstelling gehanteerd die deel uitmaakt van het onderzoeksobject.

5 Gegevensverzameling

5.1 Inhoud gegevensverzameling

De inhoud van de gegevensverzameling is uiteraard afhankelijk van de methode, het aggregatieniveau en de gewenste detaillering.

Voor de minimale en gemiddelde overhead methode zijn uitsluitend gegevens nodig over de inzet van middelen, bijvoorbeeld over de inzet van personeel. De doelmatige overhead methode vereist ook gegevens over de geleverde prestaties van een school.

Indien een sector de eenheid van analyse is, dat kan worden volstaan met sectorgegevens, zoals die door het CBS, de HBO-raad en de VSNU worden gepubliceerd. Bij vergelijkingen in de tijd van een sector ontstaan dikwijls problemen door wijzigingen in de structuur van een sector (bijvoorbeeld overheveling van het voortgezet speciaal onderwijs) of door wijzigingen in de manier van registreren.

Stelling 4

Bij voorkeur dienen gegevens op schoolniveau te worden gehanteerd over een reeks van jaren (*panel data*). Waarnemingen over de tijd hebben als voordeel dat de invloed van incidentele factoren in een bepaald jaar worden beperkt.

De mate van detail is afhankelijk van de beleids- en managementvragen die met de analyses beantwoord moeten kunnen worden. Zo bevat een onderscheid tussen alleen overhead en onderwijzend personeel waarschijnlijk niet veel relevante beleids- of managementinformatie. Een onderscheid tussen management, onderwijsondersteunend personeel en overig ondersteunend personeel geeft meer inzicht. Door verdere detaillering ontstaat wel het gevaar dat er steeds meer ruis in de gegevens ontstaat en de betrouwbaarheid steeds verder afneemt. Tegelijkertijd neemt de bewerkelijkheid van de gegevens en de administratieve lastendruk toe. Een zinvolle indeling is er een die een beperkt aantal categorieën kent, een onderscheid bevat tussen wel of niet gerelateerd aan het onderwijs en een zekere homogeniteit kent in functiekwalificaties (lees: CAO-schalen). Het schema in tabel 1 zou hierbij als leidraad kunnen dienen.

Tabel 1 Voorstel indeling personeelscategorieën

<i>Niveau</i>	<i>Onderwijs</i>	<i>Onderwijs ondersteuning</i>	<i>Administratief</i>	<i>Facilitair</i>
<i>Hoog</i>			Directie, bestuur	
<i>Midden</i>	Onderwijzend personeel	Remedial teachers, psychologen	Sectieleiders, coördinatoren, afdelingshoofden	
<i>Laag</i>	Stagiaires, assistenten		Secretariaat	Onderhoudspersoneel, schoonmaakpersoneel

Het komt voor dat individuele personeelsleden in twee cellen van tabel 1 voorkomen. Dit geldt in het bijzonder voor onderwijzend personeel met een managementtaak. De huidige praktijk is dat deze dubbele functies niet worden onderscheiden, maar worden geadmistreerd bij bijvoorbeeld de functie met de grootste aanstelling. De registratie dient dus op dit punt te worden verbeterd.

Een veel gehanteerde indeling is die waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen management, onderwijzend personeel, direct onderwijsondersteunend en indirect ondersteunend personeel. Met name de groep indirecte ondersteuning is zeer heterogeen.

Stelling 5

Het heeft geen zin om gegevens over de inzet van middelen op een heel gedetailleerd niveau te verzamelen. Maximaal 7 categorieën is meer dan voldoende. Hoe groter de detaillering des te onbetrouwbaarder de gegevens.

5.2 Typen gegevens en wijze van presentatie

De benodigde gegevens zijn meestal niet rechtstreeks uit gegevensbronnen af te leiden, maar moeten eerst een of meer bewerkingen ondergaan. Een belangrijk voorbeeld hiervan is het onderscheid tussen kosten, volume en fysieke aantallen. Zo is het mogelijk de overhead in kaart te brengen door te kijken naar de verdeling van de personeelskosten tussen overhead en onderwijzend personeel. Dit levert een ander beeld op dan wanneer naar de verhouding in personeelaantallen of in voltijdbanen wordt gekeken. De verdeling van het aantal werkzame personen in het management levert een gunstiger beeld op (in termen van een laag aantal) dan wanneer van de personeelskosten wordt uitgegaan, omdat het management relatief hogere salarissen heeft. Ook de verdeling van het aantal werkzame personen in het management levert een gunstiger beeld op dan wanneer het aantal voltijdbanen wordt gehanteerd. Het management heeft immers een hogere deeltijdfactor dan het onderwijzend personeel. Wanneer er sprake is van vergelijkingen in

de tijd dienen de kosten te worden gecorrigeerd voor prijsontwikkelingen. Het aandeel kosten van het management kan immers dalen door een toegenomen aandeel materiële kosten vanwege bijvoorbeeld gestegen energiekosten. Bij vergelijkingen in de tijd is het ook belangrijk rekening te houden met de ontwikkelingen in de arbeidsduur.

Stelling 6

Bij vergelijkingen in de tijd is het belangrijk goede deflatoren voor personeelskosten en materiële kosten toe te passen en bij gebruik van personeelsgegevens rekening te houden met veranderingen in de arbeidsduur.

Bij de cijfermatige presentatie van de gegevens bestaat verder het gevaar dat verwarring ontstaat over welk verhoudingscijfer wordt gehanteerd. Zo worden soms cijfers gepresenteerd van de kosten van management als aandeel van de totale personeelskosten en soms als aandeel van de totale kosten (al dan niet exclusief kapitaalkosten).

Stelling 7

Bij de beoordeling van overhead op basis van partiële kengetallen is het belangrijk een uniforme presentatie te hanteren. Bij voorkeur vormen de totale kosten het uitgangspunt (eventueel exclusief kapitaalkosten).

6 Stellingen

1. Onderzoekers moeten benadrukken dat het allocatievraagstuk binnen een school veel breder is dan de vraag naar het kostenaandeel management/overhead. De aandelen onderwijzend personeel met een verschillende bevoegdheid is wellicht een veel belangrijker allocatiethema dan het aandeel management.
2. Bij voorkeur dient inzichtelijk te worden gemaakt welke relatie overhead/management heeft met de prestaties van een school, de achtergrondkenmerken van leerlingen en andere omgevingsfactoren. Hierdoor is het mogelijk uitspraken te doen over doelmatige overhead.
3. Het vergelijken van een sector met andere onderwijssectoren of zelfs met andere semi-publieke sectoren is een weinig zinvolle exercitie. Beleidsmatig leidt dit alleen maar tot onjuiste interpretaties.
4. Bij voorkeur dienen gegevens op schoolniveau te worden gehanteerd over een reeks van jaren (*panel data*). Waarnemingen over de tijd hebben als voordeel dat de invloed van incidentele factoren in een bepaald jaar worden beperkt.
5. Het heeft geen zin om gegevens over de inzet van middelen op een heel gedetailleerd niveau te verzamelen. Maximaal 7 categorieën is meer dan voldoende. Hoe groter de detaillering des te onbetrouwbaarder de gegevens.
6. Bij vergelijkingen in de tijd is het belangrijk goede deflatoren voor personeelskosten en materiële kosten toe te passen en bij gebruik van personeelsgegevens rekening te houden met veranderingen in de arbeidsduur.
7. Bij de beoordeling van overhead op basis van partiële kengetallen is het belangrijk een uniforme presentatie te hanteren. Bij voorkeur vormen de totale kosten het uitgangspunt (eventueel exclusief kapitaalkosten).

7 Referenties

Blank, J., P. Koot en B. van Hulst (2007a). Basisonderwijs en bureaucratie - Een empirisch onderzoek naar de allocatie van middelen in basisscholen. Delft/Rotterdam, IPSE Studies / ECORYS.

Blank, J., P. Koot en B. van Hulst (2007b). Overhead of Onderwijs - Een benchmark van de allocatie van middelen in onderwijsinstellingen voor voortgezet onderwijs. Delft/Rotterdam, IPSE Studies / ECORYS.

Blank, J.L.T. en C.M.G. Haelermans (2008). "Trends in onderwijsbureaucratie." Tijdschrift voor Openbare Financiën 2008(2): 58-73.

Donker van Heel, P.A., F. Van Zutphen en C.P.A. Zoon (2004). Regeldruk voor OCW-instellingen - Een onderzoek in de sectoren PO, BVE, OWB, WO en podiumkunsten. Rotterdam, ECORYS-NEI.

Huijben, M.P.M. en M.P.P. van Rosmalen (2007). Rapportage benchmark overhead universiteiten en hogescholen. Utrecht, Berenschot.

Onderwijsraad (2004a). Bureaucratisering in het onderwijs, verkenning. Den Haag, Drukkerij Artoos.

PWC (2006). Eerste fase benchmark MBO afgerond. Benchmark biedt stuurinformatie voor instellingen en versterkt inzicht in de MBO-sector. Utrecht, PWC.

Tweede Kamer (2008). Vermindering regeldruk OCW; Brief minister over benchmarkonderzoeken naar bureaucratie in het onderwijs (Kamerstuk 2007-2008, 29546, nr. 15). Tweede Kamer.