

InAxis – Intervisiebijeenkomsten Shared Services

Shared service centra: bestuurlijke vernieuwing en toekomst

Prof. Dr. J. Strikwerda CMC

Nolan Norton Institute

Universiteit van Amsterdam Business School

hans.strikwerda@nolannorton.com

28 september 2005

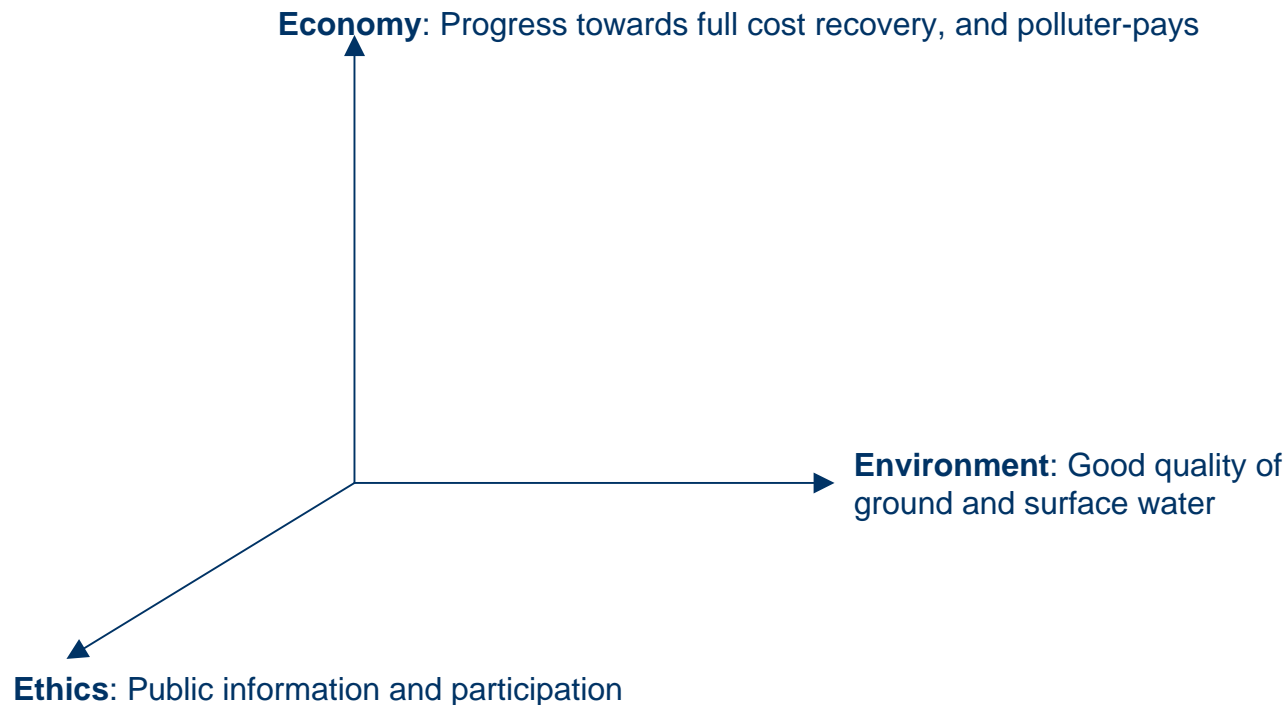
Onderwerpen

- ◆ Relatie tussen ssc's en bestuurlijke vernieuwing
- ◆ Over het belang van heldere bestuurlijke verhoudingen
 - De WGR versus de coöperatie
- ◆ Toekomst: met of zonder ssc's, of is er iets beyond ssc's
- ◆ Wat leert ons tot nu toe het werken met ssc'?

Waar gaat het om bij bestuurlijke vernieuwing?

1. Verbetering van de transparantie ter wille het democratisch toezicht op gedelegeerde taken en uitoefening van bevoegdheden en een democratische beleidsbepaling (*democratisering van de democratie*)
 - Dit staat niet zo expliciet in de stukken, maar ligt ten grondslag aan de discussies over vertrouwen en transparantie
2. Hogere kwaliteit van beleidsontwikkeling en de uitvoering van wettelijke taken en regelingen / publieke voorzieningen
 - Burger/bedrijf niet lastig vallen met inconsistenties, anticiperend wijzend op verplichtingen en rechten
 - Snelheid
 - Minder fouten
3. Lagere kosten voor de burger/bedrijf voor wat betreft zijn tijd/inspanning in relaties met de overheid
 - Eénmalige gegevensopgave
 - Eén contactpunt
4. Lagere integrale kosten van de uitvoering van wetten en regelingen / publieke voorzieningen
 - Hogere arbeidsproductiviteit ambtenaren
 - Hogere kwaliteit interne dienstverlening / bedrijfsvoering
 - Meer plezier in het werk

Voorbeeld: The EU Water framework Directive goals (de organisatie van publieke taken is niet alleen een kwestie van efficiency, ook van democratie)



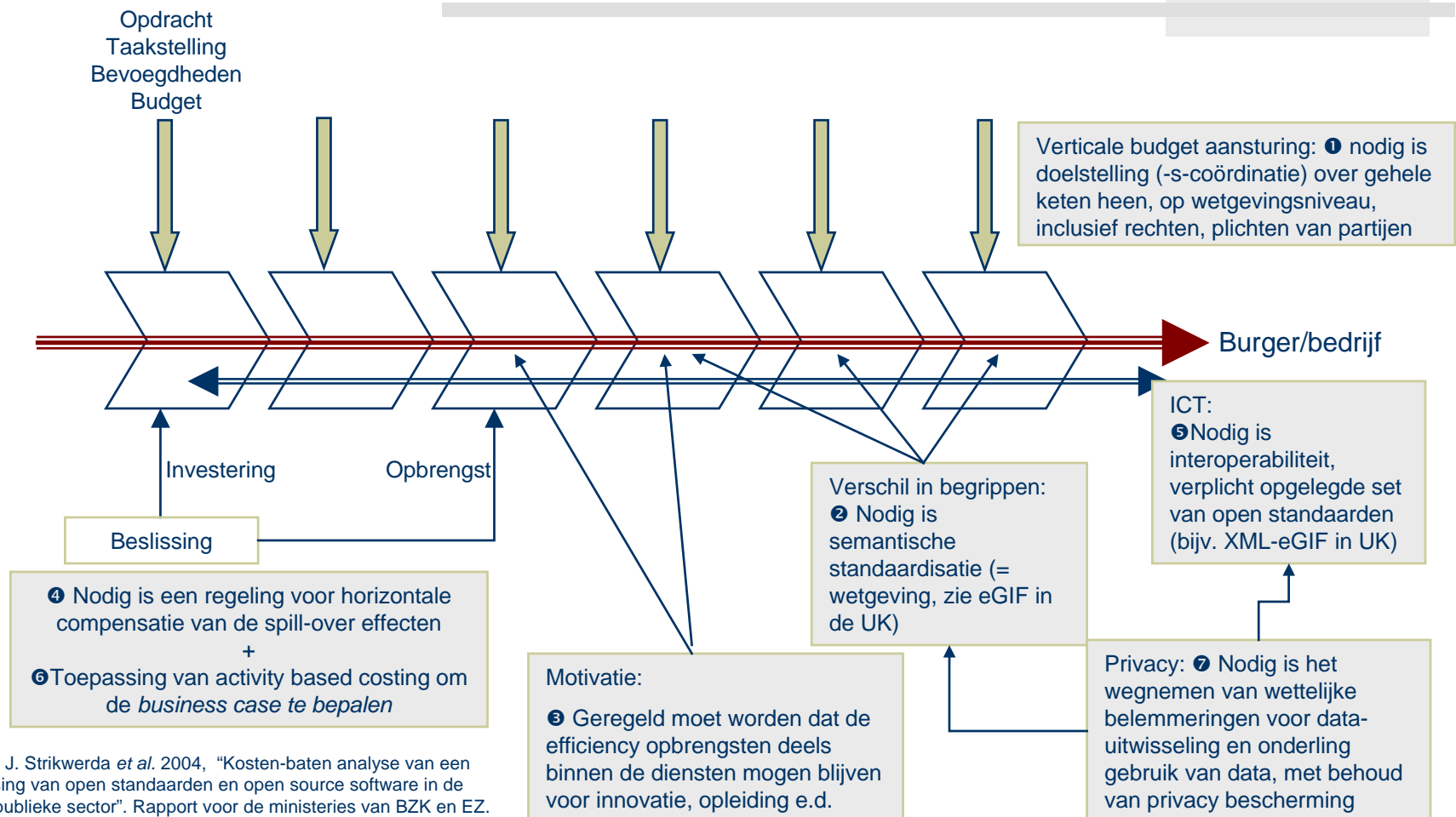
“Sustainability ... development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (Bruntland 1987). Also, development that integrates economic progress, environmental stewardship and social equity. Eurowater decided to extend the social criterion to include political acceptability, involving the issue of democracy and public participation.

2. Hogere kwaliteit van beleidsontwikkeling en de uitvoering van wettelijke taken en regelingen / publieke voorzieningen

- ◆ Beleidsontwikkeling:
 - Zie discussie in pSG-beraad over de “Werkmaatschappij”
 - = infrastructuur (campus) voor interdisciplinair samenwerken tussen departementen

- ◆ Uitvoering
 - Nodig is een herziening van het ontwerp van de kaderwet ZBO's
 - Interoperabiliteit
 - Eén geheel voor de wet op de privacy
 - Onderlinge verrekening van spill-over effecten
 - Back-office activiteiten delen, tezamen met die van de departementen

Ketensamenwerking: zeven noodzakelijke bestuurlijke maatregelen



Ontleend aan: J. Strikwerda *et al.* 2004, "Kosten-baten analyse van een brede toepassing van open standaarden en open source software in de Nederlandse publieke sector". Rapport voor de ministeries van BZK en EZ.

WGR versus coöperatie

♦ WGR

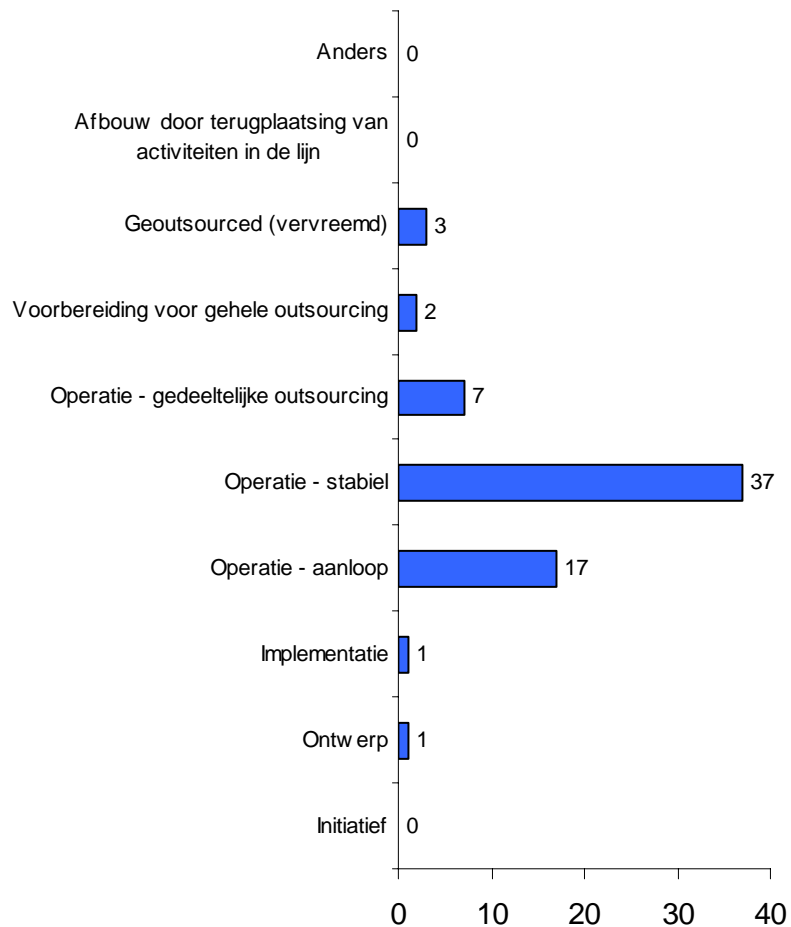
- Bestuur bestaat uit vertegenwoordigers van gemeenten = hoogste orgaan
- Aan het bestuur van een GO kunnen bevoegdheden worden *overgedragen (sic!)* moet zijn: **attributie**
- Kunnen beperkingen worden aangebracht (in het privaatrechtelijk handelen), moet zijn **dienen**
- Bovendien, niet gekoppeld aan vaststelling begroting
- Geen contractuele relatie tussen gemeente en (bedrijf van) GO (zit impliciet in samenwerkingsovereenkomst zelf)
- Wet is niet aangepast aan duaal stelsel
- Wet is niet echt fout, maar is geschreven vanuit de filosofie van de zelfstandigheid van een rechtspersoon, in plaats vanuit de waarborging van de democratische rechtstaat
- Conflicten moeten door provincie/rijk worden opgelost

♦ Coöperatie

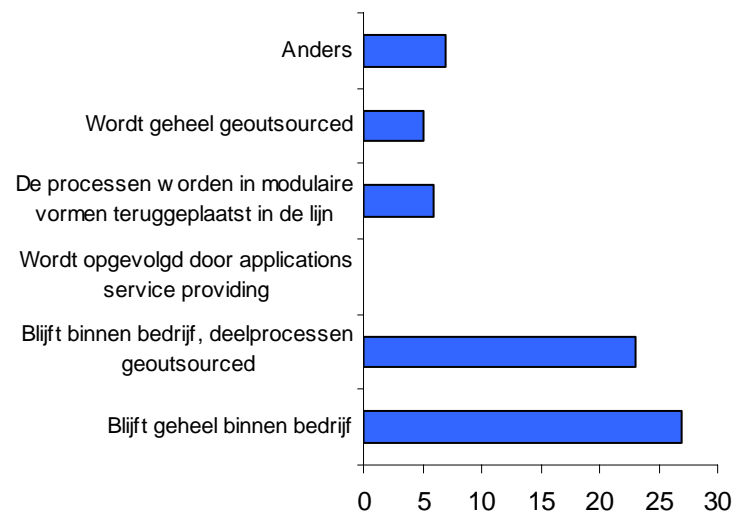
- Is naar governance een vereniging: ALV is hoogste orgaan
- ALV is bron van bevoegdheden, is logisch mbt dienstverlening op het gebied van de bedrijfsvoering
- Wet voorziet in RvC
- Bevoegdheden van de organen zijn door de wet en de statuten specifiek geregeld dan bij GO
- Is naar operatie een bedrijf, waarbij er tussen de leden van de coöperatie en het bedrijf van de coöperatie niet automatisch een leveringscontract bestaat, dat dient afzonderlijk te worden afgesloten
- Conflicten kunnen aan de rechter worden voorgelegd

De toekomst van ssc's?

Fase van ontwikkeling

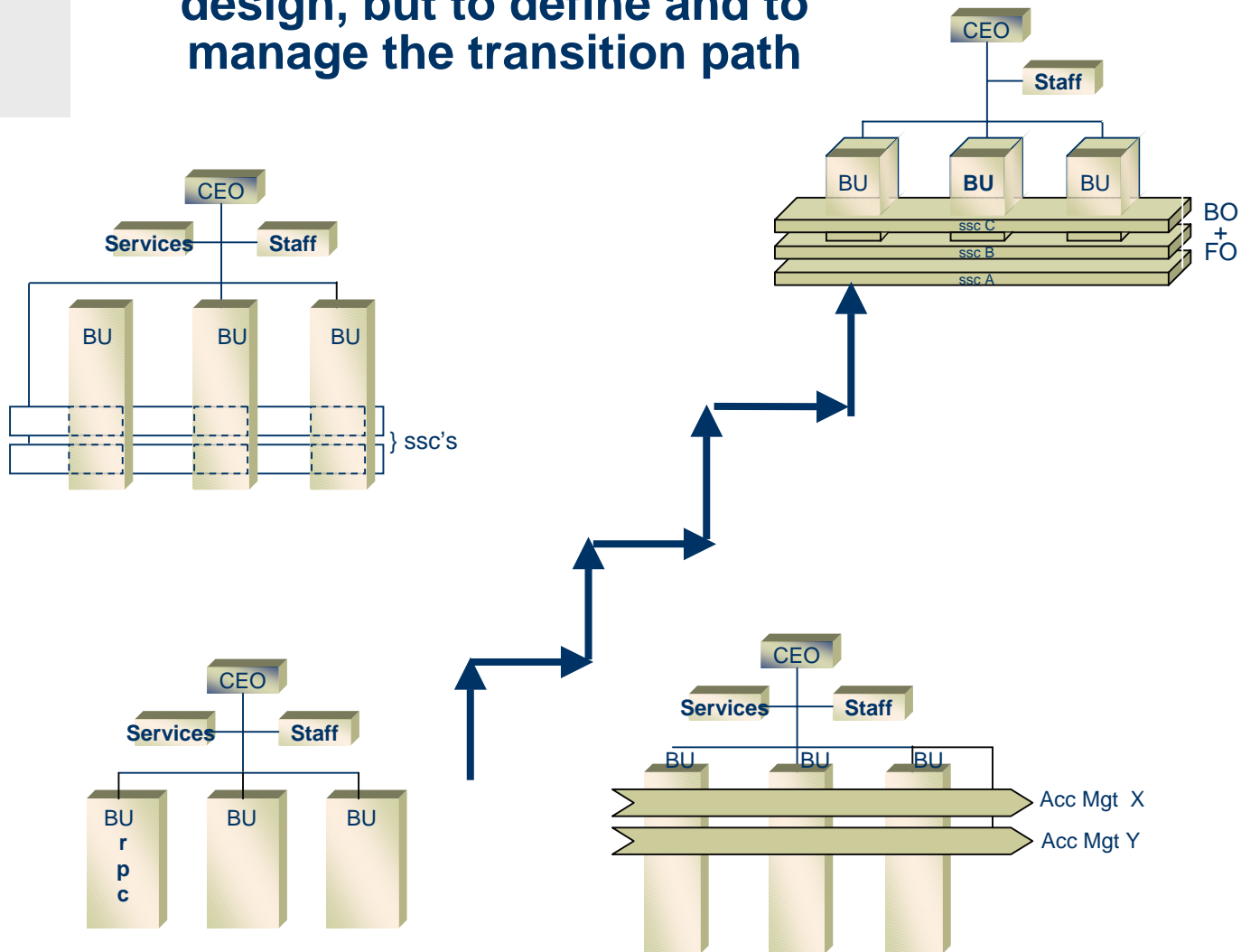


Toekomst van ssc's voor uw onderneming

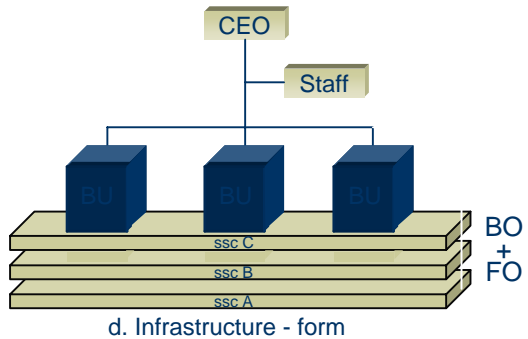


Nog niet gepubliceerd onderzoek van NNI, 2005

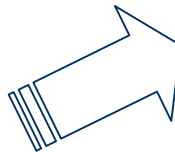
The issue is not so much the final design, but to define and to manage the transition path



Het veranderende concept van de organisatie



Plug & Play - omgeving



Intellectuele uitdaging

Decorum for life

Sociale veiligheid (tolerantie)

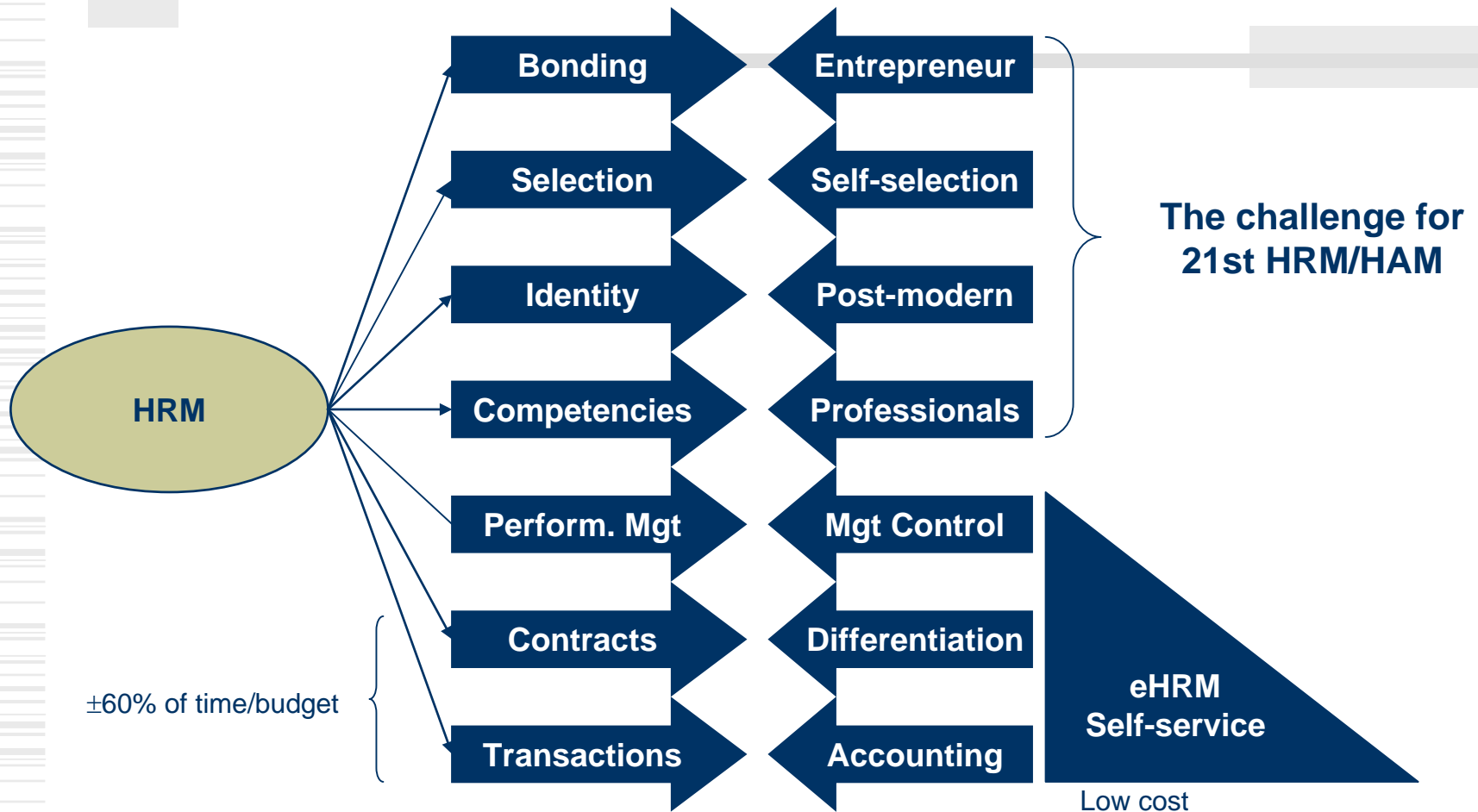


Financiële veiligheid

Transactie infrastructuren

Delivery infrastructuren

HRM-SSC's leggen de echte uitdaging van HAM bloot, maar wel in felle concurrentie met andere business institutions!



Wat leert het werken met (de idee van) ssc's ons tot nu toe?

Mijn (Strikwerda's) observaties:

- ◆ De discussie over samenwerking is door het concept van ssc's praktischer geworden
- ◆ Er is meer zicht op wat concreet te doen, in vergelijking met vroegere discussies over synergie, kennisuitwisseling e.d.
- ◆ De consequenties voor veranderingen in uit te oefenen rollen komt hard aan
- ◆ Er is in de publieke sector nog onvoldoende aandacht bij de leiding welke rol de leiding heeft te spelen in het veranderingsproces

Jullie observaties, ervaringen, verwachtingen:

- ◆
- ◆