

Overhead transparant en vraaggericht organiseren

De conclusie van Mark Huijben in zijn proefschrift “Overhead gewaardeerd” (University of Groningen, oktober 2010, ISBN 978-90-376-4662-5) is feitelijk dat er geen eenduidige verbanden zijn te vinden tussen omvang/kosten van de overhead en

1. de omvang van de organisatie of
2. de productiviteit in het primair proces of
3. de positionering van de overhead (decentraal of centraal).

Huijben stelt vast dat een transparante aansturing van de overhead door de interne (de)centrale afnemers een absolute voorwaarde is voor een effectieve en efficiënte overhead. In het slot van zijn proefschrift pleit hij dan ook voor het toepassen van de OVA-methodiek.

Naar zijn oordeel kan het wenselijk zijn om voorafgaand aan een OVA een benchmarkonderzoek te doen om vast te stellen zodat de OVA zich kan toespitsen op de ondersteunende diensten die afwijkend uit de benchmark naar voren komen.

Dit advies is niet goed te begrijpen op basis van de in zijn proefschrift geciteerde publicatie van R. Marcelis en E. Bestebreurtje” in OR Informatie (Benchmarking, wat is het en wat kan de OR ermee?” 2004) dat een goede benchmarking moet voldoen aan de volgende kenmerken:

1. de data moeten een weergave zijn van de overeenkomsten van de deelnemers in de benchmark.
2. De data moeten een goed beeld geven van de organisatie, producten of processen die vergeleken worden;
3. De data moeten ondubbelzinnig gedefinieerd zijn, zodat deelnemers aan de benchmark vergelijkbare data aanleveren.
4. De manier waarop de data naar het beste voorbeeld (the best in class) worden gedefinieerd moet duidelijk zijn.

In zijn proefschrift geeft Huijben namelijk terecht ook aan dat het begrip overhead onderhevig is aan een Babylonische spraakverwarring en dat vele verschillende definities worden gebruikt waardoor aan een belangrijke voorwaarde voor een goede benchmarkonderzoek feitelijk niet kan worden voldaan. De geënquêteerde instellingen geven per definitie niet goed vergelijkbare informatie.

Wij pleiten daarom voor het volledig toepassen van de OVA-methode op alle ondersteunende diensten zonder selectie vooraf op basis van een niet volledig betrouwbare benchmark. Op die wijze kan de organisatie de waarde vaststellen van alle stafproducten zowel in termen van kwaliteit als daarvoor noodzakelijker kosten.

De organisatie en transparante aansturing van ondersteunende diensten (bijvoorbeeld centraal met serviceniveau overeenkomsten met het decentrale management, decentraal of via interne marktwerking/outsourcing) is een onderwerp dat ik graag een volgende keer wil behandelen.