

InAxis – Kennisdeelgemeenschap Shared Services ROI-masterclasses Shared Service Centers

Het shared service center: bouwsteen voor de overheidsorganisatie van de toekomst

Prof. Dr. J. Strikwerda CMC

Nolan Norton Institute

Amsterdam graduate Business School-Universiteit van Amsterdam

hans.strikwerda@nolannorton.com

9 december 2004

Wat is een shared service center?

- ◆ Een shared service center is een resultaat verantwoordelijke eenheid (RVE) met als taak het leveren van gespecialiseerde diensten aan operationele eenheden (business units, divisies, gemeenten, departementen, ZBO's, agentschappen e.d.) op basis van een schriftelijke dienstverleningsovereenkomst (DVO) tegen een verrekenprijs.
 - Ook kan het gaan om in opdracht van bijvoorbeeld een gemeente het rechtstreeks in contact met de burger uitvoeren van bijvoorbeeld belastingwetgeving
- ◆ Voorbeelden
 - SVHW, 20 gemeenten in Zuid-Holland (belastingheffing e.d.)
 - CDC bij Defensie (diverse diensten)
 - SSC bij Dienst Justitiële Inrichtingen
 - P-Direct, HRM-SSC voor de departementen
 - Etc.

Wat zijn kenmerken van een shared service center?

- ◆ Het is een eenduidig afgebakende organisatie
 - Heeft een specifieke opgelegde taak voor een aangewezen doelgroep
 - Is georganiseerd in een aparte (publieke) rechtsvorm of quasi rechtsvorm
 - Heeft één integraal budget
 - Is (economisch) werkgever van zijn medewerker (beoordeling, beloning), werknemers zijn gespecialiseerd
 - Scheiding van operationele dagelijkse leiding en beleidsbepalend bestuur (hier beleid met betrekking tot het ssc zelf)
- ◆ Wordt bekostigd op basis van verleende diensten (geen budget overheveling)
- ◆ Is beleidsneutraal, heeft de capaciteit om zonder meerkosten meerdere beleids-sets uit te voeren
- ◆ Heeft een interne organisatie gebaseerd op functionele processen
- ◆ Heeft als dominante waarden: efficiency, foutloos en snelheid

Welke taken voert een shared service center wel en welke niet uit?

Wel:

- ◆ Loket voor de burger voor standaard informatie en idem dienstverlening
- ◆ ICT-dienstverlening
- ◆ Belastingvaststelling, -heffing en inning
- ◆ Gezamenlijke inkoop
 - Betaling van toeleveranciers
- ◆ HRM-transacties
 - Salarisadministratie
 - Ander HRM-transacties (60 in totaal)
- ◆ Financiële administratie
- ◆ Verwerking van stromen van standaard transacties in de sociale zekerheid, justitie
- ◆ Logistiek, incl. lease auto's
- ◆ Facilitaire dienstverlening (huisvesting, post, receptie, etc.)

Niet:

- ◆ Beleidsontwikkeling en vaststelling van het beleid (dient zichtbaar te zijn voor de burger, gescheiden van de uitvoering)
 - Discussiepunt is wel expertise voor beleidsbepaling, maar een expertise centrum is toch iets anders dan een ssc
- ◆ Het 'warme' contact met de burger
- ◆ HRM-beleid
- ◆ ICT-beleid
- ◆ Inhoudelijke stafondersteuning
- ◆ De financiële control- en rapportage taak

De winsten van ssc's

- ◆ Reductie kosten van decentralisatie (20-50% op kosten activiteit, ~ 1% totale omzet)
 - verhoging arbeidsproductiviteit in interne dienstverlening
 - besparing kosten IT
- ◆ Verhoging kwaliteit van interne en externe dienstverlening
- ◆ Hogere graad van transparantie, betere management control
- ◆ Realisatie van synergie: delen van kennis en ervaring
- ◆ Flexibiliteit: lagere *exit* en *entry* kosten voor herstructurering van de portfolio van overheidstaken
- ◆ Organisatievorm die beantwoordt aan professionalisering van werknemers bij de overheid

Operationeel

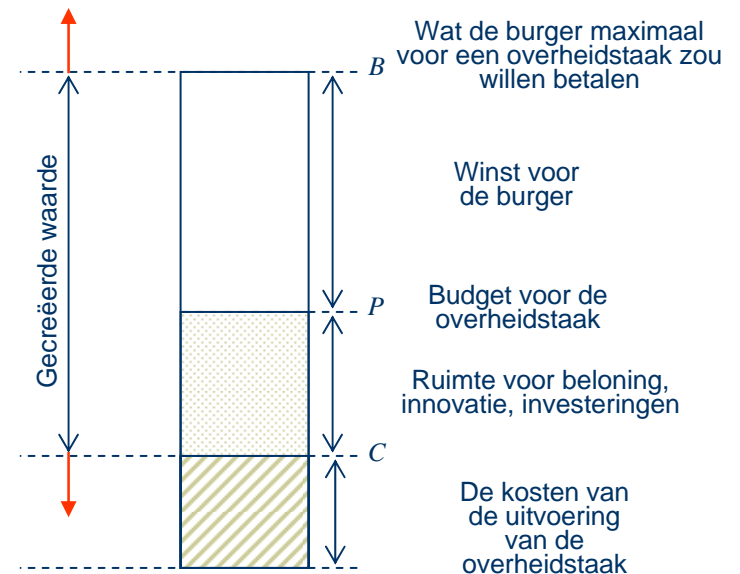


Strategisch

HRM

Waarvoor ssc's worden toegepast: Beter realisatie van primaire taken tegen lagere kosten in een innovatieve organisatie

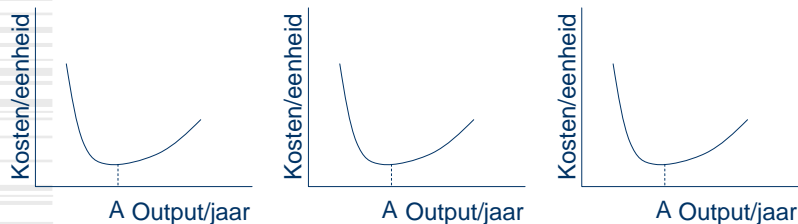
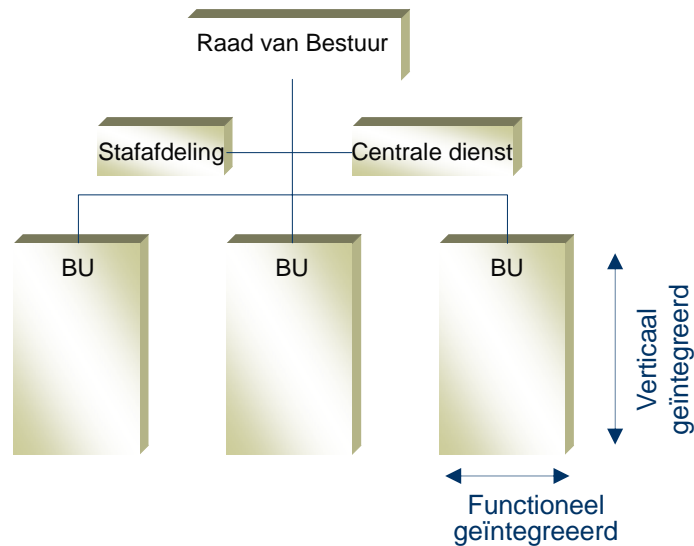
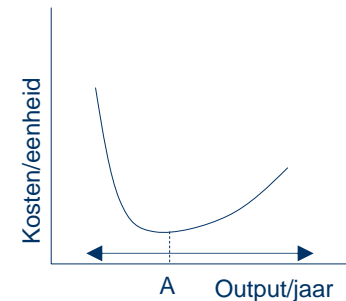
- ◆ SSC's verhogen de kwaliteit van de primaire taakrealisatie
- ◆ SSC's brengen de kosten omlaag, zodat er meer geld vrijkomt voor primaire dienstverlening, innovatie etc.; dat is de winst
- ◆ Dit veronderstelt wel dat daartoe ook gemotiveerd wordt, dat efficiency winsten goeddeels door de politie aangewend mogen worden voor:
 - Innovatie
 - Opleidingen
 - Etc.
 - en niet gelijk en volledige afgegeven hoeven te worden aan Financiën



Waarom het zo succesvolle model niet meer werkt

In het divisie- of bu-model wordt verondersteld dat elke bu zelfstandig een optimale economy of scale kan realiseren, danwel dat suboptimalisatie daarin opweegt tegen de opbrengsten van marktpositie, respectievelijk toekomstige groei

Doch:

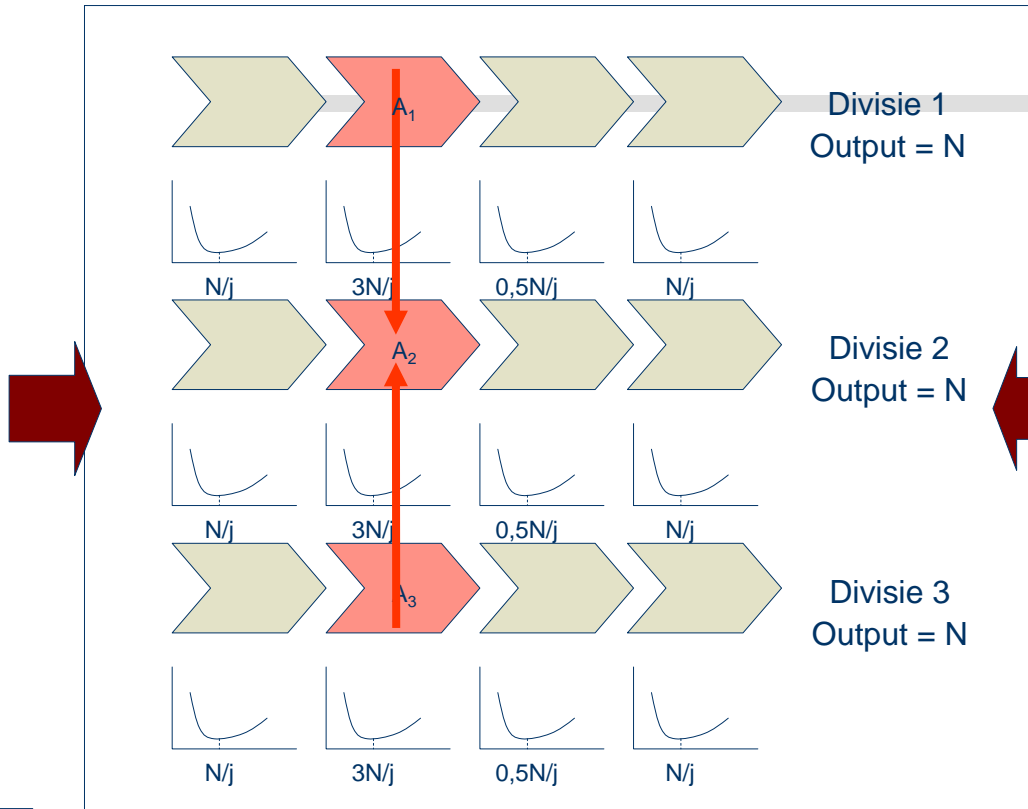


- Economies of scale wijzigen steeds, die voor ICT en logistiek bijvoorbeeld schuiven naar rechts
- In een aantal markten is er geen groei meer
- In een aantal markten nemen de marges af, waardoor er grotere druk komt om de interne slack te reduceren: hogere eisen aan *line balancing*
- Doordat portfolio's de laatste jaren homogener zijn geworden is er een grotere overeenkomst tussen de activiteiten van de verschillende divisies
- Door de ICT kan de data over producten en de verwerking van die data gescheiden worden van de fysieke stroom, zonder verlies aan detail of kwaliteit
- Er is een grotere economische noodzaak om kennis (bijvoorbeeld over gemeenschappelijke afnemers, technologieën, professionele kennis, te exploiteren volgens een *profit multiplier model*

De krachten die dwingen tot invoering van SSC's

Productie (wat kan)

- Kosten ICT
- Mogelijkheden voor ontvlechting van inhoud, transacties en ondersteuning
- Afnemend conflict tussen standaardisatie en differentiatie
- Hoger opleidingsniveau werknemers
- "Death of distance"



Markt (wat moet)

- Geen groei
- Afnemende marges
- Noodzaak voor kennisexploitatie en kennismanagement
- Sterkere noodzaak van strategische flexibiliteit
- Ander type werknemer

Overheid: Idem +
Mogelijkheden van kosten besparing (binnen overheid en voor bedrijfsleven en burger door hergebruik van dezelfde data voor uitvoering van wetten en regelingen)

Overheid:
Toename interdepartementaal en multidisciplinair beleid en uitvoering (regelingen, projecten)
Eis van hoger arbeidsproductiviteit in uitvoering van publieke taken

Wat is de aanleiding om het concept van ssc's toe te passen in de publieke sector?

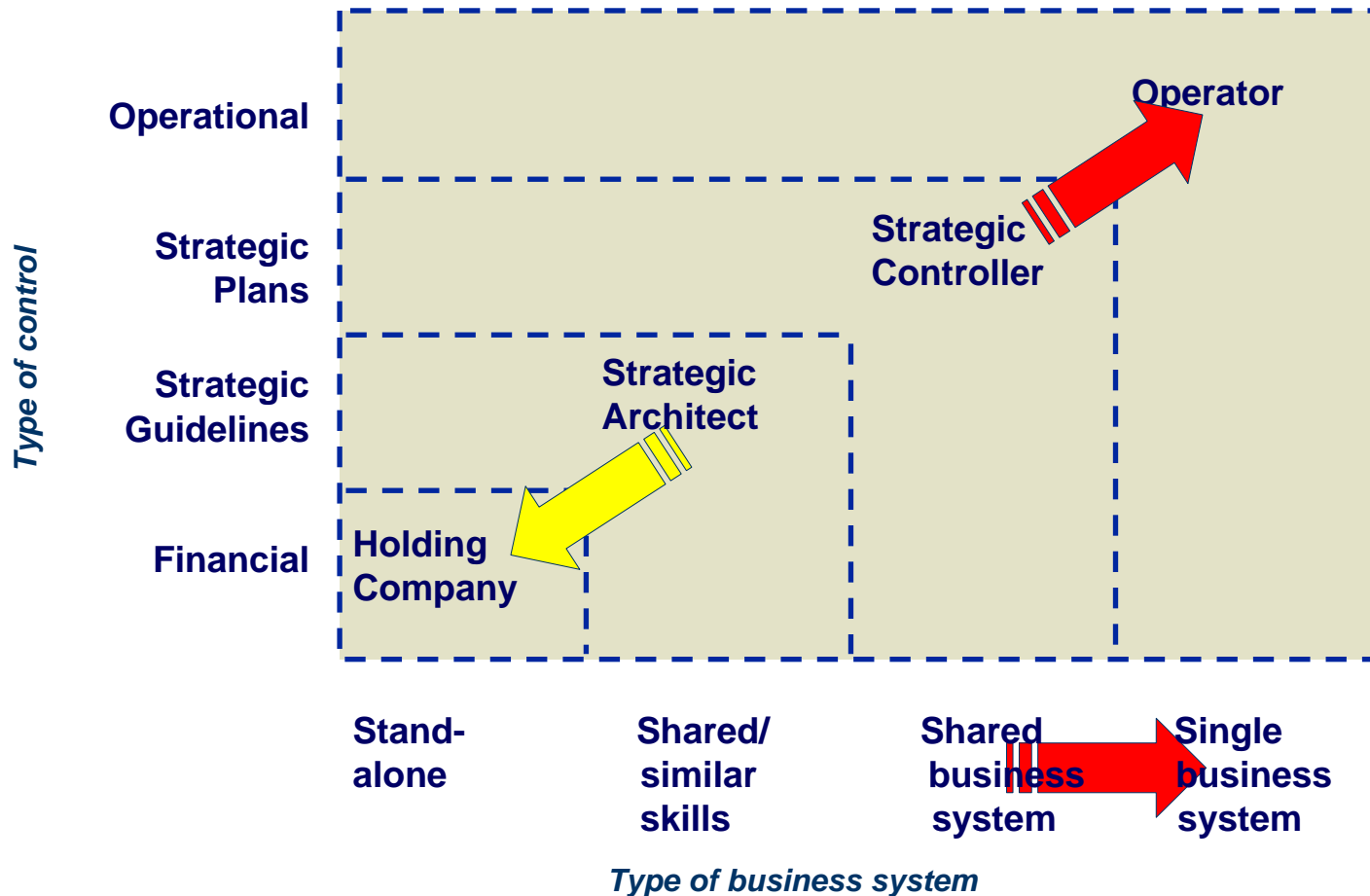
Noodzaak

- ◆ De burger/het bedrijfsleven heeft als gevolg van hogere kwaliteit dienstverlening tegen lagere kosten in de private sector, dezelfde verwachting van de overheden:
 - Hogere kwaliteit dienstverlening
 - Tegen lagere eigen inspanning (éénmalige gegevensverstrekking)
 - Tegen lagere integrale kosten van die dienstverlening
- ◆ Economische ontwikkeling: De overheden dienen hun arbeidsproductiviteit te verhogen om meer arbeidskrachten vrij te spelen voor de private sector als voorwaarde voor economische groei in een vergrijzende en afnemende bevolking

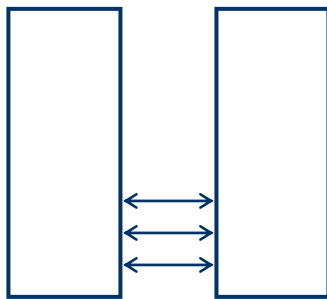
Nieuwe mogelijkheden, visie

- ◆ Als gevolg van digitale technologie is het nu eenvoudiger informatie en resources te delen dan in het verleden
- ◆ Routines en verwerking van transacties kunnen nu gescheiden worden waardoor dynamische organisatievormen (multidisciplinaire, tijdelijke projecten) heel goed gecombineerd kunnen worden met efficiënte routines
- ◆ Omslag in het denken over uitvoering van (een aantal) overheidstaken: van wetsoriëntatie naar oriëntatie vanuit de rechten en plichten van de burger

De overheid als concern? Maar welk type concern dan?



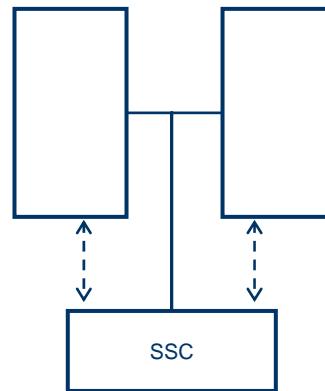
Drie alternatieven voor samenwerking



(a)

Operationele samenwerking I:

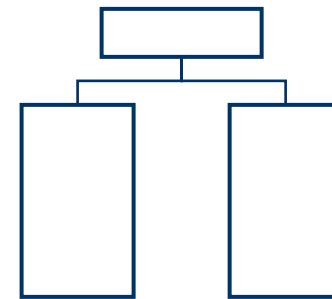
- Behoud eigen identiteit
- Geen gemeenschappelijk plan
- Geen resource-sharing
- Kostenbesparing op input en controle van gegevens



(b)

Operationele samenwerking II:

- Behoud eigen identiteit
- Geen gemeenschappelijk totaal plan
- Resource-sharing, gemeenschappelijk plan met betrekking tot resources in ssc
- Kostenbesparing op input en controle van gegevens en op resources zelf

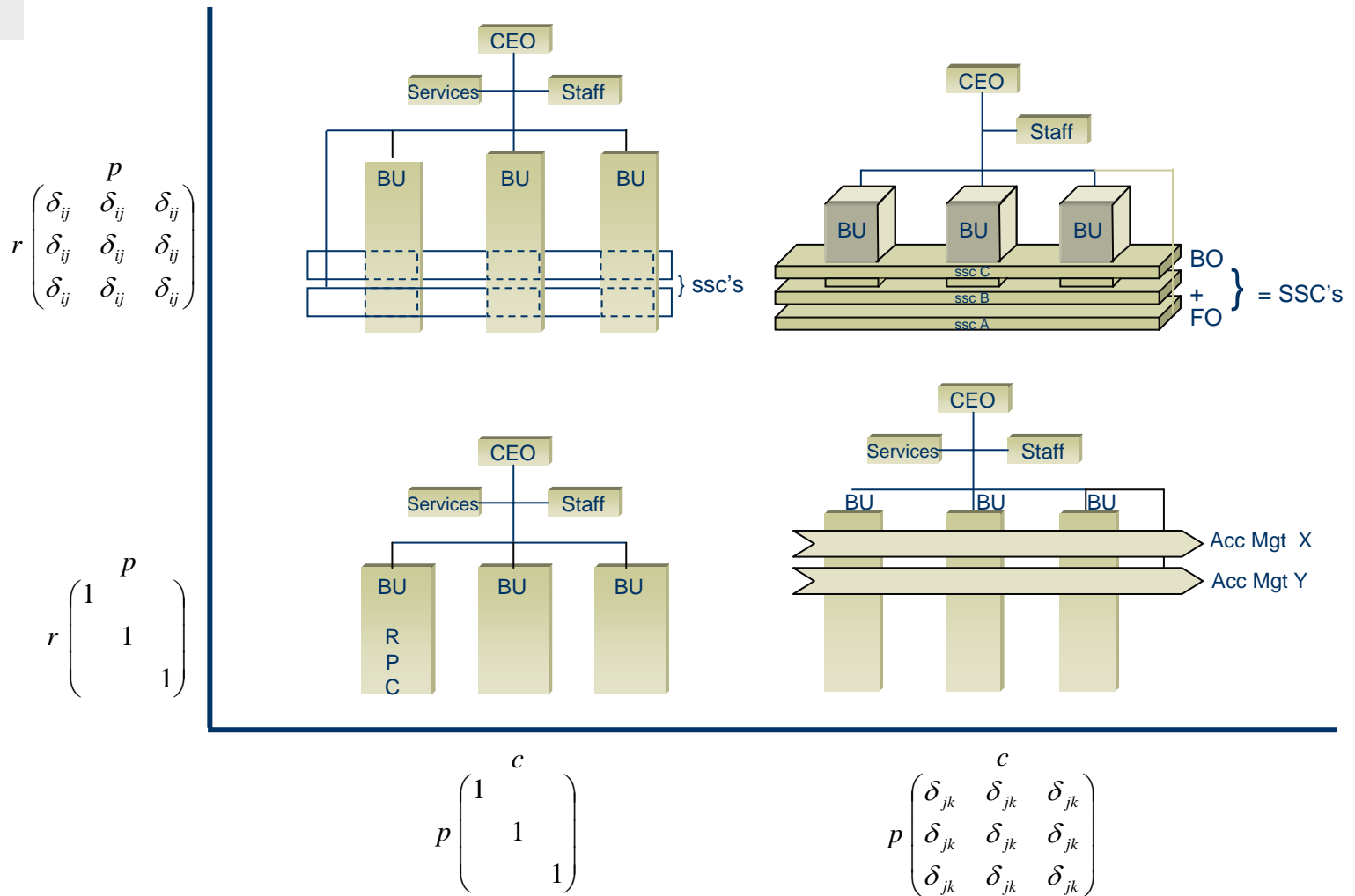


(c)

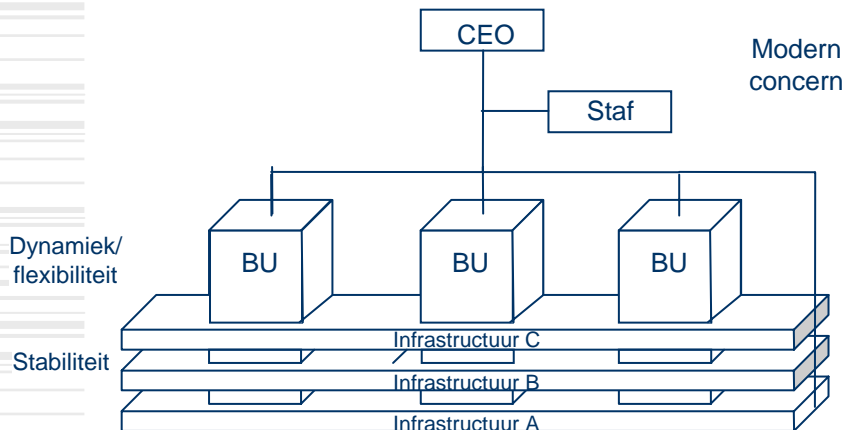
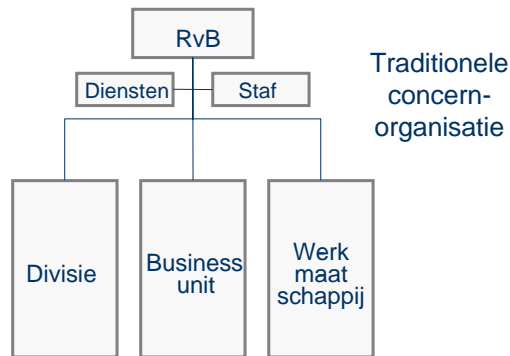
Institutionele samenwerking:

- Opgeven eigen identiteit
- Het geheel werkt onder één plan
- Herallocatie van resources en van taken
- Kostenbesparing door specialisatie
- Risico van vervreemding van de burger

SSC's zijn een specifieke vorm van het meer algemene ontvlechtingproces van verticaal en functioneel geïntegreerde organisaties naar *modulaire* organisaties

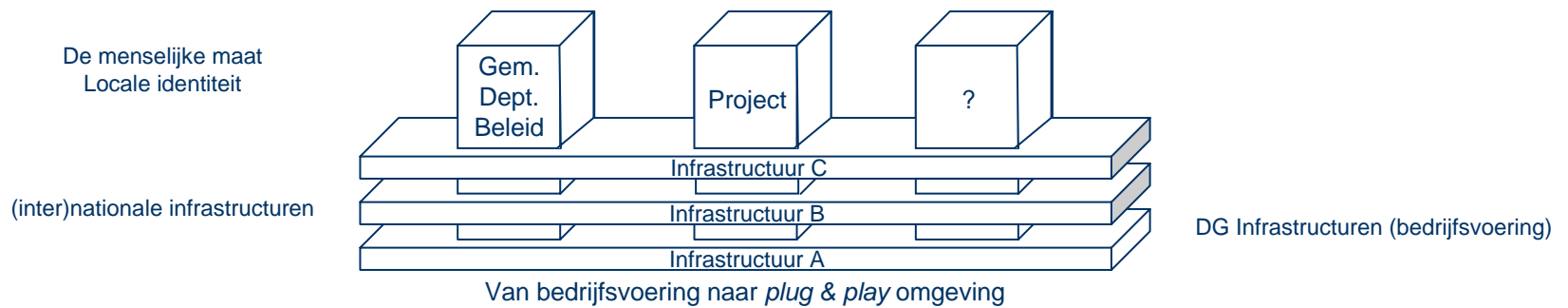


Succesvolle implementatie van ssc's gebeurt vanuit een beeld van de toekomstige organisatie, niet vanuit de huidige organisatie van de overheid



- ♦ Vaak wordt voor het besturen van instellingen in de publieke sfeer gekeken naar de traditionele concern-organisatie:
 - SSC is lapmiddel om de tekortkomingen daarvan op te lossen = ineffectief
- ♦ Moderne bedrijven en instellingen zijn georganiseerd in:
 - Dynamische taak/markt eenheden, lichtvoetig georganiseerd
 - Die gefaciliteerd worden door een stelsel van infrastructuren
 - Beleidsneutraal, kunnen tegen lage kosten omgaan met verschillende wensen van de taak/markt eenheden
 - Informatie/transactie-verwerking
 - Materieel voorziening
 - Facilities
 - Logistiek
 - Etc.
- ♦ SSC's zijn bouwstenen van deze nieuwe organisatie

Een toekomstbeeld: de infrastructuur-organisatie?



In het bedrijfsleven is een transformatie gaande van traditionele bouwstenen naar moderne bouwstenen voor de *modulaire* organisatie, hoe bij de overheid?

Modern building blocs

		Value creating units				Value appropriation units	Value defending units	Staff units	Top-management unit	Household and hygienic units
		Activities to increase the maximum willingness to pay	Activities to optimise the mix-match flexibility	Co-creation with customers	Infrastructures / economies-of-scale activities					
Traditional building blocs	Result generating units		X ₁	X ₂		X ₃				
	Revenues units									
	Units with measurable contribution	X ₄				X ₅				
	Information activities				X ₆					
	Support units				X ₇		X ₈	X ₉		
	Top-management unit							X		
	Household and hygienic units				X ₁₀					X ₁₁

X₁ = for example call centre; X₂ = co-engineering; X₃ = sales activities that in themselves do not add value but are own operated to avoid distributors appropriating the value; X₄ = R&D, design; X₅ = for example patents; X₆ = ICT-operations; X₇ = those staff activities that are organised operationally, in a shared service centre, for example eHRM; X₈ = for example public relations, X₉ = those staff departments that serve the executive board; X₁₀ = for example facilities management; X₁₁ = for example security.

J. Strikwerda, 2005, *Growth, governance and organisation*

Het ssc als bouwsteen van de moderne overheidsorganisatie

- ◆ Het succes van ssc's stimuleert nieuwe samenwerkingsverbanden, de energie die daardoor gecreëerd wordt moet worden vastgehouden
- ◆ Willen ssc's geen hype worden (en dus weer wegzakken) dan is het zaak nieuwe beelden te formuleren over de organisatie van de overheid, gegeven de nieuwe mogelijkheden en de nieuwe bouwstenen
 - In het bijzonder is het nu mogelijk een menselijke maat te combineren met lage transactie en facilitaire kosten, fusies hoeven niet meer
- ◆ Door ssc's te zien als nieuwe generatie infrastructuren zal het lukken om:
 - De burger een betere kwaliteit dienstverlening te geven
 - Veel gemakkelijker samenwerkingsverbanden, interdepartementale projecten, interdisciplinaire projecten e.d. te realiseren
 - Tegen lagere kosten en met meer financiële ruimte voor innovatie en experimenten
 - Met meer voldoening voor de ambtenaar