

12 augustus 2013

**Berenschot**

# Rapportage benchmark aanbieders van jeugd- en opvoedhulp 2013

Publieksversie



Ir. W. te Meerman MSc  
Drs. M. Hanekamp  
P.J. Schenderling MSc

## **Rapportage benchmark aanbieders van jeugd- en opvoedhulp 2013**

Publieksversie

**Ir. W. te Meerman MSc**  
**Drs. M. Hanekamp**  
**P.J. Schenderling MSc**

*12 Augustus 2013*

## Rapportage benchmark aanbieders van jeugd- en opvoedhulp 2013

Publieksversie

<b>Inhoud</b>	<b>Pagina</b>
<b>1. Voorwoord</b>	<b>1</b>
<b>2. Inleiding</b>	<b>2</b>
2.1 Vraagstelling van het benchmarkonderzoek	2
2.2 Aanpak, inhoudelijk	2
2.3 Aanpak, in stappen	5
2.4 Waarde en beperking van het onderzoek	5
2.5 Opbouw van de rapportage	5
<b>3. Algemene conclusies van de overheadbenchmark</b>	<b>6</b>
3.1 Inleiding	6
3.2 Overheadformatie	6
3.3 Overheadkosten	9
3.4 Financiële kengetallen	11
3.5 Doorstroompercentages	11
3.6 Samenvattend	12
3.7 Tot slot	12
<b>4. De benchmark... en dan?</b>	<b>13</b>
4.1 Waarom neemt u deel?	13
4.2 Aansturing en inrichting van de overhead	14
4.3 Overhead Value Analyse (OVA)	15
4.4 Lean Six Sigma (LSS)	15

Bijlagen:

1. Contactgegevens Berenschot
2. Vergelijking percentage overheadkosten met andere zorgsectoren.
3. Factoren die de omvang van de overhead bepalen.
4. Algemene aanbevelingen.



## 1. Voorwoord

### Op weg naar de gemeente

Nog een kleine anderhalf jaar en de transitie jeugdzorg is een feit. Rijk en gemeenten lijken alles op alles te zetten om de datum van 1 januari 2015 daadwerkelijk te halen. De inspanningen van Rijk en gemeenten hebben tot op heden onder meer geresulteerd in het opstellen van de nieuwe Jeugdwet die onlangs naar de Tweede Kamer is gegaan en het vormen van ruim 40 samenwerkingsverbanden tussen gemeenten (jeugdzorgregio's).

Tegelijkertijd moet er nog veel gebeuren. De nieuwe jeugdzorgregio's hebben veelal nog beperkt zicht op de aard en omvang van de hulpverlening aan jeugdigen in hun regio's. Niet in alle regio's worden aanbieders van zorg voor jeugd (o.a. jeugd- en opvoedhulp, jeugd-ggz en jeugd-ivb) nog betrokken bij de voorbereidingen op de transitie.

De wijze waarop invulling wordt gegeven aan het nieuwe stelsel voor jeugd verschilt bovendien sterk tussen regio's en gemeenten. Waar de ene regio vooral kiest voor een zachte landing, gaat de andere regio voor innovatie. Innovatie met potentieel grote gevolgen voor zittende aanbieders.

In al dit geweld is er één zekerheid. Niemand heeft bezwaar tegen goed georganiseerde organisaties binnen de zorg voor jeugd. Met als doel bij te dragen aan betere bedrijfsvoering van aanbieders van jeugd- en opvoedhulp is Berenschot vorig jaar met 22 aanbieders de benchmark aanbieders van jeugd- en opvoedhulp begonnen. Dit jaar herhaalden we de benchmark met 18 deelnemers. In totaal betreft het 26 unieke deelnemers. Ook volgend jaar en daarna zullen we bij voldoende animo doorgaan met onze benchmark.

Uit de benchmark blijkt onder meer de gemiddelde aanbieder van jeugd- en opvoedhulp te maken krijgt met 28 verschillende gemeenten die veelal in meerdere jeugdzorgregio's liggen. Ook blijkt uit de benchmark dat het cliëntenbestand van de aanbieders van jeugd- en opvoedhulp zich gemiddeld ieder jaar 1,2 keer vernieuwt.

Een ander interessant gegeven is dat het eigen vermogen ten opzichte van de bedrijfsopbrengsten van de deelnemers gemiddeld 11% is. Het weerstandsvermogen van alle deelnemers van dit jaar is echter negatief. Met andere woorden het, toch al beperkte, eigen vermogen zit vast (in met name stenen). Een kleine fluctuatie in omzet kan daarmee potentieel grote gevolgen hebben.

In de benchmark keken we verder naar de formatie en kosten van de overhead (aansturende en ondersteunende functies), naar de huisvestingskosten, de personeelsopbouw en talloze andere indicatoren. Hierover leest u meer in deze rapportage.

Wij danken u voor u deelname en zien u graag volgend jaar weer terug als deelnemer. Uiteraard helpen wij u ook verder mocht u de komende tijd al met vraagstukken zitten waarbij u onze expertise kunt gebruiken. Meer informatie treft u aan op onze website [www.berenschot.nl/zorg](http://www.berenschot.nl/zorg).

## 2. Inleiding

### 2.1 Vraagstelling van het benchmarkonderzoek

Hoe verhoudt de overhead van uw organisatie zich tot die van andere aanbieders van jeugd- en opvoedhulp? Welke factoren leiden ertoe dat sommige aanbieders van jeugd- en opvoedhulp kunnen volstaan met een relatief kleine overhead? En tot welke aanbevelingen leidt dit voor het inrichten van de overhead van aanbieders van jeugd- en opvoedhulp in het algemeen?

Dit zijn de vragen waarop deze rapportage een antwoord gaat geven, om zodoende een objectieve bijdrage te leveren aan de discussie hierover binnen uw organisatie en sector. Wij doen dat op basis van een benchmarkonderzoek naar de omvang van de overhead binnen aanbieders van jeugd- en opvoedhulp. Aan dit onderzoek hebben sinds 2012 26 organisaties deelgenomen. Hiervan deden er 18 mee in 2013 (zie bijlage 1) en 8 alleen in 2012. Omdat de gemiddelde scores in beide jaren dicht bij elkaar liggen, hebben we ten behoeve van de relevantie van de benchmark alle 26 deelnemers meegenomen (uiteraard zijn de cijfers van de deelnemers van 2012 gecorrigeerd voor cao-stijgingen en inflatie).

### 2.2 Aanpak, inhoudelijk

*De kern: het eenduidig vergelijken*

De kern van een goed benchmarkonderzoek is dat we eenheden vergelijken die door alle deelnemers eenduidig worden gemeten. Dit voorkomt dat we appels met peren vergelijken. De meeteenheid die in dit onderzoek centraal staat, is het aantal formatieplaatsen van de overhead-afdelingen (inclusief vacatures).

Wij vergelijken de overhead van uw organisatie (conform jaarrekening 2012) met de overhead van de andere aanbieders van jeugd- en opvoedhulp. Daarnaast geven we aan hoe de overhead van de aanbieders van jeugd- en opvoedhulp zich verhoudt tot die van de overige sectoren in onze database.

In totaal hebben sinds 2001 ruim 1.700 organisaties deelgenomen aan onze overheadbenchmarks, verdeeld over 34 sectoren.

*Doel overhead*

Overhead is een centraal begrip in dit onderzoek. Het begrip overhead heeft een negatieve klank. Het wordt vaak geassocieerd met het 'vet' van de organisatie. De discussie over overhead gaat vaak vooral over de omvang ervan, niet over het nut. Dat is in onze optiek onterecht. Overhead vervult een belangrijke functie. De overhead van een organisatie heeft als doel het sturen van de organisatie en het ondersteunen van 'het primaire proces'.

## *Definitie overhead*

Voor een zuivere discussie over de overhead is het van belang dat iedereen daaronder hetzelfde verstaat. En juist dat is vaak niet het geval, met veel begripsverwarring tot gevolg. Wij definiëren overhead als volgt:

*Overhead is het geheel van functies gericht op de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces<sup>1</sup>.*

In het algemeen dragen de overheadfuncties dus bij aan het functioneren van de organisatie en staan zij niet rechtstreeks ten dienste van de klant.

Deze definitie is echter nog niet voldoende om een zuivere vergelijking mogelijk te maken. We hebben de definitie daarom uitgewerkt in de volgende overheadcategorieën:

1. Bestuur/directie, lijnmanagement en managementondersteuning.
2. Personeel en organisatie.
3. Financiën en control.
4. Informatisering en automatisering.
5. Marketing, communicatie en kwaliteitszorg.
6. Juridische zaken.
7. Facilitaire zaken.

Het gaat hierbij om zowel de centrale als decentrale formatie.

## *Teamleiders, teamsecretariaten en gedragswetenschappers*

In 2011 hebben wij een benchmarkonderzoek voor de Bureaus jeugdzorg uitgevoerd, vergelijkbaar met het onderzoek voor aanbieders van jeugd- en opvoedhulp in 2012 en 2013. In 2011 en 2012 hebben we gediscussieerd over de functies *teamleiders*, *teamsecretariaten* en *gedragswetenschappers*. Zijn dit nu overheadfuncties of niet? Voor ons is hierbij niet leidend of een functie wel of niet is opgenomen in een tarief. Dit zou een zuivere vergelijking tussen sectoren immers in de weg staan. In onze optiek moet de functie-inhoud bepalend zijn.

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, hebben wij destijds de formatie en salarislasten van deze functies apart uitgevraagd, evenals de functiebeschrijvingen die de verschillende Bureaus jeugdzorg hanteren en gegevens over de span of control.

Wij concludeerden toen dat teamleiders volgens onze definitie deels tot de overhead behoren, maar de teamsecretariaten en gedragswetenschappers niet. Deze lijn trekken wij in dit onderzoek door.

---

<sup>1</sup> Zie ook: Huijben, M.P.M. en Geurtsen, A., *Heeft iemand de overhead gezien? Een beproefde methode om de overhead te managen*. Den Haag: SDU/Academic Service, januari 2008.

*Teamleiders* hebben als hoofdtaak het dagelijks en hiërarchisch aansturen van medewerkers in het primaire proces. Uit de functieomschrijvingen komt naar voren dat van hen wordt verwacht dat ze over managementvaardigheden beschikken en kennis hebben van het primaire proces. In de regel zijn zij tevens betrokken bij het ontwikkelen en uitvoeren van organisatie- en inhoudelijk beleid. Wij zagen hen daarom bij de Bureaus Jeugdzorg als lijnmanagers, en rekenden teamleiders geheel tot de eerste overheadcategorie. Dit ondanks het gegeven dat binnen sommige bureaus de teamleiders het merendeel van de tijd bezig zijn met inhoudelijke casuïstiek in plaats van leidinggevende taken. De exacte verhouding bleek echter lastig te kwantificeren. Wij trokken daarom voor alle bureaus één lijn. In dit benchmarkonderzoek onder aanbieders van jeugd- en opvoedhulp bleek dat teamleiders bij het merendeel van de deelnemers voor een deel worden ingeroosterd in het primaire proces. Aangegeven werd dat dit verschilt ten opzichte van de bureaus. Wij hebben daarom in dit benchmarkonderzoek apart uitgevraagd voor welk deel teamleiders zijn ingeroosterd in het primaire proces. Voor het leidinggevende deel hebben we hen aan de generieke overhead toegewezen. Voor het primaire deel tot de categorie indirect personeel cliëntgebonden.

*Teamsecretariaten* vormen, anders dan bijvoorbeeld de bestuurssecretariaten, vooral een administratieve schakel in het primaire proces. Zij verzorgen bijvoorbeeld de dossiervorming. In onze definitie behoort een secretariaat tot de overhead, als de functie beperkt blijft tot bijvoorbeeld notuleren en agendabeheer. Wij zien teamsecretariaten bij de aanbieders van jeugd- en opvoedhulp daarom niet als generieke overhead.

*Gedragswetenschappers* hebben primair een inhoudelijke, vaak coördinerende rol. Het zijn in de regel geen hiërarchisch leidinggevenden. Zij leveren vooral een inhoudelijke bijdrage aan het hulpverleningsproces. Wij zien gedragswetenschappers bij de aanbieders van jeugd- en opvoedhulp daarom niet als generieke overhead.

#### *Verhouding overhead tot primair proces*

In onze optiek dient de overhead van een organisatie in verhouding te staan tot de omvang van het primaire proces ('de uitvoering'). Wij drukken de overheadomvang daarbij uit op twee manieren:

- in formatie en
- in kosten.

Het *aantal formatieplaatsen* is de primaire meeteenheid. Dit bepaalt immers het aantal interne klanten en is daarmee de belangrijkste werklastbepalende factor voor de overheadafdelingen. Wij gaan hierbij uit van de gemiddelde aantallen over 2011. Wij drukken het aantal formatieplaatsen telkens uit als percentage van de totale formatie.

Daarnaast nemen wij de *kosten* als secundaire meeteenheid mee. Het betreft de volgende kosten:

- Salariskosten.
- Kosten van uitbesteding van activiteiten en inhuur van personeel.

Huisvestingskosten en automatiseringskosten nemen wij wel mee in de vergelijking, maar we rekenen deze kosten niet mee in de totale overheadkosten. Reden hiervoor is dat deze kosten vaak nauw verweven zijn met het primaire proces. Bij de ene organisatie is dit meer het geval dan bij de andere. Dit brengt een risico van onvergelykbaarheid met zich.

## 2.3 Aanpak, in stappen

Wij hebben de volgende onderzoeks-aanpak gevolgd, in stappen:

- Een startbijeenkomst waarin we de indicatoren, definities en aanpak hebben besproken.
- Het versturen van de definitieve vragenlijst aan alle deelnemers. De deelnemers hebben deze vragenlijst vervolgens ingevuld. Zij konden zich daarbij laten ondersteunen door onze helpdesk.
- Controle van de ingevulde vragenlijsten op volledigheid en consistentie, om de gegevens daarna te analyseren.
- Een gesprek met elke deelnemer, met als doel de aangeleverde informatie te verifiëren en verklaringen te vinden voor de vastgestelde verschillen.
- Het nader analyseren van het cijfermateriaal en de informatie uit de gesprekken.
- Het opsturen van de cijfervergelijking.
- Het bespreken van de uitkomsten in een slotbijeenkomst.
- Het opstellen van deze rapportage per deelnemer.

## 2.4 Waarde en beperking van het onderzoek

De waarde van dit benchmarkonderzoek is dat u objectieve en eenduidig gemeten informatie verkrijgt over de omvang van de overhead van uw organisatie vergeleken met die van andere aanbieders van jeugd- en opvoedhulp en andere sectoren. Daarnaast krijgt u informatie over de factoren die ertoe leiden dat sommige aanbieders van jeugd- en opvoedhulp kunnen volstaan met een relatief kleine overhead, hetgeen leidt tot algemene aanbevelingen voor het optimaal inrichten van de overhead.

De beperking van dit onderzoek is ons inziens gelegen in het volgende. Elke organisatie is uniek. Een benchmarkonderzoek kan hier nooit geheel recht aan doen. De in deze rapportage gepresenteerde cijfers moet u dan ook beschouwen als indicatie. Benchmarkonderzoek kan uw veronderstellingen bevestigen of kan juist 'verwonderpunten' opleveren. Indien dat laatste het geval is, is een nadere analyse van de specifieke situatie in uw organisatie van belang.

## 2.5 Opbouw van de rapportage

Deze rapportage is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 presenteren wij de algemene conclusies van het onderzoek. De specifieke conclusies voor uw organisatie hebben wij opgenomen in hoofdstuk 3. Hierin worden ook gedetailleerde vergelijkingscijfers over uw organisatie opgenomen, evenals een toelichting daarop.



## 3. Algemene conclusies van de overheadbenchmark

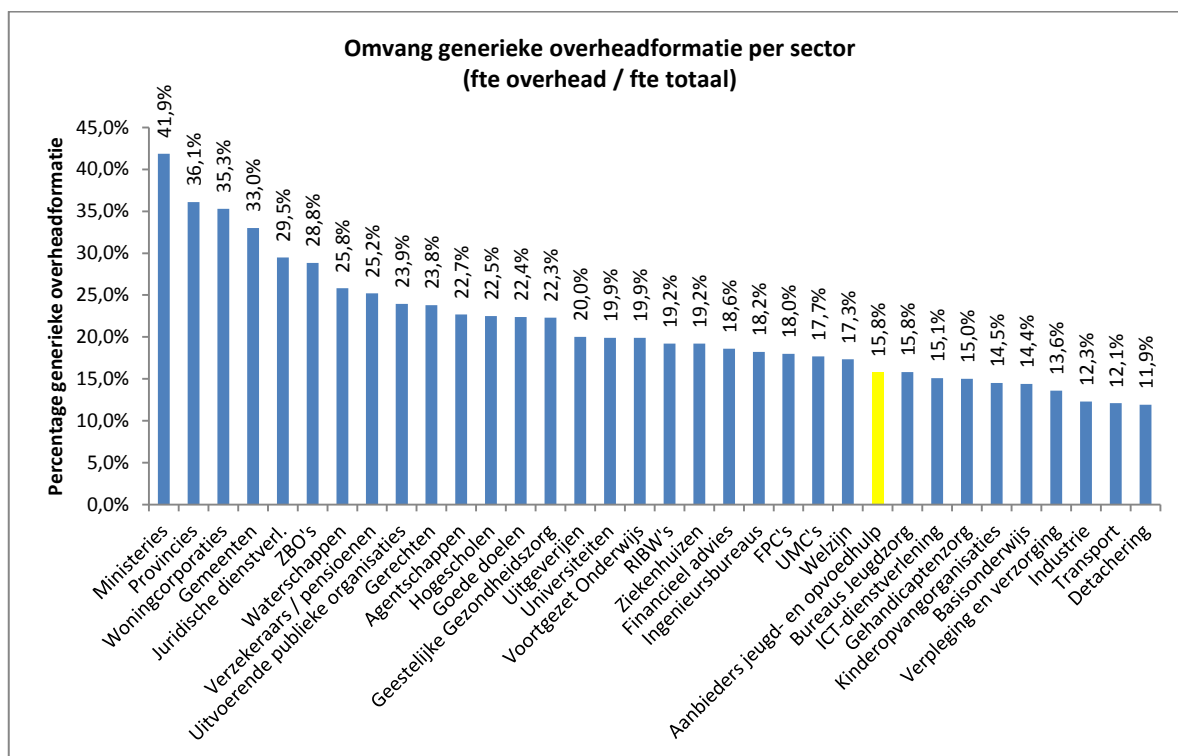
### 3.1 Inleiding

Wij presenteren nu enkele algemene conclusies van het overheadonderzoek. We gaan achtereenvolgens in op de overheadformatie en de overheadkosten. In het volgende hoofdstuk gaan wij in op de specifieke conclusies voor uw organisatie.

### 3.2 Overheadformatie

*Overheadformatie aanbieders van jeugd- en opvoedhulp versus andere sectoren*

De volgende grafiek laat zien hoe de omvang van de overheadformatie bij de aanbieders van jeugd- en opvoedhulp zich verhoudt tot die binnen andere sectoren.



De grafiek laat zien dat de aanbieders van jeugd- en opvoedhulp zich met 15,8% rechts van het midden positioneren.

Aan de rechterkant van het spectrum zien we veelal organisaties met een zeer uitvoerend karakter, krappe marges en/of externe financiering. Aan de linkerkant zien we veelal organisaties met een beleidsmatig karakter, een monopolie positie en/of relatief rijke organisaties.

In bijlage 2 gaan we voor een aantal sectoren wat dieper in op de overheadformatie en gemiddelde salarislasten.

## Overheadformatie per overheadcategorie

Onderstaande tabel toont per overheadcategorie het percentage overheadformatie ten opzichte van de totale formatie.

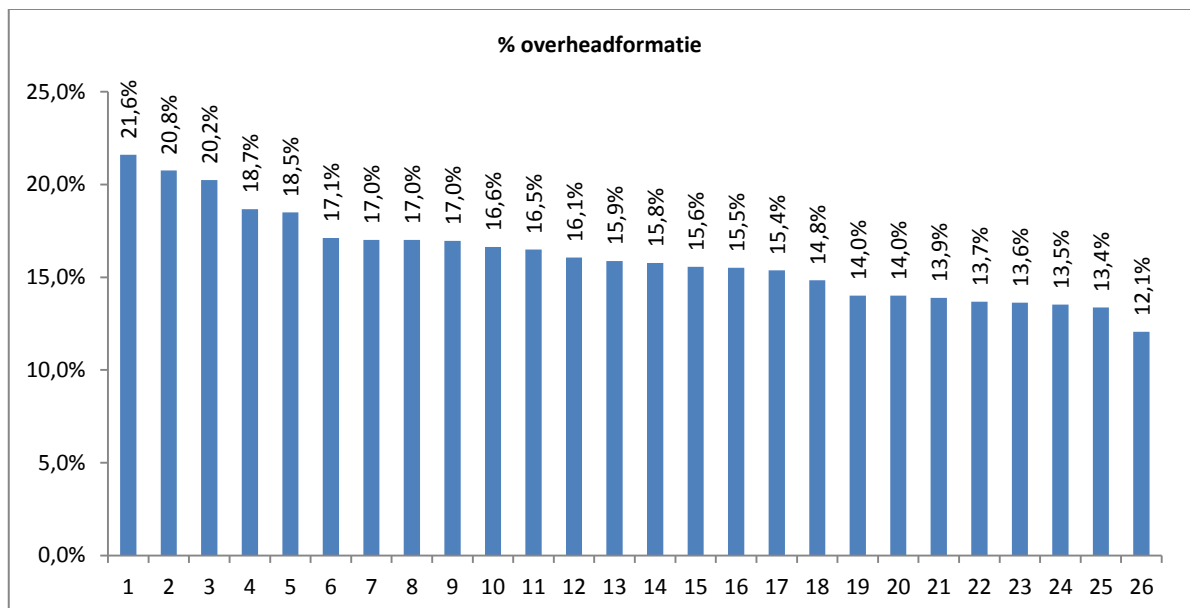
Overheadcategorie	Aanbieders van jeugd- en opvoedhulp gemiddeld
Bestuur/directie, lijnmanagement en secretariële ondersteuning	6,6%
<i>Waarvan bestuur/directie, lijnmanagement</i>	<i>4,7%</i>
Personeel & Organisatie	1,8%
Financiën & Control	1,7%
Informatisering & Automatisering	1,0%
Marketing, Communicatie & Kwaliteitszorg	0,6%
Juridische Zaken	0,0%
Facilitaire Zaken	4,0%
<b>Totale generieke overhead</b>	<b>15,8%</b>

De tabel laat zien dat het overall overheadpercentage van de aanbieders van jeugd- en opvoedhulp 15,8% bedraagt. Dit betekent dat gemiddeld van de honderd formatieplaatsen iets minder dan zestien formatieplaatsen worden ingevuld door functies die tot de overhead behoren.

Daarnaast hebben

## Spreiding overheadformatie

Onderstaande grafiek toont de spreiding van het percentage overheadformatie van de 26 aanbieders van jeugd- en opvoedhulp.



De grafiek laat zien dat het overheadpercentage uiteenloopt van 12,1% naar 21,6%.

Niet alleen het minimum en maximum, maar ook de kwartielscores geven een beeld van de spreiding. Deze worden in onderstaande tabel weergegeven.

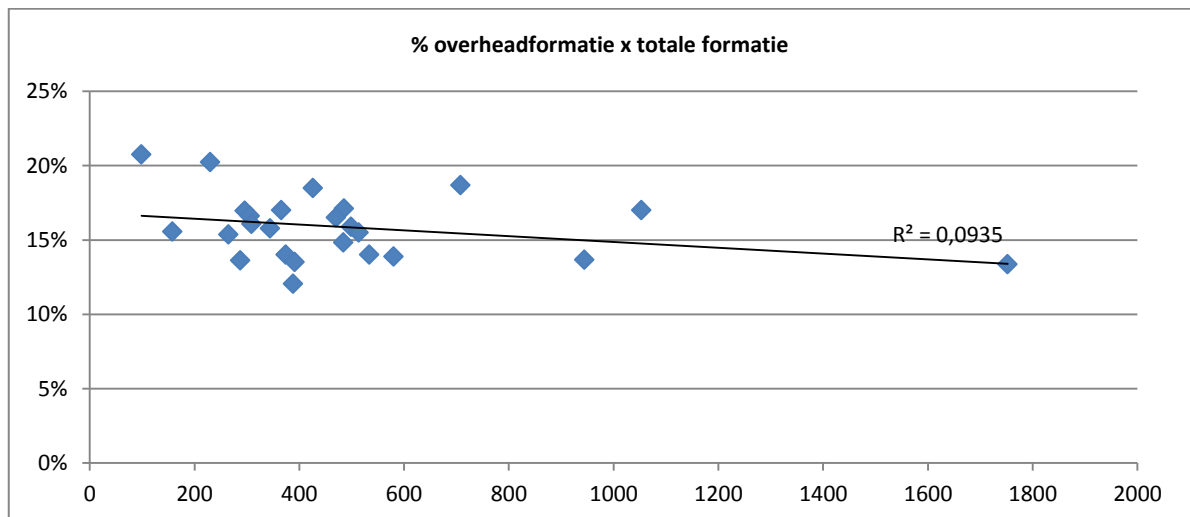
	Overheadformatie
Minimum	12,1%
Eerste kwartiel	13,9%
Gemiddelde	15,8%
Derde kwartiel	17,0%
Maximum	21,6%

Het eerste kwartiel bedraagt 13,9%, wat betekent dat exact een kwart van de 26 deelnemers hieronder zit, met een minimum van 12,1%. Dit betekent tevens dat exact een kwart boven de 17,0% zit, met een maximum van 21,6%. De spreiding tussen de aanbieders van jeugd- en opvoedhulp is daarmee relatief groot.

Vaak spiegelen organisaties zich aan het gemiddelde. De kwartielscore is een ambitieuzere, maar reële richtlijn. Het ligt immers iets lager dan het gemiddelde, terwijl toch een kwart van de organisaties ermee toe kan.

### *Invloed van organisatieomvang op overheadformatie*

Onderstaande grafiek toont de invloed van de organisatieomvang op het aandeel overheadformatie.



De grafiek laat zien dat er niet of nauwelijks een verband bestaat tussen de organisatieomvang en het percentage overheadformatie. Het getal  $R^2$  is een maat voor het deel van de variatie in de puntenwolk dat wordt verklaard door het statistisch model (de lijn). Een  $R^2$  van 0,0935 betekent dat 9,35% van de overheadvariatie tussen de aanbieders van jeugd- en opvoedhulp verklaard kan worden door de verschillen in organisatieomvang.

Deze uitkomst pleit vanuit financieel perspectief *niet* voor schaalvergroting. Dit neemt echter niet weg dat shared serviceconcepten of andere samenwerkingsvormen zeer interessant kunnen zijn. Wanneer de overhead op een doordachte manier wordt aangestuurd en ingericht, zijn wel

voordelen te behalen. Niet alleen financieel, maar ook doordat samenwerking de kwetsbaarheid kan verminderen en kwaliteit kan vergroten.

### 3.3 Overheadkosten

#### *Overheadkosten*

De omvang van de overhead is niet alleen uit te drukken in een percentage van de totale formatie, maar bijvoorbeeld ook in euro's per formatieplaats van de gehele organisatie of als percentage van de omzet. De personeelskosten van de overheadformatie bepalen weliswaar voor een groot deel de overheadkosten, maar naast inzet van eigen personeel kan een organisatie ook personeel inhuren of diensten uitbesteden voor de uitvoering van de overheardtaken.

Onderstaande tabel presenteert de overheadkosten in euro's per formatieplaats van de gehele organisatie (exclusief huisvestings- en automatiseringskosten).

<b>Overheadkosten</b>	<b>Aanbieders van jeugd- en opvoedhulp gemiddeld</b>
Salarislasten per fte	€ 10.085
Inhuur/uitbesteding per fte	€ 975
<b>Totaal</b>	<b>€ 11.059</b>

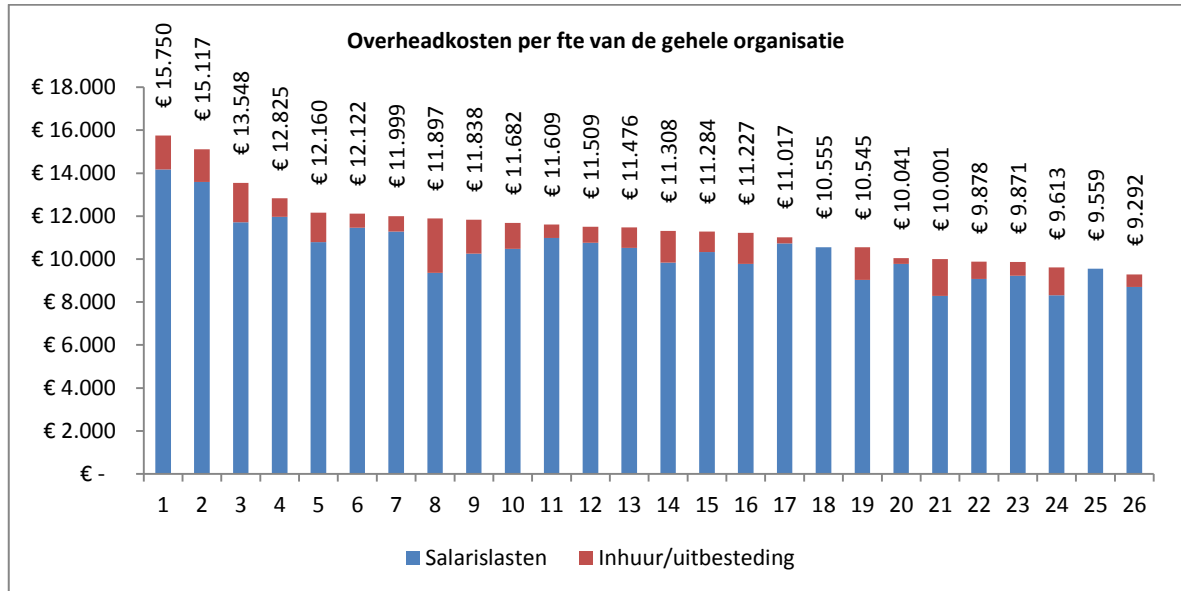
Onderstaande tabel presenteert wederom de overheadkosten, maar nu als percentage van de omzet.

<b>Overheadkosten</b>	<b>Aanbieders van jeugd- en opvoedhulp gemiddeld</b>
Salarislasten als % van de omzet	11,8%
Inhuur/uitbesteding als % van de omzet	1,1%
<b>Totaal</b>	<b>13,0%</b>

Bovenstaande tabellen laten zien dat de overheadkosten bij de aanbieders van jeugd- en opvoedhulp gemiddeld € 11.059 per formatieplaats van de gehele organisatie, of 13,0% van de omzet bedragen.

## Spreiding overheadkosten

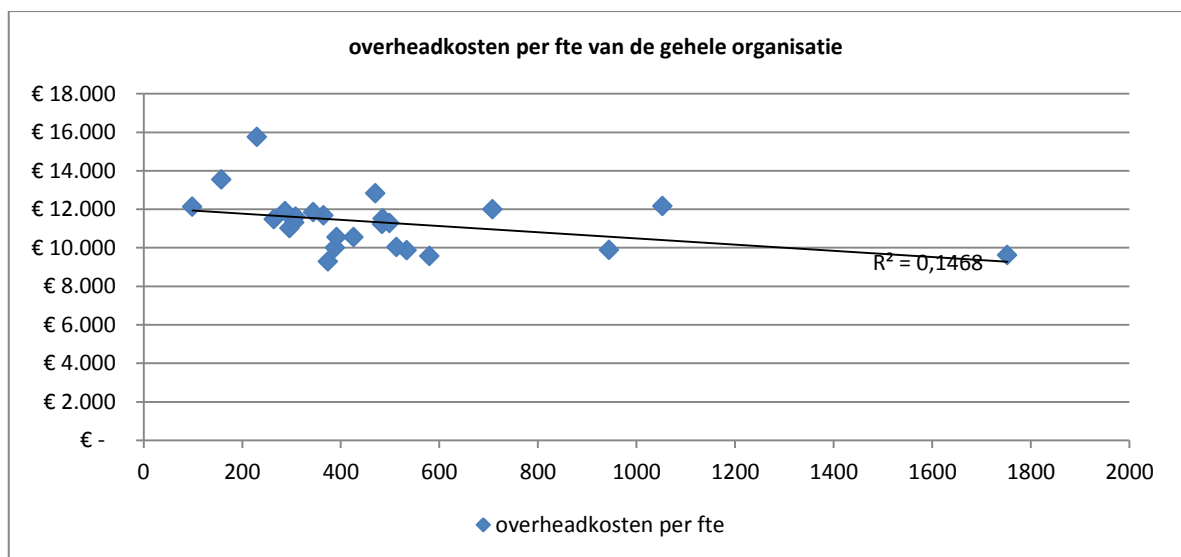
Onderstaande grafiek toont de spreiding van de overheadkosten per fte van de gehele organisatie.



Net als bij de overheadformatie, zien we een behoorlijke spreiding in overheadkosten. De overheadkosten variëren van € 9.292 tot € 15.750 per fte van de gehele organisatie.

## Invloed van organisatieomvang op overheadkosten per formatieplaats

Onderstaande grafiek toont de invloed van de organisatieomvang op de overheadkosten per formatieplaats van de gehele organisatie.



We zagen nauwelijks verband tussen de organisatieomvang en het aandeel overheadformatie. Bovenstaande grafiek laat zien dat organisatieomvang tevens nauwelijks van invloed is op de overheadkosten.



## 3.4 Financiële kengetallen

Kengetal	Definitie	Aanbieders van jeugd- en opvoedhulp gemiddeld
Current Ratio	Vlottende activa plus liquide middelen / Kortlopende schulden	109,3%
Winstmarge	Resultaat / Totale bedrijfsopbrengsten	2,1%
Solvabiliteitsratio	Eigen vermogen / Totaal vermogen	20,4%
Weerstandsvermogen	Eigen vermogen minus vaste activa / Totale bedrijfsopbrengsten	-36,1%
Quick Ratio	Vlottende activa / Kortlopende schulden	35,3%
Budgetratio	Eigen vermogen / Totale bedrijfsopbrengsten	11%

Alle deelnemers aan de benchmark kennen een negatief weerstandsvermogen. Dit betekent dat het eigen vermogen van de aanbieders na aftrek van vaste (en in de huidige markt moeilijk te verkopen) activa als gebouwen en terreinen, negatief is. Ook het eigen vermogen als percentage van de omzet van 11% is aan de lage kant.

## 3.5 Doorstroompercentages

Kengetal	Aanbieders van jeugd- en opvoedhulp gemiddeld
Jeugdhulp (zowel bij verblijf als alleen ambulante)	131,4%
Verblijf accommodatie deeltijd (niet ambulante)	115,3%
Verblijf pleegzorg	42,0%
Verblijf accommodatie 24-uurs (excl. jeugdzorg plus, alleen provinciaal)	87,2%
Spoedeisende zorg (crisis verblijf)	1123,9%
Spoedeisende zorg (crisis ambulante)	811,9%
Jeugdzorg plus	166,8%
Zonder indicatie	77,4%
Overig, namelijk	376,5%
AWBZ	124,9%

De doorstroompercentages zijn berekend als de instroom als percentage van de beginstand. Gemiddeld genomen vernieuwt het cliëntenbestand van de aanbieders van jeugd- en opvoedhulp zich ieder jaar 1,2 keer.

## 3.6 Samenvattend

- Gemiddeld zetten de aanbieders van jeugd- en opvoedhulp 15,8% van de totale formatie in voor de ondersteuning en aansturing van de organisatie.
- De totale overheadkosten bedragen bij de aanbieders van jeugd- en opvoedhulp gemiddeld 13% van de totale omzet, of € 11.059 per formatieplaats van de gehele organisatie.
- De omvang van de overheadformatie zit redelijk aan de onderkant van de door Berenschot onderzochte sectoren. De aanbieders van jeugd- en opvoedhulp zijn vergelijkbaar met bijvoorbeeld de gehandicaptenzorg, ICT-dienstverlening en kinderopvangorganisaties.

## 3.7 Tot slot

De benchmark biedt een eenduidige en objectieve vergelijking, geen finaal oordeel. Wij willen het gemiddelde dus niet tot norm verheffen. Er kunnen immers tal van goede redenen zijn om af te wijken van de benchmark. Om te kunnen sturen op de overheadomvang is een norm echter wel van belang. In de huidige situatie hebben veel organisaties dit niet gedaan. De waarde van een norm is derhalve dat deze een grens aangeeft: hier moeten we het mee doen. Wij raden daarom aan om uw eigen overheadnorm te bepalen. Deze is zeer afhankelijk van de door uw gewenste mate en kwaliteit van ondersteuning. Wij vinden het hoe dan ook belangrijk dat de omvang van de overhead in verhouding staat tot de omvang van het primaire proces.

Het is belangrijk dat u de benchmarkuitkomsten kunt verklaren. In deze paragraaf hebben wij hiertoe, op basis van een gesprek over de conceptuitkomsten, reeds een eerste aanzet gegeven. Eén gesprek doet echter onvoldoende recht aan de uniciteit van uw organisatie. Derhalve raden wij u aan als volgt met deze rapportage om te gaan:

- Lees de resultaten van grof naar fijn.
- Schrijf op basis van deze resultaten een eigen notitie. Verklaar in deze notitie eventuele afwijkingen en benoem eventuele eyeopeners en onverklaarbare items.
- Daarna behandelt u de resultaten samen met uw eigen notitie. U kunt vervolgens bezien of er resultaten zijn waar u nader op wilt inzoomen. Het volgende hoofdstuk kan u hierbij helpen.

## 4. De benchmark... en dan?

### 4.1 Waarom neemt u deel?

Regelmatig wordt aan ons gevraagd wat organisaties zoal doen met de uitkomsten van de benchmark. Eigenlijk is dit een vraag die elke organisatie zich al zou moeten stellen voorafgaand aan de benchmark. Waarom neemt u deel aan dit onderzoek?

De motivatie om deel te nemen laat zich grofweg in twee categorieën onderscheiden:

1. Spiegelinformatie/vast onderdeel P&C-cyclus.

Veel organisaties nemen jaarlijks deel aan de benchmark, als vast onderdeel van hun P&C-cyclus. Zij gebruiken de benchmark als thermometer, en de uitkomsten ervan om bij te sturen, als verantwoording, als pr of als basis voor verdiepend vervolgonderzoek.

2. Verbetering van doelmatigheid en kwaliteit.

Een andere belangrijke groep deelnemers gebruikt de benchmark als instrument om de doelmatigheid en de kwaliteit te verbeteren. Regelmatig is dit ingegeven vanuit ambitie, vaak vanuit noodzaak.

De benchmark wordt dan gebruikt als kwantitatieve basis voor bijvoorbeeld formatie- en kostenbepalingen. In die gevallen laat de benchmark zien waar en hoe de formatie en kosten afwijken van dat wat gebruikelijk is. Dit is zoals gezegd geen finaal oordeel, maar geeft wel richting!

Om vervolgens tot concrete verbeteringen te komen, worden vaak vervolgonderzoek gedaan naar:

- Aansturing en inrichting van de overhead.
- Span of control.
- De toegevoegde waarde van de overheaddiensten in relatie tot de kosten, door middel van een Overhead Value Analyse (OVA).
- Het optimaliseren van de ondersteunende werkprocessen, door middel van Lean Six Sigma (LSS).

## 4.2 Aansturing en inrichting van de overhead

Vaak zien wij dat belangrijke knelpunten en dus verbetermogelijkheden voortkomen uit een suboptimale aansturing en inrichting van de overhead. De beste oplossing voor iedereen bestaat niet. Wat optimaal is, kan namelijk per organisatie verschillen. Hier moet dus zeer kritisch en met verstand van zaken naar gekeken worden. Wel zijn ten aanzien van de *aansturing* van de overheaddiensten, vanuit de theorie grofweg drie modellen denkbaar<sup>2</sup>:

1. *Centrale sturing*. De afname is verplicht voor gebruikers, zonder dat deze invloed hebben op de omvang en aard daarvan. Er is sprake van sturing op input.
2. *Centrale sturing met interface*. De afname wordt gebudgetteerd in overleg tussen leveranciers en afnemers van deze diensten. Er is sprake van een leverings- en afnameplicht, maar over de omvang en kwaliteit van de diensten wordt periodiek onderhandeld.
3. *Interne marktwerking*. De aanbieder stelt een tarief per eenheid vast. De interne gebruikers hebben de vrijheid om een afweging te maken tussen interne en externe aankoop. Ook kan de leverancier diensten buiten de organisatie aanbieden. Er is sprake van sturing op output. Een verdergaande variant hiervan is *outsourcing*. In dat geval wordt de overheaddienst ingekocht op de externe markt.

Wat vooral goed blijkt te werken, is het centraal vaststellen van de omvang van de overhead-afdelingen, in combinatie met heldere afspraken tussen interne aanbieders en interne afnemers over het dienstverleningsniveau (model 2).

Bij veel organisaties zijn die afspraken nu echter niet helder of is de afstemming met de interne afnemers niet of niet goed geregeld. In dat geval is sprake van model 1. Belangrijk nadeel van model 1 is dat het aanbod van overheaddiensten vaak niet zal aansluiten op de vraag van interne afnemers. Vanuit de agentschapstheorie geredeneerd, zijn in model 1 de gedragsrisico's van overheadafdelingen ook het grootst, vanwege de grote informatie-asymmetrie tussen de top van de organisatie (principaal) en de overheadafdelingen (agenten). In model 2 zijn deze risico's beperkter, vanwege de periodieke onderhandelingen.

Model 3 (interne marktwerking) zou in theorie goed kunnen werken, maar dat blijkt in de praktijk bij publieke organisaties niet zo te zijn. Dit model is ten eerste moeilijk toepasbaar, omdat bij de meeste overheadtaken de productie niet goed meetbaar is, uitgezonderd een aantal facilitaire taken, zoals catering en schoonmaak. Bovendien gaat model 3 ervan uit dat de interne afnemers kostenefficiëntere keuzes maken, wanneer overheaddiensten worden doorbelast. Vaak blijkt dat echter niet het geval te zijn. Een overweging om kosten door te belasten, is dat lijnmanagers daar kostenbewust van zouden worden. In de praktijk worden de managers echter vaak vooral op andere organisatiedoelen aangesproken. Ook kan het leiden tot onwenselijke verschillen in de dienstverlening aan afdelingen.

---

<sup>2</sup> Op basis van het proefschrift *Overhead Gewaardeerd*, van Mark Huijben, Rijksuniversiteit Groningen, januari 2011.

Het onderzoek leidt voorts tot de volgende inzichten omtrent de *inrichting* van overheadfuncties:

- Schaalvergroting leidt niet tot schaalvoordelen in de overhead in termen van overheadkosten,. Vanuit dat perspectief kunnen kanttekeningen worden geplaatst, wanneer bij het inrichten van shared servicecentra (SSC) of bij het aangaan van fusies en samenwerking wordt uitgegaan van het realiseren van schaalvoordelen. SSC, fusies en samenwerking kunnen wel andere voordelen opleveren zoals vermindering van de kwetsbaarheid van overheadfuncties.
- Er is geen verband tussen de omvang van de overhead en de productiviteit in het primair proces. Wel is er een verband tussen de omzet per directe medewerker en de omvang van de overhead. Dit betekent dat enige financiële druk leidt tot een lagere overhead en dat dit niet per se negatieve gevolgen hoeft te hebben voor de productiviteit van de organisatie.
- Het centraal positioneren van overheadafdelingen kan ook bij een grote organisatie goed werken. Dit vereist wel dat de interface met de interne afnemers zorgvuldig georganiseerd is en dat helder beleid is geformuleerd omtrent de taken en het dienstverleningsniveau van de overheadafdelingen. Belangrijk voordeel van de centrale positionering is dat de overhead goed zichtbaar is, wat ook tegendruk creëert.
- De aansturing en inrichting van overheadfuncties dient zodanig te worden vormgegeven dat dit niet te complex wordt en dat de overheadafdelingen scherp gehouden worden.

#### **4.3 Overhead Value Analyse (OVA)**

Met behulp van de Overhead Value Analyse wordt de omvang van de overhead (in termen van formatie en kosten) afgezet tegen de toegevoegde waarde ervan voor de organisatie. De toegevoegde waarde van de ondersteuning wordt bepaald door afnemers te vragen naar de kwaliteit, naar nut en noodzaak en naar de afnamefrequentie. In een OVA wordt ook gekeken naar de aansturing en inrichting van de overhead. De benchmark wordt vaak als basis gebruikt en biedt focus.

#### **4.4 Lean Six Sigma (LSS)**

Een andere veel toegepaste methode om na de benchmark gericht de efficiency en kwaliteit te verbeteren, is Lean Six Sigma. LSS is een krachtige methode om processen gestructureerd te verbeteren. Doelstelling daarbij is doorgaans het verkorten van de doorlooptijd, het verlagen van kosten en/of het verhogen van de kwaliteit. LSS redeneert sterk vanuit het doel van een proces. De aanpak richt zich op het identificeren en elimineren van verspilling binnen een proces. Verspilling wordt omschreven als alles wat niet direct bijdraagt aan het behalen van het doel.



Onderstaande figuur toont de acht vormen van verspilling.



Wij voeren leantrajecten uit aan de hand van de volgende vijf fasen:

#### 1. Definitie

Bepalen doel van het proces. Proces op hoofdlijnen beschrijven.

#### 2. Meten

Metten huidige procesprestatie. Gedetailleerde beschrijving van alle processtappen, doorlooptijden en bewerkingstijden en verantwoordelijkheden per stap.

#### 3. Analyseren

Identificeren van knelpunten of vormen verspilling. Oorzaken vinden en statistisch aantonen.

#### 4. Implementeren

Oplossingen vinden voor geconstateerde knelpunten en vormen van verspilling. Selectie van haalbare oplossingen. Toets in een pilot (wat is de nieuwe procesprestatie?). Beschrijvingen van het verbeterde proces.

#### 5. Controleren

Borgen van het nieuwe proces. Monitoren procesprestaties.

Belangrijk bij het uitvoeren van een leantraject is support van het management, en deelname van de mensen uit het proces zelf.

## Bijlage 1

**Contactgegevens Berenschot**

# Berenschot

## Contactgegevens Berenschot

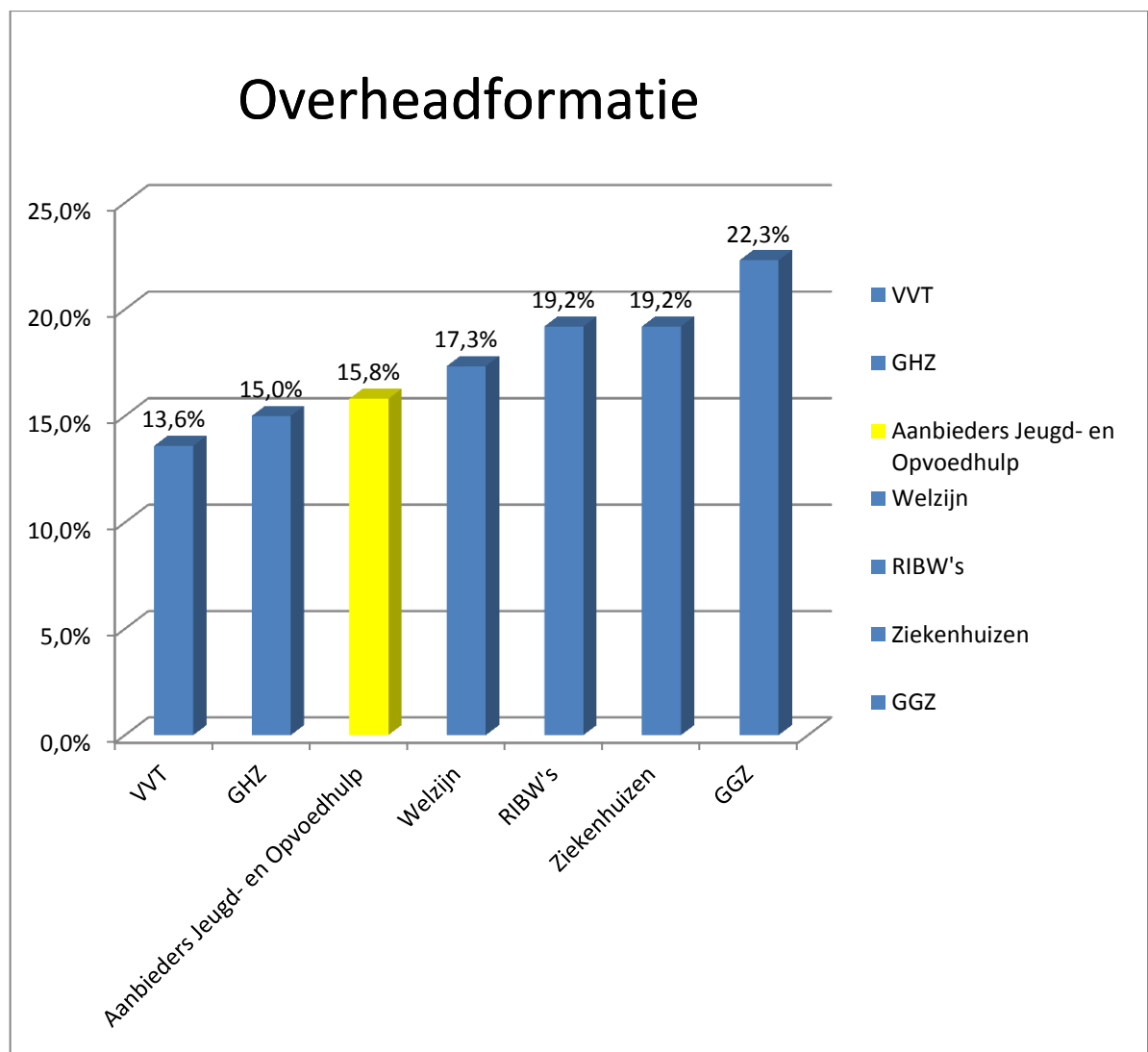
Naam	Mailadres	Telefoonnummer
Wine te Meerman	<a href="mailto:w.teerman@berenschot.nl">w.teerman@berenschot.nl</a>	06 - 20 93 81 04
Marvin Hanekamp	<a href="mailto:m.hanekamp@berenschot.nl">m.hanekamp@berenschot.nl</a>	06 - 12 61 23 28
Paul Schenderling	<a href="mailto:p.schenderling@berenschot.nl">p.schenderling@berenschot.nl</a>	06 - 23 19 58 60

## Bijlage 2

**Vergelijking percentage overheadkosten met andere zorgsectoren**

## Vergelijking percentage overheadkosten met andere zorgsectoren

In de hoofdrapportage hebben we reeds een vergelijking met andere sectoren gemaakt op het gebied van de overheadformatie. Onderstaande grafiek toont een vergelijking van het percentage overheadkosten met andere zorgsectoren.





## Bijlage 3

**Factoren die de omvang van de overhead bepalen**

## Factoren die de omvang van de overhead bepalen

De grote verschillen in de omvang van de overhead tussen en binnen sectoren roept de vraag op hoe deze zijn te verklaren. Hierna lichten wij toe welke factoren de omvang van de overhead bepalen en welke daarvan beïnvloedbaar zijn.

### *Zeven factoren*

Er zijn zeven factoren die de omvang van de overhead van een organisatie bepalen. Hieronder lichten wij deze toe.

#### *1. Het aantal interne klanten*

De belangrijkste bepaler voor de omvang van de overhead is het aantal interne klanten, gemeten als het totaal aantal formatieplaatsen van de organisatie. Dit blijkt uit onze onderzoeken in alle sectoren. Hoe meer medewerkers een organisatie telt, hoe groter de overhead. Dit is een nagenoeg lineair verband. Opvallend daarbij is dat er nauwelijks schaalvoordelen optreden. Een kleine organisatie heeft gemiddeld eenzelfde percentage overhead als een grote organisatie. Ook dit geldt voor alle sectoren die we hebben onderzocht.

#### *2. De aard van het primair proces (= de sector)*

De tweede meest bepalende factor voor de omvang van de overhead is de aard van het primair proces. Het maakt veel uit tot welke sector een organisatie behoort. We zien immers grote verschillen tussen de diverse sectoren, die op zijn minst voor een deel zijn terug te voeren op rationele gronden. We geven enkele voorbeelden: een farmaceutisch bedrijf heeft te maken met gezondheidsrisico's van klanten, wat hoge eisen stelt op het terrein van kwaliteitszorg. Een cateringbedrijf heeft slechts een klein eigen kantoorpand nodig, omdat de meeste medewerkers in het bedrijfsrestaurant van hun klanten werken en dus geen eigen werkplek nodig hebben. Er is dus nauwelijks een facilitaire functie nodig en ook de ICT-functie kan beperkt zijn. En een gemeente heeft te maken met een hoge verantwoordingslast, vanuit diverse wetten en regels. Ieder keer dat het kabinet een doeluitkering instelt, moeten gemeenten dit verantwoorden. Gemeenten hebben dan ook een omvangrijke financiële functie.

Het aantal interne klanten en de aard van het primair proces vormen tezamen een belangrijke verklaring voor de omvang van de overhead van een organisatie. Een voorbeeld: een organisatie met 1.000 fte binnen de sector hogescholen heeft gemiddeld 250 fte (25%) overhead. Een gemeente met 2.000 ambtenaren telt gemiddeld 660 fte overhead (33%).

Tussen individuele organisaties in dezelfde sector treedt overigens een grote variatie op als gevolg van de hierna volgende factoren.

### *3. De sturingsfilosofie*

De sturingsfilosofie, de manier van besturen en beheersen van de organisatie, heeft invloed op de omvang van de overhead. Lewy (1987) maakt onderscheid tussen 'tight control' en 'loose control'.

Beide stijlen van aansturing hebben grote invloed op de omvang van het aantal formatieplaatsen dat wordt ingezet voor de bedrijfsvoering. In een situatie van 'tight control' zijn de rapportagelijnen namelijk 'zwaarder' dan wanneer er sprake is van 'loose control'.

### *4. Het dienstverleningsniveau*

De ene organisatie kiest voor een sobere ondersteuning, de andere voor een zeer luxe. Dit heeft grote invloed op de omvang van de overhead. In de praktijk kunnen de verschillen in het dienstverleningsniveau aanzienlijk zijn. Zo beschikt in de ene onderneming zelfs de directie niet over een eigen kamer, is er geen bedrijfsrestaurant en verricht het secretariaat alleen de standaardtaken. En in het andere bedrijf hebben alle managers luxe kamers, lunchen medewerkers gratis in het restaurant en kunnen zij brieven en notities aan hun secretaresse dicteren vanuit de auto.

Het zal duidelijk zijn dat het dienstverleningsniveau een goede verklaring kan zijn om af te wijken, maar dat er ook reden is om de toegevoegde waarde van een hoog dienstverleningsniveau kritisch te bezien.

### *5. De historie en cultuur*

De historische ontwikkeling van de overhead en de heersende cultuur zijn een belangrijke bepaler voor de omvang. Een organisatie went aan een bepaalde overhead. Wanneer het normaal is in een organisatie dat elke manager een secretaresse en een adjunct-manager heeft, zijn dit vaak uiterst gevoelige zaken die men niet snel ter discussie stelt. Deze bevinding is overigens niet nieuw. Al in 1958 formuleerde Parkinson een van zijn inmiddels beroemde wetten: de uitvoering van een taak kost evenveel tijd als ervoor beschikbaar is. Met andere woorden: er bestaat volgens hem nauwelijks verband tussen de hoeveelheid werk en het aantal medewerkers dat daarvoor beschikbaar is. Dat wij het aantal interne klanten noemen als de belangrijkste werklastbepalende factor, geeft aan dat wij het met deze stelling niet geheel eens zijn. Maar ook de historie en cultuur van een organisatie zijn zeker factoren die een rol spelen

### *6. De inrichting van de overhead*

De inrichting van de overhead is van grote invloed op de omvang ervan. Sommige organisaties zijn nu eenmaal veel efficiënter ingericht dan andere. Dat zit hem vooral in een duidelijke afbakening van taken: wie doet wat? Bijvoorbeeld: wie maant de debiteuren aan? Doet het secretariaat dat, de afdeling debiteuren of een projectleider?

De afstemming tussen centrale en decentrale overheadafdelingen laat vaak te wensen over. Daardoor worden taken dubbel uitgevoerd, ontstaan er schaduwadministraties en gaat veel tijd verloren met overleg. Bij veel organisaties is een substantieel deel van de overhead decentraal belegd. Dit maakt een heldere taakverdeling tussen centrale en decentrale overheadafdelingen zeer belangrijk.

# Berenschot

Bij organisaties die dit niet goed hebben georganiseerd, zijn de belangrijkste besparingen doorgaans te vinden bij de decentrale afdelingen, bijvoorbeeld door het elimineren van schaduwadministraties en overlap in taken.

## 7. De betaalbaarheid

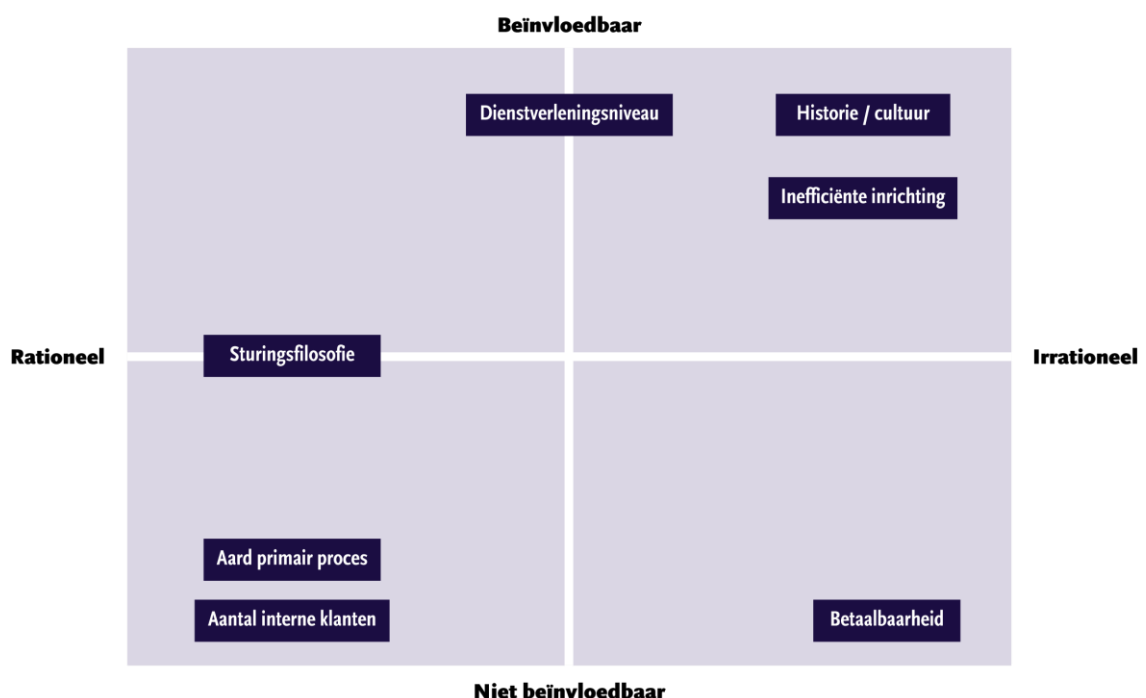
Wanneer je je een Rolls Royce kunt veroorloven, waarom zou je dan in een Opel Corsa gaan rijden? Naarmate een organisatie meer financiële armslag heeft, zien wij de overhead toenemen. En in tijden van financiële krapte kijkt een organisatie kritisch naar de omvang van haar overhead. Op zo'n moment slaan organisaties door naar het andere uiterste, het rücksichtslos bezuinigen, soms nodig om te overleven. Zo hebben bijvoorbeeld advocaten- en notariskantoren een veel ruimere overhead dan strak gestuurde detachingsorganisaties; zorgorganisaties kennen een lagere overhead dan gemeenten en ministeries; en bij organisaties die al jarenlang krap zitten, is de overhead doorgaans lager dan bij andere organisaties.

*Op welke factoren hebben we invloed en op welke niet?*

Een boeiende vraag is nu: welke factoren kunnen we beïnvloeden? Ofwel, aan welke knoppen kunnen we draaien, om de omvang van de overhead te wijzigen? En aan welke factoren valt eigenlijk niet te tornen. Een tweede interessante vraag is: welke factoren zijn te beschouwen als rationele verklaringen en welke niet. Rationele factoren zijn een goede verklaring of een bewuste keuze van de organisatie voor een kleinere of juist grotere omvang van de overhead. Irrationele factoren vormen, geredeneerd vanuit de organisatiedoelen, geen goede verklaring.

Op basis van deze twee invalshoeken hebben wij de zeven factoren ingedeeld. Dit leidt tot het volgende schema.

## Factoren die de omvang van de overhead bepalen



## *Beïnvloedbare versus niet-beïnvloedbare factoren*

Welke factoren zijn beïnvloedbaar? De eerste drie factoren (aantal interne klanten, aard van het primair proces, sturingsfilosofie) en de zevende factor (de betaalbaarheid) zijn niet beïnvloedbaar. Aan de factoren 4 (dienstverleningsniveau), 5 (historie) en 6 (de inrichting) valt wel te tornen, door keuzes, eisen en gewoonten ter discussie te stellen.

## *Rationele versus irrationele factoren*

Het is daarnaast interessant om rationele en irrationele factoren te onderscheiden. Tot de rationele factoren rekenen we de eerste drie factoren (het aantal interne klanten, de aard van het primair proces en de sturingsfilosofie). Dit zijn goede verklaringen voor een hoge of juist lage overhead van een organisatie.

Tot de irrationele factoren rekenen we de factoren 5 (historie en cultuur), 6 (inrichting) en 7 (betaalbaarheid). Dit zijn geen goede verklaringen voor een grote of juist kleine omvang van de overhead. Denk aan een organisatie die gewend is geraakt aan een overdadige overhead of die de overhead zeer inefficiënt heeft ingericht. Of aan een organisatie die niet zo bewust kijkt naar haar overhead, omdat ze de kosten ervan makkelijk kan betalen.

Met één factor is iets bijzonders aan de hand. Dat is de vierde factor, het dienstverleningsniveau. Wat ons betreft, zit deze factor op de grens tussen rationeel en irrationeel. Een hoog dienstverleningsniveau kan voortkomen uit een bewuste keuze. Maar dan moet het ook resulteren in een hoge productiviteit van medewerkers in het primair proces. Dan verdient deze extra overhead zichzelf terug. Maar juist dit verband ontbreekt in onze onderzoeken. Er is dan ook reden om functies met een hoog dienstverleningsniveau kritisch te bezien. Is het echt nodig dat het secretariaat ook 's avonds aanwezig is? Voegt het echt wat toe dat bij elk sollicitatiegesprek naast de afdelingsmanager een medewerker van de afdeling personeelszaken aanwezig is?

Interessant is dat drie van de beïnvloedbare factoren, tegelijkertijd (deels of geheel) als irrationeel te beschouwen zijn. Het is dus niet alleen mogelijk om aan deze knoppen te draaien, er is ook aanleiding toe!

## Bijlage 4

**Algemene aanbevelingen**

## Algemene aanbevelingen

Aspect	Omschrijving ideaalsituatie
Missie, visie en prestatie-indicatoren	De afdelingen hebben een duidelijke missie en een visie op de taken die zij uit dienen te voeren. Zij hebben dit in overleg met elkaar en met hun interne opdrachtgevers vastgesteld. De missie, visie en prestatie-indicatoren zijn vastgelegd in een beknopt afdelingsplan en zijn bekend bij de medewerkers van de afdeling en bij de interne klanten.
Verhouding staf / lijnmanagement	De stafafdelingen ontwerpen de kaders en ondersteunen het lijn-management. De directie en het lijnmanagement stellen de kaders vast. Zowel de staf als de lijn dragen de kaders uit en zien toe op de naleving daarvan.
Producten en dienstverleningsniveau	Het afdelingsplan bevat een kort en duidelijk overzicht van hun belangrijkste producten en van het dienstverleningsniveau dat wordt geboden. Dit overzicht wordt tevens aan de interne klanten verstrekt. Voorbeelden: wat zijn de taken van het secretariaat, hoe vaak wordt de post rondgebracht, hoeveel managementrapportages worden in welke vorm verstrekt, hoe lang worden dossiers bewaard, etcetera...
Relatie met interne klanten	De afdelingen peilen eens in de circa twee jaar wat de mening is van de interne klanten over de producten. Dit gebeurt zowel schriftelijk als in persoonlijke gesprekken. De afdeling maakt richting interne klanten duidelijk wat de kosten zijn die verbonden zijn aan elk van de producten. Op basis daarvan wordt de interne afnemers een oordeel gevraagd over het nut van de producten en worden ideeën geïnventariseerd voor het aanpassen van producten en procedures.
Structuur en taakverdeling	De taakverdeling binnen de afdeling is helder, zowel voor medewerkers van de afdeling als voor interne klanten. Interne klanten weten wie waarvoor het aanspreekpunt is. Dit is vastgelegd in een beknopt overzicht en eventueel op intranet.
Cultuur en management-stijl	Het management heeft de gewenste cultuur omschreven. Daarin zijn begrippen als resultaat- en klantgericht opgenomen. Het management maakt met medewerkers heldere afspraken en spreekt hen daar ook op aan. Dit blijkt uit verslagen van formele gesprekken en werkoverleg.  Medewerkers vinden het belangrijk om resultaat- en klantgericht te werken. Hun houding wordt gekenmerkt door proactief handelen, meedenken met de klant en adequaat reageren op klachten.
Interne doorbelasting	De beïnvloedbare kosten van producten worden doorbelast aan het 'primaire proces' van de organisatie, op basis van de mate waarin hiervan gebruik wordt gemaakt. Er worden geen interne rekeningen verstuurd, gezien de administratieve rompslomp die dit met zich meebrengt. De kosten die niet-beïnvloedbaar zijn worden doorbelast op basis van algemene verdeelsleutels die zoveel mogelijk recht doen aan de complexiteit en de activiteiten (de vervuiler betaalt). De doorbelasting leidt tot een vruchtbare discussie over het nut van de overheaddiensten in vergelijking tot de kosten.

Aspect	Omschrijving ideaalsituatie
Verhouding: Centraal – decentraal Zelf doen – uitbesteden	<p>De organisatie heeft helder omschreven welke taken centraal en welke decentraal zijn belegd. Voordelen van centralisatie zijn: geen overlap en minder afstemmingsproblemen binnen de staf, specialisatie, uniformiteit, schaal, verminderde kwetsbaarheid en consistentere data. Voordelen van decentralisatie zijn: beter inzicht in primaire proces, directer contact met de klant, maatwerk. Overigens is het belang van elk van deze voor- en nadelen sterk afhankelijk van de exacte wijze waarop de staf georganiseerd wordt. Daarnaast heeft de organisatie een kader opgesteld voor het maken van de keuze tussen zelf doen en uitbesteden.</p>
Bepaling van de omvang van de overhead	<p>Er is een vrij vaste verhouding tussen de omvang van het primaire proces en de omvang van de overhead. Deze verhouding is vastgesteld en wordt vervolgens bewaakt. De organisatie past de volgende methoden toe om de juiste omvang van de staf en ondersteuning vast te stellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmarken.</li> <li>• Overhead-value-analyse: kosten van overhead in verband brengen met oordelen over nut en kwaliteit.</li> <li>• Doorlichting van specifieke staf en ondersteunende processen.</li> </ul> <p>Het is zinvol om deze analyses periodiek uit te voeren. Niet te vaak, want dat geeft onrust. Niet te weinig, want dan neemt de scherpste af. Eens in de drie à vier jaar lijkt een goede norm.</p>