



Workshop Financiering van SSC's

Dienst Ondersteuning Utrecht: 'Kosten zo laag mogelijk houden'

Henk Meerdink en Katinka Stelder van de Dienst Ondersteuning (DO) van de gemeente Utrecht lichten toe hoe deze gemeente de financiering binnen de Shared Services Centers (SSC's) heeft geregeld.

Uitgangspunt van de financiering binnen de DO is dekking van de kostprijs. Er is geen winstmarge, in sommige gevallen is er wel sprake van risico-opslag. De DO probeert kosten zo laag mogelijk te houden. Eventuele hogere kosten worden doorbelast aan de diensten. De DO werkt niet met integrale kosten. De kosten kunnen wel berekend worden op basis van bouwstenen. Alleen op productniveau is er een integrale kostprijs.

De systematiek bij de gemeente Utrecht in het kort:

- De concerndirectie = opdrachtgever directieoverleg.
- Simpel en transparant.
- Standaardisatie van kostencategorieën.
- Standaardisatie van sleutels (posten) voor de toerekening.
- Efficiency, terugdringen transactiekosten, geen interne facturering.
- Sturing op directe kosten (bij primaire en ondersteunende processen, manager niet verantwoordelijk voor overhead).

Basispakket en maatwerk

De diensten die de DO levert zijn ondergebracht in een basispakket. De kosten voor dit pakket zijn gebaseerd op historische kosten en worden maandelijks doorbelast aan de diensten. De Concerndirectie bepaalt de prijs en kwaliteitsnormen en geeft budget en ondersteuning. Een dienst kan extra afnemen, dit heet dan maatwerk. Over de kosten voor dit maatwerk wordt direct (vooraf) onderhandeld.

Ervaringen van de DO met betrekking tot financiering

- De concerndirectie neemt besluiten die geld kosten en vraagt de DO om gemeentebrede dekking. Dit gaat ten koste van de samenwerking.
- Diensten blijven zich verantwoordelijk voelen voor doorbelaste kosten. Zij accepteren de hoge doorbelasting niet. De sturing op directe kosten zit niet 'tussen de oren'.

Do's

- 'De kost gaat voor de baat uit': zorg voor eenmalig budget om goed op te starten.
- Prioriteiten stellen: niet alles tegelijk.
- Start met een project/verbetering waar diensten direct voordeel (ook financieel) van ervaren.
- SSC's of overkoepelende SSC-organisatie (zoals DO) moeten een eigen budget hebben.
- 0-meting vastleggen om resultaten te verantwoorden, zeker ook bij veranderende omstandigheden.
- Maak een buffer voor onvoorziene kosten. Dit voorkomt dat je steeds opnieuw de kosten moet bijstellen. Dat is niet goed voor het vertrouwen.

Don'ts

- Beknibbelen op goede implementatie.
- Financiële rapportage achterwege laten in het voortraject. Door deze informatie niet tijdig te geven, vermindert het draagvlak bij betrokken partijen.
- Besluiten van de concerndirectie niet communiceren naar de diensten. Als de hoge(re) kosten dan eenmaal betaald moeten worden, zorgt dit voor onbegrip en onwil.
- Veel intern factureren. Dit leidt tot veel discussie.



- Sturen op bijvoorbeeld benchmarks, een klantenpanel, klanttevredenheidsonderzoeken of een klachtenloket en niet op prijs.