

Doorlichting overhead: conclusies en aanbevelingen

Utrecht kan fors besparen op overhead

De doorlichting overhead is uitgevoerd onder leiding van
Berenschot
10 november 2010 (anonieme versie)

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Inleiding	4
Standaarddefinities toegepast om vergelijkbaarheid te borgen	4
Kwantiteit en kwaliteit van overhead is beoordeeld in drie stappen	5
Gefragmenteerde positionering overhead en kosten overhead niet in control	6
Overhead is gefragmenteerd gepositioneerd in de organisatie	6
Onvoldoende kaderstelling en naleving van kaders leiden tot onduidelijkheid	7
Kosten overhead zijn onbeheersbaar	7
Geen goede balans tussen klant, kosten en vernieuwing	8
Maatregel 1: Scherpe norm voor overhead leidt tot forse besparing	9
Maximaal 27,2% overhead in Utrecht	9
Toepassen van de norm leidt tot een fors maximaal besparingspotentieel	11
Overheadreductie vooral bij lijnmanagement, P&O, I&A, F&C, Facilitaire diensten en secretariaten in het primaire proces	12
Kanttekeningen bij JZ, Bestuurszaken & -ondersteuning en Communicatie & Kwaliteitszorg	14
Maatregel 2: Invoeren fundamenteel andere sturing en inrichting van de overhead is nodig om besparing te realiseren	15
Concerndirectie stuurt op genormeerd budget voor overhead	15
Minder kosten door segmentatie (twee afnemersgroepen) en standaardisatie	16
Versterking functionele indeling vergroot effectiviteit en efficiëntie	16
Strategische ontwikkeling van de bedrijfsvoering dicht bij de concerndirectie en dienstdirecteuren organiseren	17
Het tijdpad waarin verandering en besparing gerealiseerd kunnen worden neemt enkele jaren in beslag	19
Om besparing te kunnen realiseren moet de bedrijfsvoering op orde zijn	19
Ontwikkel- en frictiekosten onvermijdelijk, minimale raming € 16 miljoen	19
Termijn waarop volledige besparing wordt gerealiseerd nog onduidelijk	20
 Bijlage 1: Inleiding en vraagstelling	 22
Bijlage 2: Gehanteerde definities	23
Bijlage 3: Hoofdpijnen uitkomsten benchmark	26
Bijlage 4: Omvang overhead per dienst	28
Bijlage 5: Mate van centralisatie	29
Bijlage 6: Omvang decentrale bedrijfsbureaus	31
Bijlage 7: Omvang centraal en decentrale overhead afgezet tegen de norm	32
Bijlage 8: Gedetailleerde uitkomsten enquête	34
Bijlage 9: Geraadpleegde documenten (niet toegevoegd in de anonieme versie)	48
Bijlage 10: Geïnterviewde personen (niet toegevoegd in de anonieme versie)	49
Bijlage 11: Globale onderbouwing ontwikkel- en frictiekosten	50

Samenvatting

Onder leiding van Berenschot heeft de gemeente Utrecht de overhead doorgelicht. Doel van de doorlichting was om te onderzoeken of er besparingen mogelijk zijn in de overheadfuncties, door doelmatiger en doeltreffender te werken. De benchmarkgegevens en ervaring van Berenschot waren daarbij de basis. De uitkomsten van de benchmark laten zien dat de totale personele lasten van de overhead, inclusief inhuur en uitbesteding, ongeveer gemiddeld zijn: kosten per fte Utrecht 21.504 <-> gemiddeld bij de 100.000+ gemeenten: 22.190.

Om kosten en kwaliteit van de overhead te beheersen, is het van belang een norm te hanteren. Die norm moet voor elke organisatie afzonderlijk worden bepaald. Gezien de ambitie van 'een slanke, slagvaardige, taak- en zaakgerichte organisatie (Collegeprogramma 2010-2014), zijn wij uitgegaan van een scherpe norm.: voldoende kwaliteit tegen lage kosten.

Om deze doelstelling te realiseren, moet Utrecht twee maatregelen nemen:

- a. De omvang van de overhead *normeren*; de waarde van een norm is dat deze een grens aangeeft: hier moeten we het in Utrecht mee doen;
- b. De aansturing en inrichting van de overhead versimpelen; de algemeen directeur en concerndirectie krijgen de leidende rol bij het bepalen van het beschikbare budget, de dienstverlening wordt versimpeld, er komt meer basisdienstverlening en minder maatwerk, de ingewikkelde verrekensystematiek wordt afgeschaft en taken worden meer geconcentreerd.

Wij adviseren een scherpe norm in te voeren, iets ruimer dan de 10% best presterende gemeenten. Het hanteren van deze norm leidt tot een besparings*potentieel* van maximaal € 18,1 miljoen structureel gebaseerd op een formatiereductie van 317 fte. Als we de norm hanteren van een selecte groep 100.000+ gemeenten met een lage overhead, zou dat leiden tot een besparingspotentieel van € 12,7 miljoen (237 fte). Hoewel het maximale besparingspotentieel op langere termijn haalbaar is, is op dit moment niet duidelijk welk deel daarvan al in 2014 te realiseren is. Dit komt omdat de investeringen die nodig zijn om de basis- bedrijfsvoering op orde te brengen onduidelijk en onzeker zijn en omdat het beoogde besparingspotentieel moet worden gezien in samenhang met de andere doorlichtingen (die bij oplevering van deze rapportage nog niet waren afgerond). Daarnaast vraagt het realiseren van deze opgave om een groot verandervermogen van de organisatie. Om het werkelijke besparingspotentieel op overhead per 2014 duidelijk te krijgen, adviseren we de uitkomsten van de overheaddoorlichting te concretiseren in samenhang met de andere doorlichtingen en de kosten en investeringen die nodig zijn voor het op orde brengen van de basis nader te onderzoeken.

Het realiseren van deze veranderopgave is een stevige klus. Het vraagt dat we, op basis van de norm, voor de verschillende overheadfuncties uitwerken wat dit betekent voor de beschikbare capaciteit en positionering. De overgang naar het nieuwe Stadskantoor in 2014 biedt, naar ons idee, een natuurlijk moment om de reductie volledig te realiseren.

Andere belangrijke elementen van dit voorstel zijn:

- c. Utrecht stopt met het doorbelasten van kosten van de Dienst Ondersteuning aan afnemende diensten. Er bestaat geen 13de maand meer;
- d. Een groter deel van de overheadfuncties zal onder centrale aansturing worden gebracht om de noodzakelijke standaardisering en versimpeling te kunnen realiseren, er blijft ruimte voor decentrale en/of specialistische ondersteuning;

- e. De nieuwe bestuursdienst beschikt over een kleine staf die de algemeen directeur en concerndirectie op strategisch niveau adviseert om adequaat op de overhead te sturen (innoveren, kostenbeheersing, dienstbaarheid);
- f. Kaderstelling en uitvoering van overhead worden dicht bij elkaar georganiseerd. Per 2014 worden de dienst ondersteuning, een deel van de decentrale overhead en van de BCD ondergebracht in een nieuwe dienst;
- g. Het is randvoorwaardelijk voor deze besparingen om de basis op orde te hebben. Dat betekent dat geïnvesteerd moet worden in de bedrijfsvoering om de informatievoorziening, de werkprocessen en de kwaliteit van de medewerkers te verbeteren. De financiële consequenties van het op orde brengen van de basis zijn nog onduidelijk.

Inleiding

In Utrecht worden alle organisatieonderdelen doorgelicht en beoordeeld op efficiëntie en effectiviteit. Deze doorlichting heeft betrekking op de *overhead* van de gemeente Utrecht. Overhead is een begrip waar veel verwarring over kan ontstaan. Dat ligt niet alleen aan de verschillende definities die worden gehanteerd, maar ook aan de associatie die sommigen hebben bij het begrip overhead en het 'vet' van de organisatie. De discussie gaat vooral over de omvang ervan, niet over het nut. In onze visie is dat onterecht: de overhead vervult een cruciale rol in een organisatie. Management en ondersteuning zijn nodig om de juiste beslissingen te kunnen nemen in het primaire proces. Het is daarom van belang zicht te hebben op zowel de omvang als de kwaliteit.

Standaarddefinities toegepast om vergelijkbaarheid te borgen

Via het vergelijken van aantallen formatieplaatsen heeft Berenschot de afgelopen jaren honderden onderzoeken uitgevoerd naar de omvang van overhead in publieke organisaties. In dit rapport gebruiken we definities van Berenschot voor overhead en de categorieën die zij onderscheiden. Daardoor kunnen we de Utrechtse cijfers objectief vergelijken met andere organisaties. Onder overhead verstaan wij in dit rapport: alle functies die gericht zijn op de sturing van de organisatie en de ondersteuning van het primair proces. De overheadcategorieën die Berenschot hierbij onderscheidt zijn weergegeven in onderstaand kader (voor een nadere toelichting, zie bijlage 2). De nuance die hierbij moet worden aangebracht, is dat deze taken alleen tot de overhead worden gerekend, voor zover ze niet rechtstreeks ten dienste staan van de primaire taak of klant. Een voorbeeld is de uitkeringsadministratie, die weliswaar een sterke financiële component heeft, maar door Berenschot niet beschouwd wordt als overhead.

(Lijn)Management. Onder *lijnmanagement* verstaan wij alle functionarissen wier hoofdtak het is om een rol als leidinggevende te vervullen in de lijn van de organisatie. Zij hebben een hiërarchische verantwoordelijkheid.

Personeel en organisatie. Taken op het gebied van personeel en organisatie, inclusief leidinggevend en bijbehorende secretariaten.

Informatisering en automatisering. Taken op het gebied van informatisering en automatisering, inclusief leidinggevend en bijbehorende secretariaten.

Financiën en control. Taken op het gebied van financiën en control, inclusief leidinggevend en bijbehorende secretariaten.

Juridische zaken. Juridische ondersteuning, inclusief leidinggevend en bijbehorende secretariaten. Het betreft uitsluitend juridische zaken die niet direct aan een product zijn te relateren. Concreet betekent dit dat het veelal alleen gaat om de centrale juridische staf (concern). Beroep en bezwaar rekenen wij hier niet toe.

Bestuurszaken/bestuursondersteuning. Taken ter ondersteuning van het bestuur en ambtelijke top, inclusief leidinggevend en bijbehorende secretariaten.

Communicatie. Taken op het gebied van (concern)communicatie, inclusief leidinggevend en bijbehorende secretariaten. Specifieke communicatie met betrekking tot projecten of beleid beschouwen wij als onderdeel van het primaire proces.

Facilitaire zaken. Taken op het gebied van huisvesting, post, archief, receptie, telefonisten, beveiliging, catering, documentaire informatievoorziening, schoonmaak, inkoop, magazijnbeheer, inclusief leidinggevend en bijbehorende secretariaten.

Secretariaat primair proces. Secretariële ondersteuning in het primaire proces..

De materiële kosten van de overhead hebben wij niet gebenchmarkt. Op dit moment wordt nader onderzoek gedaan naar deze kosten ten behoeve van de ramingen, die nodig zijn voor de inrichting van het stadskantoor. Mogelijke besparingen op de kosten voor huisvesting en automatisering zijn al verwerkt in de begrote kosten van het stadskantoor. Dit onderzoek richt zich uitsluitend op personele lasten, die ruim 70% van de overheadkosten uitmaken. Deze informatie vormt ook de ruggengraat van de benchmark van Berenschot.

Kwantiteit en kwaliteit van overhead is beoordeeld in drie stappen

Om kwantiteit en kwaliteit van de overhead in Utrecht te beoordelen, hebben we onder leiding van een onderzoeksteam van Berenschot drie stappen uitgevoerd:

1. *Overheadbenchmark.* Aan de hand van een benchmark hebben wij de formatie en personele kosten van de overhead in beeld gebracht en vergeleken met die van soortgelijke (100.000+) gemeenten. De diensten waren verantwoordelijk voor de cijfers.¹
2. *Overhead Value Analyse (OVA).* Doel van de OVA is inzicht te krijgen in de (toegevoegde) waarde van de overhead voor de organisatie. Daartoe hebben wij een enquête uitgezet onder ruim 100 afnemers over de kwaliteit van de dienstverlening. Tevens hebben wij circa 60 gesprekken gevoerd met aanbieders en afnemers van overheaddiensten om te beoordelen in hoeverre vraag en aanbod op elkaar aansluiten, afgezet tegen de kosten.
3. *Quickscan aansturing en inrichting.* Effectiviteit en efficiëntie van de overhead wordt in belangrijke mate bepaald door de wijze waarop de overhead georganiseerd is. In aanvulling op de resultaten uit de voorgaande stappen hebben wij daarom gesprekken gevoerd met enkele vertegenwoordigers vanuit de top van de gemeente (vier dienstdirecteuren en de concerncontroller). Aandachtspunten waren:
 - *De aansturing.* Daarbij gaat het in het bijzonder om de wijze waarop de relatie tussen overheadafdelingen en hun interne afnemers is vormgegeven.
 - *De inrichting.* Daarbij gaat het vooral om de verhouding tussen centrale en decentrale staven.

Op basis van deze stappen hebben wij een onderbouwde inschatting gemaakt van het besparingspotentieel op de overhead en de maatregelen nodig zijn om de besparing te realiseren.

Het onderzoek is uitgevoerd onder leiding van Berenschot. Het team van Berenschot is gevormd door Johan Posseth (projectleider), Olivia van Eenennaam, Frank Gortemaker, Mark Huijben. De ambtelijke organisatie heeft het onderzoeksteam ondersteund bij de uitvoering van de doorlichting.

De eindredactie is gevoerd door de regisseur van de externe doorlichting, Jaring Hiemstra.

¹ Concreet heeft de contactpersoon van elke dienst de eigen overheadformatie toegedeeld volgens onze methodiek. Berenschot heeft het onderzoek actief begeleid en de afdelingen ondersteund. Met vijf diensten hebben wij de resultaten in een individueel gesprek besproken: BCD, DO, DMO, SO, SW (samen ongeveer driekwart van het totale ambtelijk apparaat van de gemeente Utrecht). Doel was de cijfers toe te lichten en de gegevens te valideren. De diensten hadden daarna gelegenheid om eventuele correcties door te voeren. Daarnaast is een 'verwondersessie' georganiseerd om eventuele verbaaspunten te bespreken en zijn wij nader ingegaan op de door ons gehanteerde definities, ten behoeve van de uniformiteit. Na akkoord van de dienst en in overleg met de begeleidingscommissie zijn de cijfers definitief vastgesteld. Van de overige diensten is de overheadformatie toegedeeld door een medewerker van IAA, in overleg met de controller van de betreffende dienst.

Gefragmenteerde positionering overhead en kosten overhead niet in control

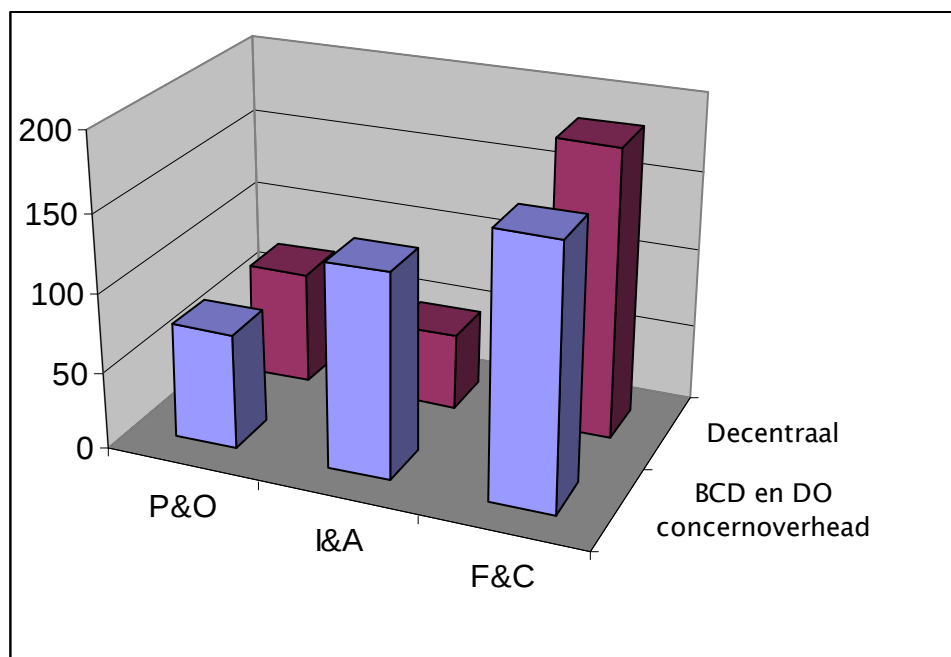
De gemeente Utrecht heeft gekozen voor een organisatiemodel waarin de overhead op hoofdlijnen georganiseerd is langs drie lijnen:

- De Bestuurs- en Concerndienst (BCD) is verantwoordelijk voor kaderstelling.
- De Dienst Ondersteuning (DO) is verantwoordelijk voor de uitvoering van een groot aantal overheaddiensten.
- De vakdiensten beschikken daarnaast over een eigen staf, waaronder voor financiën, personeel & organisatie, en secretariële ondersteuning.

Kosten van de uitvoering door de Dienst Ondersteuning worden doorbelast aan de afnemende diensten op basis van verdeelsleutels. Eventuele tegenvallers bij de Dienst Ondersteuning worden aangevuld door de afnemende diensten (DO is een zogenaamde 'nuldienst').

Overhead is gefragmenteerd gepositioneerd in de organisatie

De positionering van de overhead in de gemeente Utrecht is ingewikkeld. Een deel van de overheadstaken is gecentraliseerd, maar er is ook sprake van een substantiële decentrale overhead. Verder zijn sommige overheadtaken versnipperd over een groot aantal afdelingen, centraal (DO en BCD) en decentraal (vakdiensten). Op concernniveau hebben in totaal 17 afdelingen² een rol in 7 overheadfuncties. Dit zegt iets over de hoge mate waarin overheidsfuncties zijn opgeknipt. Tot slot is een belangrijk deel van de bedrijfsvoering (bijvoorbeeld P&O, I&A, Financiën & Control) decentraal belegd, terwijl hier ook op centraal niveau substantieel aan wordt gewerkt. In figuur 1 laten we zien hoe de formatie voor P&O, I&A en Financiën & Control verdeeld is.



² De p&o functie wordt bijvoorbeeld op concernniveau door 5 afdelingen verzorgd: O&I, P&A, 't Bureau, SC SCI en SC HRM.

De figuur geeft aan dat, ondanks concentratie van overheadtaken, 45% van de overhead op deze functies decentraal georganiseerd is.

In de gesprekken is aangegeven dat, door het ontbreken van een goede centrale ondersteuning (bijvoorbeeld op het terrein van managementinformatie) decentrale bedrijfsbureaus nodig zijn. Gesprekspartners geven ook aan dat om voldoende greep te houden op de bedrijfsvoering, vakdiensten eigen systemen in stand houden, wat veel extra tijd kost. Deze signalen zeggen iets over de suboptimale samenwerking en daarmee gepaard gaan inefficiëntie. De omvang van decentrale overhead, exclusief management en secretariaten varieert tussen 4,6% en 9,8% (zie bijlage 6).

Onvoldoende kaderstelling en onvoldoende naleving van kaders leiden tot onduidelijkheid

De overhead is ook complex vanwege het ontbreken van heldere kaders. Vaak is niet precies duidelijk wat de standaard is: 'Wat kan ik verwachten als afnemer?' 'Wat is basis?' 'Wat is maatwerk?' 'Wie gaat waar over?'. In de gesprekken is aangegeven, dat BCD haar kaderstellende rol onvoldoende oppakt. Genoemd zijn onder andere een gebrek aan visie en kaders met betrekking tot informatisering, organisatieontwikkeling en financieel beleid. Kaders die er zijn, worden niet voldoende nageleefd. Zo blijken vastgestelde kaders en standaarden in concerngremia als het controllersoverleg en de concerndirectie of het platform van informatiemangers niet heilig. Meer in het algemeen wordt er te weinig op toegezien dat eenmaal genomen beslissingen daadwerkelijk nageleefd worden (zie ook IAA, Evaluatie Dienst Ondersteuning, 2009). De huidige organisatie leidt, kortom tot onduidelijkheid. Afnemers kunnen daardoor 'overvragen'. Bij aanbieders werkt onduidelijkheid rolvervaging en eigen interpretatie in de hand, ten koste van uniformiteit en efficiëntie.

Kosten overhead zijn onbeheersbaar

Door de gekozen financieringsstructuur zijn kosten moeilijk te beheersen. De Dienst Ondersteuning, de grootste aanbieder van overheaddiensten binnen de gemeente, belast de kosten van de basisdienstverlening door aan de afnemende diensten op basis van verdeelsteutels. Theoretisch zouden afnemers volledig in control moeten zijn met betrekking tot de overheadkosten die zij van de DO krijgen doorbelast. Paradoxaal genoeg is dit niet het geval. Hoewel de hoogte van het budget van de DO in de begroting vastgesteld is, lijkt er door de constructie van 'nuldienst' in de beleving en in de gevolgde praktijk geen vast budget te zijn. Gemaakte kosten worden gedekt door de afnemende diensten: 'U vraagt, wij draaien'. Meer maatwerk vergroot de opbrengsten en daarmee de financiële dekking van de Dienst Ondersteuning. Slechts 60% van de inkomsten van DO bestaat uit basisdienstverlening. De rest % betreft maatwerk, ook als maatwerkverrekening tussen servicecentra van de Dienst Ondersteuning zelf.

Verdeling van de totale kosten op basis van verdeelsleutels maakt dat de afnemende diensten te weinig kansen hebben om overheadkosten terug te dringen. Diensten worden niet direct 'beloond' wanneer zij minder afnemen (minder pc's, minder vierkante meters, etc.). De kosten voor basisdienstverlening worden bepaald door de totale kosten. Eventuele tegenvallers worden achteraf in rekening gebracht bij de afnemers (13e periode). In de eerste twee jaar van het bestaan van de Dienst Ondersteuning is duidelijk geworden dat dit forse naheffingen kunnen zijn. Hoewel de afgelopen jaren de totale beheerslasten steeds beter in beeld komen, zijn er nog altijd grote onzekerheden over de kosten van de overhead en de dekking ervan. Interne doorbelasting blijkt veel tijd en energie te kosten, zonder dat het de gewenste duidelijkheid geeft over de kosten. Afdelingshoofden (bij afnemende diensten) hebben in dit

doorlichtingonderzoek aangegeven niet te weten waarvoor ze precies betalen en waarom ('We hebben er geen greep op').

Geen goede balans tussen klant, kosten en vernieuwing

Bij het inrichten van de overhead is het van belang een gezonde balans te vinden tussen drie kernwaarden: ondersteuning van het primaire proces, beheersing van de bedrijfsvoering, en vernieuwing. Wij constateren dat in de huidige financieringsstructuur er te veel accent ligt op de klant: 'u vraagt, wij draaien', ten koste van kostenbeheersing en vernieuwing. Deze situatie is financieel onhoudbaar en leidt niet tot de gewenste kostenbesparing. In onze visie is het noodzakelijk tot een andere balans te komen. Dat vereist een andere benadering van aansturing en inrichting van de overhead.

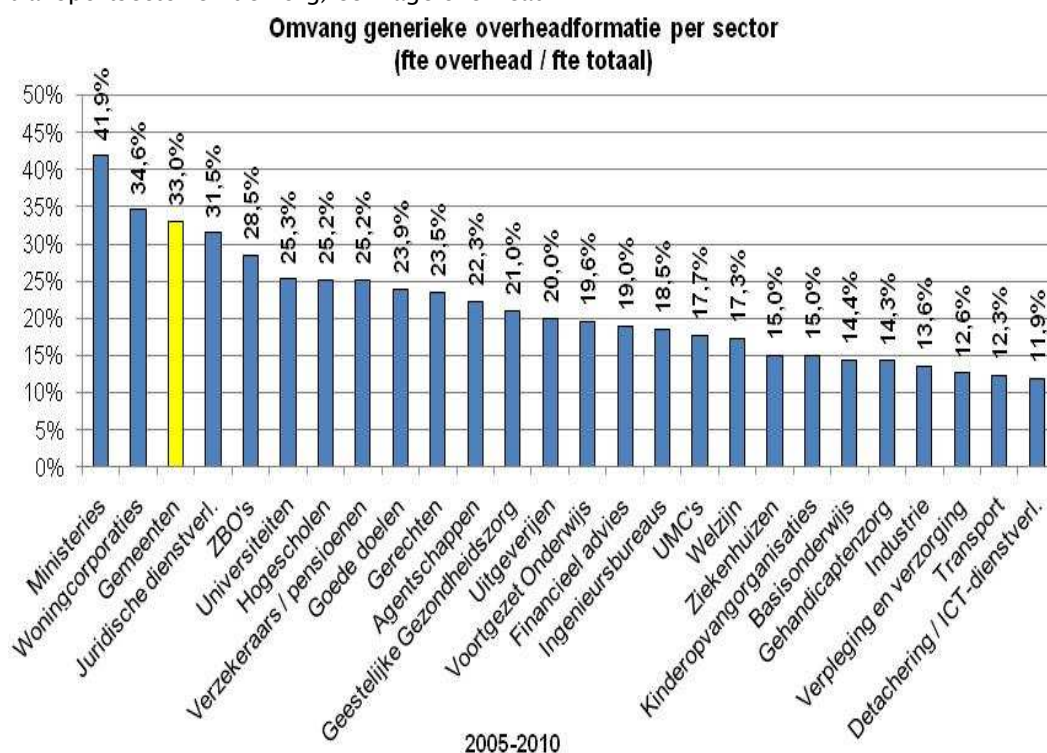
Maatregel 1: Scherpe norm voor overhead leidt tot forse besparing

Om kosten en kwaliteit te beheersen, is het belangrijk om een norm vast te stellen voor de omvang van de overhead. De waarde van een norm is dat deze een grens aangeeft: hier moeten we het mee doen. De norm bepaalt de beschikbare capaciteit (budget/formatie). Op basis daarvan wordt het product/dienstenniveau bepaald.

De norm bepaalt de beschikbare capaciteit (budget/formatie). Op basis daarvan wordt het product/dienstenniveau bepaald. Uitgangspunt voor het stellen van de norm is het overheadpercentage: de verhouding tussen de omvang van de overhead (fte) en de totale organisatie (fte). Gezien de ambitie van het college gaan wij uit van een scherpe norm, rekening houdend met de specifieke kenmerken van de Utrechtse organisatie.

Maximaal 27,2% overhead in Utrecht

Voor het bepalen van een adequate norm voor de omvang van overhead in Utrecht is het van belang te kijken naar de dienstverlening en het primaire proces. Niet voor alle taken is immers dezelfde mate van ondersteuning nodig. Het meerjarig onderzoek van Berenschot naar overhead in ruim twintig sectoren laat zien dat tussen sectoren grote verschillen bestaan. Zo hebben de meer uitvoerende organisaties een substantieel lagere overhead dan de meer beleidsmatig en politiek georiënteerde organisaties, zie figuur 2. Het onderzoek laat zien dat ook betaalbaarheid een rol speelt. Zo zien we in sectoren waar er grote druk is op de kosten (zoals de transportsector en de zorg) een lage overhead.



Figuur 2: Gemiddelde omvang overhead in verschillende sectoren

Ruim een kwart van de totale formatie van de gemeente Utrecht heeft betrekking op taken die een meer uitvoerend karakter hebben. Dit betreft de GG&GD, bibliotheek, brandweer, Muziekcentrum Vredenburg, Dienst Gemeentelijke Musea, Stadsschouwburg, Projectbureau Leidsche Rijn, Projectorganisatie Stationsgebied en enkele onderdelen binnen Stadswerken

(buitendienst, ingenieursbureau), DMO (SoZaWe, BIGU en Sport) en Stedelijke Ontwikkeling (projectmanagementbureau). De gemiddelde omvang van de overhead in vergelijkbare sectoren varieert tussen 14% (gemiddelde bij cultuurinstellingen) en 22,5% (gemiddelde bij agentschappen).

De vraag is, welk normpercentage voor overhead past bij de gemeente Utrecht. In het Collegeprogramma 2010–2014 committeert het college zich aan een 'een slanke, slagvaardige, taak- en zaakgerichte organisatie, die excelleert in haar dienstverlening'. Hieruit leiden we af dat het bestuur ambitieus is op het gebied van de overhead. Deze moet slank en sober zijn. De huidige overhead van de gemeente Utrecht is 32%. De nieuwe norm voor Utrecht hebben wij afgeleid van de decielscore: 10% van alle gemeenten heeft een lagere overhead dan dit getal.

	1	2	3	1-3
Overheadcategorie	Huidig % overhead Utrecht	Beste gemeenten % (1^e deciel)	Nieuwe norm in % overhead Utrecht	Vershil (procent- punt) met huidige overhead
Management	6,0%	3,5%	4,0%	2,0%
Personeel en Organisatie	3,0%	2,0%	2,5%	0,5%
Informatisering & Automatisering	3,8%	3,7%	3,7%	0,1%
Financiën & Control	7,2%	5,7%	6,0%	1,2%
Juridische Zaken	0,5%	0,7%	0,7%	-0,2%
Bestuurszaken & Bestuursondersteuning	1,4%	1,6%	1,6%	-0,2%
Communicatie en Kwaliteitszorg	1,2%	1,5%	1,5%	-0,3%
Facilitaire dienst	5,1%	5,0%	5,0%	0,1%
Secretariaten in het primaire proces	3,8%	2,2%	2,2%	1,6%
Totaal	32,0%	25,9%	27,2%	4,8%

Tabel 1: De nieuwe Utrechtse norm voor de omvang van de overhead³

De decielscore is 25,9% is verdeeld over meerdere overheadcategorieën, zie tabel 1. In onze visie is deze norm te scherp voor de gemeente Utrecht. Op onderdelen stellen wij voor een ruimere norm aan te houden, te weten voor:

- (Lijn)management: 10% van de gemeenten heeft een managementpercentage van 3,5 of lager. Het verschil met de huidige omvang van het lijnmanagement (5,8%) in Utrecht is erg groot. Een forse daling van het aantal managers vereist vergaande veranderingen in de organisatiestructuur. Wij gaan daarom uit van een reëlere norm van 4,0%. Ongeveer een kwart van alle gemeenten heeft een dergelijk managementpercentage of lager.
- Personeel & organisatie. Aangenomen mag worden dat de voorgenomen bezuinigingen als gevolg van het Collegeprogramma tot ingrijpende veranderingen in de organisatie zullen leiden. Dat zal veel vergen van P&O, de komende jaren. In dat licht achten wij een norm van 2,0% (vooralsnog) te scherp.
- Financiën & control. Een norm van 6,0% betekent dat het huidige aantal medewerkers moet worden teruggebracht met 20% (circa 78 fte op een totaal van 350 fte). Een grotere besparing is naar ons te ambitieus, te meer omdat 6,0% behoorlijk lager is dan gemiddeld bij 100.000+ gemeenten (7,4%).

³ Het percentage van 32,0% betreft de breuk tussen het totaal aantal formatieplaatsen in de overheadfuncties gedeeld door de totale werkelijke bezetting (primaire proces plus de overhead).

Na bijstelling is de norm 27,2%. Hoewel dit een ambitieuze norm is, is de onderzoeksgroep van mening dat de primaire taken adequaat kunnen worden uitgevoerd met de overhead die in dat geval beschikbaar is.

Toepassen van de norm leidt tot een fors maximaal besparingspotentieel

In tabel 2 geven we weer wat volgens de norm van 27,2% de maximaal toelaatbare omvang van de overheadcategorie is. Deze hebben wij afgezet tegen de huidige omvang. Het verschil geeft aan hoeveel formatie bespaard moet worden, in totaal 317,4 fte. Wij hebben rekening gehouden met de beoordeling van de kwaliteit van de dienstverlening.

Overheadcategorie	Norm %	Huidig %	Norm fte	Huidig fte	Besparing
Management	4,0%	6,0%	181,3	293,1	111,8
Personeel en Organisatie	2,5%	3,0%	113,3	146,4	33,1
Informatisering & Automatisering	3,7%	3,8%	167,7	179,3	11,6
Financiën & Control	6,0%	7,2%	272,0	350,3	78,3
Juridische Zaken	0,7%	0,5%	31,7	25,9	-5,8
Bestuurszaken & Bestuursondersteuning	1,6%	1,4%	72,5	69,0	-3,5
Communicatie en Kwaliteitszorg	1,5%	1,2%	68,0	56,8	-11,2
Facilitaire dienst	5,0%	5,1%	226,7	247,2	20,5
Secretariaten in het primaire proces	2,2%	3,8%	99,7	182,3	82,6
Totaal	27,2%	32,0%	1.233,0	1.550,3	317,4

Tabel 2: Omvang genormeerde overhead per overheadcategorie op basis van bezetting in het primaire proces (3300 fte)

Een vermindering van het aantal fte⁴, vermenigvuldigd met de gemiddelde loonsom van € 66.324, leidt op langere termijn tot een besparingspotentieel van maximaal € 21,1 miljoen. Rekening houdend met de in de programmabegroting 2010 ingeboekte, structurele bezuiniging van € 3 miljoen per 2012, leidt dit tot een bijgesteld maximaal potentieel van € 18,1 miljoen.

Vergelijkend met de best presterende gemeenten, is er een maximaal besparingspotentieel van € 18,1 miljoen op overhead. Als gericht wordt vergelen met een selecte groep 100.000+ gemeenten met een lage overhead, zou er een besparingspotentieel van 12,7 miljoen euro zijn (gebaseerd op een vermindering van 237 fte). Hoewel het maximale besparingspotentieel op langere termijn haalbaar is, is op dit moment niet duidelijk welk deel daarvan al in 2014 te realiseren is. Dit komt omdat de investeringen die nodig zijn om de basis-bedrijfsvoering op orde te brengen onduidelijk en onzeker zijn (zie pagina 15) en omdat het beoogde besparingspotentieel moet worden gezien in samenhang met de andere doorlichtingen. Ook vraagt het realiseren van deze opgave om een groot verandervermogen van de organisatie. Wij adviseren om na afronding van deze doorlichting het werkelijke besparingspotentieel te concretiseren, parallel aan de overige doorlichtingen, met een sterke focus op de kosten en investeringen die nodig zijn voor het op orde brengen van de bedrijfsvoering.

Het maximale besparingspotentieel voor dat op langere termijn gerealiseerd kan worden, geldt voor de gemeente Utrecht als geheel. Wij adviseren om de norm als uitgangspunt te hanteren. Hoe en op welke plek de reductie plaatsvindt, dient nader te worden onderzocht. Het gaat om een grote veranderopgave die investeringen in kwaliteiten van medewerkers en ondersteunende systemen vraagt. Waar de besparing precies gevonden wordt, is afhankelijk van de keuzes die

⁴ De besparing van 317,4 fte is inclusief de reeds voorgenomen besparing op staf en leiding bij SoZaWe

worden gemaakt met betrekking tot het dienstverleningsniveau en de aansturing en inrichting van de overhead (zie maatregel 2).

Bij het bepalen van de omvang van de overhead zijn wij uitgegaan van de werkelijke bezetting in het primaire proces per augustus 2010 (3.300 fte). Gezien een vacaturestop en voorgenomen bezuinigingen veronderstellen wij dat dit een reëel uitgangspunt is. Hanteren van een genormeerde omvang van de overhead zal, in het licht van de voorgenomen bezuinigingen uit het collegeprogramma, leiden tot een verdergaande krimp van de overhead. Aangezien op dit moment niet duidelijk is welke keuzes gemaakt zullen worden, hebben wij dit niet meegenomen in onze berekeningen.

Overheadreductie vooral bij lijnmanagement, P&O, I&A, F&C, Facilitaire diensten en secretariaten in het primaire proces

Het toepassen van de norm betekent dat bij een aantal functies de huidige formatie (fors) teruggebracht moet worden. Dit betreft (lijn)management, personeel & organisatie, informatisering & automatisering, financiën & control, facilitaire dienst en de secretariaten in het primaire proces. Op basis van onze verkenning van de kwaliteit en omvang merken wij het volgende op over de haalbaarheid daarvan:

Lijnmanagement. Een managementpercentage van 4,0% betekent een span of control van 18 per manager (181 managers op 3.300 medewerkers in het primaire proces). Het gemiddelde bij 100.000+ gemeenten is 4,4%. Ongeveer een kwart van alle gemeenten heeft een omvang van 4,0% of lager. We realiseren ons dat het een forse vermindering is van het aantal managers en dat dit gevolgen heeft voor de rolinvulling en het takenpakket van managers en medewerkers. De norm is ambitieus. We denken echter dat de genoemde besparing te realiseren is. Een norm helpt om kritisch te zijn over de tijdsbesteding (wet van Parkinson: je besteedt ergens zoveel tijd aan als je beschikbaar hebt). Ervaring van Berenschot is de andere gemeenten goed in staat zijn om met een dergelijke norm hun primair proces op te vangen. Op basis van nader onderzoek kan per dienst een optimale omvang bepaald worden, rekening houdend met (dienst)specifieke factoren, waar onder de complexiteit van het werkterrein, de beschikbare tijd voor management, de managementverantwoordelijkheid, de taakvolwassenheid van medewerkers en de structuur van de organisatie.

Personeel en Organisatie. Afgaande op de norm zal ongeveer 33 fte bezuinigd moeten worden. Wij constateren dat de functie behoorlijk versnipperd is: verschillende afdelingen binnen de BCD, bij DO hebben een rol in P&O. Daarnaast hebben de vakdiensten eigen P&O-ers. In het algemeen is de waardering voor de P-functie voldoende. Bij de O-functie is op een aantal onderdelen behoorlijke verbetering gewenst. Vanwege de huidige versnippering zien wij mogelijkheden voor forse besparing (door bundeling van kaderstelling en uitvoering), gepaard met een vergaande versobering.

Financiën & Control. Een norm van 6% impliceert een forse vermindering van de capaciteit met circa 78 fte. Wij constateren dat er zowel decentraal als centraal bij vele afdelingen financiële functies bestaan. Bovendien is sprake van dubbeling, doordat centrale systemen voor financiële administratie en planning onvoldoende aansluiten op de behoeften decentraal. 6% is op termijn mogelijk wanneer de financiële functie efficiënter ingericht wordt, de planning en controlcyclus aanzienlijk vereenvoudigd wordt en geïnvesteerd wordt in verdere professionalisering van de financiële bedrijfsvoering. Een goed initiatief in dit verband is de recente introductie van een verplichtingenadministratie. Verder zijn wij er vanuit gegaan dat de werklust zal afnemen door schaalvermindering vanwege voorgenomen bezuinigingen (minder subsidies, minder

vastgoedontwikkeling, en dergelijke). Op termijn verwacht Utrecht 100 miljoen minder uitgaven te hebben. Dat zal zich ook vertalen in de financiële functie. Mocht dat niet het geval zijn, dan is 6% kritiek.

Informatisering & Automatisering. 3,7% voor I&A betekent dat formatie moet worden teruggebracht met ongeveer 15 fte. Dat kan alleen bij vergaande standaardisering en versobering. Hierbij tekenen wij aan dat sprake is van achterstallig onderhoud op het gebied van informatisering en automatisering, er onduidelijkheid is over de kosten voor investeringen en vernieuwing, over de verhouding basisdienstverlening / maatwerk, en kaders ontbreken. De komende periode is aldus veel capaciteit nodig om dit 'achterstallig onderhoud' op orde te brengen. Pas daarna komt een scherpe norm in beeld.

Facilitaire dienst. Beheer en onderhoud van de panden worden uitgevoerd door de verhuurder en worden verrekend in de servicekosten. Deze en overige taken, die uitbesteed zijn zoals beveiliging, schoonmaak, catering, beheer van het statisch archief, dat door Het Utrechts Archief uitgevoerd wordt, zijn vertaald in formatieomvang van de functie Facilitaire dienst. Besparingen zullen dus niet alleen op eigen personeel, maar ook op bovenstaande uitbesteede werkzaamheden moeten plaatsvinden.

Secretariaten in het primaire proces. De gemeente Utrecht heeft 3,6% secretariaten in het primaire proces. Dat is ongeveer een derde meer dan gemiddeld bij 100.000+ gemeenten (2,7%). Wij achten een forse besparing, 83 fte, reëel om een aantal redenen:

- Vuistregel is dat naarmate gemeenten meer (lijn)managers hebben, zij meer secretariaten (in het primaire proces) hebben. De omvang van de secretariaten kan aldus gelijke tred houden met de afname van aantal managers.
- Met de overgang naar een nieuw stadskantoor zijn er minder dislocaties. Dit vergroot de mogelijkheid om te werken in pools.
- Andere sectoren laten zien dat een beperkte omvang van het secretariaat mogelijk is. Dat betekent dat managers en medewerkers in het primaire proces meer secretariële taken zelf moeten oppakken, beter gebruik moeten gaan maken van kantoorautomatisering en daarbij beter ondersteund moeten worden door geautomatiseerde processen.

Kanttekeningen bij JZ, Bestuurszaken & –ondersteuning en Communicatie & Kwaliteitszorg

Tabel 2 laat zien dat de gemeente Utrecht op een aantal functies onder de norm zit, te weten bij Juridische Zaken, Bestuurszaken & Bestuursondersteuning en bij Communicatie en Kwaliteitszorg. Uit enquêtes (zie bijlage 8) en interviews blijkt, dat de kwaliteit van deze functies in het algemeen voldoende tot hoog gewaardeerd wordt. In die zin is er geen reden om de formatie te verhogen tot de normen. Toch zijn wij bij de berekening van mogelijke besparingen uitgegaan van de norm. Onze motivering daarbij is als volgt:

Bestuurszaken en Bestuursondersteuning. Uit enquêtes en interviews blijkt, dat de kwaliteit van deze functie hoog gewaardeerd wordt. Met de huidige, en gerelateerd aan de scherpe norm, sobere omvang van de functie is de geleverde kwaliteit meer dan voldoende. We oordelen daarom dat het niet juist zou zijn de formatie uit te breiden tot de norm.

Juridische Zaken. Juridische Zaken heeft alleen betrekking op concernjuristen. Vakjuristen, zoals vastgoedjuristen, juristen sociaal recht, en bezwaar- en beroep, rekenen wij tot het primaire proces. Zij staan direct ten dienste van de klant. Dit betekent dat, conform onze definitie, evenals bij andere gemeenten slechts een deel van het aantal juristen is aangemerkt als overhead. Utrecht heeft gekozen voor een beperkt aantal centrale juristen. Niet uitgesloten kan worden dat ook decentrale vakjuristen deels concerntaken uitvoeren. Wij adviseren bij de doorlichting van het primaire proces en de BCD de precieze taken van de vakjuristen in kaart te brengen.

Communicatie en Kwaliteitszorg. Communicatie heeft volgens onze definitie eveneens alleen betrekking op concernactiviteiten. Specifieke communicatie met betrekking tot projecten of beleid beschouwen wij als onderdeel van het primaire proces. Dit betekent dat het aantal medewerkers communicatie, inclusief leidinggevenden en secretariaat in de benchmark, behoorlijk lager is dan het totale aantal medewerkers van het Communicatiebureau, namelijk ongeveer een derde. Wij adviseren daarom tevens onderzoek te doen naar mogelijke besparingen bij communicatie in het primaire proces.

Maatregel 2: Invoeren fundamenteel andere sturing en inrichting van de overhead is nodig om besparing te realiseren

Het hanteren van een scherpe norm is niet haalbaar zonder een aantal ingrijpende veranderingen in de organisatie en de aansturing van de overhead. Grote besparingen zitten niet zozeer in procesverbeteringen ('operational excellence'), maar in een fundamenteel andere visie op de rol van de overhead. Het nieuwe sturingsconcept moet het gemeenschappelijk belang meer centraal stellen: de overhead ondersteunt de primaire processen en is een cruciale schakel in de organisatie. Niet langer staat de individuele afnemer of de individuele dienst centraal, maar het concernbrede belang: het resultaat voor de gemeente als geheel telt. In tabel 3 schetsen wij op hoofdlijnen de stappen die moeten worden gezet. In dit hoofdstuk gaan wij hier nader op in.

Huidige situatie	Gewenste situatie	Maatregel
Aanbieder–afnemer	Gemeenschappelijk belang	Concerndirectie opdrachtgever
U vraagt wij draaien	Standaardaanbod, minimaal maatwerk	Helderder vaststellen en uitbreiden standaardpakket
Interne verrekening	Vast budget	Eigen budget dienstverlener
Dienstverleningsovereenkomsten	Monitoren verbruik	Afschaffen DVO's, versterken monitoring
Permanente onderhandeling	Helderheid over aanbod	Standaardpakket, concerndirectie besluit over basispakket en maatwerk
Beleid en uitvoering liggen ver uit elkaar	Beleid en uitvoering versterken elkaar	Beleid en uitvoering dicht bij elkaar organiseren
Reactief	Vernieuwend	Investeringsruimte
Weinig vertrouwen	Vertrouwen	Strategische klantenraad

Tabel 3: noodzakelijke verandering sturingsmodel overhead

Concerndirectie stuurt op genormeerd budget voor overhead

Uitgangspunt in het nieuwe model is een vast budget voor een vooraf vastgesteld (basis) dienstenpakket dat zeker 80–90% van de ondersteuning dekt. De aanbieder van overheaddiensten hoeft zich niet langer te bedruipen door het in rekening brengen van zijn diensten bij de afnemers. De concerndirectie fungeert als opdrachtgever en stelt de kaders vast: een genormeerd budget voor het basispakket. Ook besluit de concerndirectie over de omvang van maatwerk. De algemeen directeur stuurt – na besluitvorming door de concerndirectie – op de Utrechtse overheadnorm.

De aanbieder is resultaat- en budgetverantwoordelijk en maakt gebruik van periodieke monitoring over gebruik en klanttevredenheid om te kunnen sturen op kosten en resultaat. De betreffende directeur legt daarover verantwoording af aan de algemeen directeur. De kosten zijn niet langer onderdeel van de budgetten van de afnemers. Er zijn geen maandelijkse verrekeningen (en 13^e maand) meer. De BBV schrijft voor dat kosten worden toegeschreven aan producten. Hoewel steeds meer gemeenten dit principe loslaten, kunnen kosten ook direct – en dus niet via de diensten – aan producten toegerekend worden. Om voldoende ruimte te hebben

voor vernieuwing en verbetering, beschikt de diensverlener over een investeringsbudget dat jaarlijks in de begroting wordt vastgesteld.

Door de concerndirectie als geheel de rol van opdrachtgever te geven, wordt het gemeentebrede belang versterkt: gezamenlijk wordt een afweging gemaakt over het budget, het basispakket en maatwerk. Dat versterkt de positie van de aanbieder (geen permanente onderhandeling met afnemers) en vergroot de samenhang van beleid. De concerndirectie laat zich daarover adviseren door een kleine strategische kern binnen de bestuursdienst, die tevens de realisatie van de kaders volgt.

Belangrijk is dat de dienstverlening aansluit op de vraag. Een mogelijk mechanisme om dit te borgen, is het werken met klantenraden per onderwerp, bijvoorbeeld een ICT-raad. De klantenraad is een groep van vertegenwoordigers van afnemers en aanbieders die gezamenlijk adviseert over het aanbod, waaronder: het dienstenpakket op hoofdlijnen (keuzes in het assortiment), toekomstige producten en diensten die passen bij de ontwikkeling van de afnemers, handhaving of bijstelling van kaders en richtlijnen, advies over maatwerk en ruimte R&D budget. De concerndirectie is eindverantwoordelijk en neemt de besluiten.

Minder kosten door segmentatie (twee afnemersgroepen) en standaardisatie

Om kosten te besparen, is het van belang kritisch te kijken naar het dienstverleningsniveau. Dat kan door het aanbod beter af te stemmen op de aard van het primaire proces. Een primair proces met een meer uitvoerend karakter vraagt immers om een andere ondersteuning door de overheadfuncties dan meer beleidsmatige en politiek georiënteerde organisatieonderdelen. De overgang naar het Stadskantoor biedt een goede kans voor differentiatie. Wij stellen voor twee afnemergroepen te onderscheiden. Meer differentiatie gaat ten koste van standaardisatie en uniformering (noodzakelijk voor efficiëntie). De afnemers zijn:

- *Kernonderdelen.* Dit zijn de meer beleidsmatig en politiek georiënteerde onderdelen van de gemeente, gevestigd in het (toekomstige) Stadskantoor. Hiervoor geldt een uitgebreider basispakket, gezien de aard van het primaire proces;
- *Overige onderdelen.* Dit zijn de uitvoeringsgerichte onderdelen (zie hiervoor), die buiten het Stadskantoor gevestigd zijn. Hiervoor geldt een eenvoudiger basispakket en de diensten verzorgen zelf de facilitaire functie (mogelijk catering, gebouwbeheer, receptie en beveiliging).

Belangrijke voorwaarde is daarnaast het vergroten van het basispakket: meer standaardproducten/diensten; maatwerk is uitzondering in plaats van regel. In de nieuwe situatie is sprake van twee typen diensten per afnemergroep:

- *Basispakket.* Dit zijn standaardproducten en -diensten (zeker 80–90% van het totaal). Bepalend voor de samenstelling van het basispakket is de beschikbare capaciteit;
- *Pluspakket.* Dit zijn producten/diensten die niet gestandaardiseerd zijn (maatwerk). Maatwerk is uitzondering en alleen mogelijk na akkoord van de concerndirectie.

Segmentatie en standaardisatie zijn twee voorbeelden van de vergaande vereenvoudiging van de overheadproducten en overheadprocessen die nodig is om de bespaar- en ontwikkeldoelstelling te realiseren. Duidelijk moet worden dat de overheadfunctie in Utrecht indringend verandert.

Versterking functionele indeling vergroot effectiviteit en efficiëntie

In theorie zijn voor het bepalen van een optimale inrichting twee dimensies van belang: de variëteit van de producten en diensten en de veranderlijkheid van de omgeving (zoals politieke en maatschappelijke ontwikkelingen), zie figuur 3.

variëteit	hoog	Centraal Specialistisch	Decentraal Specialistisch
	laag	Centraal Functioneel	Decentraal Functioneel
		laag	hoog
		veranderlijkheid	

Figuur 3: ordeningsprincipes organisatie

Binnen de overhead zijn de producten/diensten, gemiddeld genomen, vrij homogeen en is de omgeving vrij stabiel. Daarbij past een centrale, functionele organisatie. Belangrijke voordelen van een functionele indeling zijn:

- meer efficiëntie door standaardisering van werkprocessen.
- het ontwikkelen van expertise/specialisatie.
- het bundelen van verwante activiteiten (geen versnippering, meer uniformering, meer duidelijkheid).
- versterken van centrale controle/meer greep op de overhead (duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is).

Wij stellen daarom voor (nog meer) in te zetten op een functionele indeling. Waar nodig moet ruimte zijn/blijven voor decentrale en/of specifieke ondersteuning.

De functionele indeling kan worden versterkt door kaderstelling en uitvoering samen te brengen. Met kaderstelling bedoelen wij de vertaling in beleid van de door de concerndirectie beoogde strategie op het terrein van de bedrijfsvoering. Concentratie van kaderstelling en uitvoering betekent dat de gehele huidige Dient Ondersteuning, een (nader te bepalen) deel van de decentraal georganiseerde overheadfuncties en onderdelen van de BCD opgaan in een nieuw te vormen organisatieverband. Veel medewerkers zullen hun werk decentraal bij de diensten (blijven) uitvoeren.

Doel van deze concentratie is het verminderen van de kloof tussen beleid en uitvoering en het beter benutten van de voordelen van een functionele indeling. Samenvoeging van kaderstelling en uitvoering heeft de volgende voordelen:

- bundeling van strategisch/tactische en operationele expertise, waardoor wensen van de individuele afnemer/dienst en gemeentebrede belangen beter op elkaar afgestemd kunnen worden en beleidswijzigingen beter afgestemd worden op de uitvoering;
- minder versnippering/kortere lijnen waardoor minder afstemming en doublures (efficiëntere werkprocessen, geen problemen met de 'knip' tussen DO en diensten).

Strategische ontwikkeling van de bedrijfsvoering dicht bij de concerndirectie en dienstdirecteuren organiseren

Naast de gebundelde, functioneel ingerichte dienst zijn er in dit model decentrale strategische bedrijfsvoeringsstaven. Hierbij gaat het om een beperkte staf voor het adviseren van het (top)management en het bewaken van de kaders, vooral met betrekking tot financiën & control, personele, organisatorische en juridische zaken:

- De Bestuurs- en Concerndienst heeft een kleine strategische staf ten behoeve van de concerndirectie en de algemeen directeur. Het ontwerpen van strategische ontwikkelingen op het gebied van de bedrijfsvoering gebeurt in opdracht en ten behoeve van de

concerndirectie. Dit leidt tot een kleinere Bestuurs- en Concerndienst op de overheadfuncties;

- Elke dienst heeft eigen kleine strategische staf, die als rechterhand van de directie functioneert op het gebied van de bedrijfsvoering.

Het tijdpad waarin verandering en besparing gerealiseerd kunnen worden neemt enkele jaren in beslag

De nieuwe aansturing en inrichting vereisen een transitie, die veel vraagt op alle niveaus in de organisatie. Het beperkt zich niet alleen tot de overhead, maar vraagt ook een andere rol van de afnemende diensten. Ervaringen uit het verleden leren dat dit niet vanzelf gaat. Een dergelijk veranderingstraject moet zorgvuldig voorbereid worden. Wij verwachten een doorlooptijd van minimaal 12 tot 18 maanden.

Om besparing te kunnen realiseren, moet de bedrijfsvoering op orde zijn

De norm van 27,2% is ambitieus. In het algemeen geldt, hoe groter de maximale besparing, hoe groter het risico. Een te scherpe norm kan ertoe leiden dat een kritische ondergrens wordt bereikt, waardoor cruciale bedrijfsprocessen onvoldoende ondersteund worden (gevaarzone). Op dit moment is de bedrijfsvoering met betrekking tot de overhead onvoldoende op orde: er is onvoldoende zicht op de materiële kosten en er zijn grote risico's als het gaat om de financiële dekking ervan.

Bij het inrichten van een dienstverleningsmodel en het bepalen van de budgettaire kaders kunnen verschillende stappen worden onderscheiden:

1. *Inventariseren.* Het in beeld brengen van de verschillende producten/diensten en de gemaakte kosten.
2. *Beheersen.* Dit omvat twee componenten: klant en kosten. Het klantperspectief heeft betrekking op het beheersen van de kwaliteit, onder andere door het stellen van normen en standaardisering, procesbeschrijving en uniformering, periodieke afstemming met afnemers en klanttevredenheidsonderzoeken. Bij het beheersen van de kosten gaat het ondermeer om kostenramingkosten, monitoren van verbruik op basis van verbruikgegevens en, uitputtingbeheer.
3. *Optimaliseren.* Hierbij gaat het om verdere verbetering van de dienstverlening op basis van evaluatie en innovatie.

Wij stellen vast dat op verschillende onderdelen het stadium van dienstverlening zich tussen fase 1 en 2 bevindt. Er zijn weliswaar verschillende initiatieven gestart om producten/diensten en kosten te inventariseren. Deze informatie is echter nog ontoereikend om een adequate inschatting te maken van de benodigde capaciteit in termen van mensen en middelen. Alvorens grote stappen te zetten om de overhead te reduceren, adviseren wij eerst de bedrijfsvoering te verbeteren ('basis op orde'). De lopende initiatieven zijn daarvoor van belang. De investeringen die nodig zijn om de basis op orde te brengen en de kosten die nodig zijn voor het uitvoeren van de dienstverlening zijn niet onderzocht. Deze investeringen en kosten zijn van invloed op het maximale besparingspotentieel van de doorlichting. Om het werkelijke besparingspotentieel op overhead per 2014 inzichtelijk maken, is het nodig dat de investeringen en kosten voor het op orde brengen van de bedrijfsvoering uitgewerkt worden.

Ontwikkel- en frictiekosten onvermijdelijk, minimale raming € 16 miljoen

Om de grote veranderingen te realiseren zal Utrecht moet investeren in mensen, procesverbeteringen, vereenvoudiging en in de kwaliteit van de informatievoorziening. Dit is randvoorwaardelijk voor het realiseren van de besparing. De haalbaarheid van de besparing

wordt daarnaast in sterke mate bepaald door de flexibiliteit van het personeelsbestand. Sommige functies komen te vervallen en een deel van de medewerkers moet worden overgeplaatst naar een andere functie. Op basis van de personeelsgegevens, schatten wij dat circa 100 fte momenteel ingevuld is met tijdelijke contracten. Dat betekent dat ruwweg driekwart van de te realiseren besparing vaste formatie betreft, in totaal 217 fte (van 317 fte).

Ten aanzien van de tijdelijke contracten veronderstellen wij dat een besparing op kortere termijn (2012) reëel is. Bij de Dienst Ondersteuning geldt dat het belangrijkste argument voor het aanhouden van een flexibele schil bij het substantieel verminderen van maatwerkopdrachten vervalst. Bij de vaste contracten is de termijn waarbinnen de besparingen gerealiseerd kunnen worden afhankelijk van een groot aantal factoren. Naast CAO-bepalingen gaat het onder meer om de aanstellingsduur van bovenformatieven, flankerend beleid (zoals mobiliteitsbeleid), opleiding en natuurlijk verloop. Minstens zo belangrijk is de wijze waarop de transitie gemanaged wordt. Het gaat om een forse personeelsreductie. Dat betekent actieve managementsturing en zorgvuldige voorbereiding, in samenspraak met OR en vakbonden.

Berenschot gaat bij de raming van frictiekosten uit van een kengetal van 1,5 van de personele kosten. Dat zou betekenen dat rekening gehouden moet worden met een bedrag van 22 miljoen. Op basis van eerdere ervaringen en de ontwikkelingen waar Utrecht momenteel vorm aan geeft, adviseren wij om rekening te houden met € 16 miljoen euro aan ontwikkel- en frictiekosten. In bijlage 11 wordt dit bedrag globaal onderbouwd. Dat vraagt om nadere uitwerking voorafgaand aan de implementatie van de maatregelen. Gezien het redelijk lange tijdpad, de verwachte uitstroom gezien de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand en het te ontwikkelen mobiliteitsbeleid achten wij dit lagere bedrag t.o.v. het Berenschot kengetal haalbaar.

Termijn waarop volledige besparing wordt gerealiseerd nog onduidelijk

Deze doorlichting maakt duidelijk dat Utrecht op langere termijn maximaal € 18,1 miljoen kan besparen op overhead. De termijn waarop deze besparing gerealiseerd kan worden, is onduidelijk en afhankelijk van verschillende factoren. Gelet op de ontwikkel- en frictiekosten voor het op orde brengen van de bedrijfsvoering, het realiseren van de veranderopgave en de uitkomsten van de overige doorlichtingen, twijfelen wij aan de haalbaarheid van volledige realisatie van het maximale besparingspotentieel in 2014. Om de concrete besparing op overhead per 2014 duidelijk te krijgen, adviseren we de uitkomsten van deze doorlichting te concretiseren in samenhang met de andere doorlichtingen en nader onderzoek te doen naar de ontwikkelkosten en investeringen die nodig zijn voor het op orde brengen van de basis. We adviseren deze vertaalslag snel te maken, zodat de definitieve bedragen bij de bespreking van het totaalpakket aan besparingsmaatregelen (Voorjaarsnota 2011) kunnen worden gepresenteerd.

Bijlagen bij de overheaddoorlichting

Bijlage 1: Inleiding en vraagstelling

In het Collegeprogramma 2010–2014 van de gemeente Utrecht wordt voorgesteld om in het kader van een financieel gezonde stad maatregelen te treffen in de sfeer van programma en organisatie. Basis hiervoor is een externe doorlichting van de organisatie zodat in 2014 een structurele besparing wordt bereikt oplopend tot 55 miljoen euro. In de doorlichting moeten zowel de effectiviteit als de efficiëntie onderzocht worden. De overhead is een van de aandachtspunten daarbinnen.

De gemeente Utrecht wil de resultaten van de doorlichting ontvangen in een rapportage, waarin de volgende vragen beantwoord worden:

1. In hoeverre is de overhead doelmatig en doeltreffend?
2. Welk bedrag kan worden bespaard, rekeninghoudend met eventuele implementatiekosten?
 - a. Deelvragen van de eerste onderzoeksvraag zijn: hoe verhouden de kosten van de onderzochte onderdelen (overheadfuncties) zich tot die van vergelijkbare organisaties?
 - b. Hoe verhouden de prestaties, in relatie tot de kosten, zich tot die van vergelijkbare organisaties?
 - c. Hoe verhoudt de inzet van mensen en middelen zich tot de te realiseren prestaties/doelen?
 - d. In welke mate worden met de geleverde prestaties de gestelde doelen daadwerkelijk bereikt?

Wij hebben de onderzoeksvragen beantwoord door middel van een benchmarkonderzoek, een Overhead Value Analyse (enquête, interviews), alsmede een quickscan van de inrichting en aansturing van de overhead. Afgesproken is deelvraag b buiten de scope van het onderzoek te houden, om twee redenen. Ten eerste hebben de meeste overheadfuncties een aantal kenmerken, waardoor het vergelijken van prestaties relatief weinig oplevert. Het gaat er vooral om of de functies aansluiten op de wensen van interne klanten. Ten tweede blijkt uit onze overheadonderzoeken dat er geen verband bestaat tussen de omvang en kwaliteit van overheadfuncties. Ook relatief kleine overheadafdelingen moeten derhalve in staat zijn om een goede kwaliteit te leveren.

Verder geldt dat, vanwege de beperkte opzet van het onderzoek, de verdiepende Overhead Value Analyse vooral een algemeen beeld van de prestaties geeft en niet een gedetailleerd beeld per afdeling/dienstonderdeel en taak.

Bijlage 2: Gehanteerde definities

Directie/lijnmanagement	Toelichting
<i>Gemeentesecretaris/directie</i>	Uitsluitend de formatie van de gemeentesecretaris en de directie. Niet de formatie van het directiesecretariaat. Dit valt onder bestuurszaken.
<i>Lijnmanagement</i>	Onder <i>lijnmanagement</i> verstaan wij alle functionarissen wier hoofdtak het is om een rol als leidinggevende te vervullen in de lijn van de organisatie. Zij hebben een hiërarchische verantwoordelijkheid. Indicatoren daarvoor zijn het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken of deelname aan MT. Coördinatoren, projectleiders, opzichters en meewerkend voormannen rekenen wij niet tot het lijnmanagement. Het is daarbij <u>niet</u> de bedoeling dat u managers opknipt in managementtaken en taken die tot het primaire proces behoren. Functionarissen die aan bovenstaande definitie voldoen, rekent u volledig tot het management. Leidinggevend van staf-afdelingen (stafhoofden) dienen te worden toegerekend aan de desbetreffende afdelingen.
Personeel en Organisatie	Hoofd, beleidsmedewerkers Personeel en Organisatie (incl. intern organisatieadvies), personeelsconsulenten, HRM-adviseurs, medewerkers personeelsadministratie (incl. functioneel applicatiebeheer), arbocoördinatie / BHV coördinatie, interne opleidingen, loopbaanadvies, P&O-secretariaten (inclusief OR-ondersteuning, niet tijdsbesteding OR-leden).
Informatisering en Automatisering	Hoofd, beleidsmedewerkers Informatisering en Automatisering, systeem- en netwerkbeheer (incl. technisch beheer internet/intranet niet de inhoud), werkplekondersteuning, helpdesk, technisch applicatiebeheer (niet functioneel applicatiebeheer), applicatie-ontwikkeling, ICT projectmanagement, I&A-secretariaten. Bij applicatiebeheer hanteren wij de volgende scheidslijn: technisch en algemeen applicatiebeheer is wel overhead; functioneel applicatiebeheer ten behoeve van specifieke producten die worden gebruikt in het primair proces is geen overhead. Applicatiebeheer ten behoeve van specifieke producten die worden gebruikt in één van de stafafdelingen rekenen wij tot die stafafdeling. Technisch en algemeen applicatiebeheer: het gaat hier om het technisch goed laten functioneren van de

	software. Functioneel applicatiebeheer: het gaat hier om het helpen van gebruikers bij het werken met de software. Dit betreft het applicatiebeheer ten behoeve van specifieke producten. Medewerkers internet/ intranet: het gaat hier om de medewerkers die zich bezighouden met het technisch beheer en onderhoud van de internetsite en het intranet. Het gaat daarbij niet om de inhoud van de site. De inhoud valt onder 'Communicatie en Kwaliteitszorg'.
Financiën en Control (incl. F&C-taken van decentrale bedrijfsbureaus)	Hoofd, controllers, beleidsmedewerkers Financiën en Control, planning en control (ook projectcontrol), rapportage en analyse, AO/IC, interne accountantsdienst / E.D.P.-audit, salarisadministratie, administratie (financiële administratie / projectadministratie), treasury / verzekeringen, formatie voor rechtmatigheidsonderzoek, btw-compensatiefonds, Walvis, F&C-secretariaten.
Juridische Zaken	Hoofd, juridisch medewerkers, secretariaat juridische afdeling(en). Uitsluitend juridische zaken die niet direct aan een product zijn te relateren. Concreet betekent dit dat het veelal alleen gaat om de centrale juridische staf. Beroep en bezwaar rekenen wij hier niet toe. De ondersteuning van de Commissie Beroep en Bezwaar valt hier wel onder.
Bestuurszaken en bestuursondersteuning	Hoofd, bestuursondersteuning College van B&W, bestuurlijke samenwerking, beleidscoördinatie, voorbereiding overleggen / commissies gemeentetop, secretariaat bestuur/bestuurszaken, internationale samenwerking. Ook de formatie voor een afdeling Onderzoek en Statistiek neemt u hier op.
Communicatie en Kwaliteitszorg	Hoofd, interne communicatie (personeelsblad), externe communicatie, beantwoorden publieksvragen, beheer internet en intranet (de inhoud, niet de techniek), medewerkers kwaliteitszorg (systeem- en kwaliteitsaudits), secretariaat communicatieafdelingen en afdelingen kwaliteitszorg.
Facilitaire dienst	Hoofd, inkoop, magazijnbeheer (voor kantoorpanden), beleidsmatige taken, secretariaten facilitaire afdelingen.
Alle secretariaten in het 'primaire proces'	Alle secretariaten in de diensten en sectoren, evenals de afdelingen tekstverwerking. Niet: de secretariaten van de staf en ondersteunende afdelingen (anders

	ontstaat een dubbeltelling).
--	------------------------------

Bijlage 3: Hoofdpijnen uitkomsten benchmark

In onderstaande tabel presenteren wij de uitkomsten van de overheadbenchmark. Per overheadcategorie vergelijken wij de formatie met het gemiddelde van 100.000+ gemeenten. De vergelijking is gebaseerd op het overheadpercentage: de verhouding tussen de omvang van de overheadformatie en de totale formatie.

Peildatum is 1 juli 2010.

Overheadcategorie	Utrecht fte	Utrecht %	Gemiddelde 100.000+ %	Afwijking gemiddelde
Totaal overhead	1.550	30,6%	33,9%	-10,0%
Management	293	5,8%	4,4%	31,1%
Personeel en Organisatie	146	2,9%	2,6%	10,8%
Informatisering & Automatisering	179	3,5%	4,8%	-26,5%
Financiën & Control	350	6,9%	7,4%	-6,8%
Juridische Zaken	26	0,5%	1,2%	-57,5%
Bestuurszaken & Bestuursondersteuning	69	1,4%	2,3%	-40,9%
Communicatie en Kwaliteitszorg	57	1,1%	2,0%	-44,1%
Facilitaire dienst	247	4,9%	6,5%	-25,1%
Secretariaten in het primaire proces	182	3,6%	2,7%	32,9%

De vergelijking laat zien dat de totale omvang van de overhead lager is dan gemiddeld bij 100.000+ gemeenten. Wij tekenen hierbij aan dat we, evenals bij de andere gemeenten, uitgegaan zijn van de toegestane formatie. Wanneer we rekening houden met de werkelijke bezetting dan is het overheadpercentage 32,0 procent. In de gesprekken is aangegeven dat de werkelijke bezetting een betere toekomstige referentie is dan de toegestane formatie, gezien de vacaturestop en de verwachte toekomstige ontwikkelingen (krimp) in de formatieomvang.

Overheadcategorie	Utrecht fte	Utrecht %	Utrecht %
		Toegestane formatie 5081 fte	Werkelijke bezetting 4850 fte
Totaal overhead	1.550	30,6%	32,0%
Management	293	5,8%	6,0%
Personeel en Organisatie	146	2,9%	3,0%
Informatisering & Automatisering	179	3,5%	3,8%
Financiën & Control	350	6,9%	7,2%
Juridische Zaken	26	0,5%	0,5%
Bestuurszaken & Bestuursondersteuning	69	1,4%	1,4%
Communicatie en Kwaliteitszorg	57	1,1%	1,2%
Facilitaire dienst	247	4,9%	5,1%
Secretariaten in het primaire proces	182	3,6%	3,8%

Naast vergelijking van het overheadpercentage hebben wij de totale personele kosten van de overhead vergeleken. De kosten per fte geven een vollediger beeld dan het overheadpercentage, omdat daarbij ook rekening gehouden wordt met salarislasten en de kosten voor inhuur/uitbesteding. Het refereert aan de totale loonsom die beschikbaar is.

Wanneer we de totale personele overheadkosten, inclusief kosten voor inhuur en uitbesteding, vergelijken, dan zien we dat de kosten ongeveer gemiddeld zijn:

- Utrecht: € 21.504 per fte van de organisatie.⁵
- Gemiddeld bij 100.000+ gemeenten: € 22.190 per fte van de organisatie.

Gemiddelde salarislasten per fte van de betreffende overheadfunctie			
Overheadcategorie	Utrecht	Gemiddeld 100.000+	Afwijking gemiddelde
Management	89.709	84.956	5,6%
Personeel en Organisatie	66.104	64.970	1,7%
Informatisering & Automatisering	66.588	65.455	1,7%
Financiën & Control	64.183	64.670	-0,8%
Juridische Zaken	74.812	65.787	13,7%
Bestuurszaken & Bestuursondersteuning	72.721	64.591	12,6%
Communicatie en Kwaliteitszorg	68.208	62.832	8,6%
Facilitaire dienst	48.641	47.788	1,8%
Secretariaten in het primaire proces	47.873	44.263	8,2%
Totaal overhead	66.324	62.531	6,1%

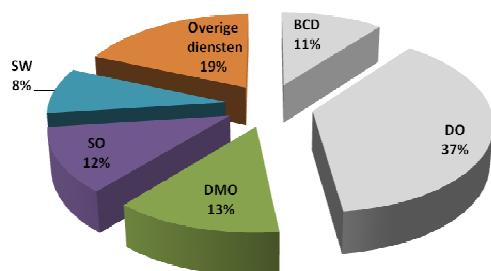
⁵ Per fte van de organisatie wil zeggen de totale personele kosten van de overhead gedeeld door de totale formatie (het aantal ftes in het primaire proces en in de overhead).

Bijlage 4: Omvang overhead per dienst

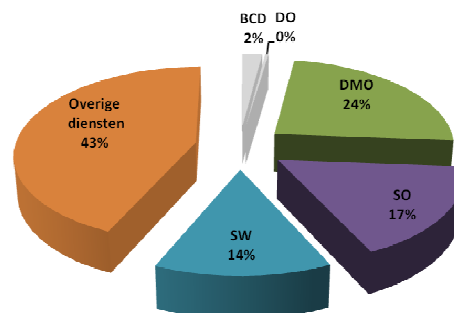
Overzicht overheadformatie per afdeling	Totaal	BCD	DO	DMO	SO	SW	Overige diensten
Totaal	1.550,3	159,7	615,3	196,1	173,8	126,7	278,7
1. Directie / lijnmanagement	293,1	6,0	1,0	69,8	49,3	39,7	127,3
1 Gemeentesecretaris / Directie	14,1	4,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
2 Lijnmanagement tweede laag	31,5	2,0	0,0	5,0	5,0	5,8	
3 Lijnmanagement derde laag	107,0	0,0	0,0	15,0	17,7	27,9	
4 Lijnmanagement overige lagen	140,4	0,0	0,0	48,8	25,7	5,0	
2. Personeel en Organisatie	146,4	24,8	64,3	16,6	12,1	12,8	15,9
11 Leidinggevenden / hoofd	13,1	2,4	6,0	1,0	1,3	1,0	
12 Beleidsmedewerkers P&O (incl. intern organisatieadvies)	27,8	12,6	6,8	3,6	1,0	0,7	
13 Personeelsconsulenten / HRM-adviseurs	39,9	0,0	13,3	6,1	5,6	10,4	
14 Medewerkers personeelsadministratie (incl. functioneel applicatiebeheer)	32,8	0,0	24,5	2,4	2,7	0,0	
15 Arbocoördinatie / BHV coördinatie	11,4	0,0	9,7	0,0	0,7	0,0	
16 Interne opleidingen en loopbaanadvies	6,5	2,7	0,0	3,0	0,0	0,0	
17 Secretariaat van de afdeling(en) Personeel en Organisatie	14,7	7,0	4,0	0,6	0,8	0,7	
3. Informatisering en Automatisering	179,3	6,5	128,8	18,2	10,2	6,6	9,1
21 Leidinggevenden / hoofd	13,2	0,5	8,9	1,0	1,2	1,0	
22 Beleidsmedewerkers Informatisering en Automatisering	32,0	6,0	7,0	11,6	2,0	3,6	
23 Medewerkers systeem- en netwerkbeheer (incl. technisch beheer internet/intranet)	40,9	0,0	38,0	1,0	0,0	0,0	
24 Medewerkers helpdesk	26,4	0,0	25,2	0,0	0,0	0,0	
25 Medewerkers technisch applicatiebeheer (niet: functioneel applicatiebeheer)	19,9	0,0	19,0	0,0	0,0	0,0	
26 Applicatie-ontwikkeling, ICT projectmanagement	40,6	0,0	26,7	2,6	7,0	2,0	
27 Secretariaat van de afdeling(en) Informatisering en Automatisering	6,2	0,0	3,9	2,0	0,0	0,0	
4. Financiën en Control (inclusief F&C taken binnen decentrale bedrijfsbureaus)	350,3	43,9	150,3	43,2	44,7	23,4	44,8
31 Leidinggevenden / hoofd	26,5	2,7	9,0	4,0	6,3	1,0	
32 Controllers, beleidsmedewerkers	54,7	14,1	12,0	8,5	5,7	7,0	
33 Planning en control, rapportage en analyse	60,9	1,5	10,0	13,6	18,5	9,0	
34 AO/IC / Interne accountantsdienst / E.D.P.-audit	23,4	16,2	3,0	0,0	1,0	0,0	
35 Salarisadministratie	6,0	0,0	5,3	0,0	0,0	0,0	
36 Financiële administratie (incl. projectadministratie)	159,0	2,4	103,8	16,1	13,2	4,4	
37 Treasury / verzekeringen	6,3	1,0	3,5	0,0	0,0	1,0	
38 Rechtmatigheidsonderzoek, Btw-compensatie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
39 Secretariaat van de afdeling(en) Financiën en Control	13,4	5,9	3,7	1,0	0,0	1,0	
5. Juridische Zaken	25,9	15,8	0,0	2,0	4,7	1,8	1,5
51 Leidinggevenden / hoofd	5,5	3,0	0,0	1,0	1,2	0,0	
52 Juridisch medewerkers	16,6	9,3	0,0	1,0	3,6	1,8	
53 Secretariaat van de afdeling(en) Juridische Zaken	3,8	3,6	0,0	0,0	0,0	0,0	
6. Bestuurszaken/Bestuursondersteuning	69,0	56,2	1,0	0,0	0,8	1,5	9,6
91 Leidinggevenden / hoofd	6,0	5,0	0,0	0,0	0,0	0,2	
92 Medewerkers	45,5	36,1	1,0	0,0	0,8	1,3	
93 Secretariaat van de afdeling(en) Bestuurszaken/Bestuursond.	17,4	15,1	0,0	0,0	0,0	0,0	
7. Communicatie en Kwaliteitszorg	56,8	0,0	44,8	4,8	0,0	1,7	5,5
7a. Communicatie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
61 Leidinggevenden / hoofd	4,9	0,0	4,4	0,0	0,0	0,0	
62 Interne communicatie (Personeelsblad)	17,8	0,0	16,4	0,0	0,0	0,0	
63 Externe communicatie	14,8	0,0	13,1	0,0	0,0	0,0	
64 Beheer internet/intranet (inhoud, niet techniek)	4,0	0,0	3,1	0,0	0,0	0,0	
65 Secretariaat van de afdeling(en) Communicatie	3,2	0,0	3,1	0,0	0,0	0,0	
7b. Kwaliteitszorg (systeem- en kwaliteitsaudits)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
66 Leidinggevenden / hoofd	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	
67 Medewerkers Kwaliteitszorg	11,1	0,0	3,6	4,8	0,0	1,7	
68 Secretariaat van de afdeling(en) Kwaliteitszorg	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
8. Facilitaire Dienst	247,2	0,0	225,2	4,9	2,6	7,0	7,6
71 Leidinggevenden / hoofd	15,6	0,0	13,0	0,0	0,0	2,0	
72 Postverzorging, drukkerij, repro	10,8	0,0	8,5	1,8	0,0	0,0	
73 Receptie, telefooncentrale	19,9	0,0	15,0	2,6	1,9	0,0	
74 Beheer van gebouwen / schoonmaak	45,4	0,0	40,9	0,0	0,0	3,0	
75 Restauratieve voorziening	10,0	0,0	10,0	0,0	0,0	0,0	
76 Beveiliging/bodes	28,2	0,0	27,5	0,0	0,0	0,0	
77 Documentaire informatievoorziening (bibliotheek, archief, ...)	93,5	0,0	89,3	0,5	0,7	0,0	
78 Inkoop	18,7	0,0	17,0	0,0	0,0	1,0	
79 Magazijnbeheer	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
80 Secretariaat van de afdeling(en) Facilitaire Dienst	5,2	0,0	4,0	0,0	0,0	1,0	
9. Secretariaten	182,3	6,6	0,0	36,7	49,4	32,3	57,4
81 Directiesecretaresse	11,9	0,0	0,0	3,0	3,0	2,2	
82 Afdelingssecretaresse	145,2	6,6	0,0	28,2	42,8	21,9	
83 Diversen	25,2	0,0	0,0	5,5	3,6	8,2	

Bijlage 5: Mate van centralisatie

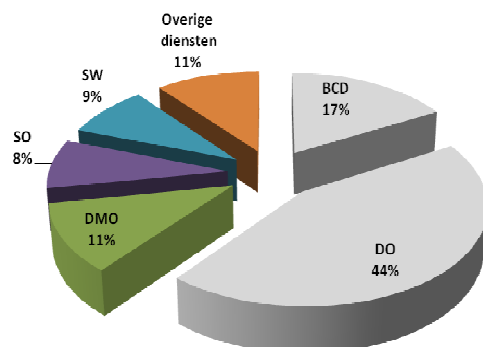
Overzicht gehele overheadformatie per dienst



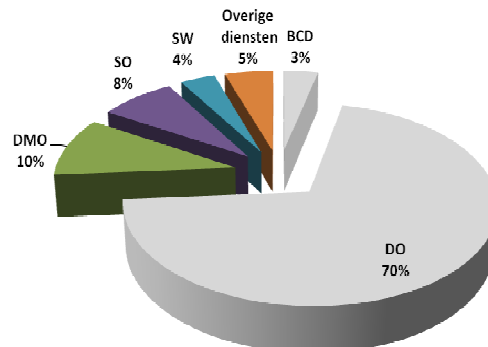
Overzicht formatie per dienst: Directie / lijnmanagement



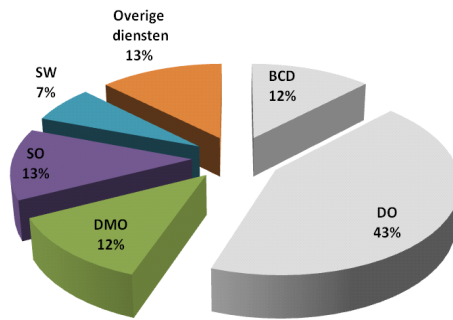
Overzicht formatie per dienst: Personeel & Organisatie



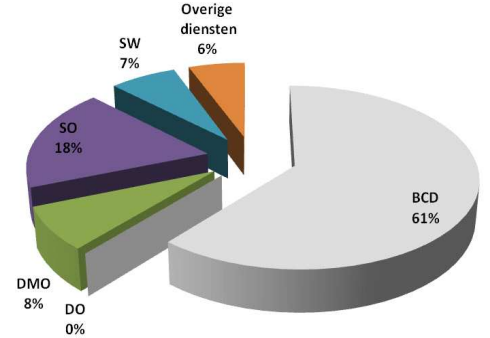
Overzicht formatie per dienst: Informatisering & Automatisering



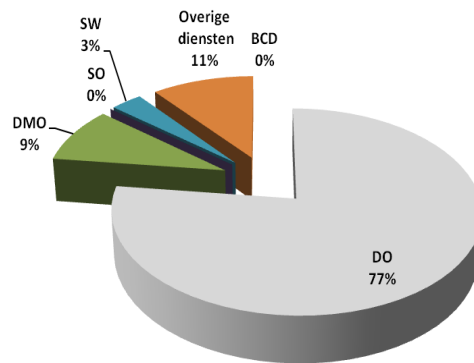
**Overzicht formatie per dienst:
Financiën & Control**



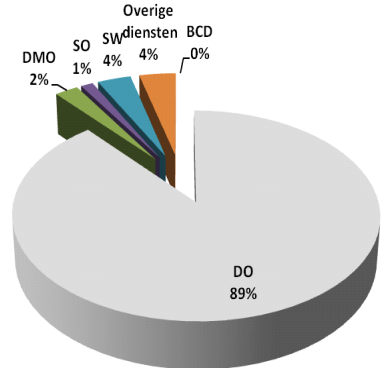
**Overzicht formatie per dienst:
Juridische Zaken**



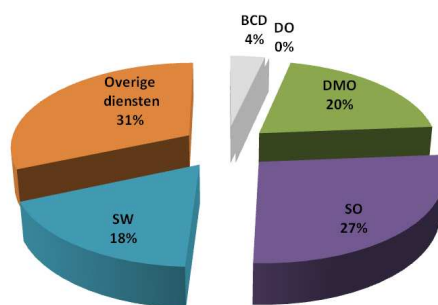
**Overzicht formatie per dienst:
Communicatie & Kwaliteitszorg**



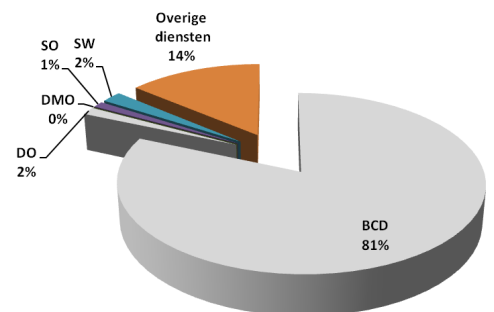
**Overzicht formatie per dienst:
Facilitaire Zaken**



**Overzicht formatie per dienst:
Secretariaten**



**Overzicht formatie per dienst:
Bestuurszaken en bestuursondersteuning**



Bijlage 6: omvang decentrale bedrijfsbureaus

In onderstaande tabel presenteren wij de omvang van de decentrale overhead, zoals opgenomen in de benchmark, zonder management en secretariaat.

Overheadfuncties (zonder management en secretariaat)	DMO		SO		SW		BCD		DO		Overige	
	fte	%	fte	%	fte	%	fte	%	fte	%	fte	%
Personeel en Organisatie	17	1,5%	12	1,6%	13	1,2%	3	1,4%	6	1,0%	14	1,1%
Informatisering en Automatisering	18	1,7%	10	1,3%	7	0,6%	1	0,5%	4	0,6%	11	0,9%
Financien en Control	43	4,0%	45	5,9%	23	2,1%	6	2,7%	22	3,3%	25	2,1%
Juridische Zaken	2	0,2%	5	0,6%	2	0,2%	0	0,0%	0	0,0%	3	0,3%
Bestuurszaken en – ondersteuning	0	0,0%	1	0,1%	1	0,1%	0	0,0%	1	0,1%	1	0,1%
Communicatie en Kwaliteitszorg	5	0,4%	0	0,0%	2	0,2%	0	0,0%	4	0,5%	1	0,1%
Facilitaire Dienst	5	0,5%	3	0,3%	7	0,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Totaal	90	8,3%	75	9,8%	55	4,9%	10	4,6%	38	5,5%	56	4,5%

Overige diensten betreft het gemiddelde van de volgende diensten:

- Dienst Wijken
- Projectbureau Leidsche Rijn
- Projectorganisatie Stationsgebied
- GG&GD
- Brandweer
- Muziekcentrum Vredenburg
- Dienst Gemeentelijke Musea
- Bibliotheek Utrecht
- Dienst Burgerzaken en Gemeente Belastingen
- Stadsschouwburg

Bijlage 7: Omvang centraal en decentrale georganiseerde overhead in Utrecht afgezet tegen de norm

In Utrecht is een deel van de overheadactiviteiten ondergebracht op concernniveau (centrale overhead):

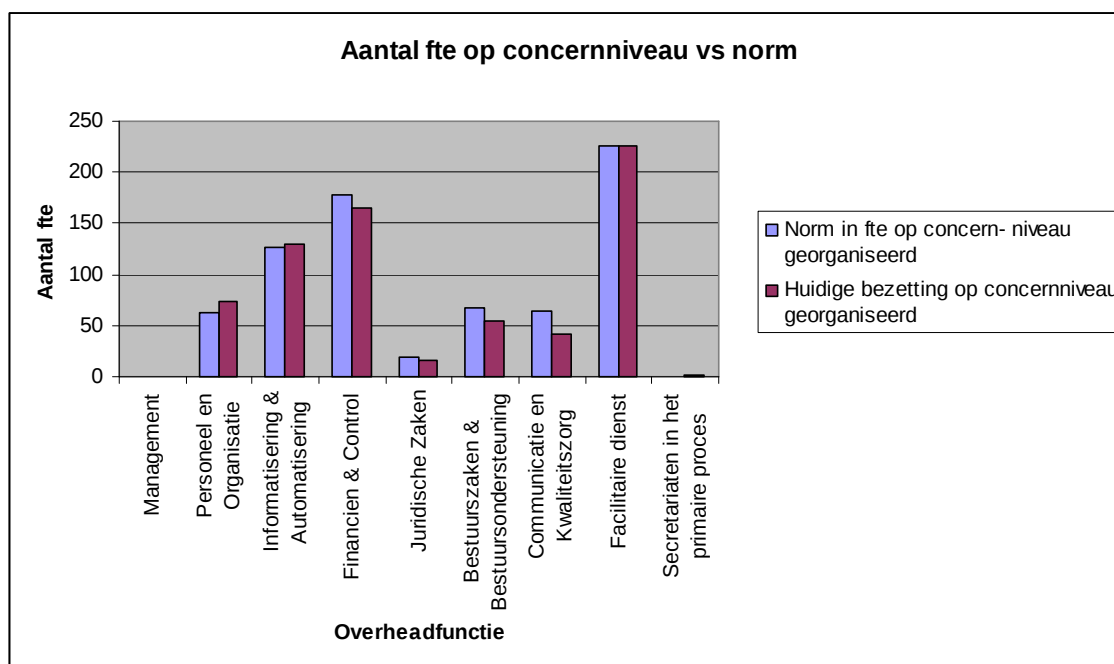
- de Bestuurs- en Concerndienst: met name kaderstellende en beleidsactiviteiten;
- de Dienst Ondersteuning: vooral uitvoerende activiteiten.

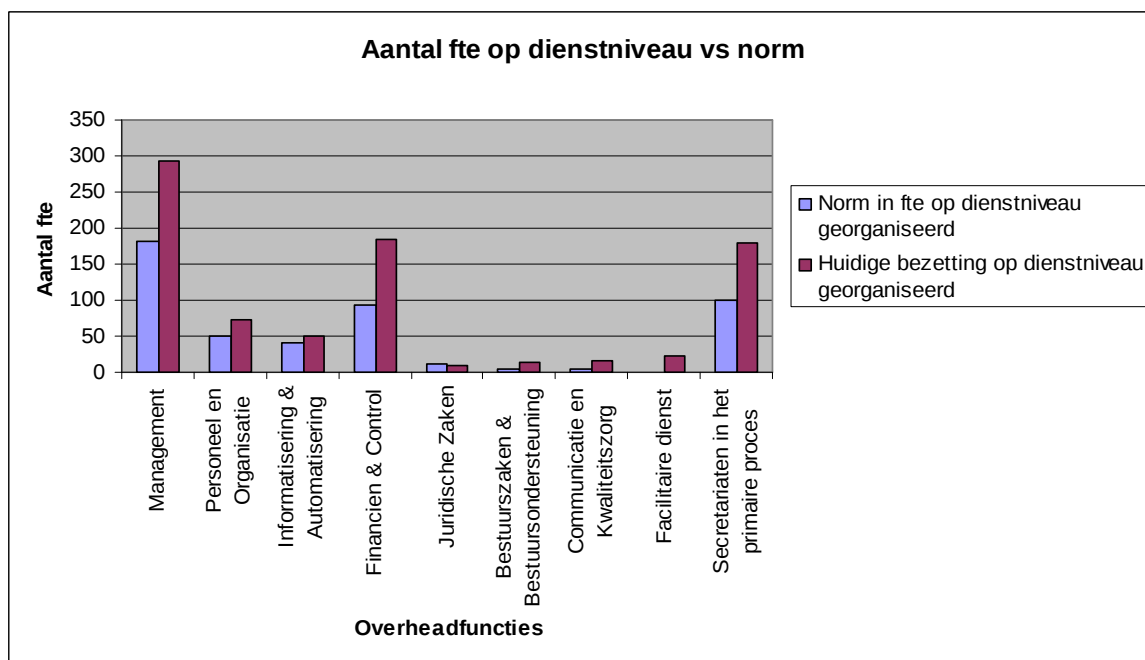
Ruim de helft van de overheadactiviteiten wordt decentraal uitgevoerd. Deze activiteiten zijn in de benchmark aangemerkt als dienstoverhead.

Berenschot heeft de streefnorm van 27,2% op een lager detailniveau uitgewerkt, te weten op het niveau van functies, zoals die ook in bijlage 4 aangegeven zijn. Wij hebben op basis daarvan in beeld gebracht in hoeverre de huidige formatie afwijkt van de norm, centraal en decentraal. Daartoe hebben wij per functie de norm uitgesplitst naar centrale en decentrale overhead op basis van de volgende uitgangspunten:

- Bij overheadfuncties die in Utrecht volledig centraal dan wel decentraal belegd zijn, hebben we de norm volledig toegepast op de respectievelijk centrale of decentrale overhead. Een voorbeeld is de personeelsadministratie (volledig centraal gepositioneerd).
- In die gevallen waar sprake is van een combinatie (een taak is deels centraal en deels decentraal gepositioneerd) hebben wij de norm naar rato van de huidige bezetting verdeeld, zoals bijvoorbeeld bij planning & control.

In onderstaande grafieken en tabel laten wij de resultaten zien.





	Norm in fte op concern-niveau georganiseerd	Huidige bezetting op concernniveau georganiseerd	Norm in fte op dienstniveau georganiseerd	Huidige bezetting op dienstniveau georganiseerd
Management	0	0	181	294
Personeel en Organisatie	63	74	50	73
Informatisering & Automatisering	126	130	41	49
Financien & Control	178	166	94	185
Juridische Zaken	20	16	12	10
Bestuurszaken & Bestuursondersteuning	68	55	5	13
Communicatie en Kwaliteitszorg	64	41	4	16
Facilitaire dienst	227	225	0	22
Secretariaten in het primaire proces	0	2	100	180
Totaal	745	709	487	841

Tabel: Norm afgezet tegen huidige bezetting op concern- en dienstniveau

Bijlage 8: Uitkomsten enquête

Gehanteerde methodiek

Onderdeel van het onderzoek doorlichting overhead betreft een enquête die is uitgezet onder afnemers van overheaddiensten. Doel is om inzicht te krijgen in de (toegevoegde) waarde van de overhead voor de organisatie. De enquête geeft een kwantitatief beeld van de aansluiting van de behoefte van de afnemers op de dienstverlening.

Om een representatief beeld te krijgen van de waardering van de overhead hebben wij 200 medewerkers/leidinggevenden uitgenodigd de enquête in te vullen. De samenstelling van de groep van respondenten is afgestemd met de begeleidingscommissie om te borgen dat de respondenten daadwerkelijk afnemer zijn van de betreffende overheadfuncties.

De enquête is afgestemd op de overheadproducten/diensten van de gemeente Utrecht. Per afdeling zijn de belangrijkste producten in beeld gebracht. Hierbij is onder andere gebruik gemaakt van dienstverleningsovereenkomsten en jaarplannen. Daarnaast hebben de aanbieders (afdelingshoofden/teamleiders van de betreffende afdelingen) input geleverd.

De afnemers is gevraagd om de overhead langs drie lijnen te beoordelen:

- 1) Noodzaak; is het (1) noodzakelijk, (2) gewenst, (3) of niet (meer) nodig.
- 2) Frequentie van afname: (1) dagelijks, (2) wekelijks, (3) maandelijks of (4) jaarlijks
- 3) Kwaliteit: op basis van een rapportcijfer, 1 = laag en 10 = hoog

Verder is gevraagd naar de productafname in de toekomst: 1 = neemt af, 2 = blijft gelijk, 3 = neemt toe.

De afnemers hebben de overhead op twee niveaus beoordeeld:

- 1) Concern. Dit betreft de dienstverlening door DO en BCD.
- 2) Dienst. Dit betreft overheadfuncties uitgevoerd door medewerkers van de eigen dienst.

Alleen de producten/diensten die afgenomen worden zijn beoordeeld.

Het aantal respondenten is 106; een respons van 53%.

De ontvangen enquêtes zijn geanalyseerd en verwerkt. In de komende paragrafen bespreken wij de resultaten.

In de tabellen onder de figuren is weergegeven om welke afdeling en dienst het gaat. Vervolgens is daaronder aangegeven onder welke functie de producten van de afdeling/ dienst vallen (conform de overhead definitie van Berenschot). Onder elkaar vindt u het product op hoofdlijnen en daaronder de daarbij behorende subproducten.

Gedetailleerde uitkomsten enquête per afdeling en product

Over het algemeen blijkt dat de waardering tussen de producten en diensten (kwaliteit binnen eigen dienst) bij SO, het bedrijfsbureau van DO en de BCD op concernniveau meer uiteen lopen dan bij de andere diensten. Verder valt op dat uitkomsten en enquête resultaten van de producten en diensten van de DMO en DO op concernniveau dicht bij elkaar liggen (cijfer voor kwaliteit tussen de 6 en 7).

Op concernniveau geldt dat de BCD voor producten; financieel advies van de afdeling Financiën (nr.3), organisatieadvies van de afdeling Personeelsbeleid en Arbeidsvoorwaarden (nr. 6), organisatiebeleid en -advies (nr.7) en advisering, ontwikkeling en projectmanagement (nr. 8) van

de afdeling Organisatie en Informatisering een lagere beoordeling krijgt dan voor de overige producten. Afnemers geven een relatief hoge waardering voor de kwaliteit van de geleverde producten en diensten van de sector bestuursondersteuning.

De diensten en producten die geleverd worden door de secretariaten binnen de diensten zijn bij alle diensten (SO, SW, DMO, DO en BCD) gewaardeerd als 'need to have'. Ook begroting en rekening en controle en interne controle zijn producten die beoordeeld zijn als 'need to have'. Over het algemeen worden deze producten lager gewaardeerd binnen de diensten dan de andere producten op de as van kwaliteit (lager cijfer dan de andere producten voor kwaliteit)

Advisering, ontwikkeling en projectmanagement, vallend onder I&A, van het bedrijfsbureau wordt vrijwel binnen alle diensten bestempeld als 'nice to have' en/of krijgt een lage waardering in de kwaliteit.

Advisering en kwaliteitsbeheersing ligt binnen het bedrijfsbureau bij juridische zaken. Op valt dat dit product relatief gezien hoger beoordeeld wordt (binnen vrijwel alle diensten) dan andere producten. Het cijfer voor advisering en kwaliteitsbeheersing is met een hoog kwaliteitscijfer beoordeeld.

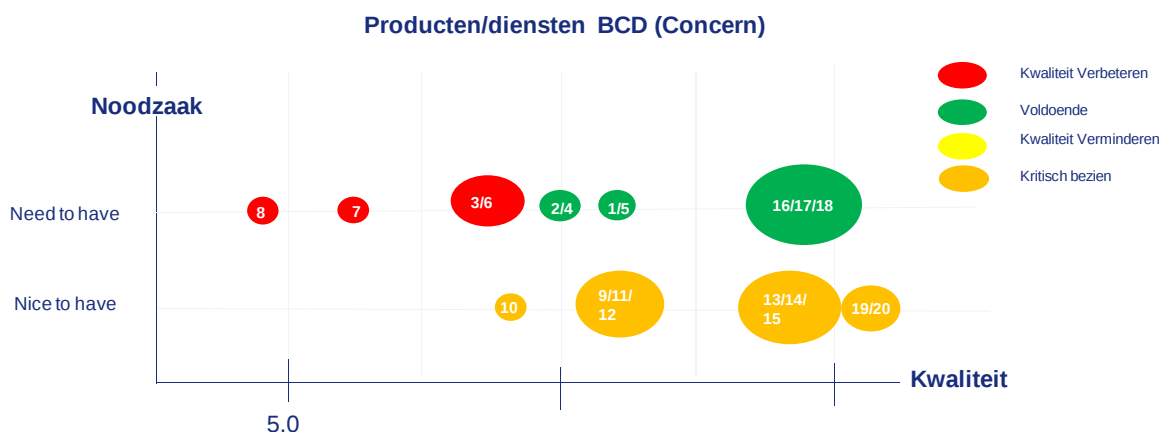
BCD op concernniveau

In onderstaand figuur (1) zijn de producten van de BCD op hoofdlijnen weergegeven. Wanneer wij kijken naar de producten dan zien we dat een aantal producten noodzakelijke producten zijn ('need to have') en een aantal producten gewenst zijn ('nice to have'). Eveneens zijn er producten die een laag cijfer krijgen van afnemers (een kwaliteitscijfer onder de 6). Deze producten vragen om kwaliteitsverbeteringen. Dit geldt voor de producten; financieel advies van de afdeling Financien (nr.3), organisatieadvies van de afdeling Personeelsbeleid en Arbeidsvoorwaarden (nr. 6), organisatiebeleid en -advies (nr7) en advisering, ontwikkeling en projectmanagement (nr. 8) van de afdeling Organisatie en Informatisering.

Kwaliteitszorg (nr. 10) is een product dat kritisch bezien dient te worden. Afnemers vinden dit een gewenst product (nice to have) en geven een kwaliteitscijfer dat ligt onder de 6.

Producten die kritisch bezien kunnen worden zijn producten die wenselijk zijn maar niet noodzakelijk. De gemeente kan wellicht ook zonder dit product. De gemeente dient zich dit met name bij gewenste producten met een laag kwaliteitscijfer af te vragen.

Figuur 1. De beoordeling van kwaliteit en noodzakelijkheid van de producten en diensten van de BCD.

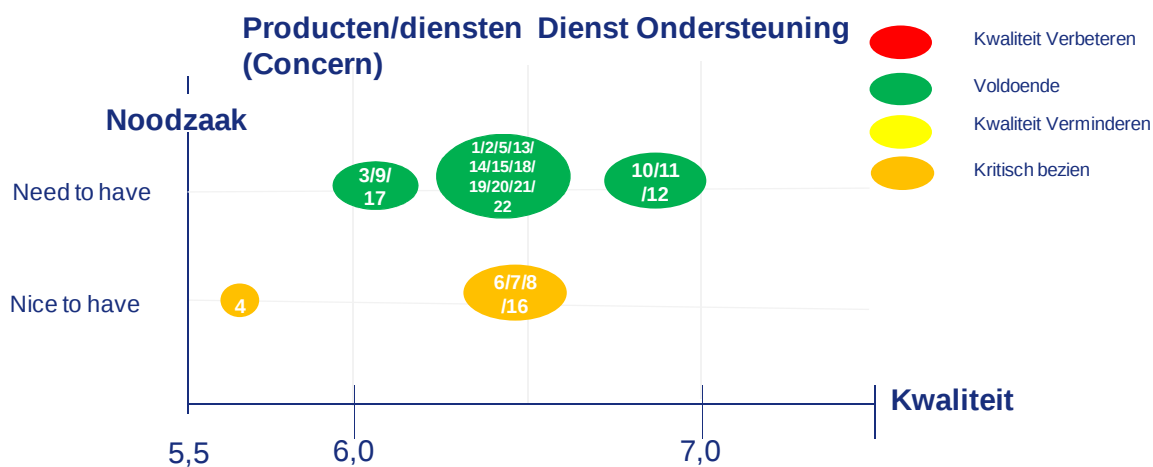


	Producten/diensten BCD (Concern)	Afdeling	Kwaliteitscijfer
		Sector Financiën en Personeel	
1.	Begroting en rekening	Afd. Financiën	6,2
2.	Control, interne controle	Afd. Financiën	6,0
3.	Financieel advies	Afd. Financiën	5,8
4.	Personeelsbeleid	Afd. Personeelsbeleid & Arbeidsvoorwaarden	6,0
5.	Personeelsadvies	Afd. Personeelsbeleid & Arbeidsvoorwaarden	6,1
6.	Organisatieadvies	Afd. Personeelsbeleid & Arbeidsvoorwaarden	5,6
7.	Organisatiebeleid en –advies	Afd. Organisatie & Informatisering	5,2
8.	Advisering, ontwikkeling en projectmanagement	Afd. Organisatie & Informatisering	4,8
9.	Control, interne controle	Interne auditafdeling	6,1
10.	Kwaliteitszorg	Interne auditafdeling	5,8
11.	Werving en selectie (instroom)	t Bureau	6,3
12.	Opleiding (doorstroom)	t Bureau	6,2
		Sector Bestuurs- en Concernzaken	
13.	Beleidsonderzoek en monitoring	Bestuursinformatie	6,9
14.	Bezwaar en beroep	Juridische Zaken	6,7
15.	Advisering en kwaliteitsbeheersing	Juridische Zaken	6,9
		Sector Bestuurs- en Concernondersteuning	
16.	Vorbereiding vergaderingen	Stafbureau Gemeentesecretaris	6,9
17.	Beleidscoördinatie	Bestuursadviseurs	6,7
18.	Secretariële ondersteuning van het bestuur en directie	Bestuursassistenten	7,0
19.	Kabinetzaken	Kabinet	7,1
20.	Representatie	Kabinet	7,1

DO op concernniveau

In figuur 2 zijn de producten en diensten van de DO weergegeven. Het zijn de producten en diensten die op concernniveau geleverd worden aan afnemers in de gehele organisatie. Uit dit figuur blijkt dat het overgrote deel van de geleverde producten op hoofdlijnen noodzakelijke overheadproducten zijn. Bijna alle producten krijgen een kwaliteitscijfer dat ligt tussen de 6 en de 7. De advisering, ontwikkeling en het projectmanagement van het ABU (nr.4) krijgt een cijfer dat onder de 6 ligt. Hiervan dient afgevraagd te worden of het product meer dan een wenselijk product is en voldoende toegevoegde waarde kent.

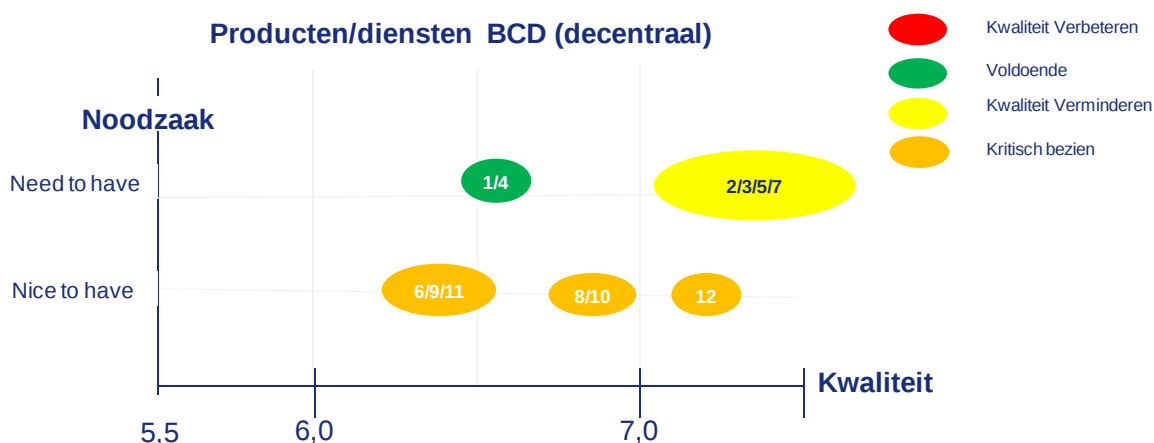
Figuur 2. De beoordeling van kwaliteit en noodzakelijkheid van de producten en diensten van de DO en legenda met producten.



	Producten/diensten DO (Concern)	Afdeling	Kwaliteitscijfer
1.	Basisvoorzieningen (basiswerkplek)	Automatiseringsbedrijf Utrecht	6,4
2.	ICT helpdesk	Automatiseringsbedrijf Utrecht	6,5
3.	Applicatiebeheer	Automatiseringsbedrijf Utrecht	6,0
4.	Advisering, ontwikkeling en projectmanagement	Automatiseringsbedrijf Utrecht	5,6
5.	Externe communicatie	Communicatiebureau	6,4
6.	Interne communicatie	Communicatiebureau	6,4
7.	Advisering	Communicatiebureau	6,6
8.	Catering, kantine	Facilitair Bedrijf	6,4
9	Technische dienst, gebouwbeheer en schoonmaak	Facilitair Bedrijf	6,1
10.	Bodetaken en receptie	Facilitair Bedrijf	6,9
11.	Beveiliging, BHV en bewaking	Facilitair Bedrijf	6,9
12.	Personeels- en salarisadministratie	Human Resource Management	6,8
13.	HRM Arbo	Human Resource Management	6,3
14.	Begroting en rekening	Financiële Dienstverlening	6,5
15.	Control, interne controle	Financiële Dienstverlening	6,3
16.	Financieel advies	Financiële Dienstverlening	6,4
17.	Crediteuren en kosten declaraties	Financiële Dienstverlening	6,2
18.	Debiteuren	Financiële Dienstverlening	6,3
19.	Financiering en verzekeringen	Financiële Dienstverlening	6,5
20.	Applicatiebeheer	Financiële Dienstverlening	6,3
21.	Postverzorging en repro	Documentaire Informatievoorziening	6,5
22.	Archief en documentaire informatievoorziening	Documentaire Informatievoorziening	6,5

BCD op decentraal niveau

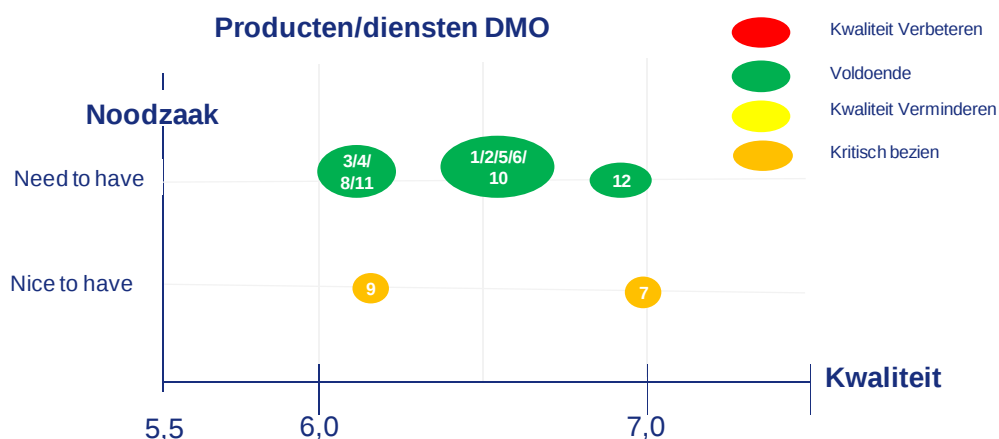
Uit onderstaand figuur blijkt dat de secretariële ondersteuning in het algemeen binnen de BCD gewaardeerd is als een noodzakelijk product. De secretariële ondersteuning krijgt van de afnemers gemiddeld een 6,7 als cijfer. Kijkend naar de producten van het bedrijfsbureau dan worden met name de producten van F&C beoordeeld als 'need to have' en krijgen zij een hoge beoordeling. Met name crediteuren en kostendeclaraties (nr. 2) en begroting en rekening (nr.3) krijgen een hoge beoordeling (meer dan een 7). De gemeente dient zichzelf wel af te vragen of voor deze producten niet met minder kwaliteit kan worden volstaan. De aanwezige capaciteit en kwaliteit kan dan wellicht op producten met een lagere kwaliteit ingezet worden.



	Producten/diensten BCD (decentraal)	Afdeling	Kwaliteitscijfer
1.	Secretariële ondersteuning	Secretariaten in het algemeen, alle BCD-en	6,7
2.	Crediteuren en kostendeclaraties	Bedrijfsbureau, F&C	7,5
3.	Begroting en rekening	Bedrijfsbureau, F&C	7,1
4.	Control, interne controle	Bedrijfsbureau, F&C	6,5
5.	Personeelsadvies	Bedrijfsbureau, P&O	7,3
6.	Organisatieadvies	Bedrijfsbureau, P&O	6,5
7.	Werving en selectie (instroom)	Bedrijfsbureau, P&O	7,6
8.	Opleiding (doorstroom)	Bedrijfsbureau, P&O	6,9
9.	Uitstroom	Bedrijfsbureau, P&O	6,3
10.	Applicatiebeheer	Bedrijfsbureau, I&A	6,8
11.	Advisering, ontwikkeling en projectmanagement	Bedrijfsbureau, I&A	6,4
12.	Advisering en kwaliteitsbeheersing	Bedrijfsbureau, JZ	7,3

DMO

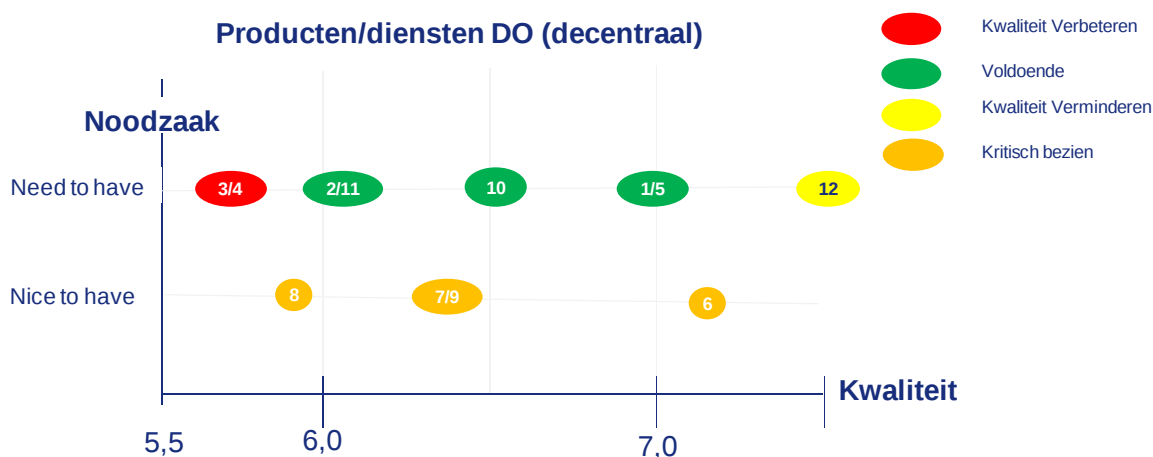
In dit figuur blijkt dat de afnemers van secretariële ondersteuning binnen de dienst DMO tevreden zijn met de ondersteuning. Gemiddeld geven de afnemers het cijfer 6,8 voor secretariële ondersteuning. Voor de kwaliteit van de producten van de afdeling bedrijfsvoering wordt over het algemeen een voldoende gegeven (cijfers tussen de 6 en de 7). De afnemers vinden de advisering en kwaliteitsbeheersing van de juristen noodzakelijk en geven een relatief hoge beoordeling van de kwaliteit. De diensten die geleverd worden door P&O met betrekking tot in- en uitstroom worden gewaardeerd als 'gewenst' oftewel 'nice to have' en worden beoordeeld met een rapportcijfer tussen de 6 en 7.



	Producten/Diensten DMO	Afdeling	Kwaliteitscijfer
1.	Secretariële ondersteuning	Secretariaten in het algemeen, alle DMO-en	6,8
2.	Crediteuren en kostendeclaraties	Bedrijfsvoering, F&C	6,4
3.	Begroting en rekening	Bedrijfsvoering, F&C	6,2
4.	Control, interne controle	Bedrijfsvoering, F&C	6,1
5.	Personeelsadvies	Bedrijfsvoering, P&O	6,7
6.	Organisatieadvies	Bedrijfsvoering, P&O	6,5
7.	Werving en selectie (instroom)	Bedrijfsvoering, P&O	7,0
8.	Opleiding (doorstroom)	Bedrijfsvoering, P&O	6,1
9.	Uitstroom	Bedrijfsvoering, P&O	6,2
10.	Applicatiebeheer	Bedrijfsvoering, I&A	6,6
11.	Advisering, ontwikkeling en projectmanagement	Bedrijfsvoering, I&A	6,2
12.	Advisering en kwaliteitsbeheersing	Bedrijfsvoering, JZ	6,9

DO op decentraal niveau

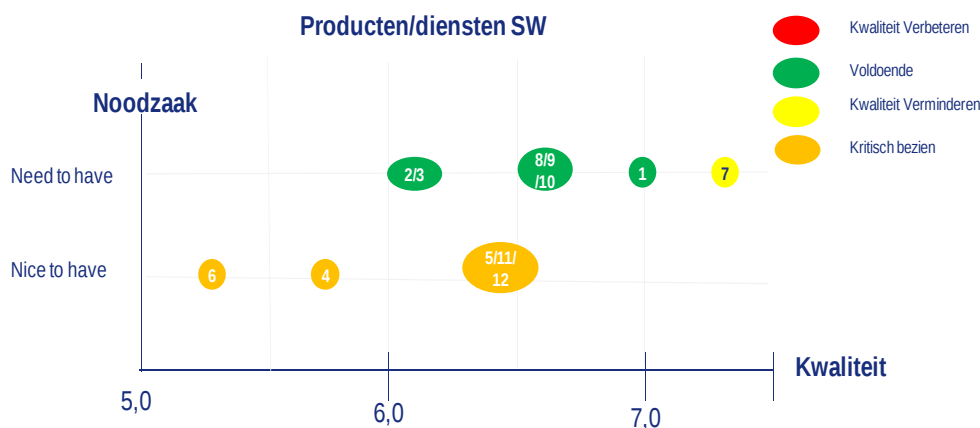
De beoordeling van de producten en diensten van de DO op decentraal niveau zijn door afnemers van de eigen dienst uiteenlopend beoordeeld. Uit onderstaand figuur blijkt dat de begroting en rekening (nr.3) en controle en interne controle (nr. 4) van het bedrijfsbureau (F&C) een lage beoordeling hebben gekregen (onder de 6). Deze twee producten worden wel als noodzakelijke producten gezien en vragen dan ook om nadere kwaliteit verbetering. Verder valt op dat advisering en kwaliteitsbeheersing over juridische zaken hoog beoordeeld wordt (gemiddeld rapportcijfer is een 7,6).



	Producten/diensten DO (decentraal)	Afdeling	Kwaliteitscijfer
1.	Secretariële ondersteuning	Secretariaten in het algemeen, alle DO-en	7,0
2.	Crediteuren en kostendeclaraties	Bedrijfsbureau, F&C	6,1
3.	Begroting en rekening	Bedrijfsbureau, F&C	5,6
4.	Control, interne controle	Bedrijfsbureau, F&C	5,8
5.	Personeelsadvies	Bedrijfsbureau, P&O	6,9
6.	Organisatieadvies	Bedrijfsbureau, P&O	7,2
7.	Werving en selectie (instroom)	Bedrijfsbureau, P&O	6,4
8.	Opleiding (doorstroom)	Bedrijfsbureau, P&O	5,9
9.	Uitstroom	Bedrijfsbureau, P&O	6,4
10.	Applicatiebeheer	Bedrijfsbureau, I&A	6,5
11.	Advisering, ontwikkeling en projectmanagement	Bedrijfsbureau, I&A	6,0
12.	Advisering en kwaliteitsbeheersing	Bedrijfsbureau, JZ	7,6

SW

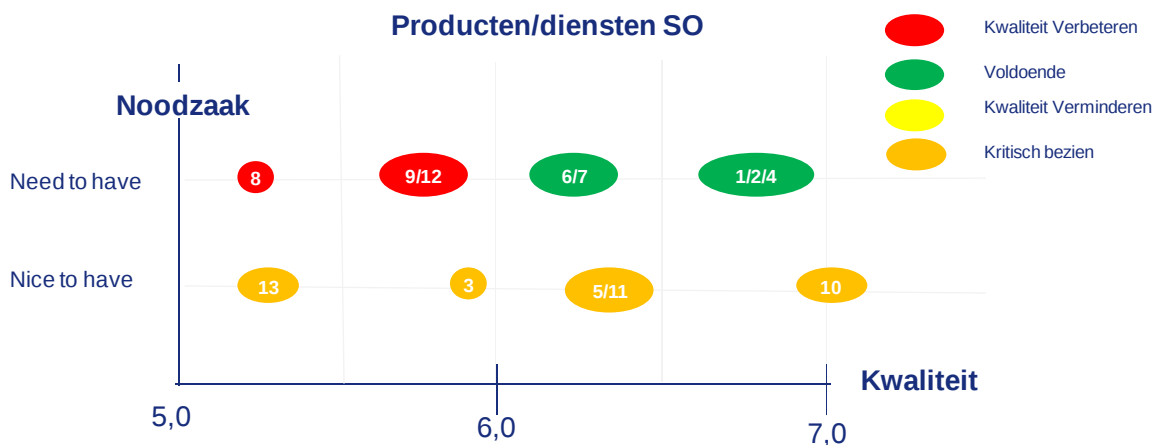
Onderstaand figuur geeft weer hoe de afnemers de diensten en producten van het bedrijfsbureau en de secretariaten binnen SW beoordelen. De secretariaten binnen SW krijgen gemiddeld een (rapport)cijfer 7. De hoge waardering voor advisering en kwaliteitsbeheersing voor juridische zaken binnen het bedrijfsbureau valt op. Minder waardering is er voor advisering, ontwikkeling en projectmanagement van I&A (nr. 6) en controle en interne controle van F&C (nr.4). De gemeente dient deze producten kritisch te bezien en zichzelf de vraag te stellen of beide producten nut en noodzaak hebben. Blijkt dat een product voldoende toegevoegde waarde op te leveren dan dient gezien te worden hoe de kwaliteit verbeterd kan worden.



	Producten/ diensten SW	Afdeling	Kwaliteitscijfer
1.	Secretariële ondersteuning	Secretariaten in het algemeen, alle Sw-en	7,0
2.	Crediteuren en kostendeclaraties	Bedrijfsbureau, F&C	6,0
3.	Begroting en rekening	Bedrijfsbureau, F&C	6,2
4.	Control, interne controle	Bedrijfsbureau, F&C	5,8
5.	Applicatiebeheer	Bedrijfsbureau, I&A	6,4
6.	Advisering, ontwikkeling en projectmanagement	Bedrijfsbureau, I&A	5,3
7.	Advisering en kwaliteitsbeheersing	Bedrijfsbureau, JZ	7,3
8.	Personeelsadvies	Bedrijfsbureau, P&O	6,7
9.	Organisatieadvies	Bedrijfsbureau, P&O	6,6
10.	Werving en selectie (instroom)	Bedrijfsbureau, P&O	6,6
11.	Opleiding (doorstroom)	Bedrijfsbureau, P&O	6,5
12.	Uitstroom	Bedrijfsbureau, P&O	6,5

SO

Uit figuur 7 blijkt dat de producten en diensten van de sector bedrijfsvoering uiteenlopend zijn beoordeeld. De secretariaten in het algemeen binnen SO worden gewaardeerd als 'noodzakelijk' en krijgen gemiddeld het cijfer 6,9. De kaderstelling van juridische zaken is gemiddeld door afnemers gewaardeerd met een cijfer 7. De afnemers zien de kaderstelling over het algemeen als een gewenst. Een relatief lage beoordeling wordt gegeven begroting en rekening (nr. 8) en controle en interne controle (nr. 9). De afnemers oordeelde dat beide producten, noodzakelijke producten zijn.



	Producten/diensten SO	Afdeling	Kwaliteitscijfer
1.	Secretariële ondersteuning	Secretariaten in het algemeen, alle SO-en	6,9
		Sector bedrijfsvoering	
2.	Personeelsadvies	Afd. Personeel en Organisatie	6,7
3.	Organisatieadvies	Afd. Personeel en Organisatie	5,9
4.	Werving en selectie (instroom)	Afd. Personeel en Organisatie	6,9
5.	Opleiding (doorstroom)	Afd. Personeel en Organisatie	6,4
6.	Uitstroom	Afd. Personeel en Organisatie	6,2
7.	Crediteuren en kostendeclaraties	Afd. Financiën en Control	6,4
8.	Begroting en rekening	Afd. Financiën en Control	5,2
9.	Control, interne controle	Afd. Financiën en Control	5,7
10.	Kaderstelling	Staf, JZ	7,0
11.	Ondersteuning	Staf, JZ	6,4
12.	Applicatiebeheer	Afd. Informatiemanagement	5,9
13.	Advisering, ontwikkeling en projectmanagement	Afd. Informatiemanagement	5,3

Gedetailleerde enquête uitkomsten per functie

In onderstaande grafieken zijn de uitkomsten van de enquête weergegeven per functie. Het is een andere dwarsdoorsnede van de uitkomsten. Er is gekeken naar de functie en niet zozeer naar de producten en diensten van de afdeling. De grafieken geven 1) een beeld waar in de organisatie de functie belegd is en 2) waar de kwaliteit laag of hoog wordt beoordeeld in de organisatie. Een hoge beoordeling van de kwaliteit van een functie kan wellicht als 'best practice' voor de andere diensten fungeren.

De grafieken geven weer waar de functie belegd is. Dit kan op concernniveau (bij de BCD en/of DO) zijn maar tevens op decentraal niveau (DO, BCD, SO, SW en DMO). In de grafieken zijn de volgende kleuren onderscheiden:

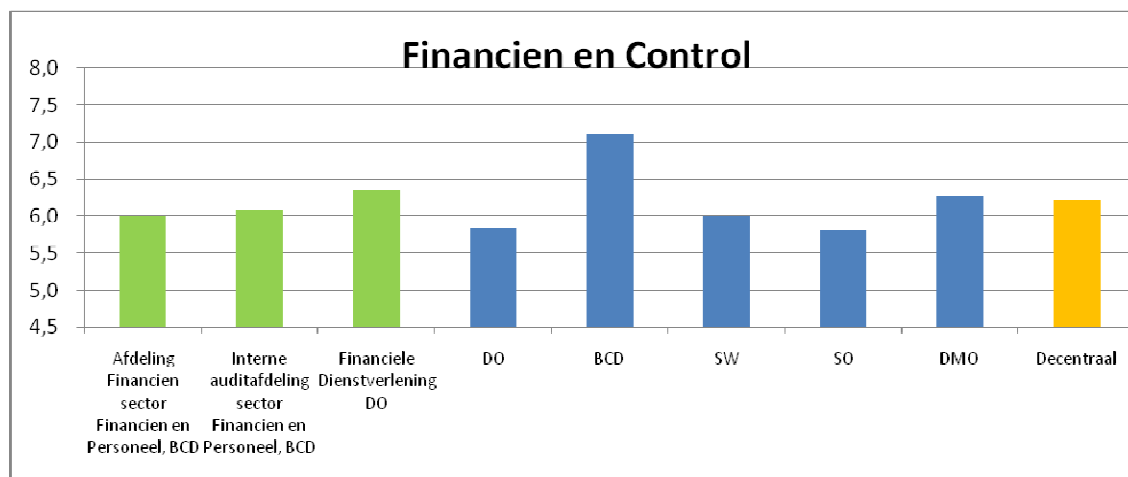
Groen = concernniveau/ centraal niveau (BCD en/of DO)

Blauw = decentraal niveau (overhead van de eigen dienst)

Oranje = gemiddelde van alle diensten op decentraal niveau

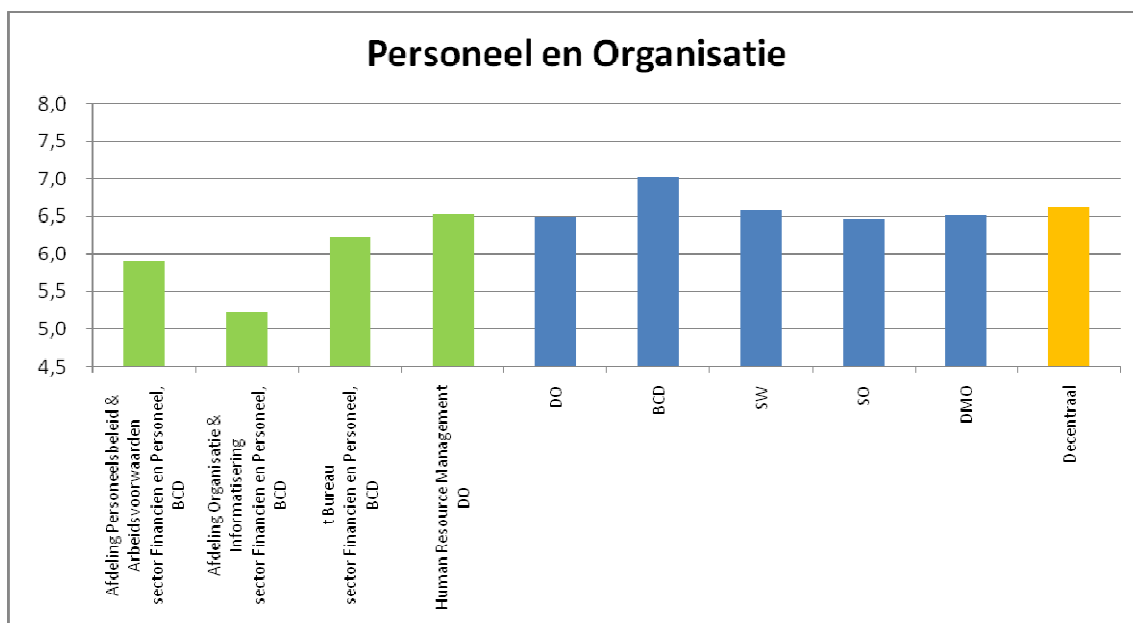
Op valt dat met name de financiële en control – en personele en organisatorische functie op concern niveau binnen meerdere afdelingen is belegd. Ook activiteiten voor de functie bestuurszaken en bestuursondersteuning is binnen zes afdelingen belegd.

Uit onderstaande grafiek blijkt dat de functie financiën en control binnen het bedrijfsbureau van de BCD hoog gewaardeerd wordt. DO en SO daarentegen scoren lager op de financiële functie.



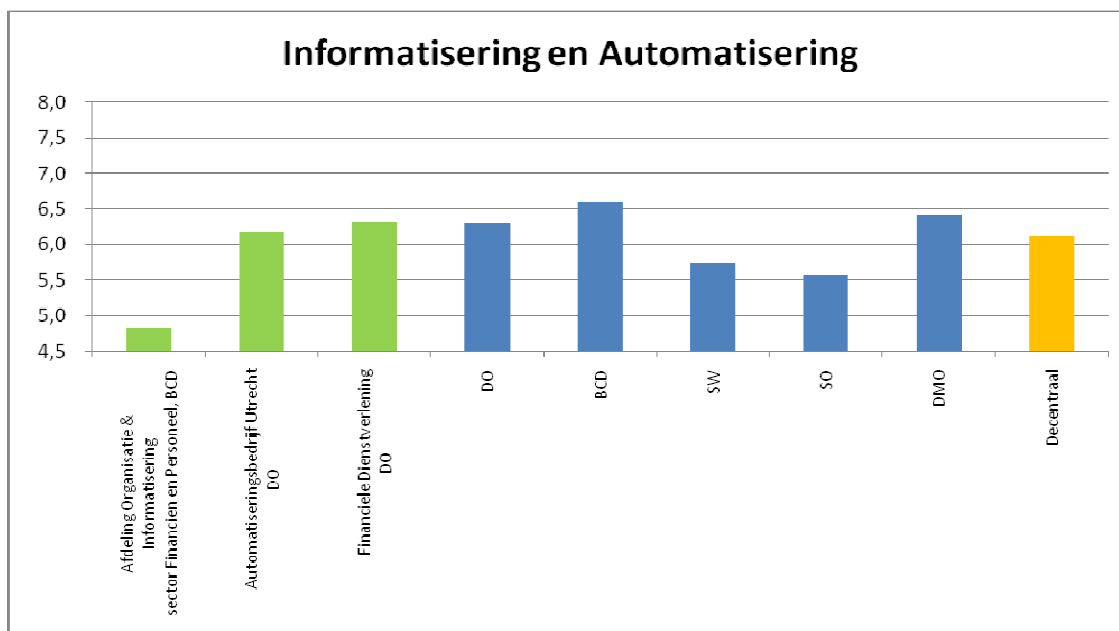
Grafiek 1: enquête resultaten: kwaliteit van de functie financiën en control

Kijkend naar de uitkomsten van de personele en organisatorische functie (grafiek 2) binnen de gemeente dan kan geconcludeerd worden dat de waardering op concernniveau (met name bij O&I) lager is dan op decentraal niveau.

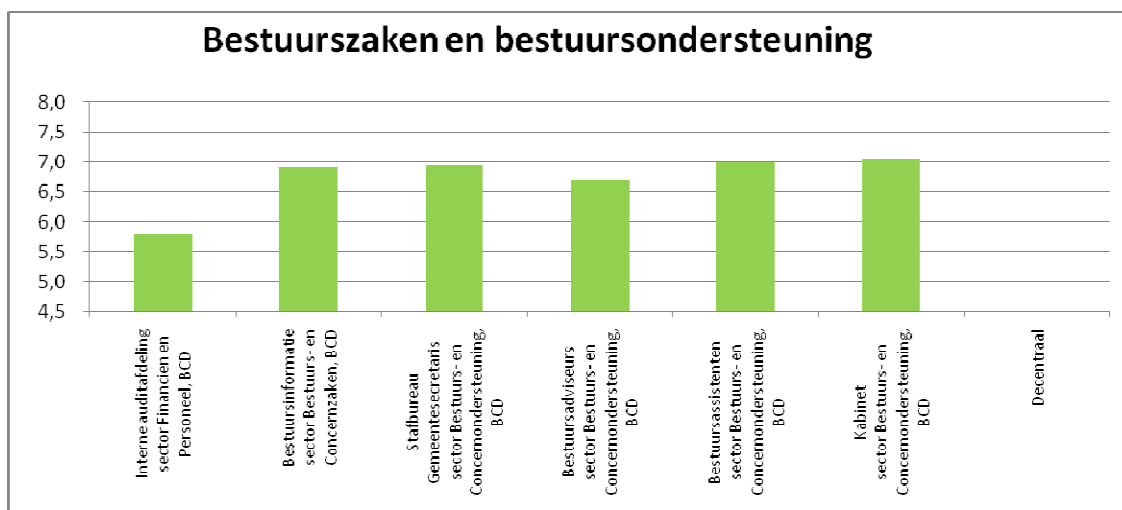


Grafiek 2: enquête resultaten: kwaliteit van de functie personeel en organisatie

In onderstaande grafiek (3) is het kwaliteitscijfer voor de functie informatisering en automatisering per afdeling weergegeven. Op concernniveau zijn drie organisatieonderdelen namelijk het ABU, O&I en de Financiële dienstverlening van DO werkzaam op het gebied van informatisering en automatisering. De I –kant van de afdeling Organisatie en Informatisering scoort binnen de afdeling op kwaliteit laag (tussen de 4,5 en de 5,0).



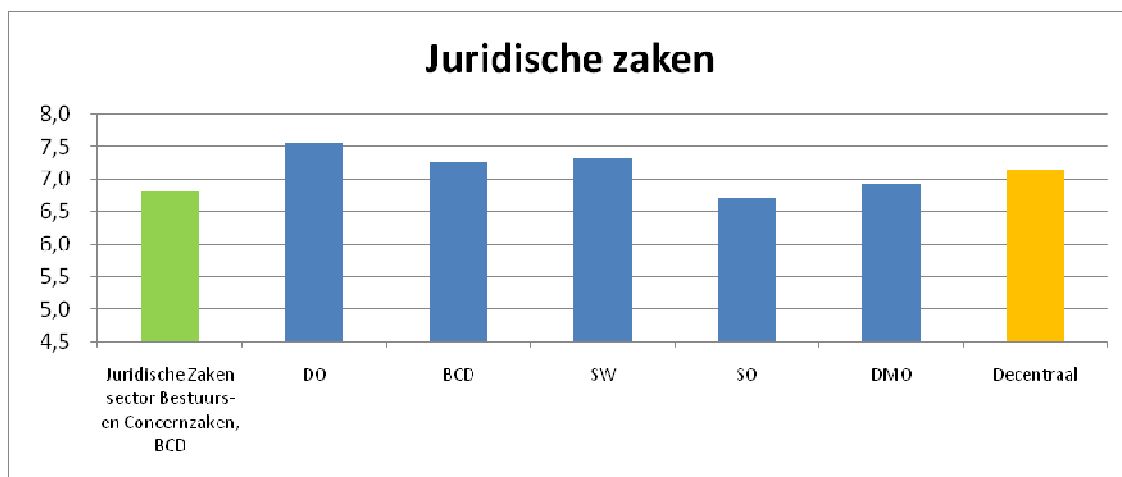
Grafiek 3: enquête resultaten: kwaliteit van de functie informatisering en automatisering



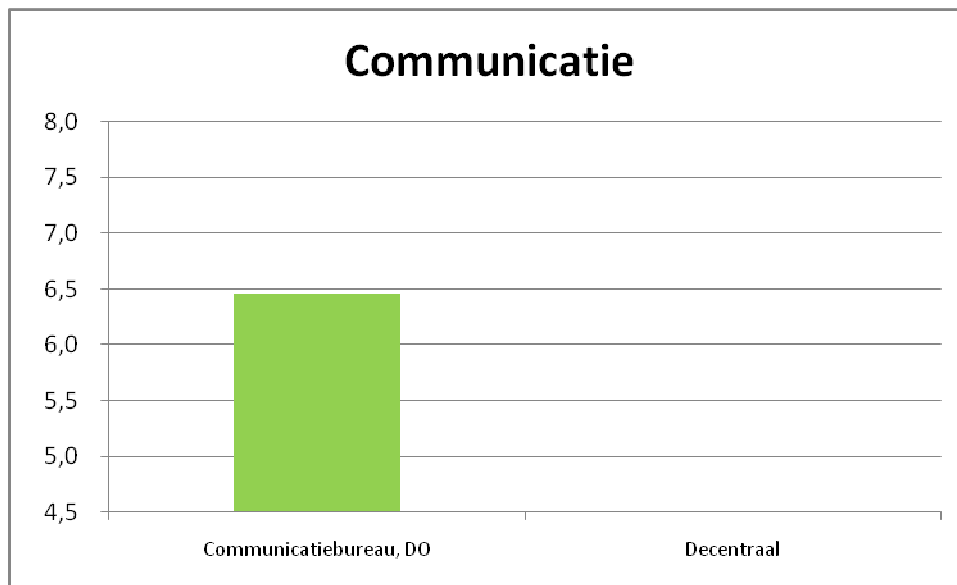
Grafiek 4: enquête resultaten: kwaliteit van de functie bestuurszaken en bestuursondersteuning

Uit bovenstaand figuur (grafiek 4) blijkt dat de functie bestuurszaken en bestuursondersteuning belegd is binnen de BCD. De functie is belegd binnen alle drie de sectoren van de BCD. Het kabinet, de bestuursassistenten binnen de sector Bestuurs- en Concernondersteuning, het stafbureau en bestuursinformatie binnen de sector Bestuurs- en Concernzaken krijgen relatief gezien een hogere kwaliteitsbeoordeling van de afnemers dan de andere afdelingen.

De functie juridische zaken is op concernniveau (binnen de BCD) belegd binnen de afdeling juridische zaken, sector Bestuurs- en concernzaken. Onderstaande grafiek geeft weer dat met name de juridische functie van de DO (op decentraal niveau) ten opzichte van de andere diensten hoog beoordeeld wordt.

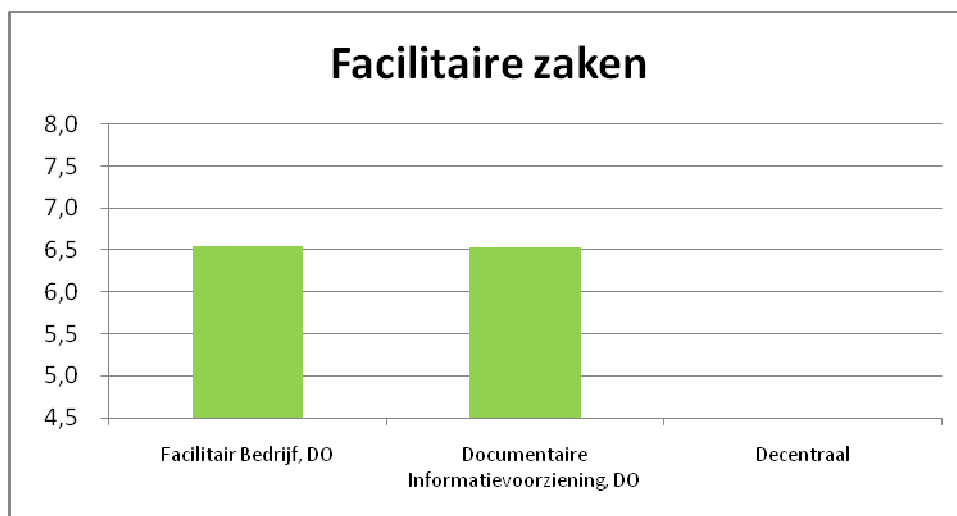


Grafiek 5: enquête resultaten: kwaliteit van de functie juridische zaken



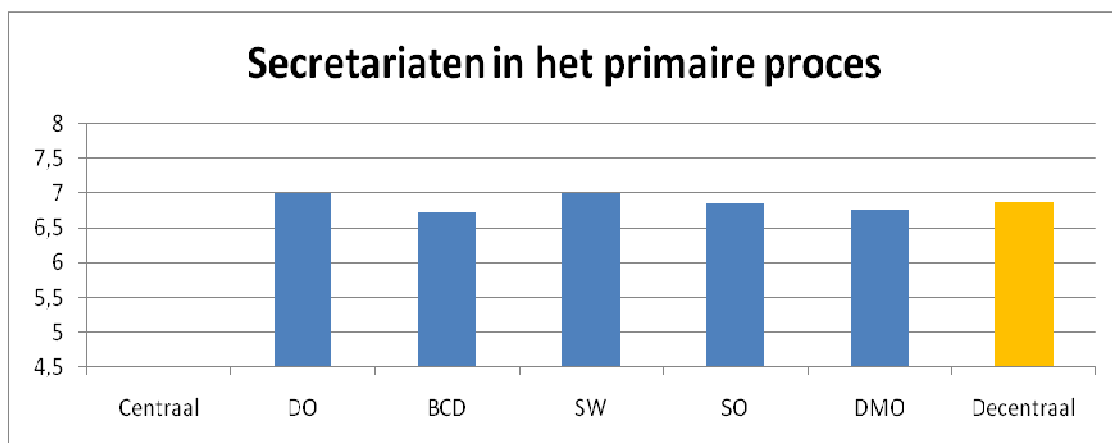
Grafiek 6: enquête resultaten: kwaliteit van de functie communicatie

Uit de bovenstaande grafiek (6) blijkt dat het communicatiebureau van de DO circa gemiddeld met een 6,4 is beoordeeld. De diensten hebben op decentraal niveau geen eigen communicatiefunctie.



Grafiek 7: enquête resultaten: kwaliteit van de functie facilitaire zaken

Uit grafiek 7 blijkt dat de functie facilitaire zaken op centraal niveau belegd is bij de DO (Facilitair Bedrijfs en Documentaire Informatievoorziening). Gemiddeld geven afnemers een 6,5 voor de functie facilitaire zaken.



Grafiek 8: enquête resultaten: kwaliteit van de functie secretariaten in het primaire proces

Uit grafiek 8 “secretariaten in het primaire proces” blijkt dat iedere dienst secretariaten in het primair proces heeft zitten. Met name de secretariaten van de DO en SW scoren hoog op kwaliteit. De andere diensten scoren ook meer dan voldoende en de verschillen tussen de diensten zijn dan ook nihil te noemen.

Bijlage 9: Geraadpleegde documenten

Niet toegevoegd in de anonieme versie

Bijlage 10: Geïnterviewde personen

Niet toegevoegd in de anonieme versie

Bijlage 11: Globale onderbouwing van de ontwikkel- en frictiekosten

1 Kosten die samenhangen met de personeelsreductie/ reorganisatie / taakwijziging.

- Assesments
- Plaatsing op lagere functie met behoud van salaris
- Outplacement
- Wachtgeld / aanvullende – aansluitende uitkeringen
- Opleiding vanwege nog niet voldoen aan functievereisten
- Advieskosten – functiebeschrijvingen
- Advieskosten – functiewaarderingen

Gebruikte gegevens:

Te realiseren reductie totaal	317
Tijdelijk / extern	100
Te realiseren reductie op vaste medewerkers	217

Totaal aantal fte in de overhead	1550
Uitbestede werkzaamheden (opgenomen als ware het formatie)	50
Tijdelijke contracten/inhuur	100
Relevante formatie waarop de reductie van toepassing is	1400

Natuurlijk verloop door pensionering tot 2014 (gem. 3,5% > 61 jaar)	49
2011 – Natuurlijk verloop (gem. 3,5% in Utrecht, sterk naar beneden afgerond)	49
2012 – Natuurlijk verloop (gem. 3,5%)	47
2013 – Natuurlijk verloop (gem. 3,5%)	46
Totaal reductie via natuurlijk verloop, met absolute vacaturestop	191
Absolute vacaturestop niet haalbaar, 1/3e deel wordt opgevuld (instroom)	64
Effect natuurlijk verloop	127

Te realiseren reductie op vaste medewerkers	217
Effect natuurlijk verloop	127
Doorstroom-uitstroom actief te begeleiden	90

Kengetal Berenschot is factor 1,5 x gemiddelde salarislust x 90 fte 9.000.000
 Vergelijking met reorganisatie die tot de DO geleid heeft:
 Betrof 600 medewerkers, reductie 25 fte: kosten 500.000 euro

2 Vorbereidings- en projectkosten

Projectleiding 2011-2013	300.000
Projectondersteuning	150.000
Vervangingskosten bij inzet eigen personeel	100.000
Cultuur en procesverandering	350.000
Communicatie	100.000
	1.000.000

3 Informatiseringskosten (Bedrijfsvoering op orde)

- Managementinformatiesysteem 1.500.000
 - E-HRM voorzieningen 1.500.000
 - Procesverbeteringen + automatisering processen 2.000.000
 - Opleidingen 1.000.000
- 6.000.000

Totaal 16.000.000