

University of Groningen

Overhead gewaardeerd. Verbetering van de balans tussen waarde en kosten van overhead bij organisaties in de publieke sector

Huijben, Markus Petrus Maria

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2011

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Huijben, M. P. M. (2011). Overhead gewaardeerd. Verbetering van de balans tussen waarde en kosten van overhead bij organisaties in de publieke sector Groningen: University of Groningen, SOM research school

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

8. Casusbeschrijving CED-Groep

8.1 Inleiding

Eind 2009 hebben we een vergelijking gemaakt van de overheadkosten van de CED-groep (verder CED), een educatieve dienstverlener gevestigd in Rotterdam, met publieke organisaties en met zakelijke dienstverleners. Als vervolg daarop hebben we een verdiepend onderzoek uitgevoerd naar enkele overheadfuncties. Het gaat om de volgende functies:

- Het lijnmanagement.
- Het kennismanagement
- De ICT-functie

Centrale vraag in deze casestudie is: welke verklaringen zijn er voor de omvang van de overhead van CED in het algemeen en van deze functies in het bijzonder? En welke inzichten levert dit op voor het verbeteren van de balans tussen waarde en kosten van de overhead?

Om deze vraag te beantwoorden hebben we een combinatie van de volgende methoden gebruikt: interviews, documentstudie, enkele aanvullende benchmarks en Overhead Value Analyse (OVA). Een OVA is erop gericht zowel de waarde als de kosten van overheadfuncties inzichtelijk te maken. Belangrijk daarbij is dat de uiteindelijke afweging daartussen door de organisatie zelf moet worden gemaakt.

Deze casebeschrijving is als volgt opgebouwd:

- Korte beschrijving van CED.
- Opzet van de casestudie.
- Analyse van de geselecteerde overheadfuncties.
- Verklarende factoren voor de omvang van de overhead van de CED.
- Aansturing van deze overheadfuncties.
- Te overwegen maatregelen ter verbetering van de balans tussen waarde en kosten van de overheadfuncties.

8.2 Korte beschrijving van CED²⁰

CED adviseert, begeleidt, ondersteunt, traint en coacht professionals die in het onderwijs werken. Dat gebeurt rond thema's als taal, rekenen, leerprestaties, sociale competentie en zorg. CED werkt voor uiteenlopende klanten, zoals instellingen voor kinderopvang, schoolbesturen, (speciaal) basisonderwijs, speciaal onderwijs, voortgezet onderwijs, beroepsonderwijs en volwasseneneducatie. Ook werkt de organisatie voor gemeenten, 'weer samen naar school'-samenwerkingsverbanden, het ministerie van OCW en incidenteel voor het bedrijfsleven.

²⁰ Bron: website CED en interne documenten.

Sinds 1 januari 2002 is de CED geen dienst meer van de gemeente Rotterdam, maar een zelfstandige organisatie, deels gefinancierd uit subsidies en deels uit commerciële opdrachten. Sinds 2002 heeft CED te maken gehad met het wegvallen van subsidies, sterke krimp van het personeelsbestand en reorganisaties. De omzet daalde van 33 naar € 22,5 miljoen en is inmiddels weer gestegen tot € 26,5 miljoen. De huidige financiële situatie is niet meer onmiddellijk bedreigend voor de bedrijfscontinuïteit. In 2008 werd 7,5% winst gemaakt ten opzichte van de omzet. CED heeft inmiddels een omslag gemaakt van een regionaal opererende naar een landelijk opererende organisatie. Op dit moment wordt een derde van de omzet gegenereerd uit werkzaamheden buiten de oorspronkelijke regio.

8.3 Opzet van de casestudie

In tegenstelling tot de eerste twee cases, lag het initiatief voor het onderzoek niet bij ons maar vond bij CED de directie dat er aanleiding bestond om naar de overheadkosten te kijken. Verder had CED een tweetal overheadfuncties, die we in de beide andere cases nog niet hadden onderzocht (management en kennismanagement). Dit maakte CED interessant voor dit onderzoek. Verder konden we uiteraard op veel medewerking vanuit CED rekenen.

Op basis van een bespreking van de benchmarkresultaten met een begeleidingsgroep vanuit CED (bestaande uit de algemeen directeur, de directeur Financiën en een beleidsmedewerker) is ervoor gekozen om bij drie functies een verdiepend onderzoek uit te voeren. Dit betreft:

- *Management*: vanwege het relatief grote aantal managers.
- *Kennismanagement*: omdat hiervoor bij andere organisaties in de zakelijke dienstverlening veelal geen aparte functies zijn gecreëerd. Kennismanagement is daar veelal ondergebracht in de improductieve tijd van “directen” (bijvoorbeeld ‘zware’ adviseurs)
- *IT-functie*: onder andere om te bezien welke invloed het grote aantal parttimers bij CED heeft op de kosten van deze functie.

In bijlage 3 hebben wij de resultaten opgenomen van de overheadbenchmark van CED. Wij hebben de overhead van CED op totaalniveau vergeleken met alle andere sectoren in onze database en meer in detail met de zakelijke dienstverlening, omdat het primaire proces van de organisatie daar het meest op lijkt.

In overleg met CED is gekozen voor de deelsectoren ‘research, ingenieurs, architecten’ en ‘financieel advies’, die het meest vergelijkbaar zijn met de CED zowel qua werk als ook qua verdienmodel (vooral het declareren van uren). Deze deelsectoren zijn daarmee meer vergelijkbaar dan bijvoorbeeld banken en verzekeraars. Verder speelt een rol dat CED een omslag maakt van een voormalig gemeentelijke dienst naar een commerciële onderzoeks- en adviesorganisatie. CED gaf daarom ook de voorkeur aan een vergelijking met deze sectoren.

Het verdiepend onderzoek heeft zich gericht op de vraag welke typen factoren bepalend zijn voor de omvang van de overhead van de CED als geheel. Dit onderzoek omvatte een combinatie van de volgende methoden: interviews, documentstudie, enkele aanvullende benchmarks en Overhead Value Analyse (OVA). De documentstudie was bedoeld om zicht te krijgen op het beleid op de genoemde terreinen. Daartoe zijn verschillende bronnen bestudeerd (met name jaarplan en jaarverslag, afdelingsjaarplannen, functieomschrijvingen, competentieprofielen, organogram, brochure cursusaanbod, medewerkerstevredenheidsonderzoek, formatieoverzichten, incidentrapportages ICT, strategisch plan kennisontwikkeling)

Daarna zijn interviews gehouden met zowel 'interne aanbieders' als 'interne afnemers' van de genoemde overheadfuncties. In de interviews met beide groepen stonden de volgende vragen centraal:

- Welke factoren maken de overhead van de CED relatief hoog of laag in vergelijking met andere organisaties (bv. Publieke organisaties en zakelijke dienstverleners)?
- Wat is de waarde van de dienstverlening voor de interne afnemers en voor de organisatie als geheel?
- Welke consequenties heeft een aanpassing van de omvang van deze functies?
- Hoe is de aansturing van de overheadfuncties vormgegeven? Wat zijn de gevolgen van een andere methode van aansturing?

Er waren drie interviewronden. In de eerste ronde zijn gesprekken gevoerd met de 'aanbieders' van overheadproducten:

- Algemeen directeur (over het management)
- Twee kennismanagers en de verantwoordelijk directeur (over het kennismanagement)
- Directeur Financiën, hoofd Facilitaire dienst, twee interne ICT-medewerkers, projectmanager externe IT-aanbieder (over de ict-functie)

Naast de hiervoor genoemde vragen, waren deze interviews er ook op gericht zicht te krijgen op de kosten van deze functies en deze uit te splitsen naar voor interne afnemers herkenbare 'deelproducten'.

In de tweede ronde zijn gesprekken gevoerd met een vertegenwoordiging van 'interne afnemers' van overheadproducten, namelijk:

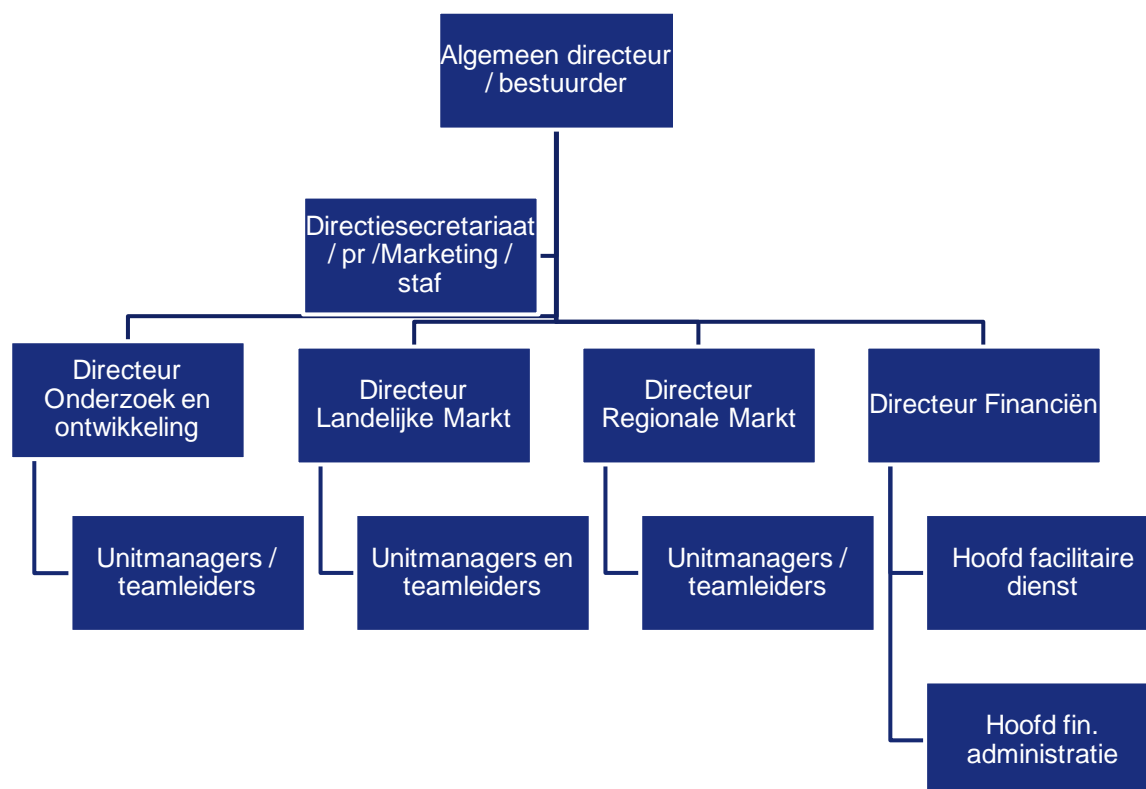
- Directeur Financiën en Control
- Directeur Regionale Markt
- Directeur Onderzoek en Ontwikkeling
- Directeur Landelijke Markt
- Teamleider uit directie Landelijke Markt
- Teamleider uit directie Regionale Markt

Tot slot is wederom een groepsbijeenkomst gehouden met de begeleidingsgroep, waarin het concept-rapport is besproken en door hen getoetst is op feitelijke juistheid. Tevens heeft de directie een uitgebreide notitie opgesteld, waarin een reactie is gegeven op de conclusies van het onderzoek en waarin per aanbeveling is aangegeven of en in hoeverre deze worden overgenomen. Deze reactie is toegevoegd aan de conclusies en aanbevelingen. De interviews met aanbieders namen circa 1,5 à 2 uur in beslag. De interviews met 'interne afnemers' namen circa 1 uur in beslag. Van de interviews is een verslag gemaakt, dat aan de geïnterviewden is voorgelegd ter verificatie, met als afspraak dat mensen niet herleidbaar worden geciteerd.

8.4 Analyse van de geselecteerde overheadfuncties

Het lijnmanagement

In figuur 8.1 is het organogram van CED opgenomen. CED heeft vijf directeuren, te weten: een algemeen directeur, met daaronder drie directeuren van lijndirecties en een directeur Financiën. Binnen deze lijndirecties is sprake van middenmanagers. Binnen één directie (Landelijke Markt) is sprake van nog een vierde managementlaag (teamleiders). Bij de overige twee directies is sprake van drie managementlagen. Bij deze directies vervullen de unitmanagers en teamleiders dezelfde functie. Enige verschil is dat de functie van unitmanager officieel bekrachtigd is en die van teamleider een tijdelijke functie is, totdat mede op basis van dit onderzoek definitief besloten is over de structuur. Dit verschil in de rol van unitmanagers en teamleiders tussen de directies blijkt overigens niet uit het organogram dat CED hanteert.



Figuur 8.1 Organogram CED-Groep

Bevindingen over het management²¹

Het onderzoek naar de managementfunctie heeft zich gericht op de structuur en taakverdeling tussen managers onderling en tussen managers en medewerkers. In het bijzonder is ingegaan op verklaringen voor de omvang van het management en op hun tijdsbesteding. Er is tevens gebruik gemaakt van een

²¹ In tegenstelling tot de analyse van de waarde bij de overige overheadfuncties is de waarde van het management van CED niet in tabelvorm uitgesplitst naar subtaken, omdat het takenpakket van managers een veelheid van taken omvat die in dit onderzoek niet per taak zijn beoordeeld.

intern medewerkerstevredenheidsonderzoek uit 2009, waarin medewerkers is gevraagd naar hun tevredenheid over de diverse managementlagen.

De huidige structuur en taakverdeling is niet erg helder. Er zijn verschillen in functiebenamingen en taken van managers tussen directies (unitmanager/teamleider/sectiecoördinator); de taakverdeling tussen managers en teamleiders is niet altijd logisch (bijvoorbeeld: een teamleider doet POP-gesprekken en een manager beoordelingsgesprekken). Het organogram van CED biedt geen helder inzicht in wie nu wie aanstuurt. Zo blijkt uit het organogram niet dat de financieel directeur ook de staf aanstuurt, wat de hiërarchische verhouding is tussen unitmanagers en teamleiders binnen de directie Landelijke Markt (LM) en wat de positie is van de kennismanagers. Functionerings- en beoordelingsgesprekken vinden niet structureel plaats. In ondersteunende afdelingen is dit slechts sporadisch. Eén van de geïnterviewde managers stelt: *“Het is vaak niet duidelijk wie knopen doorhakt.”* Een andere manager: *“Per directie kan de rolverdeling tussen managers en medewerkers verschillen. Ik weet niet hoe het in andere sectoren gaat.”*

Wat een rol speelt ten aanzien van de omvang van het management is dat CED relatief veel deeltijdwerkers heeft (0,66 fte per medewerker versus 0,94 in de zakelijke dienstverlening). In de huidige situatie zijn unitmanagers en teamleiders veel tijd kwijt aan het inplannen van medewerkers en aan het nog niet goed functionerende managementinformatiesysteem Maconomy. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat ‘de werkvloer’ afstand voelt tot de directie. Uit de interviews blijkt dat door de gelaagdheid van de organisatie veel overleg nodig is en er onduidelijkheden zijn. Medewerkers vragen zich af of signalen die zij geven aan hun manager (bijvoorbeeld over werkdruk) wel doorkomen in de directie. Over de waardering van het management blijkt uit dit interne onderzoek het volgende: 75% van de medewerkers is tevreden over de wijze waarop de sectiecoördinator de sectie aanstuurt; 70% van de medewerkers is tevreden over de wijze waarop de unitmanager de zaken aanstuurt; 18% van de medewerkers is tevreden over het management van de directie. 50% is daarover niet negatief, maar ook niet positief. De medewerkers zijn over alle managers een stuk positiever dan in 2006.

Tot slot valt op dat jaarlijks dikke jaarplannen worden geproduceerd (tot circa 80 à 90 bladzijden), waarop het vanwege die omvang lastig sturen is. De geïnterviewden zijn over het algemeen wel te spreken over de huidige hoofdstructuur en een aantal van hen geeft aan geen behoefte te hebben aan een nieuwe reorganisatie.

De omvang

Tabel 8.1 vergelijkt de omvang van het management bij CED met die bij organisaties uit de zakelijke dienstverlening in het algemeen en twee deelsectoren uit daaruit in het bijzonder, namelijk ‘financieel advies’ en ‘research/ingenieurs/architecten’.

Tabel 8.1 Benchmark formatie-omvang management CED-Groep

	<i>CED (1/9/2009)</i>	<i>Research / ingenieurs / architecten gemiddeld</i>	<i>Financieel Advies gemiddeld</i>	<i>Gehele zakelijke dienstverlening gemiddeld</i>
Lijnmanagement (excl. Stafmanagers)	5,5% (12,7 fte; 24 managers)	3,5%	3,8%	4,0%
Aantal managementlagen	3 en bij één directie 4	2,5	3	3
Totale formatie	231			
Aantal waarnemingen		21	9	79

Daaruit blijkt dat het management van CED relatief omvangrijk is. Er is sprake van een lage span of control, die overigens verschilt per directie (Onderzoek&Ontwikkeling: 11,5 fte; Landelijke Markt 7,3 fte; Regionale Markt 11,4 fte). Bij andere organisaties is dat circa 1,5 keer zo groot. De situatie bij Landelijke Markt is echter van tijdelijke aard, in afwachting van de resultaten van dit onderzoek.

De aansturing

Bij de staffuncties is ook gekeken naar de aansturing ervan door het lijnmanagement en andere interne klanten. De positie van het management is uiteraard anders dan van de staffuncties, in die zin dat het management niet aangestuurd wordt door interne klanten, maar door hogere managementlagen. Daarom is bij het management gekeken naar de managementstructuur als geheel. Daarin zijn drie zaken vooral bepalend voor de omvang ervan:

- Het aantal managementlagen.
- De span of control.
- De taken en tijdsbesteding van managers.

Zoals eerder aangegeven, is het aantal managementlagen bij CED relatief groot: 3 à 4 lagen, terwijl 2 à 3 elders gebruikelijk is. De span of control verschilt tussen directies nogal, maar is als geheel genomen relatief laag. Ten aanzien van de tijdsbesteding is van belang, dat in de berekening in de benchmark en ook bij CED uitsluitend de managementtijd is meegeteld (dus exclusief de declarabele tijd). Uit de interviews valt op dat CED-managers hun medewerkers veel zakelijke taken uit handen nemen (projectleiding, verkoop). Eén van de geïnterviewde managers stelt: *“De manager plant medewerkers in. Dat is nodig, want niet iedereen is voldoende eager.”* Dit zijn taken die bij een adviesorganisatie veelal belegd zijn bij ‘managende adviseurs’. Dat is geen extra laag managers, maar het zijn adviseurs die competent zijn en het als een uitdaging zien om deze zakelijke taken op zich te nemen. Tevens blijkt dat CED-managers momenteel veel tijd kwijt zijn doordat de bedrijfsvoering nog niet optimaal functioneert (ontbrekende managementinformatie, matige ict-voorzieningen).

Factoren die de omvang van het management bepalen

Op basis van de interviews, blijken vooral de volgende factoren uit het theoretisch model van invloed op de omvang van het management bij CED:

- *Cultuur*. De huidige cultuur is dat managers hun medewerkers veel zakelijke taken uit handen nemen (projectleiding, verkoop), in tegenstelling tot bij veel andere zakelijke dienstverleners. Achtergrond daarbij is dat in hun beleving niet alle medewerkers op dit terrein al competent en eager

genoeg zijn. Belangrijk daarbij is dat CED een omslag maakt van een voormalig gemeentelijke naar een commerciële organisatie. Dat vereist ontwikkeling van medewerkers in zakelijke competenties.

- *Efficiënte van processen.* Het gegeven dat de ICT-functie en het managementinformatiesysteem niet optimaal werken, leidt ertoe dat veel managementtijd verloren gaat aan het ad hoc oplossen van problemen. Eén van de managers gaf bijvoorbeeld aan enige tijd een schaduwadministratie te hebben bijgehouden.
- *Complexiteit van de organisatie.* De ontwikkeling van taak- naar marktorganisatie zorgt voor complexiteit. Tegelijk maakt CED ook zaken onnodig complex. Dat wordt mede veroorzaakt doordat op diverse gebieden helder en uniform beleid ontbreekt.

Voorbeelden daarvan zijn de ict-functie, de verschillende functiebenamingen van managers en de positie van de kennismanagers.

- *Financiële druk:* de huidige financiële druk, maakt het nodig de omvang van de functie kritisch te beschouwen.

Daarnaast speelt een factor een rol, die niet in het theoretisch model was opgenomen:

- *Het aantal parttimers.* Het grote aantal medewerkers met een parttimeaanstelling werkt werklasterhogend voor het management.

Kennismanagement

De huidige omvang van Kennismanagement binnen CED is 3,0 fte. Het gaat om 5 medewerkers, die daar een deel van hun tijd voor zijn vrijgesteld (2,7 fte) plus 0,3 fte dat flexibel wordt ingezet vanuit andere CED-medewerkers.

De Kennismanagers zijn momenteel ondergebracht bij de directie Onderzoek&Ontwikkeling, onder rechtstreekse aansturing van directeur. Er is, in tegenstelling tot de andere units, geen unitmanager. Bij de omslag van een taak- naar een marktgerichte organisatie, werd een dwarsverband voor kennis nodig geacht. Elke kennismanager vervult domeingebonden taken voor zijn/haar eigen kennisdomein. Daarnaast voeren de kennismanagers gezamenlijk de algemene kennismanagementtaken uit.

Domeingebonden taken:

- Bijhouden van het overheidsbeleid op het domein en deze vertalen naar mogelijke klantvragen en bijbehorende professionalisering
- Domeingerichte professionalisering en (sub)domeinoverleg organiseren
- Inventariseren en beantwoorden van individuele professionaliseringsvragen
- Leveren van input voor scholings- en begeleidingsaanbod
- Nieuwe kennis/ontwikkelingen bijhouden, intern verspreiden o.a. via een interne website
- Nieuwe kennis/ontwikkelingen bijhouden op CED-website
- Publiceren over en presenteren van actuele kennisontwikkeling vanuit de CED-Groep
- Deelname aan landelijke netwerken
- Innovaties stimuleren/ondersteunen/plannen uitwerken

- Bijdrage leveren aan aanbestedingen

Algemene taken voor het gezamenlijk kennismanagement:

- Inhoud en logistiek van de centrale professionalisering op CED-dagen
- Coördinatie van taakgroepen
- Coördinatie innovatiefonds
- Coördinatie digitaal archief/teamsite
- Verzamelen kengetallen
- Deelname aan overleggen met unitmanagers, directies en secties Onderzoek & Ontwikkeling
- Nadenken met P&O over ontwikkeling van talent en specialisme binnen de CED-Groep.
- Bibliotheekfunctie en kennismanagementondersteuning

Waarde volgens de gebruikers

De toegevoegde waarde van het Kennismanagement binnen CED is volgens de meeste geïnterviewd lijnmanagers vrij beperkt²². Van het brede takenpakket dat de Kennismanagers vervullen, ziet men vooral de CED-dagen en de mails met informatie. Uit een in 2009 gehouden medewerkerstevredenheidsonderzoek, blijkt dat inhoudelijk medewerkers 'noch positief, noch negatief staan tegenover de stimulerende rol van de kennismanagers'. En: 'Bijna 80% van de medewerkers geeft aan actief deel te nemen aan een taakgroep. Men oordeelt daarover noch positief, noch negatief.' Het onderzoek vervolgt met: 'Hoe organiseren medewerkers hun eigen kennismanagement? Medewerkers zijn gewoon hun kennis actief te delen met andere collega's.' Eén van de geïnterviewde managers stelt: "Wat ik vooral van de kennismanagers zie, zijn de CED-dagen en mails met bijlagen. Dan denk ik: wist ik al, niet wat ik wil weten, of ik kan dat ook zelf opzoeken."

Andere kant van het verhaal is dat Kennismanagers te maken hebben met vrijblijvendheid van adviseurs: men komt lang niet altijd opdagen bij bijeenkomsten. De positie van de kennismanagers is verder lastig. Zij hebben geen hiërarchische relatie met de adviseurs. De oplossing van het knelpunt wordt momenteel gezocht in het creëren van een extra overleg, het TUK-overleg (teamleider-unitmanager-kennismanager). Verder is sprake van enige dubbeling: de sectiecoördinatoren binnen Onderzoek&Ontwikkeling zijn ook bezig met kennisontwikkeling. Tot slot is op het terrein van kennisontwikkeling relevant dat CED jaarlijks een omvangrijk innovatiefonds beschikbaar stelt (ruim € 800.000). Over de toepasbaarheid van deze innovaties zijn de meningen verdeeld. Enerzijds wordt aangegeven dat de innovatieprojecten de aanzet zijn geweest voor tal van rendabele projecten. Anderzijds klinkt in de interviews ook kritiek door over de toepasbaarheid van de innovaties.

²² In tegenstelling tot de analyse van de waarde bij de overige overheadfuncties is de waarde van het Kennismanagement van CED niet in tabelvorm uitgesplitst naar subtaken, omdat de interne afnemers in hun beoordeling moeite hadden om deze taken te onderscheiden.

Vergelijking kosten

Bij andere organisaties is kennismanagement veelal ondergebracht in de improductieve tijd van 'directen' (bijvoorbeeld zware senioren). In de benchmark zien we de functie Kennismanagement daardoor niet terug als afzonderlijke functie. Om die reden is dan ook geen tabel met vergelijkingscijfers opgenomen. Het gegeven dat CED wel een separate functie Kennismanagement heeft is derhalve opvallend te noemen.

Aansturing

De Kennismanagers zijn momenteel ondergebracht bij de directie Onderzoek&Ontwikkeling, onder rechtstreekse aansturing van directeur. De kennismanagers hebben hun werkwijze beschreven in twee beleidsnotities (Kennis voor elkaar en het Kennismanagementplan 2008-2009).

Om daartoe te komen, werd strategisch overleg georganiseerd met managers en experts. Voorbereiding van en terugkoppeling op het strategisch overleg vindt plaats op het groepsweb en op websites van de teams. Unitmanagers bespreken de strategische consequenties in hun unitoverleg. Kennismanagers bespreken de inhoudelijke consequenties in hun kennisgroep. Hoewel er dus sprake is van diverse waarborgen om de afstemming tussen kennismanagers en hun interne afnemers goed te laten verlopen, blijkt de waardering door lijnmanagers en medewerkers desondanks niet hoog te zijn. Daarbij speelt een rol dat de adviseurs een hoge werkdruk hebben (een bezettingspercentage van 80%) en ook zelf hun eigen kennisontwikkeling organiseren. Het aanbod van de kennismanagers voorziet mede daardoor niet in een grote behoefte.

Factoren die de omvang van de functie Kennismanagement bepalen

Op basis van de interviews blijken vooral de volgende factoren uit het theoretisch model van invloed op de omvang van deze functie:

- *Cultuur:* Binnen CED bestaat het gebruik om adviseurs veel taken uit handen te nemen, die in veel andere organisaties tot hun eigen verantwoordelijkheid worden gerekend. Dat geldt ook voor kennismanagement, een functie die in andere organisaties vaak niet aanwezig is, maar daar vooral aan adviseurs en hun managers wordt overgelaten, met ondersteuning van een hrm-afdeling.
- *Complexiteit organisatie:* CED is een organisatie met een veelheid aan kennisgebieden, die aan verschillende markten worden aangeboden. Tegelijkertijd dient het aanbod van de kennisgebieden ook onderling afgestemd te worden, wat de complexiteit verhoogt.
- *Financiële druk:* de huidige financiële druk maakt het nodig de omvang van de functie kritisch te beschouwen.

De ICT

De ICT-functie bij de CED omvat een samenwerking tussen interne CED-medewerkers (2,5 fte) en een externe partij. De externe partij heeft als hoofdtaak het werkplekbeheer. De helpdesk is een samenwerking tussen de externe partij (3 dagen per week) en ict-medewerkers van CED (2 dagen per week).

Waarde volgens de gebruikers

In tabel 8.2 is aangegeven wat volgens de geïnterviewden de waarde is van de taken van de afdeling ICT, welke verbeteringen daarin mogelijk zijn en wat de relatie is met de omvang van de ICT-kosten.

Tabel 8.2 Waarde ICT-taken bij CED-Groep

<i>Taak</i>	<i>Waarde voor CED</i>	<i>Relatie met omvang ICT-kosten</i>
Werkplekbeheer	Medewerkers klagen vooral over trage computers. Adviseurs vinden dat ze te sober ondersteund worden en hebben daarvoor een aantal argumenten. Zo is een kwart van de computers ouder dan 5 jaar. Adviseurs hebben geen laptop, daaraan is wel grote behoefte, bijvoorbeeld om bij een school of in de trein verslagen te kunnen maken. Deels is sprake van 'Thin-clients' (beeldscherm + toetsenbord). CED'ers hebben niet de mogelijkheid om onderwijs-ICT te installeren, wat wel nodig is voor hun werk, bijvoorbeeld om nieuwe software te demonstreren op scholen. Opvallend is dat wel iedereen een smartphone heeft, inclusief de ondersteuning	Het over een lange termijn afschrijven van computers leidt tot lagere kosten, maar ook tot meer problemen.
Helpdesk	Medewerkers van CED hebben veel klachten. 36% is niet tevreden over de servicedesk, zo blijkt uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Men moet vaak vele uren wachten, ongeacht de prioriteit (1 t/m 5) van het probleem. Dit wordt bevestigd door de incidentrapportages van de externe partij. Adviseurs anticiperen op storingen door allerlei 'work-arounds'. Zo zijn er adviseurs die voortdurend van al hun werk back ups maken, op memorysticks, zodat men bij een computerstoring op een andere computer verder kan werken.	De sobere ict-ondersteuning leidt tot lagere kosten per medewerker, maar anderzijds tot veel tijdverlies en frustraties bij adviseurs en managers.
Applicatie-ontwikkeling	Niet van toepassing.	

	Geïnterviewden waarderen huidige situatie in hoge mate.
	Geïnterviewden plaatsen beperkte kanttekeningen bij huidige
	Geïnterviewden plaatsen grote kanttekeningen bij huidige situatie.

Samenvattend geldt dat lijnmanagers en medewerkers vinden dat ze te sober worden ondersteund op ICT-gebied. Er zijn veel ict-problemen, die slechts traag worden verholpen. Dit kost leidt tot veel tijdverlies en frustraties bij medewerkers en managers.

Kosten

Tabel 8.3 vergelijkt de ICT-formatie van CED met zakelijke dienstverleners.

Tabel 8.3 Benchmark ICT-kosten CED

	CED (1/9/2009)	Research / ingenieurs / architecten gemiddeld	Financieel Advies gemiddeld	Gehele zakelijke dienstverlening gemiddeld
fte ICT / fte gehele organisatie	1,1% (2,5 fte)	1,7%	2,2%	2,7%
Kosten ICT per fte (excl. Personeel)	€ 5.020	€ 4.198	€ 5.630	€ 5.463
Salariskosten ICT per fte	€ 661	€ 1.027	€ 1.509	€ 1.752
Totale kosten	€ 5.681	€ 5.225	€ 7.139	€ 7.215
Totale formatie	231			
Aantal waarnemingen		21	9	79

Daaruit blijkt dat de ICT-formatie van CED heel laag is. De functie is voornamelijk uitbesteed. De totale ICT-kosten per fte zijn rond het gemiddelde van de onderzoekssector en lager dan de adviessector. CED heeft veel werkplekken (1,5 per fte!). De kosten per werkplek zijn veel lager dan gemiddeld.

Aansturing

De ICT-functie is vrijwel geheel uitbesteed aan een externe partij. Formeel is de financieel directeur leidinggevende van de 2,5 fte interne ICT-medewerkers. In de praktijk werken de ict-medewerkers zeer zelfstandig, zij hebben bijvoorbeeld geen functionerings- of beoordelingsgesprek. De externe partij wordt aangestuurd door het hoofd Facilitaire Dienst. Er ontbreekt beleid dat aangeeft over welke ict-middelen medewerkers mogen beschikken. Er is ook geen sprake van georganiseerd overleg met lijnmanagers of medewerkers daarover. Dit maakt het ook voor de externe partij en voor de interne ict-medewerkers lastig werken. De sobere ondersteuning en het onduidelijke beleid daarin, leidt er namelijk toe dat adviseurs zich zo nu en dan nogal claimend opstellen richting de ict-ers.

Factoren die de omvang van de ICT-kosten bepalen

Op basis van de interviews, blijken vooral de volgende factoren uit het theoretisch model van invloed op de omvang van de ICT-kosten van de CED:

- *De aard van het primair proces:* De adviseurs hebben vanwege het mobiele karakter van hun werk eigenlijk laptops nodig. Indien daarvoor wordt gekozen (en daar zijn concrete plannen toe), nemen de kosten toe.
- *Het dienstverleningsniveau:* het dienstverleningsniveau is over het geheel sober, wat leidt tot lage kosten. Eén van de geïnterviewde managers stelt: *“Er zijn altijd problemen met ict, altijd klachten. Er is veel geïnvesteerd in ondersteuning op afstand, maar wat ontbreekt is iemand van de externe partij die hier rondloopt om problemen op te lossen.”* Anderzijds is wel gekozen voor Smartphones voor alle medewerkers (ook de ondersteuning), wat een ongebruikelijke keuze is en de kosten verhoogt.

- *Cultuur*: Cultuur bij CED is om adviseurs en ondersteuning gelijk te behandelen. Bij adviesbureaus wordt vaak een onderscheid gemaakt, omdat een adviseur nu eenmaal veel buiten kantoor vertoeft en de ondersteunend medewerkers die veel tijd op kantoor doorbrengen.
- *Aansturing overheadafdeling*. De huidige aansturing van de ICT-functie is verre van optimaal. Er ontbreekt een interne ict-manager en een duidelijk ict-beleid. Dit heeft zowel invloed op de kwaliteit als de kosten van de ict-functie.

Naast de factoren uit het theoretisch model, speelt ook een andere factor:

- Bij CED is sprake van *veel parttimers* (1,5 medewerker per fte), wat kostenverhogend werkt. Dat heeft vooral invloed, zodra CED laptops aanschaft voor haar adviseurs, omdat die moeilijk te delen zijn.

8.5 Verklarende factoren voor de omvang van de overhead van de CED (terugkoppeling naar het theoretisch model)

In tabel 8.4 maken we een terugkoppeling naar het theoretisch model, vanuit twee invalshoeken:

- *Op basis van de analyse van de overheadfuncties in de vorige paragraaf.* Per functie zijn de factoren grijs gearceerd die uit de interviews naar voren kwamen.
- *Op basis van een vragenlijst die aan de geïnterviewden is voorgelegd.* Zij kregen de vraag om aan een lijst van potentieel verklarende factoren een gewicht toe te kennen en dit toe te lichten (1=geen enkele rol tot 5= zeer grote rol). De vraag is voorgelegd aan 8 personen, 4 interne afnemers en 4 aanbieders van overheadproducten.

Tabel 8.4 Verklarende factoren voor de omvang van de overhead bij de CED-groep

<i>Mate waarin de volgende factoren van invloed zijn op de omvang van de overhead van CED</i>	<i>Management</i>	<i>Kennismanagement</i>	<i>ICT</i>	<i>Gemiddelde</i>	<i>Standaarddeviatie</i>	<i>1= geen enkele rol; 2= nauwelijks een rol; 3= enige rol; 4= grote rol; 5= zeer grote rol</i>
						Parafrazen uit de interviews, ter illustratie
De aard van het primair proces (onderzoek)				3,6	0,9	Medewerkers sterk gericht op inhoud, minder affiniteit met bedrijfsvoeringstaken. Daardoor meer overhead nodig.
De complexiteit van de organisatie				3,7	1,0	Ontwikkeling van taak- naar marktorganisatie zorgt voor complexiteit. CED maakt veel zaken onnodig complex. Diversiteit producten stelt eisen aan het managementinformatiesysteem Maconomy. Veel verschillende producten. Er wordt te veel gereorganiseerd.
De type sturing (Tight control versus loose control)				3,0	0,9	Niet zo strak gestuurd. Begeleiders kunnen hun eigen ding doen. Debiteuren te laat geïnd. Facturatieproces loopt niet soepel. Grote achterstanden met tijdschrijven. Projectcodes niet beschikbaar. Verschilt per manager hoe strak wordt gestuurd.
Een luxe dan wel sober dienstverleningsniveau van overheadafdelingen				2,9	0,6	Ondersteuning is sober, maar dat leidt niet tot kleine omvang. Er is geen kantine. Er is vooral bezuinigd via natuurlijk verloop. Dat heeft geleid tot willekeurige toppen en dalen. Overhead over algemeen sober, deels luxe (bv smartphones). Niet efficiënt.
Cultuur: medewerkers wennen aan hun overhead en kijken er dan minder kritisch naar				3,1	1,0	Vijf directieleden is veel. Daar wennen we nog niet aan. Anderzijds: gewend geraakt aan externen bij FA, die zijn er altijd.
Ondoelmatige inrichting van processen				4,0	0,8	Bijvoorbeeld de financiële processen rond Maconomy. Dat verloopt niet doelmatig. Geldt ook voor de verdeling van secretariaten.
De mate van financiële druk op de organisatie				3,9	1,0	Speelt wel een rol. Daarom vindt dit onderzoek nu plaats. Financiële druk leidt tot kritisch kijken naar overhead.
Gedetailleerde verantwoordingseisen veroorzaken een hogere overhead.				3,4	1,0	Vooraf bij gemeenten is sprake van hoge verantwoordingslast. Dat laten we deels zelf gebeuren. Is extra werk voor FA en voor units. Verschilt per werksort.
Overheadafdelingen streven andere belangen na dan het topmanagement				1,6	0,7	Die belangen zijn aardig in lijn. Speelt dus niet. Zou ook juist kunnen leiden tot een lagere overhead.
De mate waarin het topmanagement zicht heeft op wat de overheadafdelingen doen				2,6	0,9	In grote lijn weet men wel wat stafafdelingen doen. Speelt beperkte rol. Anderzijds: beter zicht op overhead zou leiden tot hogere kwaliteit. Men heeft niet altijd goed zicht op wat overhead doet. Leidt tot brandjes blussen, veel ad hoc.

Uit de analyse blijkt dat bij de CED:

- Vier factoren een grote rol spelen (oranje gemarkeerd; score van 3,5 of hoger): *de aard van het primair proces als onderwijsadviesinstelling, de complexiteit van de organisatie, ondoelmatige inrichting van processen en de financiële druk op de organisatie*. Deze factoren resulteren uit beide bovengenoemde invalshoeken. De financiële druk op de organisatie was samen met problemen die werden geconstateerd in de bedrijfsvoering ook de belangrijkste aanleiding van CED om dit onderzoek uit te laten voeren.
- Eén factor speelt nauwelijks of geen rol, namelijk *overheadafdelingen streven andere belangen na*.
- De overige vijf factoren spelen enige rol. Twee daarvan resulteren uit beide onderzoeks invalshoeken, namelijk *het dienstverleningsniveau en de cultuur*.
- De factor *gedetailleerde verantwoordingseisen resulteert wel uit de vragenlijst, maar niet uit het onderzoek per functie*. Dit speelt ook met name een rol bij andere functionele gebieden (bijvoorbeeld de financiële administratie).
- De factor *mate waarin het topmanagement zicht heeft op wat de overhead doet* speelt slechts een beperkte rol. Deze factor heeft een score van 2,6 in de vragenlijst en resulteert niet uit het onderzoek per functie.

8.6 De aansturing van de overhead

In tabel 8.5 is voor de drie overheadfuncties in beeld gebracht hoe de huidige aansturing daarvan zich verhoudt tot drie basisvormen:

1. Centrale sturing.
2. Centrale sturing met gebruikersinterface.
3. Interne marktwerking.

In de tabel is door de onderzoeker in elk van de cellen een beoordeling gegeven, gebaseerd op de resultaten van de interviews.

Tabel 8.5 Aansturing overhead bij de CED-groep

	Centrale sturing	Centrale sturing met interface	Interne marktwerking
Kenmerken	<i>Afname verplicht, gebruikers geen invloed op aard en omvang productenaanbod.</i>	<i>Afname gebudgetteerd o.b.v. overleg tussen leveranciers en afnemers. Leverings- en afnameplicht.</i>	<i>Aanbieder bepaalt tarief per eenheid. Interne gebruikers vrij om intern of extern te kopen.</i>
Lijnmanagement	Huidige situatie: Huidige omvang en takenpakket is vooral ingegeven door het beeld van het CED-management dat veel adviseurs op dit moment nog onvoldoende in staat zijn om zakelijke taken op zich te nemen. Het lijkt erop dat medewerkers op dat beeld nog weinig invloed hebben gehad.	Met het oog op de toekomst zijn er wellicht adviseurs die competent zijn en het als een uitdaging zien om meer zakelijke taken op zich te nemen. De omvang van het management kan dan worden verminderd. Een dergelijke vorm van maatwerk lijkt meer op model 2. Men kan zich hierbij afvragen of dit te maken heeft met aansturing (structureel) of met inrichting (eenmalig). Aangezien sprake zal zijn van een groeiproces gelden beide.	Niet wenselijk.
Kennismanagement	Niet wenselijk. Inspelen op wensen van medewerkers kan juist bijdragen aan hun tevredenheid.	Huidige situatie: De huidige situatie heeft veel weg van dit tweede model. De kennismanagers hebben hun werkwijze beschreven in twee beleidsnotities (Kennis voor elkaar en het Kennismanagementplan 2008-2009). Om tot deze werkwijze te komen, werd strategisch overleg georganiseerd met managers en experts. Voorbereiding van en terugkoppeling op het strategisch overleg vindt plaats op het groepsweb en op websites van de teams. Unitmanagers bespreken de strategische consequenties in hun unitoverleg. Kennismanagers bespreken de inhoudelijke consequenties in hun kennisgroep. Hoewel er dus sprake is van diverse waarborgen om de afstemming tussen kennismanagers en hun interne afnemers goed te laten verlopen, blijkt de waardering door lijnmanagers en medewerkers desondanks niet hoog te zijn. Daarbij speelt een rol dat de adviseurs een hoge werkdruk hebben (een bezettingspercentage van 80%) en ook zelf hun eigen kennisontwikkeling organiseren. Het aanbod van de kennismanagers voorziet mede daardoor niet in een grote behoefte.	Niet wenselijk. Dan neemt de animo om naar door de kennismanagers georganiseerde activiteiten te gaan verder af.
ICT	Huidige situatie: De ict-functie omvat een samenwerking tussen interne ict-ers en een externe partij. De externe partij wordt aangestuurd door het hoofd Facilitaire Dienst. Er ontbreekt beleid dat aangeeft over welke ict-middelen medewerkers mogen beschikken. Er is ook geen sprake van georganiseerd overleg met lijnmanagers of medewerkers daarover. Dit maakt het ook voor de externe partij en voor de interne ict-medewerkers lastig werken. De sobere ondersteuning en het onduidelijke beleid daarin, leidt er namelijk toe dat adviseurs zich zo nu en dan nogal claimend opstellen richting de ict-ers.	Wenselijke situatie: Dit tweede model is een meer wenselijk model, omdat het aan aanbieder en vrager duidelijkheid biedt wat het gewenste/te verwachten niveau van dienstverlening is. Concreet is daartoe het volgende nodig: 1. CED dient een helder en gedragen beleid te formuleren inzake de vraag: hoe ondersteunt CED haar adviseurs, met daaraan gekoppeld een investeringsplan. Dit dient te worden opgesteld door een in te stellen ICT-Raad (bestaande uit enkele managers en IT'ers). 2. Het aanstellen van een interne IT-manager (1 fte). Deze fungeert als counterpart voor de externe partij en stuurt de interne IT'ers aan. 3. Het verzorgen van concurrentie voor de externe partij. Met het oog op de toekomst moet de externe partij vooral ervaring hebben met de grootschalige uitgifte van laptops en de ondersteuning daarvan. De CED-directie heeft inmiddels besloten om deze verbeterpunten op te pakken en voor dit tweede model te kiezen.	Op dit moment niet wenselijk. Eerste prioriteit is niet de doorbelasting van kosten, maar het op een hoger plan brengen van de gehele ict-functie. Bovendien laat de huidige managementinformatievoorziening nog te wensen over, zodat de doorbelasting waarschijnlijk niet tot ander gedrag zal leiden. Op termijn is doorbelasting van bepaalde materiële kosten wel denkbaar (bv. extra geheugenruimte, specifieke licenties). Toch blijft het de vraag in hoeverre dit het gedrag van medewerkers werkelijk beïnvloedt en of dit niet ten koste gaat van de uniformiteit en het juist daardoor minder efficiënt wordt.

 Huidige aansturing is niet optimaal
 Optimale aansturing

Conclusie

Conclusie is dat voor wat betreft de functies Lijnmanagement en ICT de aansturing het meest lijkt op het type 1 aansturing, terwijl de aansturing van de functie Kennismanagement het meest lijkt op het type 2 aansturing.

In het geval van Kennismanagement is van de drie opties het tweede model het meest wenselijk. Toch leidt geen van drie modellen tot een optimaal resultaat. Probleem is namelijk dat het huidige aanbod niet in een grote behoefte onder medewerkers voorziet. Dat wordt deels veroorzaakt door hun hoge werkdruk, maar ook doordat medewerkers hun eigen kennisontwikkeling organiseren. De CED-directie heeft besloten het huidige model te handhaven en de formatie van de kennismanagers met 1 fte te reduceren. Meer informatie daarover is opgenomen in de volgende paragraaf.

Voor de functies ICT en Lijnmanagement geldt dat de huidige aansturingsvorm niet optimaal is. Het type 2 aansturing is voor deze functies meer wenselijk. Bij de functie ICT kan deze aansturingsvorm meer duidelijkheid bieden aan zowel de interne als externe ict-aanbieder alsook aan de adviseurs omtrent de gewenste/verwachte dienstverlening. Voor de functie lijnmanagement biedt de tweede aansturingsvorm de mogelijkheid om gaandeweg meer zakelijke taken van managers over te dragen aan adviseurs. Discussiepunt daarbij is of dit een kwestie is van aansturing (structureel) of van inrichting (eenmalig). Aangezien het zal gaan om een groeiproces, is in mijn optiek beide het geval.

De derde aansturingsvorm (interne marktwerking) is op dit moment voor geen van beide functies wenselijk. Wel kan dit op termijn worden overwogen voor bepaalde materiële kosten (bijvoorbeeld voor extra geheugenruimte, specifieke softwarelicenties).

8.7 Te overwegen acties ter verbetering van de balans tussen waarde en kosten van de vier overheadfuncties met reactie vanuit de CED-groep

In deze paragraaf zijn de aanbevelingen van de onderzoeker opgenomen. De CED-directie heeft inmiddels een actieplan opgesteld, waarin is aangegeven of en op welke wijze aanbevelingen worden opgevolgd. Bij elke aanbeveling is de reactie van de CED-directie opgenomen, op basis van het door hen opgestelde actieplan.

Management

Voor de functie management resulteren uit het onderzoek de volgende aanbevelingen.

- Verhelder en uniformeer de huidige functiebenamingen, taken en formatie van managers.

“Besluit: aanbeveling wordt volledig overgenomen; stafmedewerker juridische zaken is verzocht zo spoedig mogelijk met een voorstel te komen.”

- Beperk het aantal managementlagen tot maximaal 3 (algemeen directeur – afdelingsdirectie – unitmanager).

“Besluit: aanbeveling wordt overgenomen: stafmedewerker juridische zaken is verzocht zo spoedig mogelijk met een voorstel te komen.”

- Vergroot geleidelijk de span of control van units/teams. Daarmee samenhangend: draag projectleiding en verkoop over aan ‘managende adviseurs’. Dat is geen extra laag van managers, maar het zijn adviseurs die competent zijn en het als een uitdaging zien om deze zakelijke taken op zich te

nemen. Implementatie hiervan vereist sturen op targets voor projectleiding en verkoop en extra beloning voor deze adviseurs.

“Besluit: vooralsnog niet overgenomen. Het ontwikkeltraject dat met deze aanbeveling is gemoeid zal echter wel uitdrukkelijk aan de orde komen bij de discussie en formulering van het bedrijfsplan zoals dat door de directie verderop in het jaar zal worden geformuleerd.”

- Elke medewerker krijgt jaarlijks een POP- en een functioneringsgesprek met de unitmanager (niet met de projectleider).

“Besluit: dit diende in het kader van adequaat personeelsbeleid reeds het geval te zijn. Daarom is iedere directeur nog eens dringend verzocht deze afspraak te realiseren en zal met betrekking tot de voortgang een regelmatige rapportage aan personeelsconsulent worden gevraagd.”

- Beperk de omvang van jaarplannen tot 10 sheets, die nadrukkelijk besproken worden in de directie.

“Besluit: “in der Beschränkung zeigt sich der Meister” lijkt inderdaad een uitgangspunt waarmee de zakelijkheid en resultaatgerichtheid van de communicatie binnen de CED-Groep verbeterd kan worden.”

ICT

Op het terrein van ICT resulteren uit het onderzoek de volgende aanbevelingen:

- CED dient een helder en gedragen beleid te formuleren inzake de vraag: hoe ondersteunt CED haar adviseurs. Daar dient een investeringsplan aan te worden gekoppeld. Dit dient te worden opgesteld door een in te stellen ICT-Raad (bestaande uit enkele managers en IT-ers).

“Besluit: deze aanbeveling sluit aan bij het formuleren van een service-level-agreement met betrekking tot automatisering; een ontwikkeling die reeds op gang gebracht is en voor aanstaande zomervakantie moet worden afgerond. Daar dient inderdaad een investeringsplan aan te worden gekoppeld alsmede een voorstel voor een in te stellen ICT-Raad.”

- Het aanstellen van een interne IT-manager (1 FTE). Deze fungeert als counterpart voor de externe partij en stuurt de interne IT-ers aan.

“Besluit: het directieoverleg onderschrijft het belang van deze aanbeveling en wenst op korte termijn de procedure voor het aanstellen van een dergelijke manager te starten.”

- Het verzorgen van concurrentie voor de externe partij. Met het oog op de toekomst moet de externe partij vooral ervaring hebben met de grootschalige uitgifte van laptops en de ondersteuning daarvan. Dat is een vak apart.

“Besluit: het directieoverleg onderschrijft het belang van deze aanbeveling en zal in het kader van het af te sluiten service-level-agreement hier reeds zorg voor dragen.”

Kennismanagement

Voor de functie kennismanagement doen wij de volgende aanbevelingen:

- Het opheffen van de functie Kennismanagement (3 fte) en het volledig productief inzetten van de huidige kennismanagers.

“Besluit: het directieoverleg is van mening dat deze aanbeveling te rigouros is en voorbij gaat aan de fase waarin de CED-Groep momenteel verkeert. Daarom wordt ze in de bezuinigingsvoorstellen slechts gedeeltelijk overgenomen.”

- Kennismanagement wordt een verantwoordelijkheid van adviseurs. Lijnmanagers spreken hen daarop aan, onder meer in POP- en functioneringsgesprekken.

“Besluit: het directieoverleg is van mening dat professionele medewerkers inderdaad verantwoordelijk zijn voor hun eigen kwaliteitsniveau, maar gezien de dynamische ontwikkeling binnen de CED-Groep en zijn markt is het nog altijd noodzakelijk om op de belangrijkste prioriteiten centrale impulsen te kunnen verzorgen met betrekking tot scholing, innovatie en marktwerking. Daarom wordt een deel van het kennismanagement gehandhaafd en dus niet volledig onder de verantwoordelijkheid van de adviseurs gebracht. Hierbij speelt ook een rol dat de declarabiliteit van de adviseurs bij de CED-Groep naar verhouding hoog is, hetgeen een praktische belemmering vormt voor de overdracht van alle kennismanagement verantwoordelijkheden naar adviseurs.”

- CED laat een basisopleidingsprogramma ontwikkelen (vooral gericht op vaardigheden). De afdeling Personeelszaken gaat daarvan de logistiek verzorgen. Adviseurs regelen in overleg met hun manager zelf de meer gespecialiseerde en inhoudelijke opleidingen.

“Besluit: het directieoverleg constateert dat in de scholing zoals die het laatste jaar tijdens de gezamenlijke CED-dagen gestalte krijgt, reeds belangrijke aanzetten zijn gedaan om tot een basisopleidingsprogramma te komen. Het is waardevol om dit scherper te definiëren en te implementeren en de afdeling personeelszaken daarvan de logistiek te laten verzorgen.”

- CED stelt nieuwe eisen ten aanzien van het innovatiefonds:
 - 50% cofinanciering door marktpartijen wordt een vereiste.
 - Projecten worden bemenst met onderzoekers én begeleiders.

“Besluit: het directieoverleg constateert dat de CED-Groep inderdaad nieuwe eisen stelt ten aanzien van het innovatiefonds maar dat zijn niet de eisen die in deze aanbeveling worden geformuleerd. Cofinanciering voor 50% door marktpartijen is bij innovatie een illusie op grond van onze ervaring. Wel is van groot belang dat bij ieder project dat vanuit het innovatiefonds wordt gefinancierd vooraf een grondige marktanalyse en aanzet voor een businessplan is geformuleerd om daarmee de kans op marktvergroting en inverdieneffecten te vergroten. Waar mogelijk wordt bij innovatieve projecten reeds gewerkt met een combinatie van onderzoekers en adviseurs.”