



In tijden van bezuinigingen kun je er op wachten: mensen die verkondigen dat de overhead met gemak ingekrompen kan worden. Over overhead bestaan veel vooroordelen en misverstanden. Het is heel bijzonder dat een belangrijk bedrijfsonderdeel, ongeveer 25% van de beroepsbevolking werkt in een overheadfunctie, zo'n negatief imago heeft. Vaak ten onrechte.

Rick de Wit, Infinite Financieel: "De ene overhead is de andere niet"

Slecht imago

Overhead is het geheel van functies (taken) dat zich niet bezighoudt met het primaire proces. Hier vloeit de soms negatieve benadering van het begrip overhead uit voort, waarbij gemakshalve vergeten wordt dat de overhead zich richt op de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primair proces. Soms met taken die voor iedereen zichtbaar en logisch zijn (het reinigen van de toiletten of het uitbetalen van de salarissen), soms met taken die voor de medewerkers in het primair proces veel minder concreet zijn, maar bij verwaarlozing uiteindelijk het primair proces ernstig zullen schaden (de bekostiging die stopt omdat het jaarverslag nog steeds niet is ingediend is of de rechtszaak die verloren wordt omdat het personeelsbeleid volstrekt niet op orde was). Daarom is de medewerker in het primair proces uiteindelijk op alle terreinen de klant van de overhead.

Risico's

Infinite Financieel heeft voor diverse onderwijsorganisaties in het primair en voortgezet

onderwijs de bovenschoolse organisatie doorlicht of geadviseerd over de inrichting ervan. Opvallend is dat de aard en de omvang van de overhead vaak veel meer door gewenning is bepaald (historie en cultuur), dan door een heldere inventarisatie van taken en wensen vanuit de organisatie. Zo kent het voortgezet onderwijs historisch gezien een stukje bekostiging voor bepaalde overhead taken. Zowel in een veel te hoge als in een veel te lage overhead schuilen grote risico's. Een te kleine overhead heeft als voornaamste risico's dat er alleen maar brandjes geblust worden, er brokken gemaakt worden omdat essentiële zaken blijven liggen (bijvoorbeeld het overschrijden van fatale termijnen) of mensen overbelast raken. Een te grote overhead leidt tot bureaucratie, bemoeizucht en een onnodige beleidshonger. Beide zijn zeer nadelig voor de totale kwaliteit van de organisatie.

Unieke database Berenschot

Managementadviesbureau Berenschot doet sinds 2001 onderzoek naar de omvang van de overhead. In meer dan 1.250 organisaties, verspreid over allerlei sectoren, brachten de overhead in kaart. In de definitie

van Berenschot is overhead de optelsom van staf én management; centraal en decentraal. Er blijken zeer grote verschillen te bestaan, tussen maar met name óók binnen sectoren. De ene sector kent een gemiddelde overhead van ongeveer tien procent, andere sectoren komen in de buurt van de vijftig procent. Binnen sectoren zijn de verschillen soms nog groter, zie grafiek 1.

Onderwijs

Binnen het onderwijs is de overhead het grootst in het wetenschappelijk onderwijs (ruim 25%) en het geringst in het primair onderwijs (ongeveer 15%), waarbij binnen die sector het speciaal basisonderwijs nog weer procentpunten lager scoort, zie grafiek 2. In alle sectoren maakt Berenschot onderscheid in generieke overhead (voorkomend in alle sectoren) en sectorspecifieke overhead (kenmerkend voor deze sector). Generieke overhead is bijvoorbeeld bestuur, management, P&O, Financiën en Control, Marketing en PR en juridische zaken. Veel onderwijsorganisaties hebben niet op al deze terreinen medewerkers in dienst. Sommige overheadtaken zijn structureel uitbesteed, op andere onderdelen wordt incidenteel know how ingehuurd. Sectorspecifieke overhead in het onderwijs is bijvoorbeeld leerlingadministratie, interne en roosterplanning. Al deze aspecten moeten bij het benchmarken van de overhead betrokken worden. Dat blijkt in de praktijk een moeilijke exercitie te zijn, te meer daar overheadtaken soms door medewerkers die behoren tot de primaire formatie behoren worden uitgevoerd (bijvoorbeeld de conrector die 15 lessen per week geeft).

Verhouding

Alleen maar benchmarken op omvang en kosten levert een beperkt beeld op. Uiteindelijk gaat het om de verhouding tussen de omvang, de kostprijs en de geleverde prestaties. Deze manier van kijken naar overhead staat centraal in het boekje "De overhead in het juiste perspectief". De uitgave biedt een concrete aanpak voor het vaststellen van de gewenste overhead.

Meer is niet beter

De onderzoeksresultaten van Berenschot en de praktijkervaringen van Infinite Financieel leiden tot een aantal opmerkelijke conclusies:

- Meer overhead leidt zeker niet altijd tot meer kwaliteit.
- Meer overhead leidt zeker niet altijd tot meer productie in het primaire proces.
- Schaalvergroting leidt zeker niet altijd tot een lagere overhead.

Uit onderzoeken blijkt dat er geen verband bestaat tussen de omvang van de overhead en de geleverde kwaliteit, dat medewerkers in het primaire proces niet meer gaan presteren als ze van bepaalde werkzaamheden of taken ontlast worden, en dat er vanaf ongeveer 300 arbeidsplaatsen nauwelijks meer schaalvoordelen zijn te bereiken. Alleen op administratief terrein is er dan nog winst te behalen, zie grafiek 3.

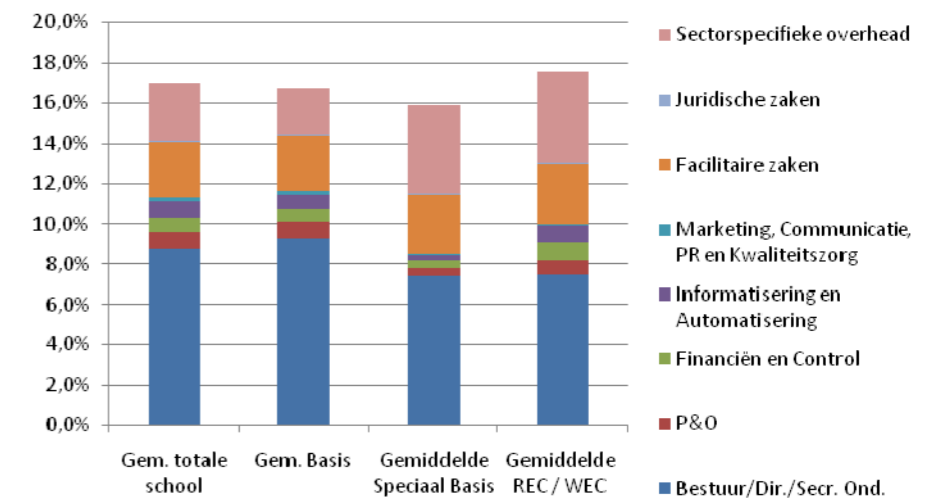
Vraaggestuurd

Het aantal vragen dat Infinite Financieel ontvangt over het onderwerp overhead neemt toe, misschien mede doordat de overheid voor het primair onderwijs nu een bezuiniging op het budget Bestuur en Management heeft aangekondigd. Merkwaaardig is beschouwen veel organisaties dit budget geïsoleerd. Logischer en beter is het te zien als een onderdeel van de totale lumpsum. De aangekondigde bezuiniging komt dan feitelijk gewoon neer op een korting van één procent op het totaal beschikbare budget per primair onderwijs organisatie. Of die bezuiniging van één procent geheel of gedeeltelijk binnen de overhead gevonden moet worden, hangt af van de antwoorden op een aantal vragen. Het is erg belangrijk de klanten van de overhead te betrekken bij de beantwoording. Zo ontstaat een vraaggestuurde inrichting van de overhead. Als men de overheadmedewerkers alleen de keuzes laat maken, is de kans groot dat er een aanbodgestuurde invulling van de overhead ontstaat. Waarbij overhead medewerkers mogelijk vooral gaan doen waar zij goed in zijn of wat zij leuk vinden en vanuit hun professionaliteit de lat op maximale hoogte leggen.

Ambitieniveau

Het beantwoorden van principiële vragen over de aard en de omvang van de overhead, leidt tot een rationele benadering van de overhead. En dat is de juiste benadering. Het gaat daarbij bijvoorbeeld over de bestuursfilosofie van de organisatie (en de bijbehorende planvormings- en rapportagelast), de inrichting van de orga-

Grafiek 2. Verhouding overheadtaken van Primair Onderwijs



nisatie (heldere taakafbakening, bijvoorbeeld tussen lijn en staf en centraal en decentraal), het aantal interne klanten en het gewenste dienstverleningsniveau (als P&O geacht wordt bij elk sollicitatiegesprek aanwezig te zijn en of elke nieuwe medewerker persoonlijk weg wijs te maken, heeft dit vanzelfsprekend financiële consequenties). En natuurlijk is ook de totale hoeveelheid beschikbare middelen van belang. Die beïnvloeden hoe dan ook het ambitieniveau. De relatief hoge overhead bij accountants, verzekeringsmaatschappijen en in de juridische dienstverlening kan onder meer hierdoor verklaard worden.

Norm

Per sector kan een indicatie gegeven worden voor de omvang van de overhead. Niet meer dan dat, want een gemiddelde is geen norm. De feitelijke omvang wordt binnen de organisatie zelf bepaald en is afhankelijk van organisatie-specifieke aspecten en ambities. Het gaat hier om de ambities van de organisatie, niet die van de individuele overheadmedewerkers. Zo komt een norm tot stand, die periodiek herijkt kan worden. De afweging welke overheadtaken in eigen beheer moeten worden uitgevoerd en welke beter uitbesteed kunnen worden of in samenwerking met anderen uitgevoerd kunnen worden, is onderdeel van deze periodieke herijking. De norm doet uitspraken over omvang en te leveren kwaliteit en is het vertrekpunt voor het

beoordelen van het functioneren en presteren van de overhead. Het beoordelen van de overhead is bijvoorbeeld in onderwijsorganisaties nog een ingewikkeld punt. Hoe kun je prestaties beoordelen op een werktrein dat volstrekt het jouwe niet is. In de eerste plaats kunnen extern opgestelde professionele kwaliteitseisen een beoordelingskader vormen. In de tweede plaats kan de tevredenheid van interne afnemers gemeten worden, door middel van enquêtes (kwantitatief) en interviews (kwalitatief).

Goed imago

Het imago van en de waardering voor de overhead binnen een organisatie kan beïnvloed worden. Het blijkt uiteindelijk niet zo moeilijk een positief-kritische benadering van de overhead te realiseren. Daarbij is communicatie met de klanten van de overhead en het managen van de verwachtingen ten aanzien van de prestaties van de overhead erg belangrijk. Een staffbureau bijvoorbeeld doet er verstandig aan steeds te laten merken dat men de scholen ziet als klanten. Klanten aan wie het staffbureau zijn bestaansrecht ontleent. Prestatieafspraken passen in een zakelijke verhouding tussen staffbureau en scholen. Ze staan amicale omgang tussen personen beslist niet in de weg. Een onderwijsorganisatie die het staffbureau ook soms benut als parkeerplaats voor medewerkers die in hun eigen functie niet meer kunnen functioneren, moet niet verbaasd zijn als blijkt dat het imago van het bureau niet al te best is.

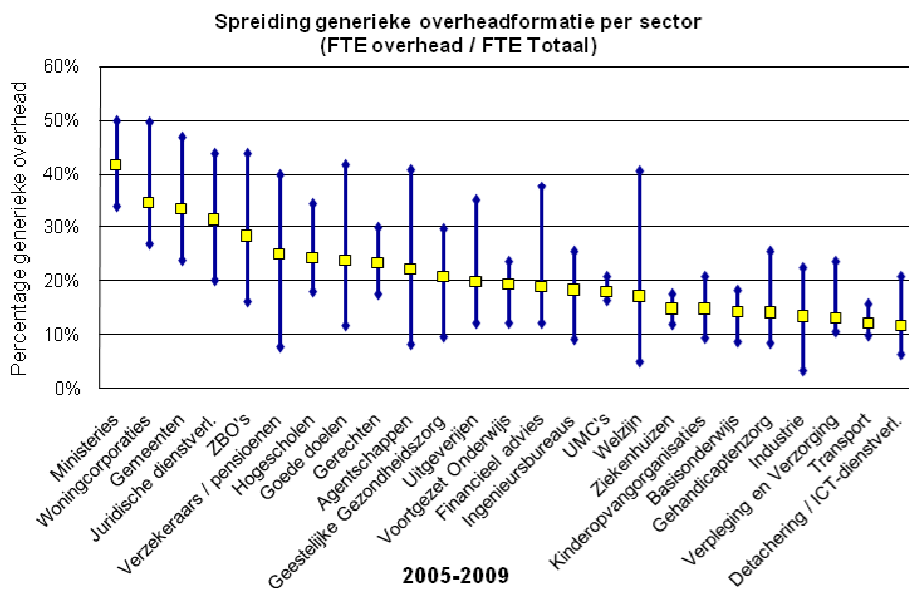
Meer informatie?

De resultaten van de Berenschot-onderzoeken zijn in 2008 gepubliceerd in het boekje "Heeft iemand de overhead gezien?"; ISBN 978-90-5261-625-4. Het ISBN nummer van "Overhead in het juiste perspectief" is 978-90-812040-26.

Op de website van Infinite Financieel staat een quick scan over het al dan niet uitbesteden van een deel van de overhead, namelijk de administratie.

www.infinitebv.nl
www.berenschot.nl

Grafiek 1. Gemiddelde en spreiding van overheadformatie in diverse sectoren.



Grafiek 3. Totale formatie VO-instellingen versus aandeel overheadformatie

