

Shared Service Center bij de overheid: waar blijft de Service?

Inleiding

In een onderzoek van Accenture is de conclusie, dat een miljoenen besparing mogelijk is als de overheid Shared Service Centers gaat inrichten. Topambtenaren geloven heilig in Shared Service Centers.

Accenture definieert het concept als het concentreren van administratieve en ondersteunde taken zoals personeelszaken, financiën, inkoop en ict.

Ambtenaren worstelen met processen die over organisaties of afdelingen heen gaan. Er is nog weinig ervaring mee opgedaan. Aldus Computable d.d. 15-02-05.

In dit artikel wordt ingegaan op het instellen van een Shared Service Center (de grote verandering) bij de overheid. Welke vragen zijn van belang bij het instellen van het SSC. Welke aspecten dienen geadresseerd te worden en wat zijn mogelijke oorzaken van mislukking.

Waarom een Shared Service Center

Een Shared Service Center is te definiëren als een resultaat verantwoordelijke eenheid die diensten levert aan de aangesloten operationele eenheden op basis van een overeenkomst en tegen een verrekenprijs.

Veelal wordt overgegaan tot centralisatie uit overweging van kostenbesparing (en mogelijkheid tot kennissynchronisatie). Het niveau van dienstverlening aan de klant wordt geacht gelijk te blijven, maar de organisatie die de processen van de klantorganisatie overneemt in het gecentraliseerde Service Center weet vaak niet wat het (decentrale) geleverde niveau van dienstverlening is, laat staan dat men weet hoe het niveau gelijk te houden!

Een ervaring met Shared Service Centra bij de overheid is opgedaan bij het ministerie van justitie. Het ministerie wil –gegeven vragen en wensen uit de maatschappij - naar flexibilisering van straffen en maatregelen. De flexibilisering heeft ook betrekking op het ondersteunende proces. In dit kader heeft het ministerie een tweetal pilots gedaan bij de Dienst Justitiële Inrichtingen (2003/3004). Een aantal ondersteunende processen zijn gecentraliseerd, ter professionalisering van de stafondersteuning. Het is de bedoeling, dat de leidinggevenden in de inrichtingen (het primaire proces) zo meer tijd krijgen om zich op dat primaire proces te richten. De pilots hebben wegens succes navolging op landelijk niveau gekregen. Succes is relatief: men vond dat de pilots navolging verdienden, ondanks, dat er een flink aantal punten voor verbetering vatbaar waren (bijvoorbeeld doorlooptijdverkorting van vacature melding tot aanstelling, van inkoop aanvraag tot aflevering/ betaling, het halen van deadlines voor EG subsidie aanvragen etc).

Valkuilen bij installatie van een SSC.

Het geen veelal gebeurt in dit soort veranderingsprocessen is: het fysiek bij één

brengen van de afdelingen in één gebouw en voorts 'hopen' dat de klant tevreden blijft, want eigenlijk is in grote lijn onbekend wat het effect is van het centraliseren van processen voor de KLANT! Kosten besparing of flexibilisering op korte termijn is te realiseren, maar gaat dat zonder dat de klant er last van heeft? En is flexibilisering flexibel aanpassen van dienstverleningsniveau afgestemd op de klant wens of is flexibilisering uitsluitend het minimaliseren van inzet van mensen?

Bij de overheid worden de klant organisaties meestal verplicht hun diensten af te nemen bij het Shared Service Center (gedwongen winkelnering). De gedwongen winkelnering leidt er vaak toe, dat wanneer de klant ontevreden is over de dienstverlening, het SSC veel excuses heeft waarom het nog niet naar wens presteert terwijl de werkelijke verbetering (te) lang op zich laat wachten.

Bedrijfsleven.

Sinds jaar en dag is men in het bedrijfsleven gewend aan het spanningsveld tussen inkoop en verkoop. Het vakgebied heet ook wel logistiek. Een definitie van logistiek is het leveren van producten of diensten op het door de klant gewenste niveau (kwaliteit, tijd en plaats) tegen minimale kosten.

Als er geen goede communicatie is tussen de afdelingen inkoop en verkoop is de kans groot, dat verkoop een product verkoopt aan de klant met een gewenste service, dat door productie lees de back office afdeling niet of nauwelijks is te maken voor die verkoopprijs. Het verkochte product is zo klantspecifiek dat het kostenniveau om, het product te leveren veel te hoog is, waardoor geen redelijke winstmarge te behalen is. Het resultaat is a. of het product leverende bedrijf gaat failliet of b. de klant loopt weg (krijgt niet wat gewenst is). Kortom het is de kunst de processen in een bedrijf zodanig in te richten, dat het product voor de klant maatwerk lijkt (klantspecifiek) en intern is het een 'serie' productie proces. Van cruciaal belang daarbij is, dat de verkoop organisatie goed op de hoogte is van het productieproces en de kosten die hiermee samenhangen. Tevens is van belang, dat de productie afdeling de processen zodanig gestandaardiseerd heeft, dat kosten voordelen te halen zijn en de kosten van het klantspecifiek maken gering (combineren van verschillende modules)- en bekend zijn.

Parallel overheid/ bedrijfsleven.

Ook bij de overheid zijn er klanten en producerende afdelingen. Bij een Shared Service Center (SSC) binnen de overheid is de productie afdeling het Center zelf, de klant is de inrichting of de (beleids)afdeling die de diensten van het SSC afneemt.

Het instellen van een SSC komt via een proces van centralisatie en standaardisatie van dienstverlening tot stand. Het spanningsveld in het bedrijfsleven tussen inkoop en verkoop treedt in dit verband op tussen SSC en de manier van leveren van diensten aan den klant.

Voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer betekent dit veel veranderingen. Het is een traject dat begeleiding verdient zowel aan de klant kant als aan de kant van het SSC. Tijdens de overgang is het de kunst, dat de klant van het (toekomstige) SSC tevreden blijft met de ondersteunende dienstverlening en niets of nauwelijks iets merkt van de overgang. Uitgangspunt is, dat zowel de klant als het management van het Shared Service Center gezamenlijk de visie delen, dat centralisatie voordeel

biedt! Veelal is er al enige vorm van centralisatie (bijvoorbeeld één stafafdeling, die op een aantal deelgebieden diensten levert).

Om te zorgen, dat blijvend kwaliteit geleverd wordt is het van belang eerst te definiëren wat men onder kwaliteit van de dienstverlening verstaat.

Relevante aspecten bij vernieuwing en verbetering van dienstverlening.

Tegen bovenstaande achtergrond is het relevant om een plan van aanpak te maken voor de overgangssituatie, waarin de aspecten middels de volgende vragen aan de orde dienen te komen.

Wordt de dienst nu al centraal geleverd; betreft het een nieuwe dienst en zo ja, is de dienst door het SSC te leveren

welk niveau wordt nu centraal geleverd, welk niveau van dienstverlening (decentraal) is de klant gewend (gewenst niveau)

welke inspanning dient geleverd te worden om het gewenste niveau van dienstverlening te halen

op welke termijn is het gewenste niveau te bereiken (gegeven huidige personeel, opleidingsniveau etc.)

hoe om te gaan met de volgorde van centralisatie van dienstverlening (sommige klanten hebben vanwege hun omvang zelf een goed werkende decentrale dienstverlening, andere afdelingen deden toch al een beroep op externen of een centrale staf afdeling)

welke organisatorische aanpassing is nodig in de dienstverlenende organisatie (communicatie klant, registratie doorlooptijd orderuitlevering, scheiding 'front-backoffice', hoe dienen verantwoordelijkheden en bevoegdheden ingericht te gaan worden, inrichting accountmanagement etc)

welke aanpassing is nodig bij de klant (discipline van inkoop, procedures, controle op performance etc)

Hoe wordt omgegaan met een 'afdelingsoverschrijdende opdracht' van de klant aan het SSC door het SSC.

welke kostenbesparing is te realiseren en hoe wordt het te behalen kostenvoordeel toegerekend aan de organisatie onderdelen (klant/SSC, maar ook tussen afdelingen, indien deze budget verantwoordelijk zijn).

het instellen van mechanismen waardoor continu verbetermogelijkheden gesignaleerd worden resulterend in activiteiten om daadwerkelijk verbetering te realiseren (bijv. controleren op uitvoering door meting en signalering, waarna bijsturing).

Een communicatie plan met toelichting op de verandering en de gekozen volgorde van centralisatie van diensten

Cultuurverandering ten gevolge van het ontstaan van de relatie 'klant' - 'opdrachtnemer' (verzakelijking van de relatie).

Deze vragen zijn van belang bij de overgang naar integraal management van het SSC.

Bij de aanpak van HVR Logistiek voor begeleiden van het instellen van een Shared Service Center of voor het verbeteren van de dienstverlening van het SSC zullen deze aspecten aan bod komen.

Rotterdam 28-02-2005

Voor SSC voorbeelden bij de overheid zie HYPERLINK "<http://www.sharedservicesbijdeoverheid.nl>"
www.sharedservicesbijdeoverheid.nl

Zie tevens J. Strikwerda: Shared Service Centra van kostenbesparing naar waardecreatie
Zie het Visiedocument 'De Nieuwe Inrichting', de transformatie van DJI d.d. oktober 2003
Rapport Evaluatieonderzoek, Pilot Shared Service Centers, Den Haag en Utrecht, TNO management, feb. 2004

Doel van de pilots was o.m. te toetsen of kwaliteits- en efficiency verbeteringen te realiseren zijn.
Financiën, Inkoop, I&A (alleen in Utrecht) en personeel (zowel beheer- als adviesfuncties) zijn hiertoe gecentraliseerd.

Uit 'Visie document DJI, De Nieuwe Inrichting, de transformatie van DJI, okt. 2003

Als de klant denkt, dat centralisatie geen voordeel biedt, zal de klant altijd proberen een aantal decentrale processen zelf te blijven doen. Dit leidt veelal tot het mislukken c.q. vertragen van het succes van het Shared Service Center.