

Berenschot



Benchmark formatie en kosten

Gemeente Leusden

| Bahamin Khosravi | Marly Beskers-te Selle | Lars Bos | Vanja van Sprakelaar |

Agenda

1

Onderzoek en methodiek

Onderzoeksvraag, Resultaat, Hoe maak je het vergelijkbaar? Hoe meet je het?

2

Uitkomsten benchmark

Totale kosten, primair proces, overhead en overige opvallendheden

3

Samenvattend

Samenvattend, Waarde en beperkingen

Berenschot



1

Onderzoek en methodiek

- Onderzoeksvraag
- Resultaat
- Methodiek
- Wat meten we?
- Hoe maak je het vergelijkbaar?

Onderzoeksvraag

Hoe verhouden de kosten en formatie per taak (primaire proces en overhead) van uw organisatie zich tot die van andere, vergelijkbare gemeenten?

- Peildatum vastgestelde formatie: 01-01-19
- Peildatum kosten: Begroting 2019

Wat biedt de benchmark?

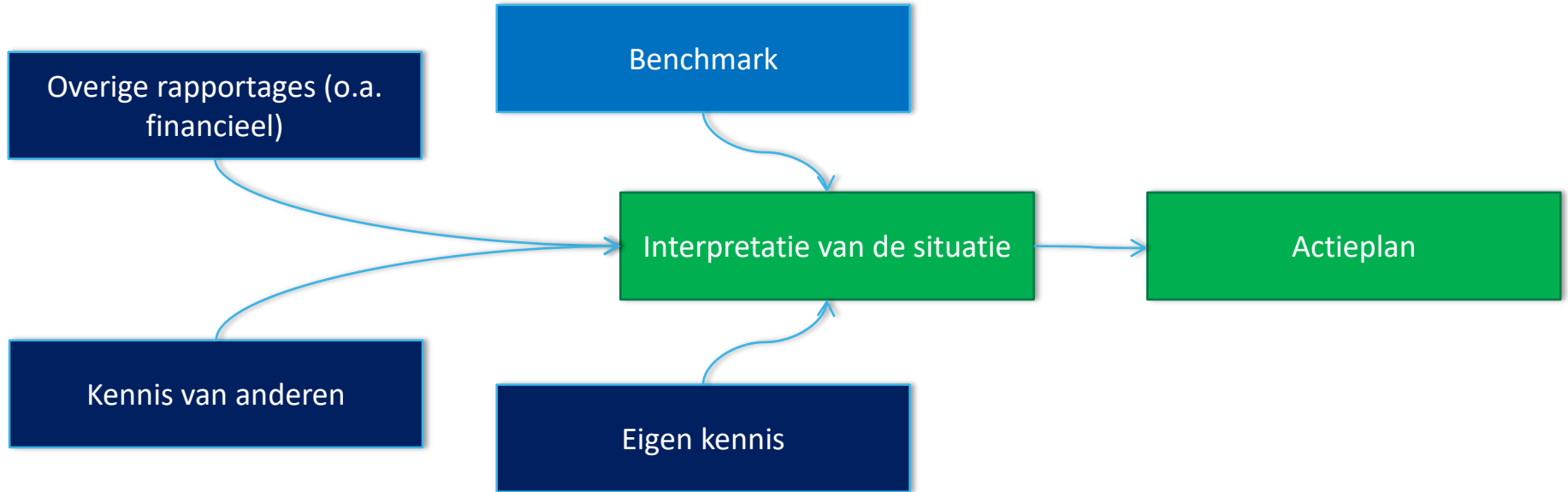
Doel:

- Inzicht bieden in de relatieve kosten en formatie van uw gemeente

Resultaat:

- Objectieve vergelijkingsformatie, eerste handvat voor objectieve discussie: niet het “finale oordeel”.
- Vormt/biedt basis voor normering, sturing en inrichting primair proces en overhead.
- Biedt focus voor vervolgonderzoek.

Van benchmark naar actieplan



Methodiek benchmark

- Beproefde methode: Berenschot brengt sinds 2002 de formatie van >330 gemeenten in kaart
- In 2015 is gestart met een vernieuwde benchmark, waarin rekening is gehouden met (recente) ontwikkelingen bij gemeenten, onder andere:
 - Decentralisaties
 - Samenwerkingsverbanden, taken belegd bij derden
- In onze vernieuwde benchmark staan de apparaatskosten centraal. Onder apparaatskosten verstaan wij de volgende kosten:
 - Loonkosten
 - Inhuurkosten
 - Materiële kosten
 - Kosten van taken belegd bij derden
 - Gecorrigeerd voor opbrengsten uit diensten voor derden
- Daarnaast biedt de benchmark inzicht in uw formatie en werklastbepalende factoren.
- De benchmark sluit aan bij de BBV-indeling.

Wat meten we?

Primair proces

- Indeling in 24 clusters

Overhead

- Indeling in 11 categorieën

Overige kosten

- Materiële kosten van informatisering en automatisering
- Huisvestingskosten gemeentekantoren

Primair proces

- Het geheel aan diensten en voorzieningen dat door de gemeente geboden wordt aan de burgers.
- Deze gemeentelijke taken zijn uitgesplitst naar de volgende 24 clusters:

Cluster 1: Burgerzaken

Cluster 2: Openbare orde en veiligheid

Cluster 3: Verkeer, vervoer en wegen

Cluster 4: Parkeren

Cluster 5: Water

Cluster 6: Economische Zaken

Cluster 7: Educatie

Cluster 8: Kunst, Cultuur en Oudheidkunde

Cluster 9: Sport

Cluster 10: Groen

Cluster 11: Recreatie en ontspanning

Cluster 12: Sociale voorzieningen

Cluster 13: Wmo

Cluster 14: Jeugd

Cluster 15: Opvang en welzijn

Cluster 16: Volksgezondheid

Cluster 17: Afval

Cluster 18: Riolering

Cluster 19: Fysiek milieu en duurzaamheid

Cluster 20: Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting

Cluster 21: Bouwgrondexploitatie en GEO-informatie

Cluster 22: Wabo

Cluster 23: Belastingen en WOZ

Cluster 24: Griffie, raad en rekenkamer

Overhead

- Geheel van functies dat gericht is op sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces.
- Overheadfuncties staan niet rechtstreeks ten dienste van de burger, maar leveren indirect een bijdrage aan het functioneren van de organisatie.
- Deze overheadtaken zijn uitgesplitst naar de volgende elf categorieën:
 1. Directie en management primair proces
 2. Secretariaten primair proces
 3. Bestuurszaken en bestuursondersteuning
 4. Personeel en organisatie
 5. Financiën en control
 6. Informatisering en automatisering
 7. Juridische zaken
 8. Communicatie
 9. Kwaliteitszorg
 10. Facilitaire dienst
 11. Inkoop

Hoe maak je het vergelijkbaar?

- Gemeenten zijn boeiende, maar ook complexe en diverse organisaties: elke gemeente is uniek.
- Uniforme indeling is leidend, niet de organisatiestructuur van een gemeente. Dit vergt een vertaling van uw formatie en kosten naar onze generieke indeling.
- Zorgvuldige validatieproces om appels met appels te vergelijken.
- Kosten staan centraal, hiermee houden we rekening met verschillen in uitbesteding.
- Referentiegroep op maat, waarin we rekening houden met verschillen in omvang, bevolkingsdichtheid, sociale structuur, centrum functie en % taken belegd bij derden.
- 102 zorgvuldig gekozen werklastindicatoren in het primaire proces en de overhead om de kosten te duiden en cijfers te voorzien van de juiste nuances.

Uw referentiegroep

Naam gemeente	Inwoners	Bevolkingsdichtheid (inwoners/km2)	Sociale structuur	% taken belegd bij derden primair proces	Centrumfunctie
Berg en Dal	34.741	402	Redelijk	43%	Weinig
Boxmeer	28.700	258	Redelijk	38%	Redelijk
Buren	26.206	195	Goed	57%	Zonder
Dalfsen	28.076	170	Goed	37%	Weinig
Elburg	23.026	361	Goed	32%	Redelijk
Gemert-Bakel	30.030	246	Redelijk	47%	Weinig
Heemstede	26.953	2.936	Goed	43%	Weinig
IJsselstein	34.184	1.634	Goed	59%	Redelijk
Kaag en Braassem	26.109	413	Goed	42%	Zonder
Langedijk	27.449	1.150	Goed	41%	Weinig
Leusden	29.950	512	Goed	53%	Weinig
Maasdriel	24.084	365	Goed	57%	Zonder
Maassluis	32.450	3.831	Matig	30%	Redelijk
Montferland	35.627	337	Redelijk	27%	Redelijk
Ooststellingwerf	25.574	114	Redelijk	33%	Redelijk
Papendrecht	32.246	3.449	Goed	60%	Redelijk
Steenbergen	24.797	169	Redelijk	37%	Weinig
Tholen	25.421	173	Goed	42%	Weinig
Zaltbommel	27.562	347	Goed	59%	Weinig

Berenschot



2

Uitkomsten benchmark

- Totale kosten
- Primair proces en overhead
- Overige kosten

Totale kosten per inwoner



De totale apparaatskosten (primair proces en overhead) per inwoner van uw gemeente zijn gelijk aan het gemiddelde van de referentiegroep.

Totale kosten (verdeling primair/overhead) per inwoner

Primair proces en overhead



Primair proces per inwoner:

- 2% lagere kosten (-€ 0,5 miljoen)
 - 27% minder formatie (-30,0 fte)
 - Meer taken belegd bij derden (53%) dan gemiddeld (44%).

Overhead per inwoner:

- 8% hogere kosten (+€ 0,5 miljoen)
 - Gemiddelde formatie (+0,1 fte)
 - Minder taken belegd bij derden (3%) dan gemiddeld (8%).

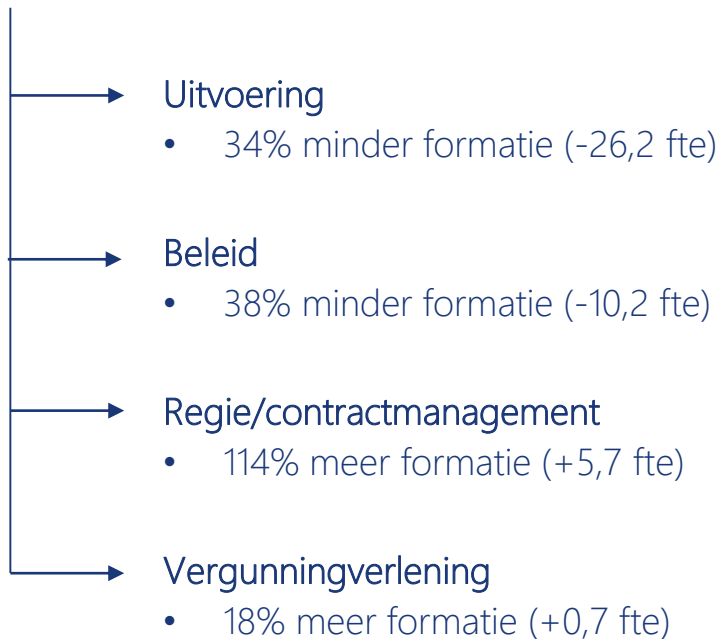
Overhead per fte:

- 34% hogere kosten (+€ 1,6 miljoen)
 - Na correctie regie-rol: 23% hogere kosten (+€ 1,2 miljoen)
 - 24% meer formatie (+10,8 fte)

Vergelijking formatie

Totaal

- 27% minder formatie (-30,0 fte)



Vergelijking kosten

Totaal

- 2% lagere kosten (-€ 0,5 miljoen)



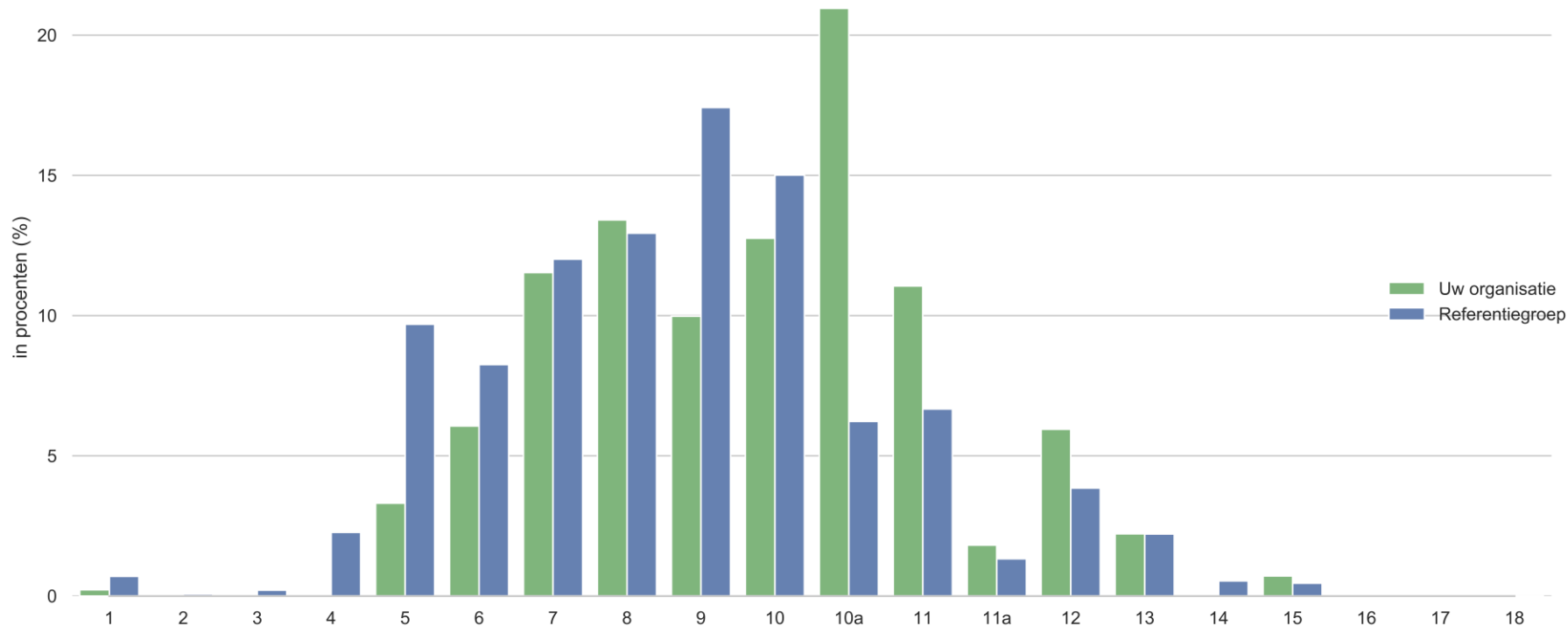
Analyse beleidsformatie

- Bij 16 van de 24 clusters is de beleidsformatie lager dan gemiddeld, waarvan 4 met een verschil van meer dan 1 fte:
 - Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting: -2,3 fte
 - Openbare orde en veiligheid: -1,0 fte
 - Bouwgrondexploitatie en Geo-informatie: -1,0 fte
 - Verkeer, vervoer en wegen: -1,0 fte
- Bij 4 clusters is de beleidsformatie groter dan gemiddeld, waarvan 0 met een verschil van meer dan 1 fte.

Analyse formatie regie/contractmanagement

- Bij 3 clusters is de formatie op regie/contractmanagement relatief laag gezien de mate van uitbesteding:
 - Wmo: +0,1 fte (+202% belegd bij derden, +€ 0,7 miljoen)
 - Bouwgrondexploitatie en Geo-informatie: -0,0 fte (+456% belegd bij derden, +€ 0,1 miljoen)
 - Belastingen en Woz: +0,1 fte (+96%, +€ 0,2 miljoen)
- Bij 2 clusters is de formatie op regie/contractmanagement relatief hoog gezien de mate van uitbesteding:
 - Groen: +1,3 fte (evenveel taken belegd bij derden)
 - Afval: +0,7 fte (evenveel taken belegd bij derden)

Vergelijking loonschalen



Bovenstaande grafiek geeft de procentuele verdeling van de totale formatie van uw gemeente over de functionele loonschalen weer.

Vergelijking kosten clusters

€ per inwoner

Cluster	Afwijking %	Afwijking absoluut	Min	Uw positie	Max
Totale apparaatskosten primair proces	-2%	-€ 464.492	€589		€841
Cluster 17: Afval*	20%	+€ 454.855	€60		€96
Cluster 9: Sport*	35%	+€ 410.387	€10		€63
Cluster 13: Wmo*	29%	+€ 290.926	€15		€59
Cluster 19: Fysiek milieu en duurzaamheid*	35%	+€ 196.113	€1		€38
Cluster 14: Jeugd	17%	+€ 139.254	€8		€51
Cluster 16: Volksgezondheid	11%	+€ 94.481	€13		€41
Cluster 3: Verkeer, vervoer en wegen	5%	+€ 84.671	€39		€70
Cluster 23: Belastingen en WOZ	18%	+€ 74.598	€10		€20

Vergelijking kosten clusters

€ per inwoner

Cluster	Afwijking %	Afwijking absoluut	Min	Uw positie	Max
Cluster 6: Economische zaken	30%	+€ 68.072	€1		€19
Cluster 11: Recreatie en ontspanning	26%	+€ 61.964	€2		€20
Cluster 1: Burgerzaken	6%	+€ 29.791	€9		€26
Cluster 4: Parkeren	13%	+€ 14.436	€0		€31
Cluster 5: Water	7%	+€ 8.455	€0		€14
Cluster 24: Griffie, raad en rekenkamer	-19%	-€ 33.387	€4		€8
Cluster 21: Bouwgrondexploitatie en GEO-informatie	-12%	-€ 41.878	€3		€23
Cluster 8: Kunst, Cultuur en Oudheidkunde	-14%	-€ 50.735	€2		€27

Vergelijking kosten clusters

€ per inwoner

Cluster	Afwijking %	Afwijking absoluut	Min	Uw positie	Max
Cluster 20: Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	-8%	-€ 57.581	€12		€36
Cluster 2: Openbare orde en veiligheid	-4%	-€ 75.106	€50		€84
Cluster 18: Riolering	-10%	-€ 76.632	€14		€41
Cluster 22: Wabo	-13%	-€ 126.027	€11		€84
Cluster 12: Sociale voorzieningen*	-25%	-€ 354.364	€19		€77
Cluster 13: Opvang en welzijn*	-80%	-€ 363.503	€0		€41
Cluster 10: Groen*	-30%	-€ 535.731	€42		€100
Cluster 7: Educatie*	-35%	-€ 677.550	€33		€92

Kosten

Overhead afgezet per inwoner:

- 8% hogere kosten (+€ 0,5 miljoen).
- Gemiddelde formatie (+0,1 fte).

Overhead afgezet tegen de werklast* (per fte):

- 34% hogere kosten (+€ 1,6 miljoen)
 - Na correctie van uw regie-rol: 23% hogere kosten (+€ 1,2 miljoen)
- 24% meer formatie (+10,8 fte)

** In onze optiek dient de overhead van een organisatie in verhouding te staan tot de omvang van de organisatie als geheel. De formatie bepaalt immers het aantal interne klanten en is daarmee de grootste werklastbepalende factor. Voor een goede vergelijkbaarheid kunnen we het beste daarom de overheadkosten en -formatie afzetten tegen de totale formatie.*

Vergelijking kosten (zonder correctie regie-rol)

€ per fte

Categorie	Afwijking %	Afwijking absoluut	Min	Uw positie	Max
Totale apparaatskosten overhead	34%	+€ 1.601.427	€24.540		€45.148
Informatisering en Automatisering*	45%	+€ 743.425	€5.946		€17.113
Financiën en Control*	68%	+€ 464.816	€2.942		€8.224
Facilitaire dienst*	26%	+€ 143.361	€2.820		€5.549
Communicatie*	60%	+€ 139.962	€1.068		€2.933
Bestuurszaken en bestuursondersteuning	33%	+€ 81.607	€1.047		€3.605
Juridische Zaken	25%	+€ 43.665	€364		€2.528
Personeel en Organisatie	15%	+€ 52.902	€1.137		€4.497
Directie en management primair proces	4%	+€ 23.372	€2.559		€6.964
Inkoop	20%	+€ 15.695	€178		€1.215
Kwaliteitszorg	-100%	-€ 32.157	€0		€504
Secretariaten primair proces	-93%	-€ 75.221	€0		€1.327

Vergelijking kosten (met correctie regie-rol)

€ per fte

Categorie	Afwijking %	Afwijking absoluut
Totale apparaatskosten overhead	23%	+€ 1.179.797
Informatisering en automatisering	34%	+€ 598.962
Financiën en Control	45%	+€ 354.341
Facilitaire Dienst	20%	+€ 116.232
Communicatie	42%	+€ 110.664
Directie en management primair proces	7%	+€ 44.544
Bestuurszaken en bestuursondersteuning	13%	+€ 38.404
Juridische Zaken	17%	+€ 31.861
Personeel en Organisatie	7%	+€ 25.628
Inkoop	-9%	€ -9.466
Kwaliteitszorg	-100%	€ -51.166
Secretariaat primair proces	-94%	€ -91.284

Overige opvallendheden

Huisvestingskosten gemeentekantoren

- Deze kosten zijn 17% hoger per fte dan gemiddeld (gecorrigeerd voor opbrengsten). Dit is een bedrag van +€ 0,2 miljoen hoger. Hierbij vallen met name de volgende kostenposten op:
 - Afschrijvingen gebouwen en inventaris (+€ 0,2 miljoen)
- Het aantal m2 per fte is 23% lager dan gemiddeld.
- Uw huisvestingskosten per m2 zijn 48% hoger dan gemiddeld.
- Uw organisatie heeft 2 locaties. Gemiddeld in de referentiegroep is dit 1,3 locaties.

Ziekteverzuim

- Het ziekteverzuimpercentage is 26% hoger dan gemiddeld.
- De meldingsfrequentie is 35% lager dan gemiddeld.

Berenschot

An aerial photograph of a residential neighborhood. The houses have various roof colors, including red, white, and grey. There are many green trees scattered throughout the area. A road with several cars is visible on the right side of the image. The overall scene is bright and clear.

3

Samenvattend

- Hoofduitkomsten
- Waarde en beperkingen

Samenvattend (1/2)

Totale kosten per inwoner zijn overeenkomstig met het gemiddelde van de referentiegroep.

- Uw kosten van het primaire proces zijn lager dan gemiddeld en de kosten van de overhead zijn hoger dan gemiddeld.

Overhead

- Uw overheadkosten zijn 8% hoger per inwoner.
- Afgezet tegen het aantal fte dat zij moeten bedienen, zijn uw overheadkosten echter hoger dan gemiddeld (+34%).
 - Na correctie van uw regie-rol, zijn uw overheadkosten 23% hoger dan gemiddeld.
- Uw totale formatie bestaat voor 39,9% uit overhead. Gemiddeld in de referentiegroep is dit 32,2%.
- Aandachtspunten met hogere kosten zijn:
 - Informatisering en automatisering
 - Financiën en control
 - Facilitaire dienst
 - Communicatie
- Er zijn geen aandachtspunten met lagere kosten.

Samenvattend (2/2)

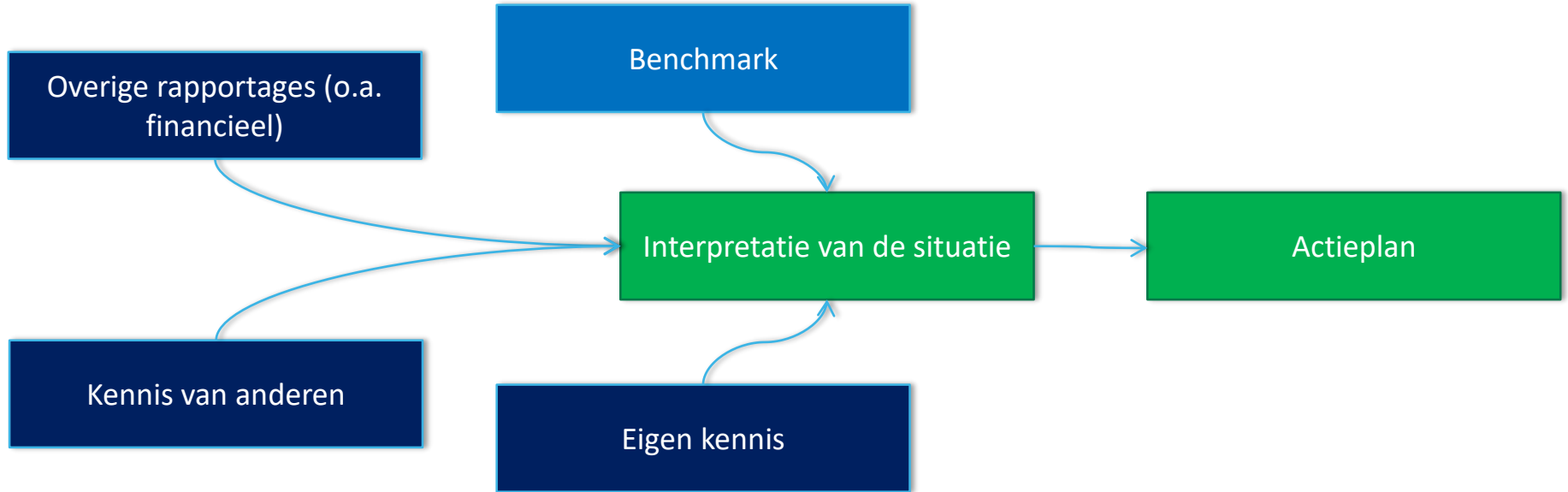
Primair proces

- De kosten per inwoner zijn 2% lager dan gemiddeld.
- Beleidsformatie relatief laag
 - Op 20 van de 24 clusters is de beleidsformatie lager dan gemiddeld en op 4 clusters groter dan gemiddeld.
- Formatie regie/contractmanagement wisselend
 - Op 3 clusters is de formatie relatief laag en op 2 clusters relatief hoog gezien de mate van uitbesteding
- Kosten vergunningverlening in lijn met de werklust
- Uitvoeringskosten gemiddeld
 - Uw gemeente zet minder formatie in en heeft hogere kosten van taken belegd bij derden.
 - Bij veel clusters zijn de afwijkende kosten verklaarbaar door de afwijkende werklust. De clusters die niet verklaarbaar waren vanuit de benchmark hebben we hieronder als aandachtspunt op een rij gezet.
- Aandachtspunten met hogere kosten zijn:
 - Wmo
 - Fysiek milieu en duurzaamheid
- Aandachtspunten met lagere kosten zijn:
 - Groen

Waarde en beperkingen

- Benchmark geeft een eerste indruk
- Voor *verklaren* van verschillen en inventarisatie mogelijke besparingen verdieping nodig
- Allerlei factoren van invloed:
 - Omgevingskenmerken
 - Ambitie
 - Kwaliteit/Dienstverleningsniveau
 - Organisatie/Sturingsmodel
 - Historie
 - Betaalbaarheid
 - Etc.

Van benchmark naar actieplan



Contactpersonen



Bahamin Khossravi

b.khossravi@berenschot.nl



Marly Beskers- te Selle

m.beskers@berenschot.nl



Lars Bos

l.bos@berenschot.nl



Vanja van Sprakelaar

v.vansprakelaar@berenschot.nl

Telefoonnummer:
030-2916848

Berenschot B.V.
Postbus 8039
3503 RA UTRECHT

Definitie apparaatskosten

In de benchmark rekenen wij tot de apparaatskosten de volgende componenten:

- Loonkosten personeel
- Materiële kosten
- Inhuurkosten
- Kosten taken belegd bij derden
- Personeel dat zich inzet voor derden
- Opbrengsten uit diensten voor derden door personeel

Achtereenvolgens lichten wij deze kostenposten verder toe:

Loonkosten personeel

- Wij gaan uit van het verwachte bruto jaarsalaris, inclusief alle toeslagen, zoals vakantiegeld, sociale lasten, pensioenpremies over het gehele jaar. **Niet:** de zogenaamde 'overige personele lasten', zoals opleidingsbudgetten, reis- en verblijfkosten en kosten voor werving en selectie.

Materiële kosten

- Hieronder verstaan we alle vastgoed gerelateerde kosten, zoals kapitaallasten, huur, beheer en onderhoud van gebouwen, machines en inventaris, toevoegingen aan onderhoudsvoorzieningen en overige huisvestingskosten. Vastgoed gerelateerde opbrengsten (bijvoorbeeld verhuur van een locatie) worden in mindering gebracht op de kosten. Naast de vastgoed gerelateerde kosten rekenen wij het ook het wagenpark van de groenvoorziening, afvalinzameling, straatreiniging, etc. (inclusief bijbehorende brandstofkosten) tot de materiële kosten

Definities apparaatskosten (vervolg)

Inhuurkosten

- Tot inhuurkosten rekenen wij alle kosten van inhuur bij het uitvoeren van extra taken/projecten. Hierbij geldt dat de formatie die wordt ingehuurd *hiërarchisch* wordt aangestuurd door de organisatie. Specifieke projectkennis of vaardigheden zijn niet of onvoldoende beschikbaar binnen de eigen organisatie en worden daarom ingehuurd.
- Tot inhuur rekenen wij **niet**: vervangingsinhuur (onder andere bij ziekte, zwangerschapsverlof, openstaande vacatures). Deze inhuur nemen wij niet mee om een dubbeltelling met de vastgestelde formatie te voorkomen.

Kosten taken belegd bij derden

- Dit betreft de kosten van taken die door uw organisatie *structureel* zijn uitbesteed aan een externe of private partij of ondergebracht in een gemeenschappelijke regeling (onder andere een Intergemeentelijke Sociale Dienst of Veiligheidsregio). Het gaat om taken die worden uitgevoerd door medewerkers die niet hiërarchisch worden aangestuurd binnen de gemeentelijke organisatie.
- Wij rekenen hiertoe de totale kosten van uitbesteding, dus zowel de personele als ook de materiële kosten. Alle taken met betrekking tot vastgoed gerelateerd beheer en onderhoud die zijn belegd bij derden rekenen wij tot de materiële kosten.

Opbrengsten uit diensten voor derden door eigen personeel

- Dit betreft alleen de opbrengsten van personele 'uithuur'. **Niet**: de opbrengsten van verhuur van locaties, of verkoop van artikelen, et cetera.

Definities type taken

In het primaire proces maken we een uitsplitsing naar de volgende vier type taken:

- Uitvoering
- Beleid/strategie/advies/subsidieverlening
- Regie (directievoering over uitbesteding) en contractmanagement
- Vergunningverlening

Achtereenvolgens lichten wij deze taken verder toe:

1. Uitvoering

Hiertoe rekenen wij de volgende taken en functies:

- Uitvoerende werkzaamheden die in de openbare ruimte worden verricht (onder andere onderhoud groen, straatreiniging, beheer en onderhoud van riolen, wegbeheer).
- Functionarissen die veelal buiten werkzaam zijn voor onderzoek (onder andere bodemonderzoek of veldwerk).
- Toezicht en handhaving (onder andere toezichthouders, handhavers, opzichters, boa's).
- Functies waarvan de hoofdtak uit direct contact met de burgers bestaat (onder andere baliemedewerkers, klant-managers, consulenten, buurtregisseurs en wijkcoördinatoren).
- Eenvoudige informatieverstrekking en complete afhandeling van processen en productlevering door het KCC.
- Administratieve functies die een schakel verrichten in het primaire proces (onder andere de uitkeringsadministratie van de sociale dienst).

Definities type taken (vervolg)

- Beheer van locaties (onder andere beheer van sportlocaties of zwembaden).
- Instellingen waarvan de formatie op de loonlijst van de gemeente staat (onder andere kunst- en cultuurinstellingen, scholen, welzijnsinstellingen en musea).
- Planning van werkzaamheden.
- Bezwaar en beroep. Het betreft bezwaar en beroep dat aan een bepaald product (cluster) gekoppeld kan worden. Bezwaar en beroep rekent u toe aan het cluster waar het beroep en bezwaar betrekking op heeft en **niet** tot de overhead (categorie Juridische Zaken).
- Functioneel beheer. Het betreft functioneel beheer ten behoeve van specifieke producten die worden gebruikt in het primair proces (onder andere belastingen, sociale dienst, burgerzaken, omgevingsvergunningen). Het gaat hier om het helpen van de gebruikers bij het werken met de software. Technisch en algemeen applicatiebeheer rekenen wij tot de overhead.

De meeste van de hiervoor genoemde uitvoerende taken kunnen door gemeenten worden uitbesteed, verzelfstandigd of ondergebracht in een gemeenschappelijke regeling.

2. Beleid/strategie/advies/subsidieverlening

- Dit betreft formatie die zich bezighoudt met beleid/strategie/(beleids)advies (langetermijnvisie) van taken. Ook de formatie en kosten met betrekking tot subsidieverlening rekenen wij hiertoe.
- De kosten van subsidies zijn in deze benchmark buiten beschouwing gelaten.

Definities type taken (vervolg)

3. Regie (directievoering over uitbesteding) en contractmanagement

Dit betreft de formatie die zich bezighoudt met regie (directievoering over uitbesteding) en contractmanagement onder andere van taken die zijn uitbesteed of ondergebracht in een gemeenschappelijke regeling of samenwerkingsverband. Onder contractmanagers verstaan wij de medewerkers die de afgesloten contracten van de gemeente beheren en onderhouden voor een bepaald vakgebied. Qua werkzaamheden kan gedacht worden aan het voeren van gesprekken met de contractpartners, het beheren en monitoren van de uitputting van het contract en het eventueel ingrijpen op het moment dat een contract dreigt te worden overschreden. De contractmanagers blijven betrokken bij de contracten en contractpartners, ook nadat de inkoop is afgerond.

4. Vergunningverlening

Dit betreft de formatie en uitvoeringskosten van vergunningverlening. Deze categorie treft u aan bij de volgende drie clusters:

Cluster 2: Openbare orde en veiligheid

Cluster 4: Parkeren

Cluster 22: Wabo



Berenschot Groep B.V.

Europalaan 40, 3526 KS Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
030 2 916 916

www.berenschot.nl

[in/berenschot](https://www.linkedin.com/company/berenschot)

Berenschot is een onafhankelijk
organisatieadviesbureau met 350 medewerkers

wereldwijd. Al 80 jaar verrassen wij onze
opdrachtgevers in de publieke en private sector met
slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en
maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen
aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor
Berenschot omdat onze adviezen hen op een
voorsprong zetten.

Berenschot