

Berenschot



Toekomstbestendige overhead

Rapportage Veiligheidsregio Fryslân

Gert Jan Bosland
Simon Heesbeen
Floris van Dam

Inhoudsopgave

- 1 Inleiding
- 2 Vraagstelling en uitgangspunten
- 3 Onze aanpak
- 4 Bevindingen
- 5 Conclusies en aanbevelingen

N.B. Overheadfuncties kunnen in de hele organisatie voorkomen. Als wij in deze rapportage spreken over 'bedrijfsvoering' of 'ondersteuning' bedoelen wij daarmee het VRF-onderdeel **bedrijfsvoering** bestaande uit de afdelingen Financiën & Administraties, Organisatie & Communicatie, Facilitair bedrijf en Informatiemanagement.



Berenschot



1

Inleiding

Achtergrond en aanleiding tot dit onderzoek

1. Inleiding

Vooraf: wat is overhead?

- In dit onderzoek ligt de focus op de overhead binnen VRF. Voor een zuivere discussie moet iedereen hier wel hetzelfde onder verstaan. En juist dat is vaak niet het geval, met (begrips)verwarring en discussie tot gevolg.
- Overhead definiëren wij als het geheel van functies dat **sturend** of **ondersteunend** is aan het 'primaire proces' van de organisatie.
- De overheadfuncties (zowel centraal als decentraal in het primaire proces) staan dus niet rechtstreeks ten dienste van de klant, maar leveren een indirecte bijdrage aan het functioneren van de organisatie.
- Wij maken hierbij een onderscheid tussen overheadformatie en -kosten. Zie tabellen voor nadere toelichting van beide begrippen.

Overheadformatie betreft medewerkers in volgende benchmarkfuncties

- *uitgedrukt als percentage van de totale formatie*

Directie, Management & Staf (DM&S)

Personeel & Organisatie (P&O)

Financiën & Administraties (F&A)

Informatisering & Automatisering (I&A)

Marketing, Communicatie & Kwaliteitszorg (MC&K)

Juridische Zaken (JZ)

Facilitaire Zaken (FZ)

Overheadkosten

- *uitgedrukt per formatieplaats van de gehele organisatie*

Personele kosten van het overheadpersoneel

Inhuurkosten voor overheardtaken (veelal op bovenstaande functies)

Uitbestedingskosten voor overheardtaken (o.a. ICT en administratie)

1. Inleiding

Vooraf: een gedeelde verantwoordelijkheid

- De discussie over overhead gaat vaak onterecht alleen over de omvang en niet ook over de toegevoegde waarde en kwaliteit.
- Overhead vervult namelijk een belangrijke functie binnen organisaties. Wij vergelijken het ook wel met de olie in de auto. Te veel is niet goed... maar te weinig ook niet.
- In onze visie zijn overhead en het primaire proces **samen** verantwoordelijk om te bepalen welke aard, omvang, kwaliteit en organisatie van de overhead nodig is om goede, betaalbare dienstverlening te kunnen aanbieden.
- Dit is vaak nog geen gemeengoed, maar wel randvoorwaardelijk voor een optimaal functionerend primair proces.

Vooraf: samen een realistische norm bepalen

- Berenschot bepaalt hierbij niet de norm voor een passende overhead, maar biedt richtlijnen voor overhead op basis van haar benchmarks.
- Als richtlijnen voor overhead hanteren wij of het ***gemiddelde*** (omvang van de overhead waar 50% op of onder zit) of het ***kwartiel*** (omvang waar 25% op of onder zit). Deze laatste richtlijn is meer ambitieus, maar nog steeds realistisch.
- Uitgangspunt is om samen te bepalen welke overhead nodig is om het primaire proces effectief en efficiënt te kunnen ondersteunen.
- Daarom is het essentieel dat overhead en het primaire proces elkaars wensen en belangen kennen, hierover afspraken maken en periodiek met elkaar in gesprek zijn.

1. Inleiding

Achtergrond

- De VRF hanteert geen directe koppeling tussen primair proces en overhead. Dit betekent dat bij groei of krimp van het primaire proces de omvang van de overhead niet mee verandert.
- Om periodiek te monitoren of de overhead nog passend is, neemt VRF vierjaarlijks deel aan een benchmarkonderzoek.
- De benchmark geeft de VRF inzicht in hoe de omvang van de overhead zich verhoudt tot het primaire proces. Tevens wordt deze verhouding vergeleken met een gemiddelde van een referentiegroep met vergelijkbare organisaties.
- Uit de laatste benchmark (2018, zie volgende sheet) bleek dat de overhead verder was gedaald, wat voor het dagelijks bestuur aanleiding was om te onderzoeken welke risico's dit met zich meebracht.



1. Inleiding

Achtergrond

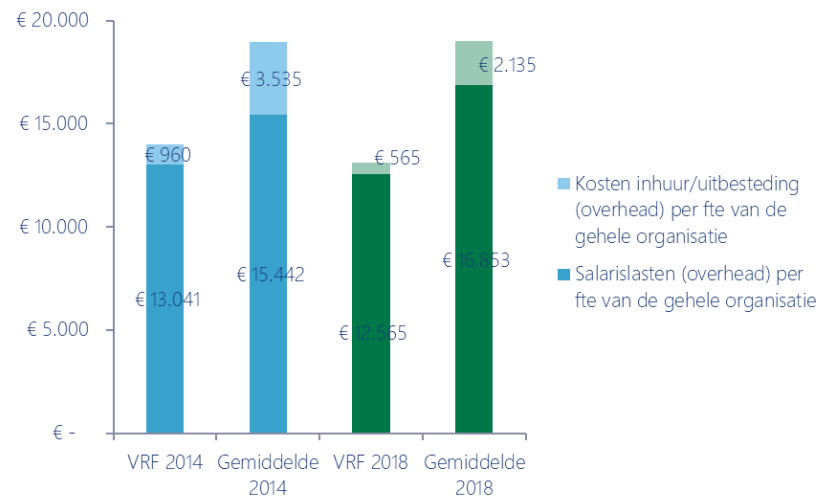
- Berenschot heeft in 2014 en 2018 de omvang overhead van VRF in een benchmark onderzocht.
- Het overheadpercentage in 2018 bedroeg 17,6% van de totale formatie; in 2014 was dit 20%.
- Het aandeel overheadformatie binnen VRF is gedaald; in de referentiegroep is het nog steeds 22%.
- VRF heeft minder overheadformatie op alle rubrieken m.u.v. Informatisering & Automatisering.
- We zien vooral dalingen op het gebied van DM&S, F&A, Communicatie en FZ; stijging op I&A.

Overheadcategorie	VRF 2014	VRF 2018	Gemiddelde	Afwijking in %	Afwijking fte's
Directie, Management & Staf (DM&S)	8,2%	7,5%	8,5%	-12%	-6,8 fte
Personeel & Organisatie (P&O)	1,4%	1,5%	2,0%	-22%	-3,7 fte
Financiën & Control (F&C)	2,6%	2,0%	3,8%	-47%	-12,4 fte
Informatisering & Automatisering (I&A)	2,4%	2,9%	2,3%	26%	+4,3 fte
Marketing, Communicatie & Kwaliteitszorg (MC&K)	1,6%	0,8%	1,6%	-49%	-5,3 fte
Juridische Zaken (JZ)	0,2%	0,1%	0,4%	-65%	-1,5 fte
Facilitaire Zaken (FZ)	3,6%	2,7%	3,4%	-22%	-5,5 fte
Totale overhead	20,0%	17,6%	22,0%	-20%	-30,8 fte

1. Inleiding

Achtergrond

- Het aandeel overheadkosten per fte in 2018 ligt veel lager (-31%) dan gemiddeld in de referentiegroep.
- VRF heeft minder overheadkosten voor zowel personeel als inhuur/uitbesteding. Zie grafiek.
- Ook in 2014 bleek uit de benchmark dat VRF lagere overheadkosten had (€14.001 per formatieplaats) dan gemiddeld in de referentiegroep (€18.977).
- Het gemiddelde is de afgelopen jaren gelijk gebleven; het aandeel overheadkosten per fte van VRF is gedaald.
- Ondanks extra beschikbare middelen is het absolute verschil met de referentiegroep in 2014-2018 daardoor gestegen: van circa -2,7 miljoen naar -3,2 miljoen.
- De totale formatie van VRF is echter nagenoeg gelijk gebleven (in 2014: 537 fte; in 2018: 542 fte).



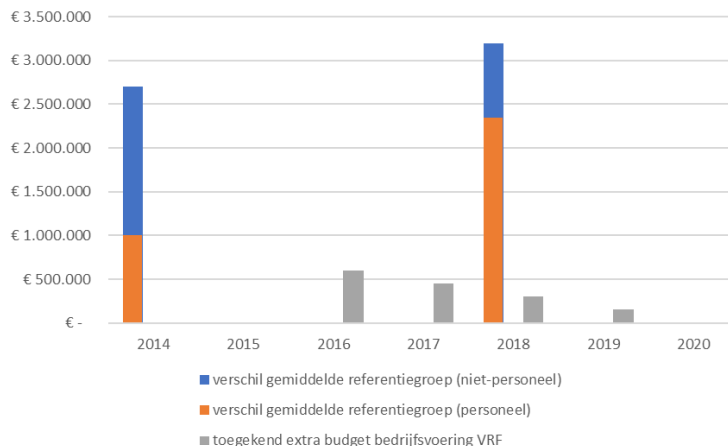
"de overheadkosten per fte van alle rubrieken liggen onder het gemiddelde in de benchmark"

1. Inleiding

Aanleiding

- Het benchmarkonderzoek laat zien dat de overheadkosten per fte structureel aanzienlijk lager zijn dan gemiddeld in de referentiegroep.
- Vanuit de opdrachtgever is aangegeven dat dit een combinatie lijkt van knap (efficiënt werken) en krap (keuzes maken, taken blijven liggen, mindere kwaliteit).
- Op de onderdelen waar men krapte ervaart, zijn er zorgen over de toekomstbestendigheid en de mogelijke risico's die VRF nu en in de toekomst loopt.
- Zeker in het licht van een verdere afbouw van de tijdelijke extra middelen en verwachte investeringen in technologie en innovatie voor digitalisering en verbetering.

Ontwikkeling referentiegroep in relatie tot ontwikkeling begroting bedrijfsvoering VR Fryslân



- N.B. Deze benchmark is gebaseerd op de begroting 2018, met daarin een nog te realiseren taakstelling van € 0,31 mln.

Berenschot

2

Vraagstelling en uitgangspunten

Welke opdracht heeft Berenschot gekregen?

2. Vraagstelling en uitgangspunten

Vraagstelling

U heeft de volgende onderzoeksvragen benoemd:

1. *Op welke onderdelen van de bedrijfsvoering loopt VRF risico's die de kwaliteit van de uitvoering bedreigen, nu en de komende drie jaar?*
 2. *Welke investering is nodig om die risico's te verkleinen?*
- Berenschot heeft voor de VRF de kwaliteit, kwetsbaarheid en risico's van huidige ondersteuning in beeld gebracht en in deze rapportage opgenomen.
 - Tevens adviseren wij welke investeringen nodig zijn om de kwaliteit (en indicatief kwantitatief) te verbeteren en om zowel de huidige als toekomstige kwetsbaarheden en risico's te verminderen.



2. Vraagstelling en uitgangspunten

Uitgangspunten

- Focus primair op de centrale ondersteuning.
- Aandacht voor in- en externe ontwikkelingen, relevant voor primaire processen en/of overhead.
- Zowel oog voor bestaande risico's als potentiële risico's de komende jaren in het licht van ambities en ontwikkeling (o.a. arbeidsmarkt en technologie).
- Gebruikmakend van relevante documentatie.
- Benodigde investering betreft een kwantitatieve inschatting en kwalitatieve verbeteringen (o.a. in processen, capaciteit, kwaliteit, gedrag) om deze kwetsbaarheden en risico's te verminderen.



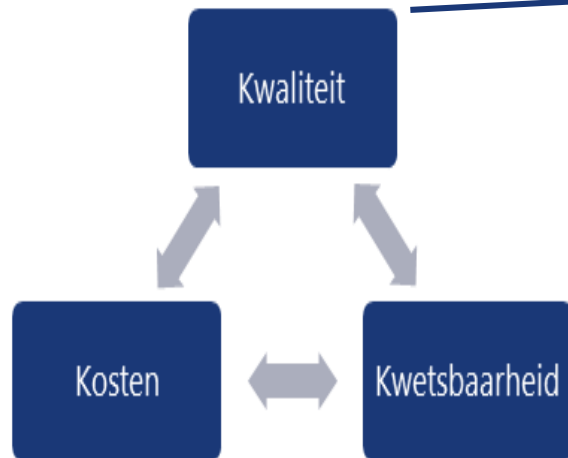
2. Vraagstelling en uitgangspunten

Uitgangspunten

- De discussie gaat vaak over de omvang en te weinig over de toegevoegde waarde en kwaliteit.
- Daarom zijn in dit onderzoek de kosten in samenhang met de kwaliteit en kwetsbaarheid onderzocht.
- Zowel primair proces als ondersteuning zijn in het onderzoek betrokken (zie aanpak).

Op welke gebieden zijn deze lage kosten knap en op welke is er sprake van krapte

Verhouding huidige en gewenste kwaliteit in relatie tot kosten en de benodigde ontwikkeling hierin



Inzicht in de grootste kwetsbaarheden, de oorzaken ervan en mogelijke oplossingen hiervoor

Berenschot

The background of the slide features a blurred image of a Ferris wheel on the left and a large, dark, circular object, possibly a telescope or a camera lens, in the foreground on the right. The overall color palette is light blue and white.

3

Onze aanpak

Hoe heeft Berenschot het onderzoek uitgevoerd?

3. Onze aanpak

In het onderzoek hebben wij onderstaande aanpak gevolgd. Toelichting vindt u op de volgende sheets.

1. Start onderzoek

- Startgesprek met de opdrachtgever.
- Bestuderen van beschikbare documentatie.

2. Quickscan

- Opstellen en uitzetten kwaliteitsenquête onder interne klanten.
- Verwerken en analyseren uitkomsten.
- Opstellen topiclist voor verdiepende gesprekken.

3. Verdieping

- Verdiepende gesprekken met aanbieders en interne klanten.
- Toetsen bevindingen bij opdrachtgever.

4. Rapportage

- Opstellen rapportage met advies in concept.
- Toelichten in MT bedrijfsvoering.
- Presentatie verschillende gremia.

3. Onze aanpak

Stap 1: Start onderzoek

- *Startgesprek* met de opdrachtgever voor bepalen van de planning, het maken van werkafspraken en het voorbereiden van een startbijeenkomst met MT bedrijfsvoering.
- *Bijeenkomst met MT bedrijfsvoering* waarin de volgende zaken aan bod zijn gekomen:
 - Toelichting op het onderzoek.
 - Inventariseren risico's per ondersteunende afdeling.
 - Bespreken, concretiseren en prioriteren risico's.
- Bestuderen van relevante documentatie met reeds beschikbare onderzoeksgegevens en informatie over huidige organisatie, ambities en ontwikkelingen.



3. Onze aanpak

Stap 2: Quickscan

- Opstellen van *korte enquête* om inzicht te krijgen in de kwaliteit van de huidige dienstverlening per ondersteunende dienst.
- In de enquête vroegen wij de interne klanten om hun oordeel te geven, zowel in rapportcijfers als het kwalitatief benoemen van sterke en zwakke punten.
- Enquête is uitgezet onder circa 1049 *medewerkers* en de response van **26%** was hoog. Bijgaande tabel geeft meer inzicht in de response per onderdeel.
- De uitkomsten uit de MT-sessie, de enquête, de documentstudie en het benchmarkonderzoek zijn gebruikt als basis om de gespreksonderwerpen per verdiepend gesprek te bepalen.

Response % VRF-breed	26 %
Response % brandweer	26 %
Response % GGD	24 %
Response % crisisbeheersing	37 %
Response % bedrijfsvoering	31 %

Tabel: response enquête VRF totaal en per bedrijfsonderdeel

3. Onze aanpak

Stap 3: Verdieping

- We hebben in totaal 13 gesprekken gevoerd met zowel interne klanten als de aanbieders.
- Op basis van alle bronnen hebben wij onze bevindingen over kwaliteit, kosten en kwetsbaarheden VRF bedrijfsvoering breed bepaald en de voornaamste knelpunten en risico's benoemd.
- Bevindingen zijn gebaseerd op geconstateerde feiten en bij minimaal vijf gesprekspartners opgehaalde meningen.
- Deze bevindingen hebben wij overzichtelijk verwerkt en besproken met de opdrachtgever.
- Daarna hebben wij de bevindingen waar besproken aangescherpt en vastgesteld.



3. Onze aanpak

Stap 4: Rapportage

- Op basis van de vastgestelde bevindingen hebben wij aan de hand van de onderzoeksvragen onze conclusies en aanbevelingen bepaald en verwerkt in voorliggende rapportage.
- Deze rapportage is in concept besproken in een bijeenkomst met het MT bedrijfsvoering. Tevens zijn er gesprekken geweest met het DT.
- Op basis van vragen en feedback is de inhoud van de conceptrapportage aangescherpt.
- Tot slot is de definitieve rapportage opgeleverd aan de opdrachtgever met het aanbod om te ondersteunen bij het communiceren van deze rapportage aan de verschillende gremia.



Berenschot

The background of the slide features a dense, overlapping pattern of various-sized metallic gears. In the center, a man in a dark suit is seen from behind, looking up at the gears. A semi-transparent dark blue rectangular box is positioned in the lower-middle part of the slide, containing the number '4' in a white circle, the title 'Bevindingen', and a subtitle.

4

Bevindingen

Inzicht in kwaliteit, kosten en kwetsbaarheden (risico's)

4. Bevindingen

Leeswijzer hoofdstuk 4

In dit hoofdstuk gaan wij in op de belangrijkste bevindingen uit de verrichte onderzoeksstappen. De opbouw is als volgt

1. Bevindingen enquête kwaliteit ondersteuning
2. Inzicht in verhouding kwaliteit en kosten
3. De hoofdknelpunten
4. Toelichting hoofdknelpunten



4. Bevindingen

Hoge gemiddelde kwaliteitsscore

- De interne klanten VRF-breed scoren alle diensten met een voldoende tot goed. De spreiding in de rapportagecijfers is beperkt.
- Wij zien doorgaans rapportcijfers rond de 6,5-7,0 waarbij ICT/Informatiemanagement veelal het laagste rapportcijfer (rond de 6) krijgt.
- De interne klanten beoordelen de kwaliteit van de diensten gemiddeld met een punt hoger.
- We zien hierbij dat de GGD van de bedrijfsonderdelen het meest kritisch (nog steeds ruim voldoende) is en crisisbeheersing het meest positief.
- Op de volgende sheet beschouwen wij de VRF brede uitkomsten kort nader aan de hand van de zes onderscheiden kwaliteitsaspecten.

Dienst	Brand-weer	CB	GGD	BV	Gemiddeld
Inkoop	7,5	7,7	7,0	7,7	7,4
P&O	7,7	7,6	7,1	7,7	7,5
PSA	7,7	8,0	7,7	7,9	7,7
Financiële ad.	7,6	7,8	7,4	8,0	7,7
Financieel advies	7,9	8,1	7,0	7,9	7,7
IM	6,8	7,5	7,0	7,1	7,0
Communicatie	7,6	7,9	6,9	7,8	7,4
Facilitair bedrijf	7,0	7,9	7,1	7,4	7,2
Gemiddeld	7,5	7,8	7,2	7,7	7,5

Tabel: uitkomsten oordeel interne klanten t.a.v. kwaliteit per ondersteunende dienst.

4. Bevindingen

Vriendelijk het hoogst, proactiviteit het laagst

- Alle respondenten hebben de diensten gescoord op zes kwaliteitsaspecten van een toekomstbestendige overhead.
- Vriendelijkheid scoort bij alle diensten zeer hoog. Meest opvallend is financieel advies (8,2).
- Proactiviteit scoort het 'laagste' rapportcijfer (nog steeds een 7,3 gemiddeld) bij alle diensten met uitzondering van financieel advies.
- Op verzoek is gevraagd naar het oordeel over de continuïteit van de dienst. De klant geeft gemiddeld een ruime voldoende (7,0).
- In het vervolg beschouwen wij deze uitkomsten samen met bevindingen uit de benchmark, documenten en interviews.

Dienst	Kwaliteit algemeen	Vriendelijkheid	Bereikbaarheid	afspraken nakomen	Proactiviteit	Nauwkeurigheid	vraagafhandeling	Continuïteit
Inkoop	7,4	7,8	7,6	7,8	7,0	7,6	7,4	
P&O	7,7	7,9	7,8	7,8	7,4	7,8	7,8	
PSA	7,7	7,8	7,8	7,9	7,5	7,9	7,7	
Financiële adm.	7,7	7,8	7,8	7,9	7,5	7,9	7,7	
Financieel advies	7,7	8,2	7,9	8,2	7,8	8,1	8,0	
IM	7,0	7,5	6,7	7,2	6,8	7,4	6,9	7,0
Communicatie	7,4	7,6	7,4	7,5	7,1	7,5	7,3	
Facilitair bedrijf	7,2	7,7	7,3	7,2	7,0	7,2	6,9	
Gemiddeld	7,5	7,8	7,5	7,7	7,3	7,7	7,5	

Tabel: uitkomsten oordeel interne klanten op kwaliteitsaspecten.

N.B. Het cijfer kwaliteit algemeen is het gemiddelde op de vraag 'hoe men de kwaliteit van de dienst beoordeeld'. De overige cijfers zijn de gemiddelde cijfers op de vraag per kwaliteitsaspect.

4. Bevindingen

Wat is een toekomstbestendige overhead?

- In onze visie moet een toekomstbestendige overhead voldoen aan de volgende criteria:
 - Een gedragen visie, concrete doelen en kaders die aansluiten op de organisatievisie en -kernwaarden.
 - Een cultuur van continu verbeteren waarbij primair proces en ondersteuning samenwerken aan en verantwoordelijk zijn voor een effectieve en efficiënte overhead (centraal en decentraal).
 - Omvang en competenties van medewerkers zijn duurzaam afgestemd op het takenpakket en op de aard en kwaliteit van afgesproken dienstverlening.
 - Heldere verdeling van wie wat doet en waarvoor verantwoordelijk is vanuit integrale processen.
 - Passende sturing (KPI's) en stuurinformatie.
 - Een ondersteunende organisatiestructuur.

De twee hoofdknelpunten in de overhead

- Ondanks de goede kwaliteitsscores voldoet de overhead van VRF op dit moment niet aan de hier links gestelde criteria.
- Wij constateren twee hoofdknelpunten die (gaan) zorgen voor risico's in zowel overhead als primaire processen.
 1. Personele krapte in de overhead
 2. Stagnerende doorontwikkeling IM
- Beide knelpunten vragen op korte termijn aandacht. Zij hebben grote impact op de huidige en toekomstige kwaliteit van de primaire processen. En deze knelpunten vragen hiermee ook bestuurlijke aandacht.

4. Bevindingen: personele krapte in de overhead

Bezetting zit tegen de ondergrens aan

- We constateren dat de ver doorgevoerde efficiëntie (30 fte < referentiegemiddeld) in de overhead resulteert in een focus op het in stand houden van de huidige situatie.
- Vaste capaciteit is hard nodig voor de uitvoering van de reguliere taken. Medewerkers ervaren daarin al tekort te schieten.
- Zij ervaren geen ontwikkelcapaciteit in het primair proces, voor externe projecten en (complexere) vraagstukken
 - Zoals in het transitieproces naar de nieuwe inrichting en processen JGZ 3.0 en EVI (vakbekwaamheid).
 - Ander voorbeeld is de ondersteuning bij het realiseren van de ambities op de drie VRF-brede thema's.

Ambities:

- Digitale dienstverlening: 100% digitale dienstverlening voor de inwoners van Fryslân.
- Duurzaam voorbeeldgedrag: in 2022 hebben we nul op de meter.
- Uitstekend werkgeverschap: in 2020 zijn we een Great Place to Work.



4. Bevindingen: personele krapte in de overhead

Focus op vandaag, weinig op morgen

- Zowel ondersteuning als de primaire onderdelen ervaren een sterke operationele focus ('de waan van de dag regeert') vanuit de ondersteunende afdelingen.
- Er is een breed gedeeld beeld dat continu verbeteren, proactief handelen en strategisch advies meer aandacht vragen dan het nu krijgt.
- De financieel adviseurs lijken hierin een positieve uitzondering. Aangegeven wordt dat zij 'minder klanten' hebben en een concretere focus.
- In welke mate 'kwaliteit' van medewerkers hierin een rol speelt, is geen onderdeel van het onderzoek. Dit zou nader onderzoek vragen naar 'juiste persoon op de juiste plek' en de wijze van aandacht hiervoor en sturing hierop.



4. Bevindingen: personele krapte in de overhead

Als de omvang van de overhead gecontinueerd wordt, zien wij de volgende risico's:

1. **Meer fouten.** Uit de gesprekken horen wij dat een deel van de medewerkers in de bedrijfsvoering structureel overwerkt. Zij ervaren te weinig tijd voor hun reguliere taken, laat staan voor ad hoc vragen. Tevens is er minder tijd om veranderende wet- en regelgeving in de gaten te houden. Meer werkdruk vergroot de kans op fouten. Zoals recent met de Zvw-premies.
2. **Meer verzuim en verloop.** Als medewerkers een te hoge werkdruk ervaren, neemt de kans op overwerken en/of verzuim toe door controle- en motivatieverlies. Dit zal zorgen voor minder tevredenheid en uiteindelijk meer verloop, zeker in de huidige arbeidsmarkt.



4. Bevindingen: personele krapte in de overhead

3. Door de beperkte capaciteit is er weinig ruimte voor het **afhandelen van incidenten** ('er mag niets mis gaan'). Dit zorgt voor extra werkstress bij medewerkers en zal uiteindelijk ook leiden tot meer fouten en meer verzuim. Tevens wordt (proactief) klantcontact afgehouden om extra vragen te voorkomen.
4. **Kwaliteit primaire processen neemt af.** Dit als gevolg van een overhead die qua kwaliteit en dienstverlening niet meer aan de behoeften van het primaire proces kan voldoen (bv. ondersteuning communicatie, ontwikkeling naar zelforganiserende teams (personele vraagstukken), bijhouden wet- en regelgeving mede met het oog op rechtmatigheid).
5. **Continuïteit van (overhead)dienstverlening**
In de benchmark 2018 hebben wij reeds gewezen op de minimale bezetting van enkele overheadprocessen en het risico op onderbreking van de dienstverlening. In de gesprekken krijgen wij bevestigd dat dit een serieus risico is. Zoals webcare bij de GGD, op het gebied van functioneel beheer en DIV en geen piketfunctionarissen bij uitval werkplekken.

4. Bevindingen: stagnerende doorontwikkeling IM

Informatisering vraagt meer capaciteit

- De succesformule van bedrijfsvoering (veel automatisering en daardoor zeer efficiënte bedrijfsvoeringsprocessen) wordt momenteel niet doorgezet naar de primaire processen.
- Er is onvoldoende capaciteit beschikbaar om het huidige VRF-breed IM-beleidsplan verder te concretiseren en uit te voeren.
- Tegelijkertijd is er binnen alle onderdelen en op alle niveaus sprake van een toenemend belang van data. De gewenste data ontbreekt echter.
- Voorbeeld is het project Geo waar zowel GGD (Gezondheidsatlas) als de brandweer (Digitale bereikbaarheidskaart) voordeel van heeft.
- Tevens is data benodigd om de kwaliteit van dienstverlening te monitoren en te verbeteren.

Concretisering IM-beleid vraagt prioriteit

- We zien VRF-breed de behoefte aan concrete gezamenlijke doelen, prioritering en planning.
- Vanuit deze urgentie en behoefte is het van groot belang voor zowel GGD als brandweer om dit beleidsplan te concretiseren, zodat duidelijk wordt **hoe** en **wanneer** een VRF-brede informatiehuishouding **welke** processen gaat ondersteunen en vernieuwen.
- De verbinding tussen de kolommen door middel van een I-regiegroep zien wij als een belangrijke eerste stap. Er mist echter een stevige centrale functie om vanuit gemeenschappelijke doelen en prioritering deze informatiehuishouding integraal VRF-breed door te ontwikkelen.

4. Bevindingen: stagnerende doorontwikkeling IM

Meer duidelijk in inzet en verantwoordelijkheden

- Het IM-beleidsplan moet ook meer duidelijkheid gaan geven in hoe de beschikbare capaciteit van de afdeling IM en vanuit het primaire proces nu en de toekomst optimaal benut gaat worden. Dit geldt zowel voor regulier werk als voor projecten.
- Door deze onduidelijkheid en door onvoldoende centrale sturing hierop, verloopt de samenwerking tussen IM en de onderdelen soms moeizaam.
- Tevens zijn hierdoor rollen, taken en verantwoordelijkheden op IM-gebied niet voldoende helder, zoals de Meldkamer (crisisbeheersing) en VMS/AFAS.

Vergroten draagvlak voor systemen

- In de huidige situatie is er weinig draagvlak voor gemeenschappelijke systemen. Meest genoemde voorbeelden zijn E-HRM en Geo.
- De afdeling IM streeft naar een beheersbaar applicatielandschap en de onderdelen naar maatwerk systemen die naadloos aansluiten op het primaire proces.
- Centrale regie en sturing vanuit gedeelde doelen en kaders moet zorgen voor passender keuzes voor systemen met VRF-breed draagvlak.
- Het belang om op het gebied van IM op korte termijn verbeteringen te gaan realiseren, wordt wel gevoeld. Echter, gesprekspartners zien met de huidige capaciteit en samenwerking niet direct de mogelijkheden daartoe.

4. Bevindingen: stagnerende doorontwikkeling IM

Wanneer de huidige capaciteit op IM wordt gecontinueerd, zien wij de volgende risico's:

- **De ambitie '100% digitale dienstverlening'** (zoals geformuleerd in het beleidsplan) wordt in de praktijk niet haalbaar. Het niet kunnen benutten van de kansen om slimmer (digitaal) de klant te kunnen bedienen, heeft negatief effect op de ambities t.a.v. klantgerichtheid.
- **Onnodig hoge uitvoeringskosten.** Onvoldoende procesinnovatie (zoals juist beoogd in het beleidsplan) met als doel de indirecte kosten te verlagen door middel van vergaande digitalisering, zal in de praktijk niet haalbaar blijken.
- **Onvoldoende stuurinformatie.** Management en teams beschikken niet tijdig over de betrouwbare stuurinformatie nodig om de kwaliteit van de eigen dienstverlening te monitoren en continu te kunnen verbeteren.
- **Grotere kans op datalekken.** VRF heeft een verantwoordelijkheid voor het veilig beheeren van klantdata. Onvoldoende ontwikkeling en onduidelijkheid in verantwoordelijkheden vergroot de kans op fouten in gegevensbeheer.

5

Conclusies en advies

Welke investeringen zijn nodig om de risico's te verkleinen?

5. Conclusies en advies

Capaciteit overhead tegen de ondergrens

- De VRF is feitelijk een combinatie van twee organisaties: een veiligheidsregio en een GGD. Toch zijn de overheadkosten per formatieplaats van bijna alle overheadfuncties aanzienlijk lager dan gemiddeld in de referentiegroep.
- Dit is opvallend, omdat er sprake is van dubbele sturings- en verantwoordingslijnen, twee geheel verschillende beleidsomgevingen en werkwijze en de landelijk gescheiden netwerken voor gezondheid en veiligheid.
- Ondanks de tijdelijke extra middelen in de periode 2014-2018 zien wij een toegenomen absoluut verschil in overheadkosten van VRF in relatie tot het referentiegemiddelde: -2,7 naar -3,2 miljoen euro.

Risico's continuïteit dienstverlening VRF-breed

- Knap is de hoge gemiddelde kwaliteitsscore (7,5) van de ondersteunende afdelingen. Zeker afgezet tegen de beschikbare capaciteit die de afgelopen jaren ook nog eens is afgenomen.
- De personele en financiële krapte wordt steeds meer gevoeld en geeft serieuze risico's voor continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening in zowel overhead als primair proces.
- De vernieuwing en informatisering van de primaire processen begint achter te lopen en laat grote kansen liggen. Goede ondersteunende systemen, laagdrempelige applicaties en tijdig de juiste betrouwbare data voor sturing en verantwoording zijn randvoorwaardelijk voor een effectieve en efficiënte dienstverlening.

5. Conclusies en advies

Streef naar capaciteit gelijk aan de kwartielscore

- De huidige overhead is niet toekomstbestendig en de omvang zit tegen de ondergrens aan. Wij adviseren om voor de omvang minimaal de kwartielscore in de referentiegroep aan te houden. Dit is een scherpe, maar wel realistische richtlijn, waarbij u bij de 25% van organisaties blijft behoren met de laagste overheadkosten.
- De kwartielscore in de referentiegroep is €15.014 per fte. VRF besteedt op dit moment €13.130 per formatieplaats aan overheadkosten. Dit betekent een verschil van €1.884 per formatieplaats.
- Wij zijn hierbij uitgegaan van de begrote formatie van 542 formatieplaatsen.
- Wij adviseren dan ook om het overheadbudget structureel met **€ 1,3 miljoen** extra te verhogen. Dit betreft zowel de salarislaster als de kosten voor inhuur/uitbesteding. Met deze omvang moet het mogelijk zijn om de huidige kwaliteit en continuïteit te borgen en door te ontwikkelen.
- Tevens is dit inclusief de nog niet gerealiseerde taakstelling van €0,3 miljoen.
- Nadere uitwerking vanuit de organisatie zelf zal moeten uitwijzen wat het exacte bedrag is.

5. Conclusies en advies

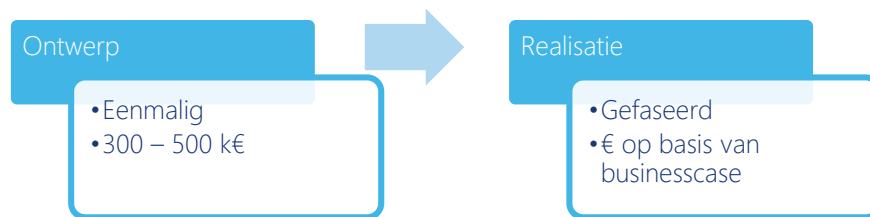
Vergroot aandacht en inzet op IM-gebied

- Kopieer de succesformule van bedrijfsvoering (veel automatisering en daardoor zeer efficiënte bedrijfsvoeringprocessen) naar de primaire processen.
- Versterk daarvoor structureel de VRF-brede IM-functie. Haal de achterstand in op informatiemanagement voor het primaire proces. Concretiseer daarvoor het VRF-brede informatiebeleidsplan:
- Beschrijf wat de primaire processen in de komende jaren nodig hebben en welke afhankelijkheden en synergiemogelijkheden er tussen de GGD en brandweer bestaan. Baseer de behoefte vanuit de processen mede op de ambitie '100% digitaal'.
- Stel een gedegen informatieplan op met een VRF-brede informatiearchitectuur. Werk het totaal benodigde applicatielandschap uit, inclusief een heldere fasering en prioritering over de kolommen heen.
- Wij schatten de eenmalige kosten voor deze eerste fase (met ver uitgewerkte plannen) globaal in op tussen de **€300.000 en €500.000**, te verspreiden over 2 of 3 jaar.



5. Conclusies en advies

- Stel vervolgens voor de realisatie per project een beknopte businesscase op, zodat het bestuur wordt meegenomen in de noodzakelijke doorontwikkeling van de primaire processen en de **daarvoor benodigde extra middelen** en afgewogen beslissingen kan maken over de regionale ambities op het terrein van publieke gezondheid en fysieke veiligheid.
- Een businesscase kan hierbij kostenneutraal, dan wel positief (levert meer op dan het kost) of negatief zijn.





Berenschot

www.berenschot.com

 /berenschot