

Hans Strikwerda

Director Nolan Norton Institute

Hoogleraar Universiteit van Amsterdam

Gemeente Utrecht, 15 april 2010

SSC'S: VAN OPDRACHTGEVER- OPDRACHTNEMER NAAR SAMENWERKING

Om de vraag wat een effectieve en efficiënte relatie is tussen opdrachtgevers van een SSC en het SSC moeten de volgende vragen worden beantwoord:

1. Waarom moet er met shared service centers worden gewerkt? (Voortschrijdend inzicht)
2. Wat verandert er in de wijze van besturen van ondernemingen en instellingen, maar ook als gevolg van maatschappelijke druk bij de overheid?
3. Wat zijn de kenmerken van goed opdrachtgeverschap?
4. Welke context is vereist voor een vruchtbare samenwerking tussen diensten en ssc's? (wat bepaalt gedrag van ambtenaren?)
5. Welke weerstanden moeten worden overwonnen?
6. Wat is de winst van de nieuwe ontwikkelingen?

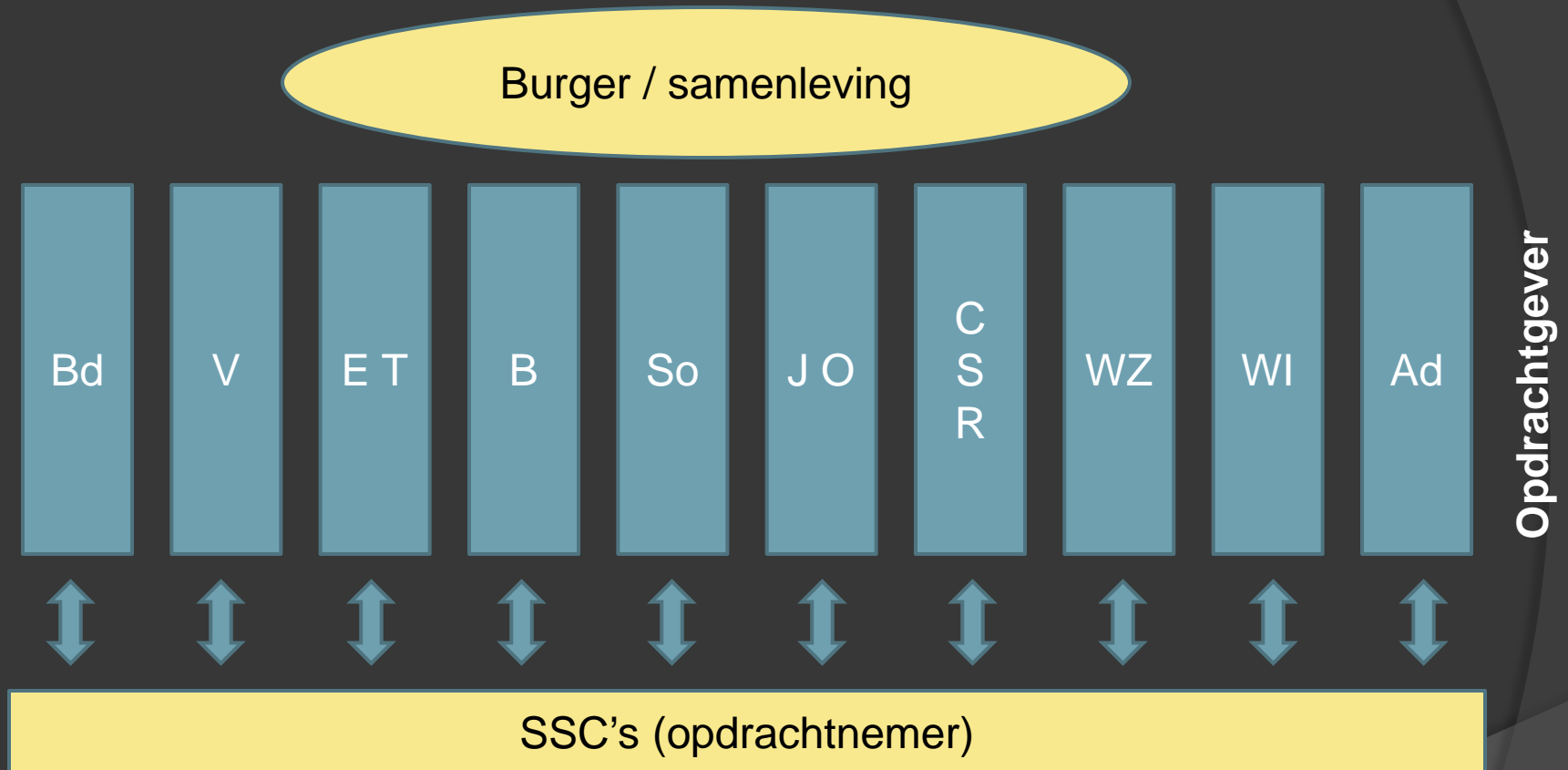
Waarom shared service centers?

- ◉ Kostenbesparing?
- ◉ Shared service centers zijn een onderdeel van een grotere verandering naar nieuwe organisatievormen om:
 - Organisaties beter te doen aansluiten bij complexe, dynamische omgevingen (*multitude society*)
 - Een betere re-combinatie van kennis (*human capital*) mogelijk te maken en dus een hoger probleemoplossend vermogen
 - Inhoud te geven aan een nieuwe vorm van besturen om een antwoord te geven op het proces van de democratisering van de democratie als gevolg van de dalende kosten van informatie
- Dit resulteert in:
 - Beter beleid, betere dienstverlening, een betere stad
 - Lagere kosten voor de burger en bedrijfsleven
 - Lagere integrale kosten voor beleidsvorming en uitvoering

SSC's moeten gezien worden in de context van de wijze waarop het proces van besturen verandert

- ◉ Er is een verschuiving gaande van de Romeins/Weberiaanse wijze van besturen:
 - Positie / functie georiënteerd, gebaseerd op vooraf gedefinieerde taakgebieden
 - Implementatie via één-dimensionale budgetten (*The game of budget control*)
 - Doel-middel dichotomie
 - Dirigistisch geformuleerd beleid
 - Scheiding van sensoren, *sense-making*, besluitvorming en uitvoering
 - Positiegebonden informatiemacht
 - Trage en schrale communicatie / informatie
 - Motivatie gebaseerd op *control over resources*
- ◉ ... naar een wijze van besturen, waarin de hiervoor genoemde karakteristieken worden opgeheven of omgekeerd en waarvoor nog geen term bestaat.

Opdrachtgever – opdrachtnemer – concept gaat uit van de klassieke input/budget-sturing



Karakteristieken van een typische klant-leverancierrelatie:

- ◉ Opportunisme
- ◉ Nastreven eigen doelstellingen, niet een gemeenschappelijke doelstelling
- ◉ Machtsstrevend gedrag
- ◉ Asymmetrische informatie met betrekking tot prijzen, kwaliteit en capaciteiten (*double marginalization*)
- ◉ Afstandelijk
- ◉ Niet-innovatief
- ◉ Geen kennis-uitwisseling/delen van kennis

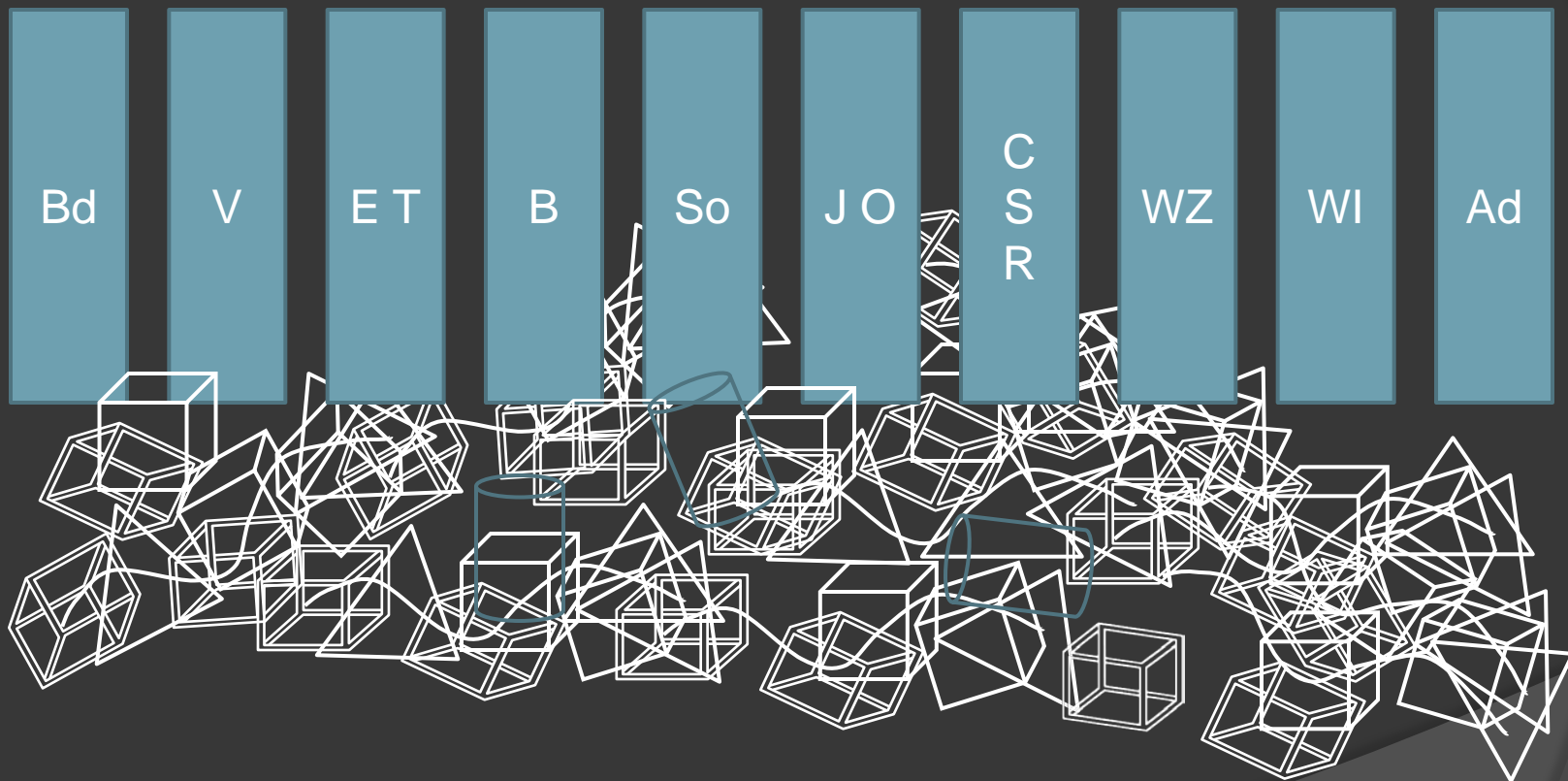
Demand management

- Demand management is een merkwaardig fenomeen:
- Als de unit-manager respectievelijk de verschillende budgethouders ...
 - ... het juiste incentive systeem hebben (financieel, niet-financieel)
 - ... weten wat de waarde is van door het ssc geleverde diensten voor hun eigen taken / prestaties
 - = Informatie + causaliteit (dus niet $p \times q$)
 - ... in staat zijn de benodigde diensten efficiënt en adequaat te beschrijven (functionele specs)
- ... dan neemt elke unit-managers resp. budgethouder de optimaal juiste beslissing, en kan demand management daaraan niets toevoegen of afdingen
- **De vraag moet gesteld worden of *demand management* als functie niet averechts werkt: de opdrachtgever wordt niet opgevoed een goed opdrachtgever te worden.**

Een goede opdrachtgever

- ◉ Kent zijn *business* in termen van oorzaak-gevolg relaties (processen) en weet wat daarin de cruciale niet-financiële parameters voor succes zijn
- ◉ Kent zijn *business case*: weet wat het haar/hem waard is ter wille van de kwaliteit van dienstverlening en de integrale kosten daarvan, om één euro meer of minder te besteden aan HR, ICT, huisvesting, etc.
- ◉ Weet zelfstandig de noodzakelijke processen te formuleren in opdrachten/afspraken met toeleveranciers
- ◉ Formuleert vereiste processen / dienstverlening niet vanuit routines, maar uit het telkens weer innoverend doordenken van processen en vraagt de leverancier om innovaties (open kennisuitwisseling)
- ◉ Geeft terugkoppeling aan de leverancier (SSC) over diens bijdrage aan de kwaliteit van de dienstverlening aan de burger

De programmabegroting: een belangrijke verbetering, maar ...



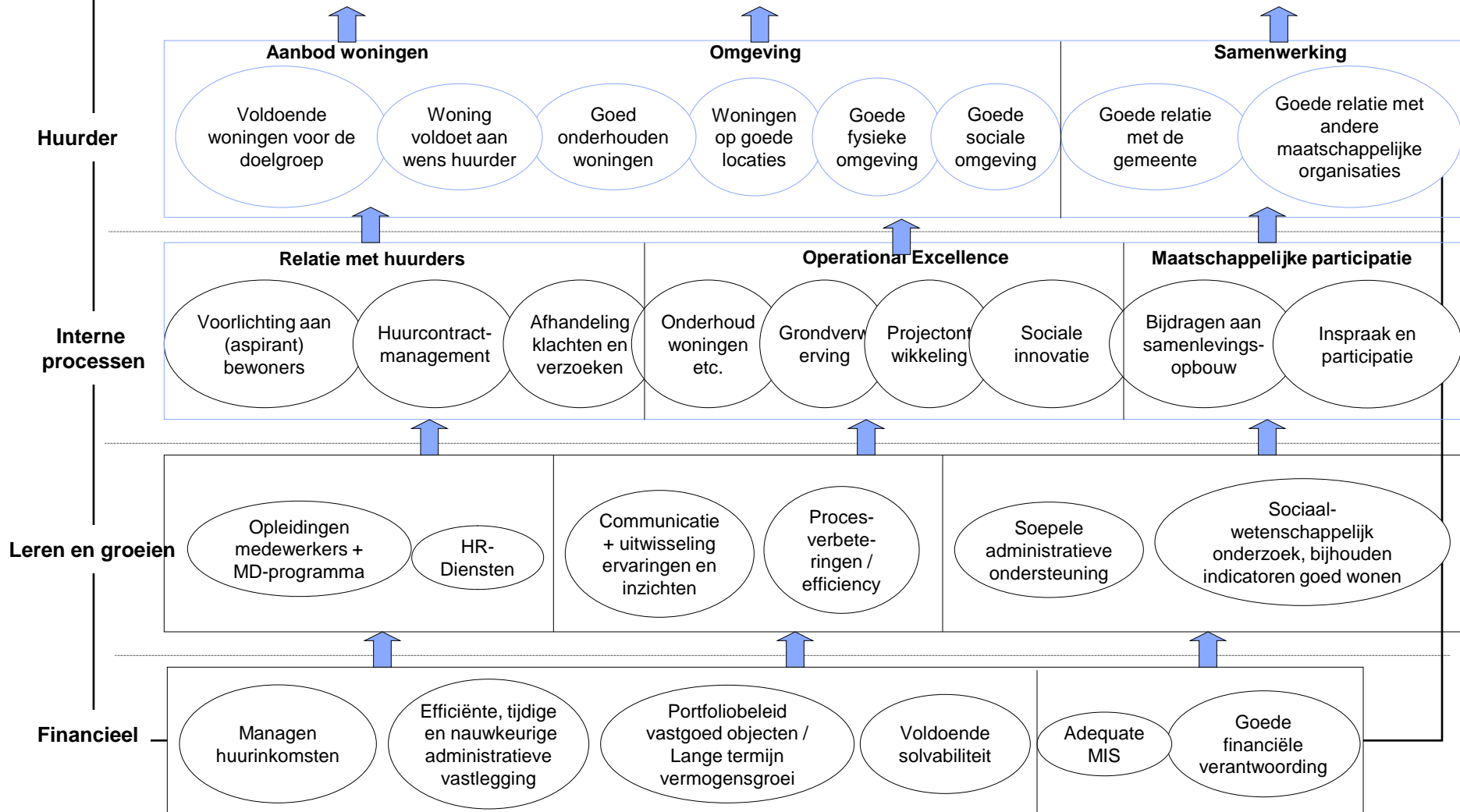
De kans dat de structuur van de programma-begroting (goed) aansluit bij de complexiteit en de dynamiek van issues in de stad is nul

Voorbeeld: Woningstichting XYZ

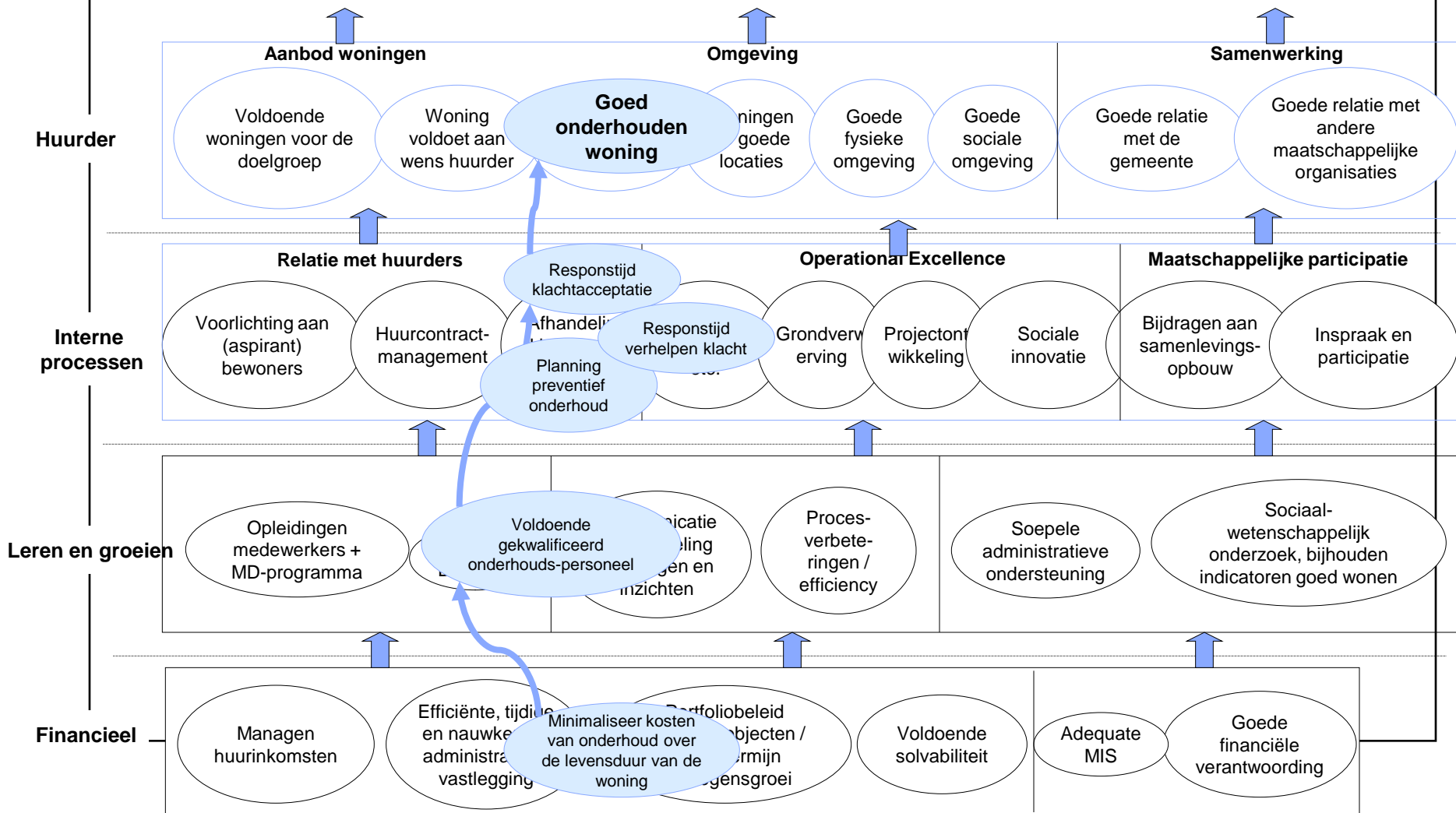
- XYZ behoort tot de grotere woningcorporaties in Nederland
 - Georganiseerd in vijf regio's, verspreid over het midden van Nederland
 - Er is een shared service center waarin zijn georganiseerd:
 - Call center
 - Financiële administratie
 - ICT
 - Inkoop (niet zijnde vastgoed)
 - Huisvesting
 - Er is een SSC voor het onderhoud van de woningen
 - Er is een vastgoed bedrijf, inclusief projectontwikkeling
 - Een klein hoofdkantoor

Hoe coördineer je nu effectief en efficiënt het onderhoud per regio/wijk, met verschillen in onderhoudsniveau, waarbij het *call center* en het SSC Onderhoud een rol spelen?

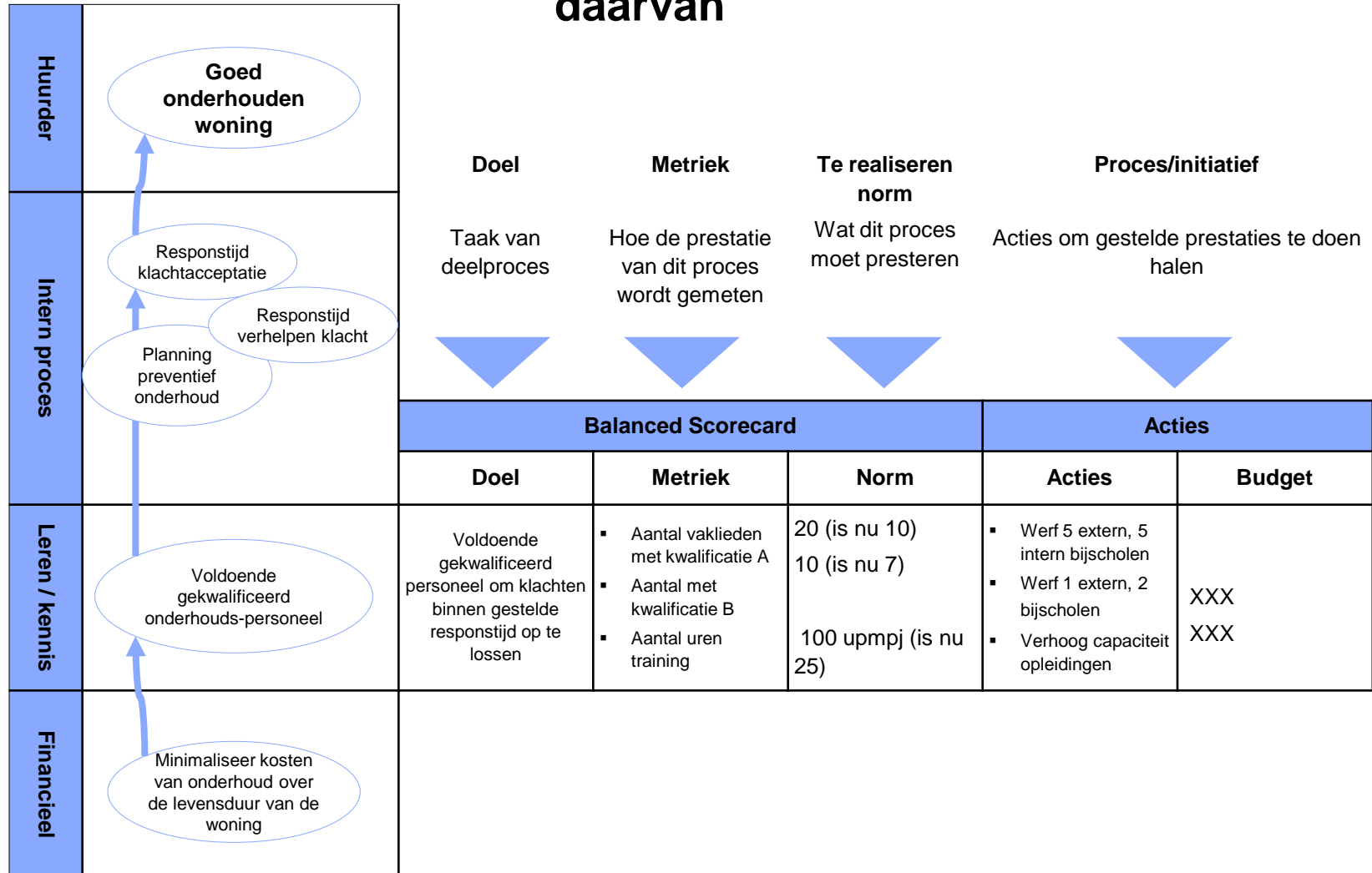
Stichting XYZ: het realiseren van goed wonen voor individuen en gezinnen behorende tot de lagere inkomensgroepen



Onderhoud moet als integraal thema, als een budgettaire eenheid dwars over de organisatie, dwars door de afdelingsbudgetten worden gelegd



Vanuit wat goed onderhoud is (meetbaar) moeten alle overige prestaties van processen bepaald worden, inclusief de kosten daarvan

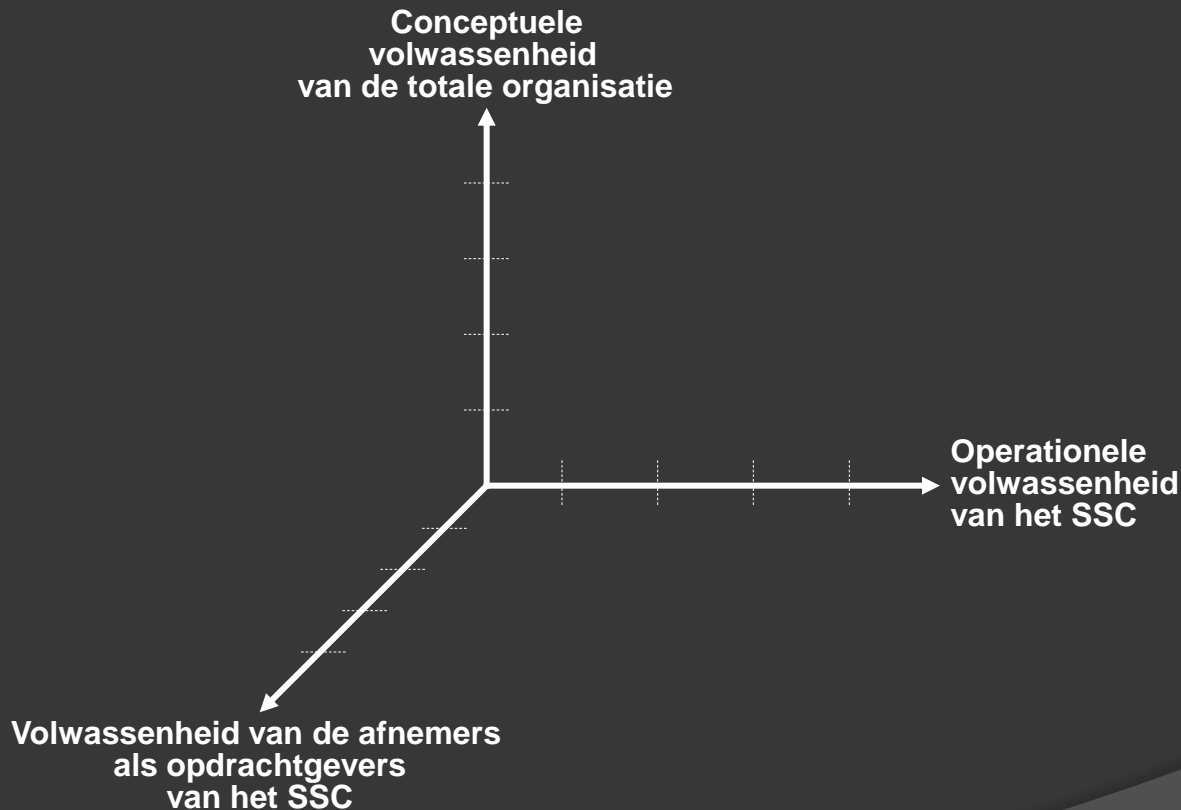


Zo wordt het totale budget voor onderhoud per wijk bepaald: een sterke commitment aan het eindresultaat geconfronteerd met beperkt middelen is voorwaarde voor innovatieve doorbraken

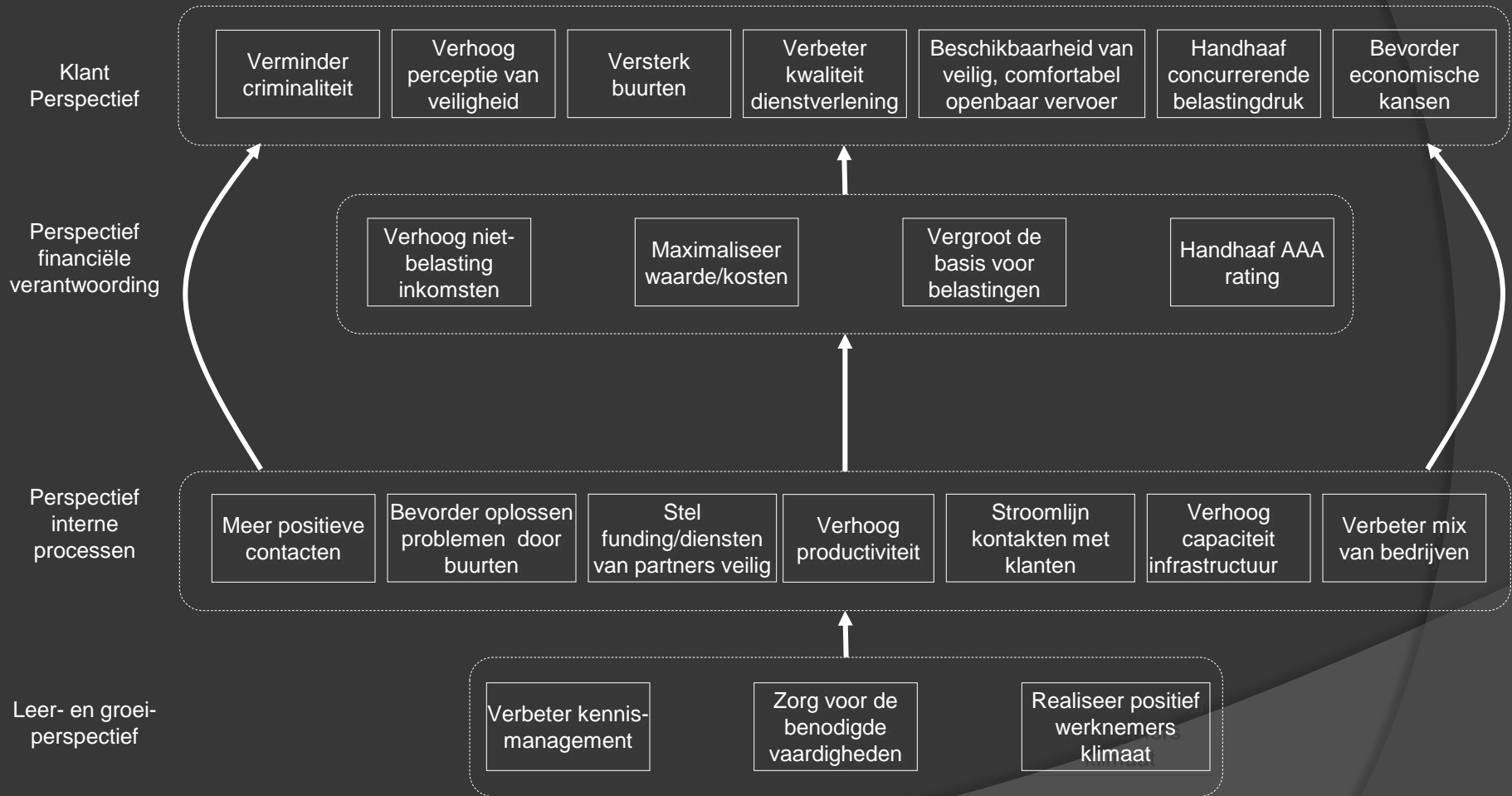
Dimensie	Causaliteit	Metriek	Doelstelling	Feitelijk score per	Actie	Budget
Huurder	Goed onderhouden woning	% woningen dat voldoet aan XYZ norm % woningen dat voldoet aan wettelijke norm % tevreden huurders	80% 80% 80%	
Intern proces	Responstijd klachtacceptatie Responstijd verhelpen klacht Planning preventief onderhoud	% klachten dat binnen 24 uur bevestigd wordt % klachten dat binnen 2 dagen verholpen wordt % woningen die reparaties vergen agv slijtage materialen	70% 80% 70%	50% 60%
Leren / innoveren	Voldoende gekwalificeerd onderhoudspersoneel	Zie voorbeeld vorige blz		
Financieel	Minimaliseer kosten van onderhoud over de levensduur / per jaar van de woning	Benchmark onderhoudskosten over totale levensduur woning	60% moet onder landelijke norm liggen	



Het succes van een SSC (binnen het concept van de unit organisatie) wordt bepaald door een evenwichtige ontwikkeling van de *totale* organisatie



Het nieuwe besturen: De corporate Scorecard van Charlotte (USA)



Een nieuwe invulling van beheer en

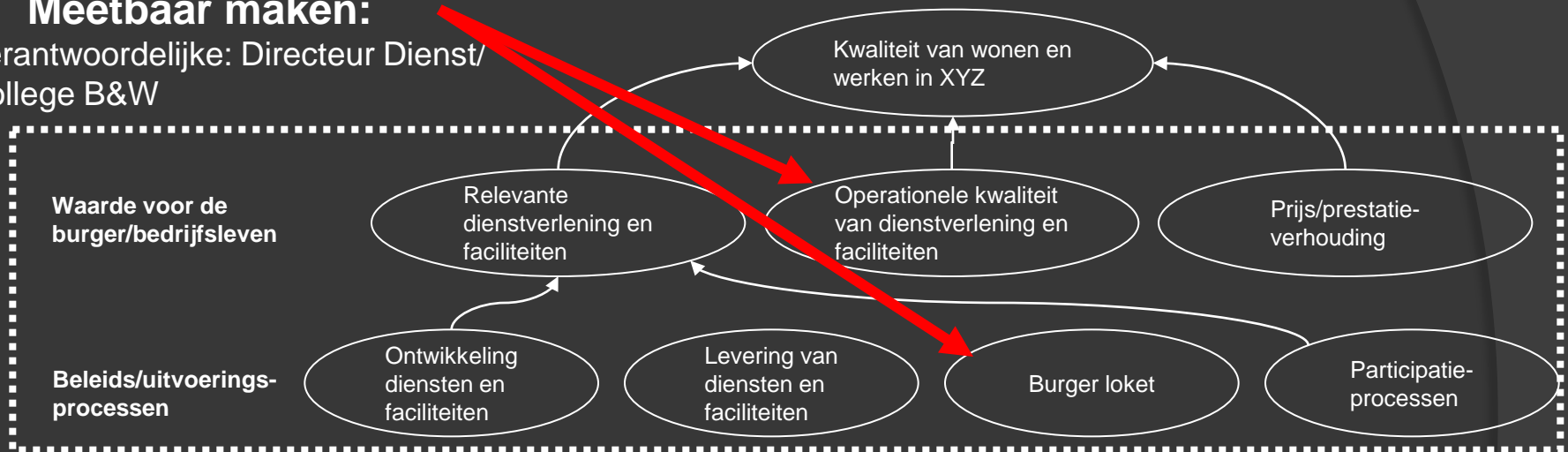
beleid

Bd	V	ET	B	So	JO	CSR	WZ	Wi	Ad	Issues, Buurten, Thema's Projecten, etc.	
●			●		●		●			●	Σ = 11
●	●			●	●		●		●	●	Σ = 8
	●		●		●			●		●	Σ = 13
●			●			●		●		●	Σ = 11
		●							●	●	Σ = 9
●		●		●	●		●			●	Σ = 15
			●				●			●	Σ = 15
●										●	Σ = 5
	●									●	Σ = 8
						●				●	Σ = 5
Σ = 10	Σ = 12	Σ = 6	Σ = 9	Σ = 8	Σ = 18	Σ = 5	Σ = 15	Σ = 9	Σ = 8		€100

Door de dalende kosten van informatie wijzigt het karakter van besturen; van budget-gestuurd naar sturen op meetbare niet-financiële doelstellingen

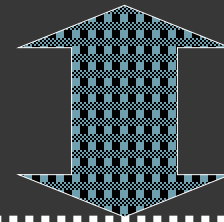
1. Meetbaar maken:

Verantwoordelijke: Directeur Dienst/
College B&W

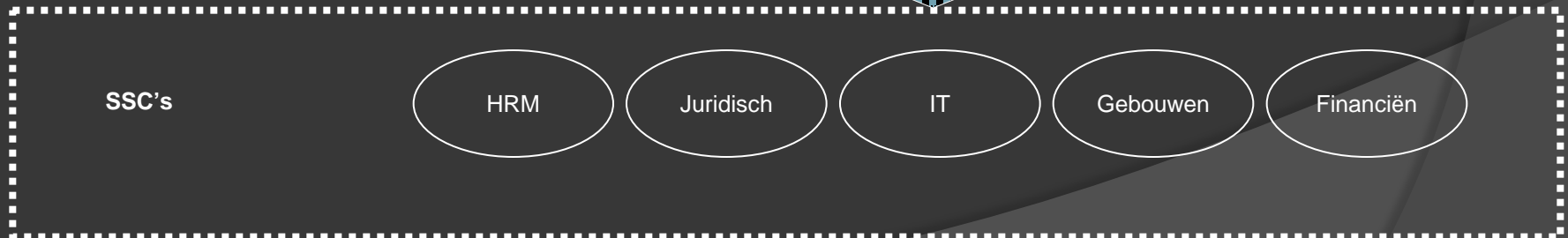


2. Vertalen in SLA ssc:

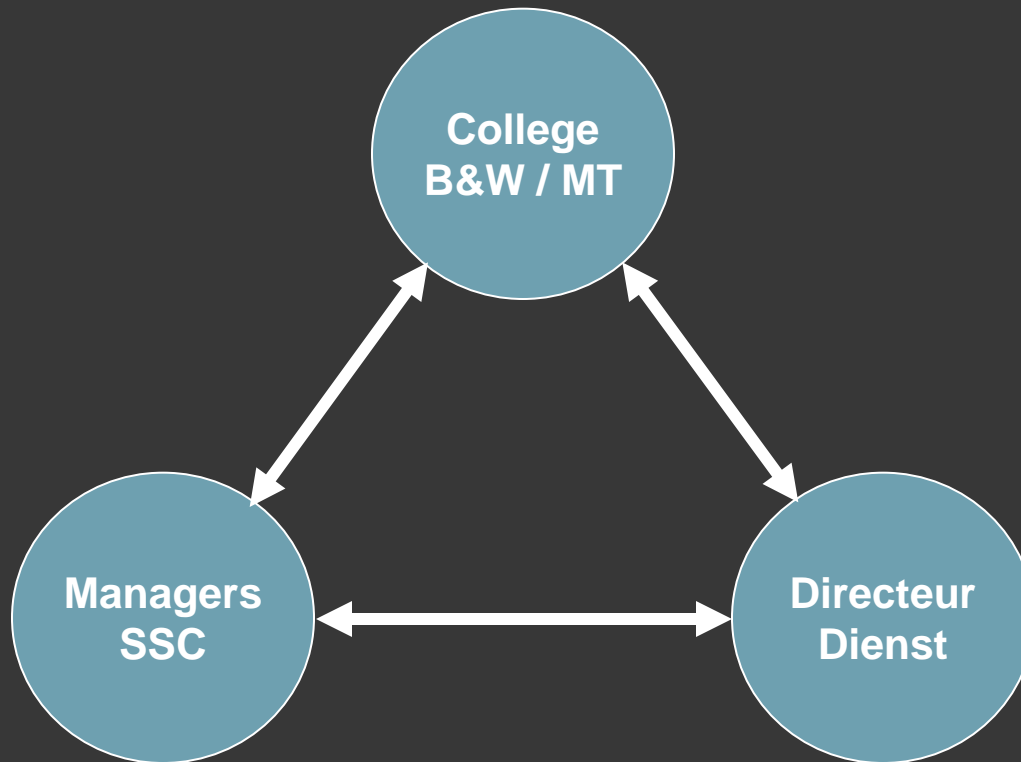
Verantwoordelijke: Directeur Dienst



Wordt:
processen
doortrekken, van
burger naar SSC

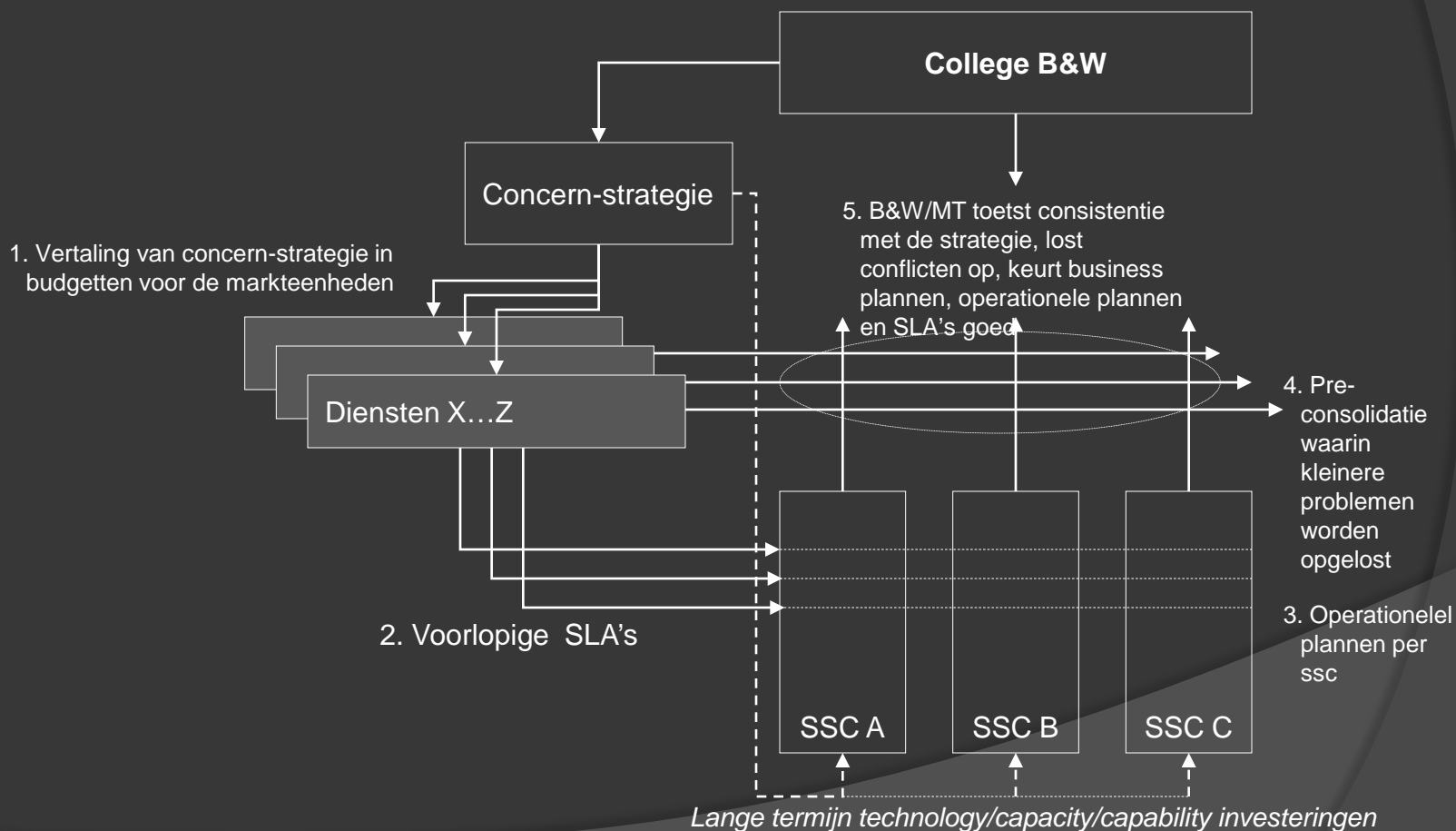


Een verplicht SSC impliceert dat de concernleiding tegenover de dienst verantwoordelijk is dat het ssc goed functioneert en presteert en dat de SSC-manager tegenover de concernleiding verantwoordelijk is dat SLA's worden nageleefd



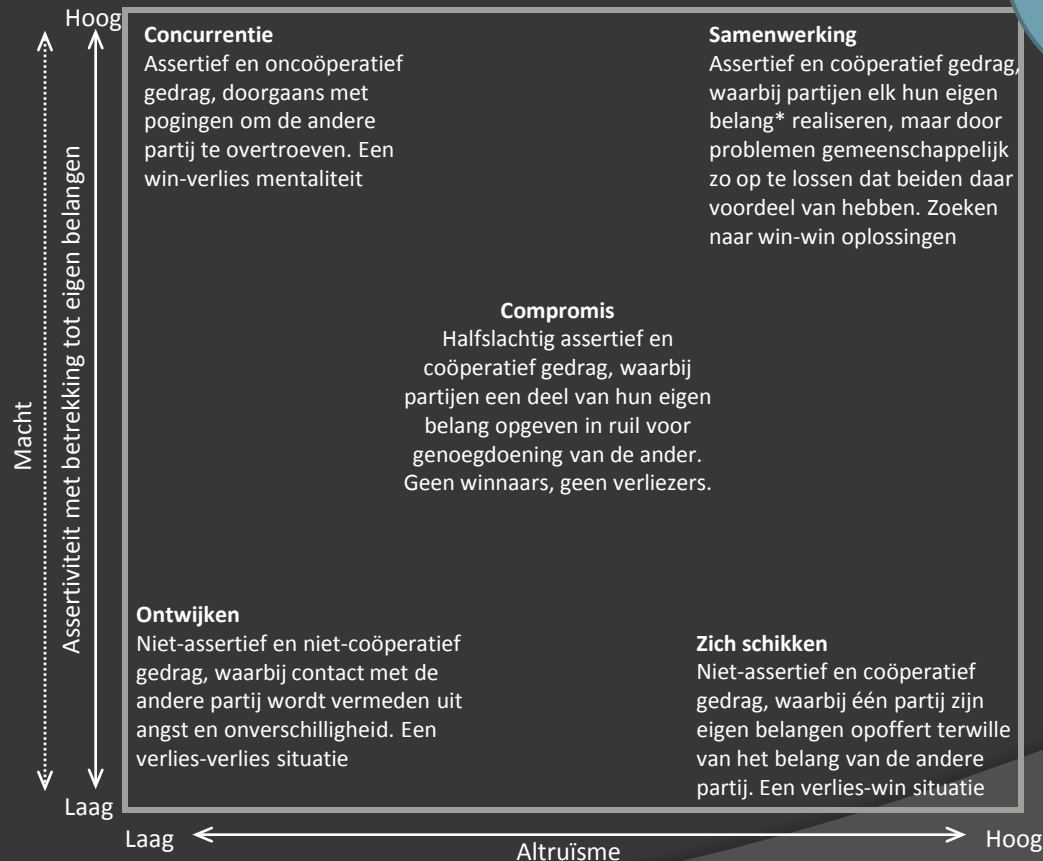


De plaats van het SSC in de plannings-, budget- & control-cyclus



Wat is samenwerking?

Gedrag waardoor beide partijen hun taak beter kunnen uitvoeren;
win-win



Samenwerking =
Doelen delen
Informatie delen
Samen rekenen

* Belang = opgedragen taak, belang van de wet, beleid e.d.

Afgeleid van: Rollinson 2002:437

De context ...

- ⊙ Voor de meeste mensen geldt dat hun gedrag wordt bepaald door de context waarin ze werken:
 - Structuur van de organisatie
 - Beloning (financieel, niet-financieel), beoordelingscriteria
 - Beschikbare (management) informatie (en desinformatie)
 - Proces van besluitvorming
 - Etc.
- ⊙ De concernleiding heeft o.m. tot taak:
 - De hoofden van de diensten eerst aan te spreken op de kwaliteit van de vereiste dienstverlening aan de burger, alvorens over de kosten te spreken
 - In de selectie- en beoordelingscriteria van de hoofden van de diensten op te nemen de competentie van goed opdrachtgever
 - Diensthoofden ook te beoordelen en te belonen op goed opdrachtgeverschap
 - Een juiste Planning & Control-cyclus
 - Het reduceren van de informatie-asymmetrie tussen de diensten en de shared service centers

Welke weerstanden moeten worden overwonnen?

- ⦿ Weerstanden tegen het meetbaar maken van resultaten
- ⦿ Weerstanden tegen het zich laten aanspreken op meetbare resultaten
- ⦿ Weerstanden tegen het zich laten aanspreken op de bijdrage aan het eindresultaat
- ⦿ Weerstanden tegen het opengooien van het eigen afdelingsbudget
- ⦿ Weerstanden tegen het zich laten aanspreken op het kennen van de eigen processen
- ⦿ Weerstanden tegen het niet meer kunnen spelen van het budget-spel
- ⦿ Weerstanden tegen *evidence based* besluitvorming
- ⦿ Weerstanden tegen het opgeven van macht die gebaseerd is op informatie voor zich houden
- ⦿ Weerstanden tegen het verschuiven van de macht naar diegenen die in staat zijn tot *sense-making*
- ⦿ Etc.

Wat is de winst van de nieuwe ontwikkeling / benadering?

- ⦿ Een betere stad / stedelijke samenleving
- ⦿ Een beter gebruik van de kennis, inzichten en het probleem oplossend vermogen van burgers, ambtenaren en bestuurders
- ⦿ Het kunnen observeren, denken en handelen in meerdere dimensies, overeenkomstig de complexiteit en dynamiek in de locale samenleving
- ⦿ Snellere respons op ontwikkelingen
- ⦿ Lagere kosten voor burgers en bedrijfsleven
- ⦿ Lagere integrale kosten van beleidsvorming en uitvoering