

# Overhead Value Analyse

Onderzoek toegevoegde waarde overhead  
Van inzicht naar verbeteren

## OVERHEAD VALUE ANALYSE

Dit is een geanonimiseerde Overhead Value Analyse rapportage, en dient als voorbeeldrapportage.

# Inhoud van deze rapportage

*Voorbeeld zorginstelling*


- 1 Inleiding
- 2 Uitkomsten van uw organisatie
- 3 Van inzichten naar verbeteren



## INLEIDING

# 1. Bijdragen aan goede en betaalbare zorg

- Overhead ligt voortdurend onder een vergrootglas. De discussie gaat veelal over de omvang van de overhead. Elke euro die je besteedt aan overhead, kun je immers niet besteden aan directe zorg.
- Overhead is echter wel belangrijk. Geen enkele organisatie kan zonder. Van belang is vooral om te zorgen dat overhead van maximale toegevoegde waarde is.
- In onze optiek is overhead van toegevoegde waarde als deze op een effectieve en efficiënte manier bijdraagt aan goede en betaalbare zorg. Maar dit is makkelijker gezegd dan gedaan.
- De komende jaren zullen aard en omvang van de overhead namelijk drastisch veranderen, mede doordat primair proces en overhead steeds meer in elkaar overlopen.
- Hoe zorgt u ervoor dat uw overhead hierbij van toegevoegde waarde is en blijft?



*"Mensen kennen tegenwoordig overal de prijs en nergens de waarde van."*  
(Oscar Wilde)

## INLEIDING

# Interne klanten bevragen over toegevoegde waarde overhead

- In 2021 heeft Berenschot een nieuwe module geïntroduceerd die inzicht geeft in de toegevoegde waarde van uw overhead.
- De module richt zich specifiek op de centrale ondersteunende afdelingen, omdat zij voor de gehele organisatie werken en een brede groep 'interne klanten' (denk aan zorgmanagers, teamleiders, behandelaren, zorgmedewerkers en begeleiders) kent.
- Een representatieve groep van deze interne klanten is middels een enquête bevraagd op de volgende onderwerpen:
  - De mate waarin de overhead dienstverlening aansluit op de behoefte van de 'interne klant'.
  - De kwaliteit van de dienstverlening.
  - De klantgerichtheid van de afdelingen.
  - De sterke punten en verbetermogelijkheden van de ondersteunende afdelingen.
- De uitkomsten zijn verwerkt in deze rapportage.

*"Kwaliteit is niet wat de aanbieder in een dienst stopt. Het is wat de klant eruit haalt en bereid is ervoor te betalen. Klanten betalen alleen voor wat voor hen nuttig is en waarde biedt."*  
(Peter F. Drucker)

## INLEIDING

# Onderbouwde basis voor het optimaliseren van overhead

- Van een optimale inrichting is sprake als de gewenste kwaliteit wordt geboden tegen minimale kosten. Dan is de toegevoegde waarde het grootst. Dit vraagt inzicht zowel in de kosten als de toegevoegde waarde, als ook de mate waarin deze elkaar kunnen beïnvloeden.
- De waarde van het benchmarkonderzoek is dat het een objectieve en eenduidige vergelijking biedt van de omvang van uw overheadformatie en -kosten in de vergelijking. Het voorziet daarmee uitstekend in de mogelijkheid om een zuivere discussie te voeren over de omvang van de overhead in uw organisatie.
- Een benchmarkonderzoek geeft echter géén inzicht in de toegevoegde waarde van overhead. En het kennen van zowel de omvang als de toegevoegde waarde, is wel nodig om de overhead te kunnen optimaliseren.



## INLEIDING

# Gericht, onderbouwd en samen de overhead verbeteren

- In deze rapportage vindt u eerst een inleiding met daarna een korte toelichting op de gehanteerde aanpak.
- Vervolgens komen de kwantitatieve uitkomsten uit de enquête aan bod. Met eerst het algeheel oordeel van de interne klanten over elke ondersteunende afdeling. Daarna de specifieke uitkomsten per ondersteunende afdeling.
- De rapportage sluit af met een zestal mogelijke vervolgstappen en overige adviezen voor uw organisatie.
- De kwalitatieve verbeteringsuggesties van de interne klanten uit de enquête vindt u (geanonimiseerd) in het bijgevoegde pdf-bestand 'verbetersuggesties klanten'.
- Wij adviseren om vooral snel een vervolg aan dit onderzoek te geven, om uw medewerkers te laten zien dat u hun input waardevol vindt en deze daadwerkelijk gebruikt om de overhead te verbeteren.

*"Samenkomen is een begin; bij elkaar blijven is vooruitgang; samen te werken is succes."  
(Henry Ford)*



## INLEIDING

# Inzicht in de toegevoegde waarde van uw overhead (afdelingen)





# Inhoud uitkomsten van uw organisatie

## Toelichting

- Op sheet 10 volgt eerst een overzicht van het algehele oordeel van de interne klanten per ondersteunde afdeling.
- Daarna volgen per ondersteunende afdeling de specifieke uitkomsten. Voor dit voorbeeld is één afdeling (afdeling C) uitgelicht.

## 2a. Algemene uitkomsten

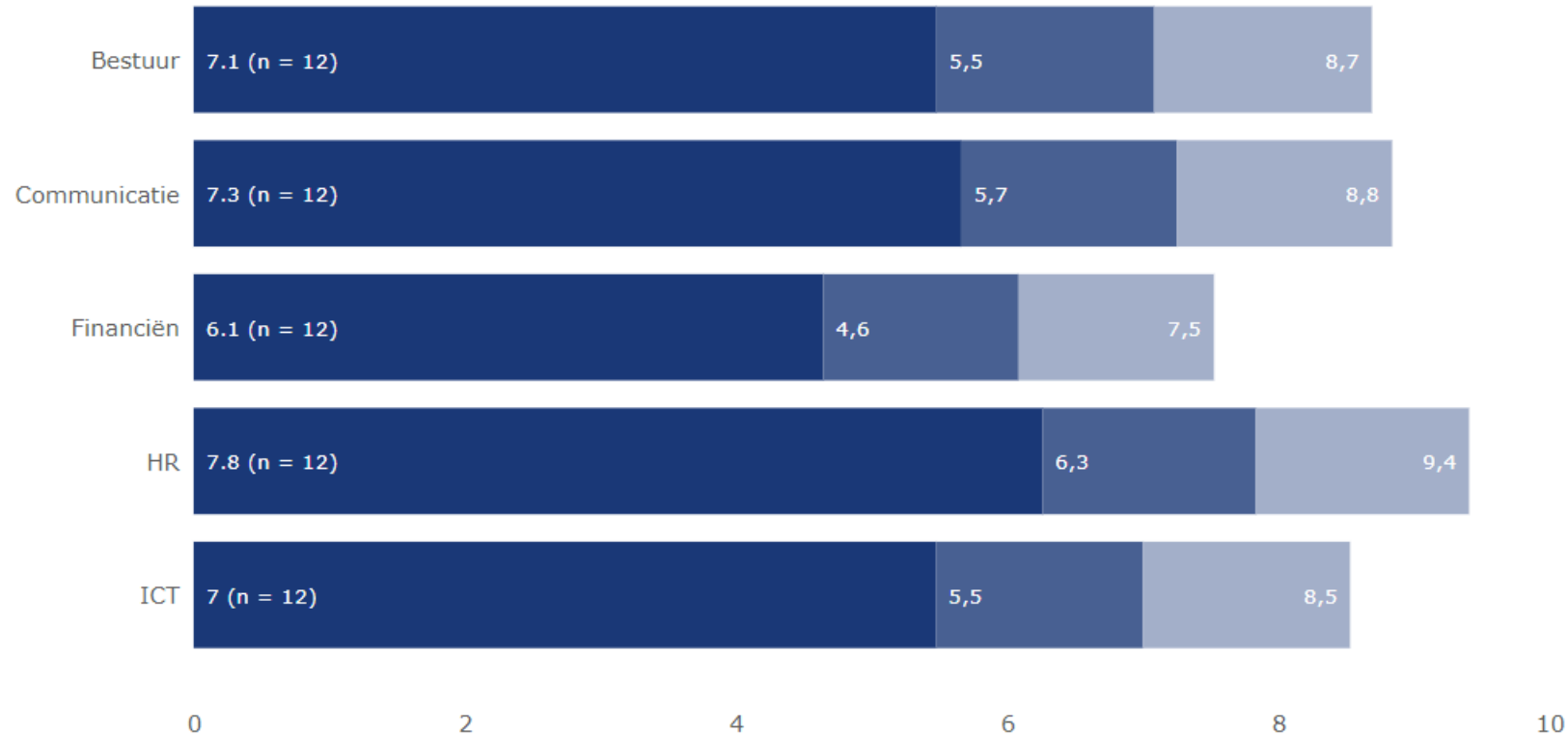


## UW ORGANISATIE

# Vergelijken van afdelingen

Op "algeheel oordeel over de kwaliteit van deze afdeling"

Score per afdeling op "Algeheel oordeel"



## 2b. Uitkomsten per afdeling



## AFDELING

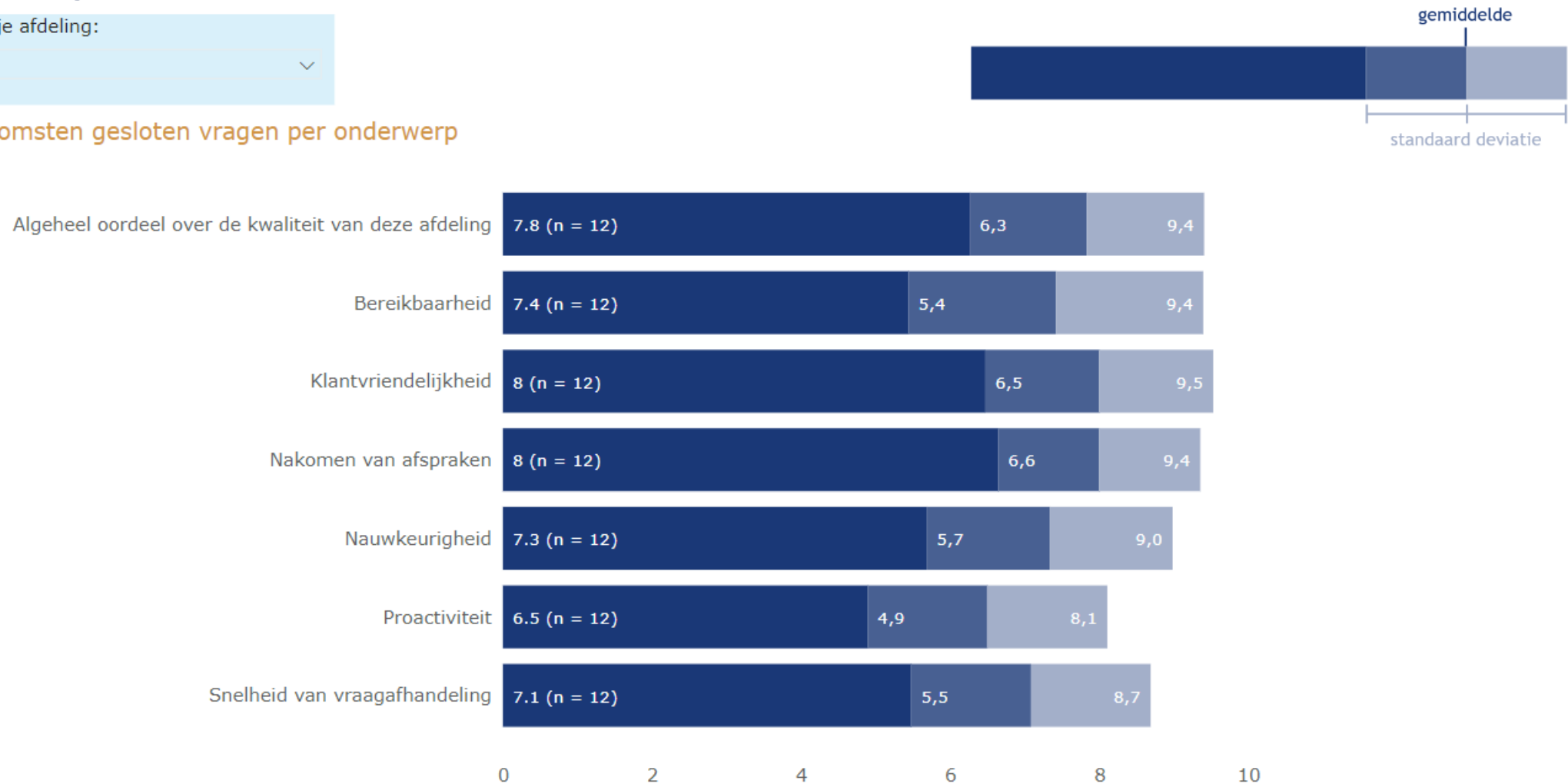
# Uitkomsten per afdeling

Op score vragen

Kies je afdeling:

HR

Uitkomsten gesloten vragen per onderwerp



## AFDELING

# Uitkomsten per afdeling

## Op open vragen

### Sterkte punten

- De afdeling werkt op hoge snelheid en is klantvriendelijk
- De afdeling toont grote bereidheid om te helpen en heeft veel kennis in huis
- De afdeling wordt goed gevonden door collega's en is bereikbaar.
- De afdeling straalt enthousiasme uit, is creatief en komt afspraken na
- De afdeling denkt goed mee over passende oplossingen
- De afdeling is op de hoogte van ontwikkelingen op andere afdelingen
- De aanwezigheid van externe en interne communicatie is een noodzaak en een specialisme. Het is cruciaal voor de organisatie

### Ontwikkelpunten en/of risico's

- De afdeling is kwetsbaar doordat er drie collega's zijn die niet alles kunnen ondervangen
- De afdeling zou vaker strategisch mee kunnen denken over de marketing en communicatie in alle geledingen van de organisatie
- De afdeling communicatie kan de uitvoering vaker afstemmen met andere afdelingen om geïsoleerd werken te voorkomen
- Er is ruimte voor kwaliteitsverbetering als de afdeling meer voorbereidingstijd neemt om vanuit strategisch perspectief te handelen
- De interne en externe communicatie zou beter kunnen aansluiten op de strategische doelen van de organisatie
- Het opstellen van communicatie berichten over de arbeidsmarkt zou van toegevoegde waarde kunnen zijn

## DIENST

# Uitkomsten per dienst

Op score vragen

Kies je afdeling:

HR



## Uitkomsten gesloten vragen per dienst

Werving en selectie



Personeelsbeleid





### 3. Van inzicht naar verbeteren vervolgstappen en adviezen



# Van bevindingen naar ontwikkelagenda

- Om vraag en aanbod aan ondersteuning te matchen, is het essentieel dat de overhead en het primaire proces elkaars wensen en belangen kennen en hierover structureel in dialoog zijn.
- Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van het primaire proces en de overhead. De uitkomsten van de benchmark en de module toegevoegde waarde bieden een goede basis voor dit gesprek.
- In deze dialoog gaat het niet alleen om te bepalen wat de goede ondersteuning is, maar ook om deze ondersteuning op een zo slim mogelijke manier te organiseren.
- Wij zien hierbij dat het realiseren van procesverbetering versneld wordt door 1) knel- en verbeterpunten in de processen op te lossen, 2) in elk proces de klant centraal te zetten en 3) met elkaar te borgen dat processen optimaal blijven functioneren.
- De Lean-methodiek kan hierbij helpen, aangezien deze uitgaat van het inrichten van processen waarin alle activiteiten van toegevoegde waarde zijn voor de klant doordat verspillingen (alles wat geen waarde toevoegt) worden geïdentificeerd en geëlimineerd.
- Meer informatie in de benchmarkrapportage.
- Om deze benchmark- en enquête-uitkomsten verder te concretiseren en te vertalen naar een gedeeld toekomstplan en ontwikkelagenda hebben wij op de volgende pagina's zes concrete vervolgstappen benoemd.
- Deze stappen kunnen afzonderlijk worden uitgevoerd, maar hebben de meeste waarde voor uw organisatie als ze alle zes in de aangegeven volgorde worden uitgevoerd.
- Berenschot kan u hierbij ondersteunen.

# Zes concrete vervolgstappen

## 1. Masterclass Overheadoptimalisatie

In een masterclass met het MT gaan we met elkaar in op een gezamenlijk begrip van overheadmogelijkheden om deze te optimaliseren, in aansluiting op uw visie en organisatiedoelen. De uitkomst is een strategisch kader met randvoorwaarden voor een toekomstbestendige overhead.

## 2. Verdiepende gesprekken met managers overheadafdelingen

In individuele gesprekken met de overheadmanagers duiden we de enquête-uitkomsten, bespreken we welke verduidelijkende vragen zij hebben aan de afnemers en welke maatregelen zij zelf zien om de kwaliteit en efficiëntie te verbeteren.

## 3. Verdiepende gesprekken met afnemers (interne klanten)

In deze verdiepende gesprekken duiden we de enquête-uitkomsten vanuit klantperspectief én gaan we in op de vragen van de overheadmanagers. De focus ligt op zowel wat goed gaat als wat beter kan met de blik vooruit en inzicht in concrete praktijkvoorbeelden.

## 4. Presentatie bevindingen aan overheadmanagers

Het strategische kader en het totaal aan de bevindingen over zowel de overhead als geheel als per afdeling worden gepresenteerd aan de overheadmanagers. De uitkomst biedt concrete input voor de ontwikkelplannen.

## 5. Opstellen ontwikkelplannen en integreren tot één geheel

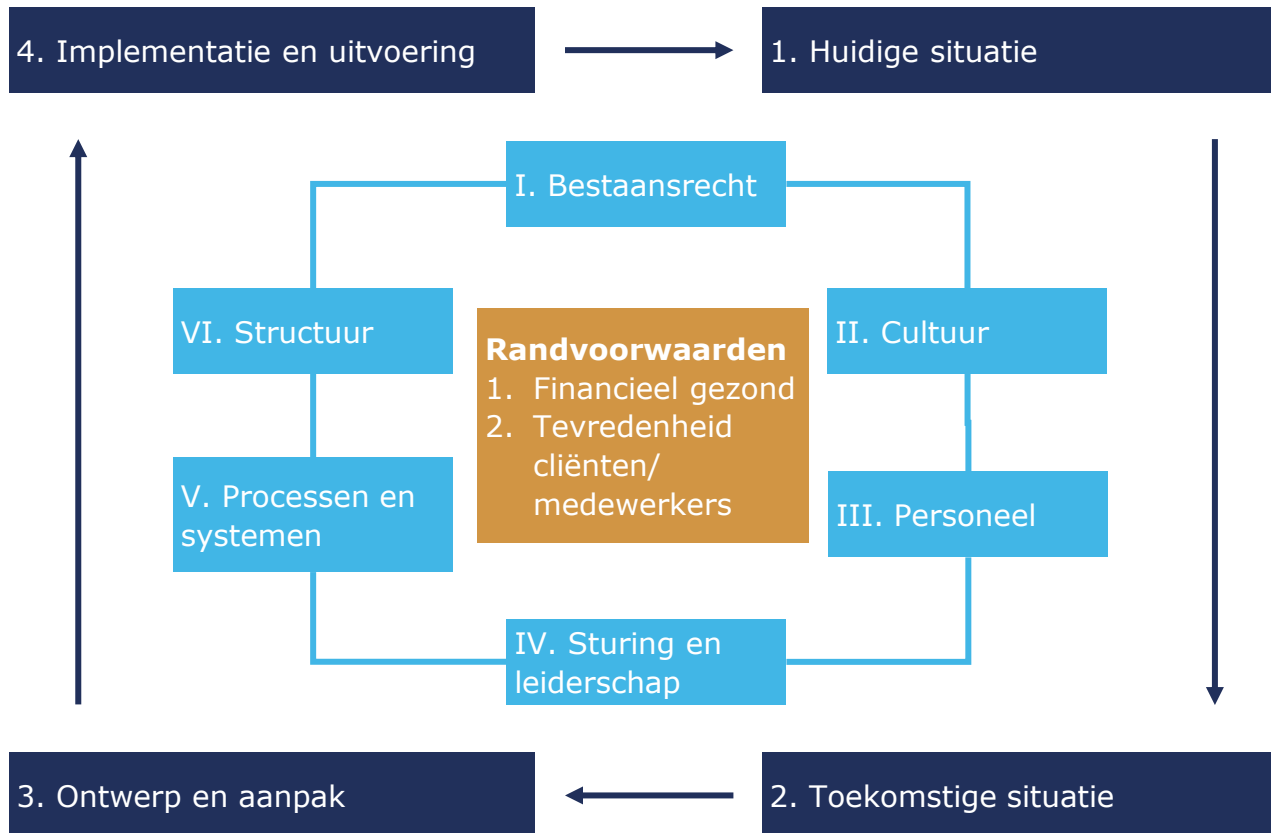
De overheadmanagers stellen een ontwikkelplan op voor hun afdeling conform een vast format. Er is aandacht voor zowel toegevoegde waarde als kosten. De uitkomst is een integraal geheel aan verbeterplannen passend bij het strategische kader.

## 6. Opstellen verbeteragenda

De overheadmanagers bespreken het integrale ontwikkelplan en het plan per afdeling in het MT. De uitkomst is een ontwikkelagenda, inclusief randvoorwaarden en roadmap voor het implementeren van de verbeteringen door de overheadmanagers.

## VAN INZICHT NAAR VERBETEREN

# Berenschot Ontwikkelmodel als basis voor uw eigen visie



- Berenschot heeft een pragmatisch model ontwikkeld dat u kan ondersteunen bij het voeren van de dialoog binnen de organisatie over en het opstellen van een visie op bedrijfsvoering.
- Dit model is gebaseerd op best practices en onze ervaringen bij honderden zorgorganisaties. Het model gaat uit van continu verbeteren (de blauwe pijlen) en onderscheidt een zetal met elkaar samenhangende onderdelen.
- Meer informatie over dit model vindt u in de benchmarkrapportage.

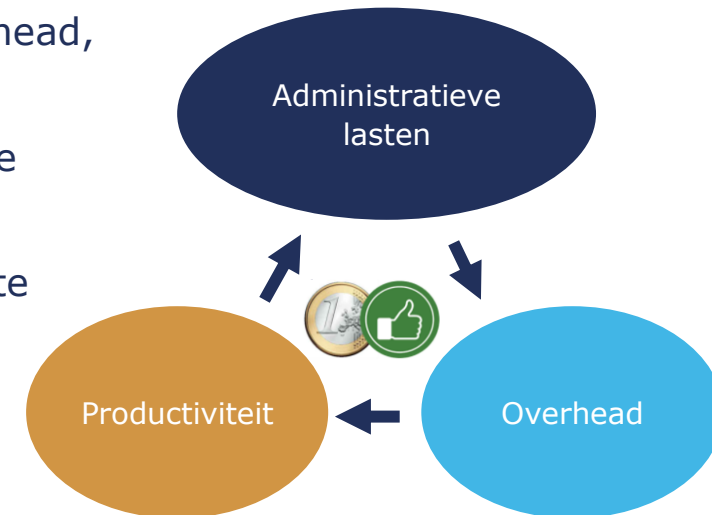
# Integraal verbeteren van de overhead

## Integraal verbeteren van de bedrijfsvoering

- Wij adviseren om bij het verbeteren aandacht te hebben voor de relatie tussen overhead, administratieve belasting en productiviteit in het primaire proces.
- Een goed georganiseerde overhead kan bijdragen aan hogere productiviteit en lagere administratieve lasten.
- Minder administratieve lasten kunnen helpen de productiviteit (cliëntgebonden tijd) te verhogen en de overhead te verlagen.

## Berenschot als onafhankelijk expert

- Al jaren is Berenschot leidend in het optimaliseren van de overhead en ondersteunende processen.
- Wij hebben de meest omvangrijke database met gegevens over de langdurige zorg (o.a. kostprijzen, productiviteit en kosten en formatie).
- Wij ondersteunen vele organisaties bij het integraal verbeteren van de bedrijfsvoering.



# Tot slot: bel of mail ons gerust!

## Waarmee kan Berenschot u helpen?

- Visie op ondersteuning maximale toegevoegde waarde vanuit de overhead passend bij het primair proces.
- Een cultuur van continu verbeteren.
- De juiste medewerker op de juiste plek.
- Verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers op korte en lange termijn.
- Medewerkers opleiden tot verbeterexperts.
- Het vergroten van de tijd voor de cliënt.
- Het optimaliseren van processen.
- Het verlagen van de administratieve belasting.
- Realiseren van een overzichtelijk en efficiënt landschap met werkende en laagdrempelige applicaties.
- Het inrichten van primair proces en ondersteuning passend bij de visie en kernwaarden van uw organisatie.
- En combinatie van deze diensten voor integrale aanpak.

## Vragen over dit onderzoek?

Als u hierover vragen heeft, helpen wij u graag verder!

Bel of mail Marvin Hanekamp of Bas Laan:

- per mail: [m.hanekamp@berenschot.nl](mailto:m.hanekamp@berenschot.nl) of [b.laan@berenschot.nl](mailto:b.laan@berenschot.nl)
- of via 030 - 291 68 47.

## Publicaties

Lees meer over onze visie in onze blogs!

- Behouden van medewerkers (februari 2019).
- Administratieve belasting: wij stoppen ermee (november 2018).
- Overhead daalt, administratieve belasting neemt toe (augustus 2018).
- Tijd om te meten: meer tijd voor de cliënt (juni 2018).
- Methode voor terugdringen regeldruk moet op de schop (juni 2017).



Berenschot

**Berenschot**

[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)

[linkedin.com/berenschot](https://linkedin.com/berenschot)