

Bundeling van Krachten

Concentratie van ondersteunende processen in een
shared service centrum
in de
Hogeschool van Utrecht

Project Shared Services
Oktober 2003 versie 2.2
WY/SSC/dpv

Inleiding

Deze notitie is geschreven in het kader van het project Shared Services. Dit project is gestart in opdracht van het college van bestuur en de raad van toezicht.

De doelen van het project zijn weergegeven in de notitie Regieproject 2.

In deze notitie gaan we verder in op noodzaak, aard en inhoud van het shared service centrum (SSC).

Er zijn verschillende redenen om over te gaan tot de inrichting van een SSC. De belangrijkste redenen om te komen tot een standaardisatie en fysieke concentratie van ondersteunende processen zijn:

- Het beperken van de kwetsbaarheid van de organisatie. De werkzaamheden voor diverse processen zijn momenteel versnipperd en verspreid over de organisatie. Benutting van de schaalgrootte is dan ook een van de meest voor de hand liggende uitgangspunten, met minder mensen de kennis, vaardigheden en tijd efficiënter en effectiever benutten. Dat levert profijt op voor ieder. Vaak zijn het de historisch gegroeide inefficiënties die door deze operaties worden weggesneden. Tevens zien we daardoor kans nieuwe technieken te introduceren en inzicht te geven in kosten en baten.
- Het onderwijs is permanent aan het veranderen waardoor de ondersteunende processen zeer flexibel moeten kunnen reageren op het primaire proces.
- De ondersteunende processen kunnen en moeten een grote bijdrage leveren aan de concurrentiepositie van de hogeschool door het leveren van een hoge kwaliteit aan dienstverlening.
- Er is een toenemende druk op het financieel beheer waardoor de planning en control en de administraties belangrijker worden.
- De hogeschool moet in algemene zin veel bedrijfsmatiger werken.
- Door vermindering van inkomsten moet meer dan ooit gelet worden op kosten en resultaatgericht werken.
- Er is een groeiende eis om verantwoording en transparantie van processen en daardoor een toenemende behoefte aan informatie; de administratieve processen dienen helder en inzichtelijk te zijn.

De organisatie van de hogeschool vraagt derhalve om een inrichting van de ondersteunende processen waardoor:

- de faculteiten zich louter kunnen richten op hun kerntaken;
- de ondersteunende processen dermate flexibel zijn ingericht dat ze de dynamiek van het onderwijs kunnen volgen en aan de informatiebehoefte van de organisatie kunnen voldoen;
- de ondersteunende processen kostenbewust en resultaatgericht worden beheerd.

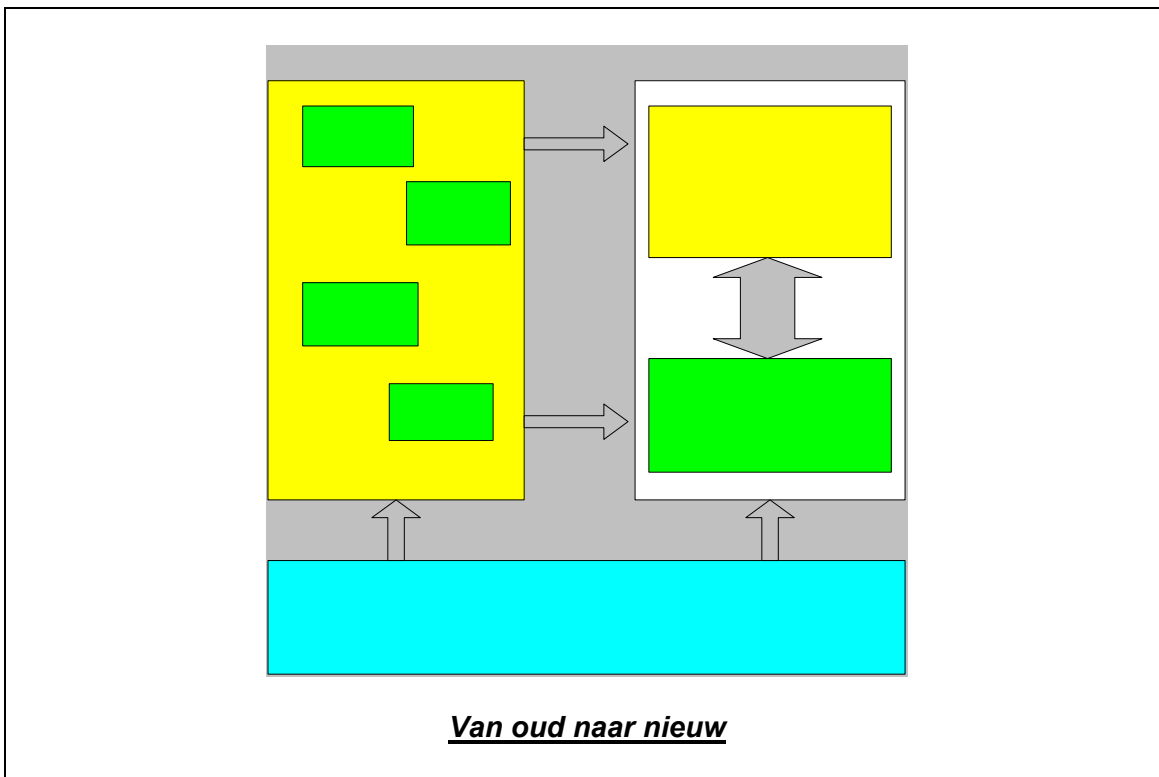
Gekozen is voor een model van een shared service centrum. Dat wil zeggen een vorm waarbij de ondersteunde processen geconcentreerd worden in een organisatorische eenheid. In de volgende paragrafen gaan we nader in op vorm en inhoud van dit dienstverleningscentrum.

Wat is een SSC

Deze notitie gaat over een relatief nieuw fenomeen in de onderwijswereld, namelijk een centrum waar verschillende bedrijfseenheden of onderdelen hun ondersteunende diensten onderbrengen. Met als doel om door een bundeling van krachten samen sterker te zijn. Vandaar de term shared service centrum of zoals prof.dr.P.Ribbers het definieert:

“Simply defined, the standardization and concentration of common administrative functions and transactional processes”.

In een shared service centrum worden de verschillende ondersteunende diensten samengebracht in een nieuwe unit. De bedrijfsvoering kent vervolgens twee aandachtspunten namelijk de core business en de ondersteunende processen.



De HvU geschiedenis en het SSC

Binnen de HvU zijn de eerste stappen voor een shared service centrum al in 1996 gezet met de inrichting van het FAB, het facilitair bedrijf. In het verlengde daarvan werden met “Regieproject 1” verschillende ondersteunende processen geconcentreerd en ontstond een aantal bedrijfseenheden die nu nog los van elkaar opereren. Het servicebureau werd een conglomeraat van verschillende ondersteunende processen (een SSC in het klein), in IT support, het logische vervolg van het FAB, werden IT-processen geconcentreerd en in het Bureau Faciliteiten en Projecten vond een gezamenlijke aanpak van o.a. facilitaire inkoop plaats. Last but not least is begin 2003 het Bureau Inschrijving van de grond gekomen. Dit zijn allemaal stappen in de richting

van een gezamenlijke aanpak van de ondersteunende diensten met een helder besef dat concentratie van secundaire bedrijfsprocessen voordelen oplevert.

De vervolgstappen liggen voor de hand en zijn niets anders dan het volgen van de ingeslagen weg. Naast bovenstaande bedrijfsprocessen is er nog een aantal processen dat om dezelfde redenen samen aangestuurd en uitgevoerd zou kunnen worden: verschillende administraties (financiën, personeel, projecten, salaris) en diverse facilitaire processen. Vervolgens is het zaak om al deze processen in een organisatorisch verband, een shared service centrum, onder te brengen waardoor de schaalgrootte optimaal benut wordt.

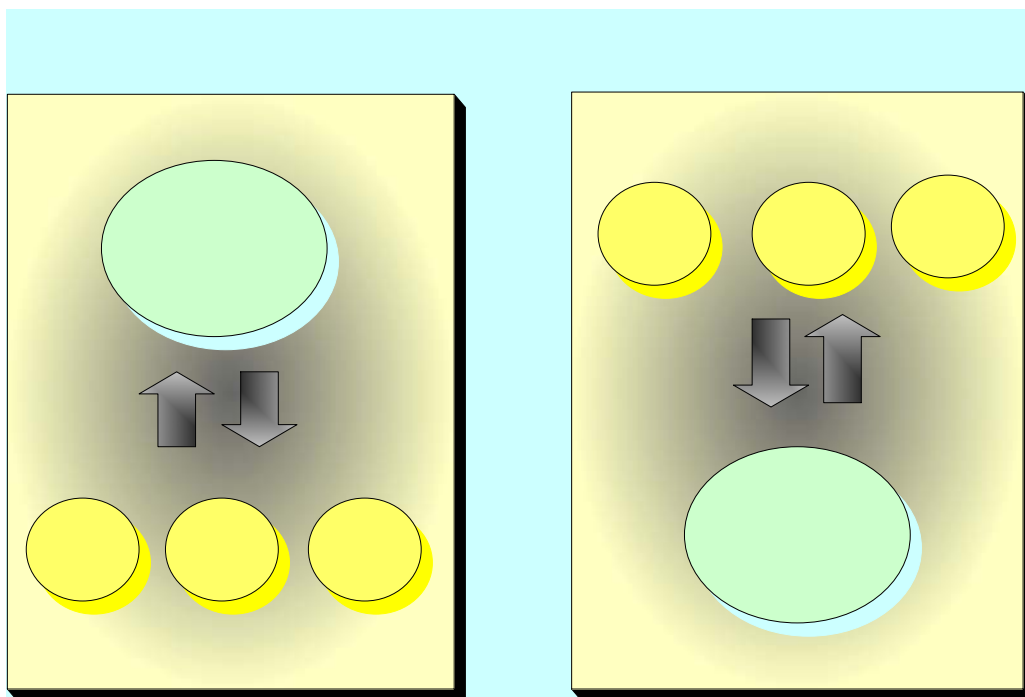
De HvU: bundeling van krachten

Binnen het shared service centrum worden de ondersteunende diensten van de HvU geconcentreerd. Dit betekent we de secundaire processen bij elkaar brengen om deze te verbeteren en de schaalgrootte te benutten. Concentreren is dus samenvoegen van bedrijfsonderdelen om krachten te bundelen. Eenvoudig gezegd: "samen staan we sterker."

Wat verstaan we onder het secundaire proces?

- Alles wat niet behoort tot het primaire proces (onderwijs).
- Alles dat behoort tot de operationele / technisch- en administratief georiënteerde diensten.
- Alles wat niet behoort tot de stafdiensten. We beschouwen staffuncties als het verlengstuk van het CvB en de directies en als zodanig geen onderdeel van het SSC.

In veel gevallen wordt het begrip shared service centrum onder één noemer gebracht met het woord centraliseren. Centraliseren wordt gekenmerkt door een groot accent op de control. Wij leggen daarentegen het accent op de dienstverlening. We zetten onze ondersteunende diensten zo in dat ze het primaire proces zo goed mogelijk kunnen ondersteunen. Onderstaand plaatje verduidelijkt dit.



Het meest bepalende element van een shared service centrum is de gemeenschappelijkheid of het 'delen' van diensten. Delen impliceert dat middelen in bepaalde mate gezamenlijk worden aangewend:

- De deelnemers stellen middelen ter beschikking.
- De deelnemers gebruiken de aangewende middelen.
- De deelnemers stellen mede criteria voor aanwending vast.

Beheer en bestuur

Uitgaande van het kernbegrip "delen" is een SSC een soort samenwerkingsvorm. Dit leidt tot twee belangrijke kenmerken:

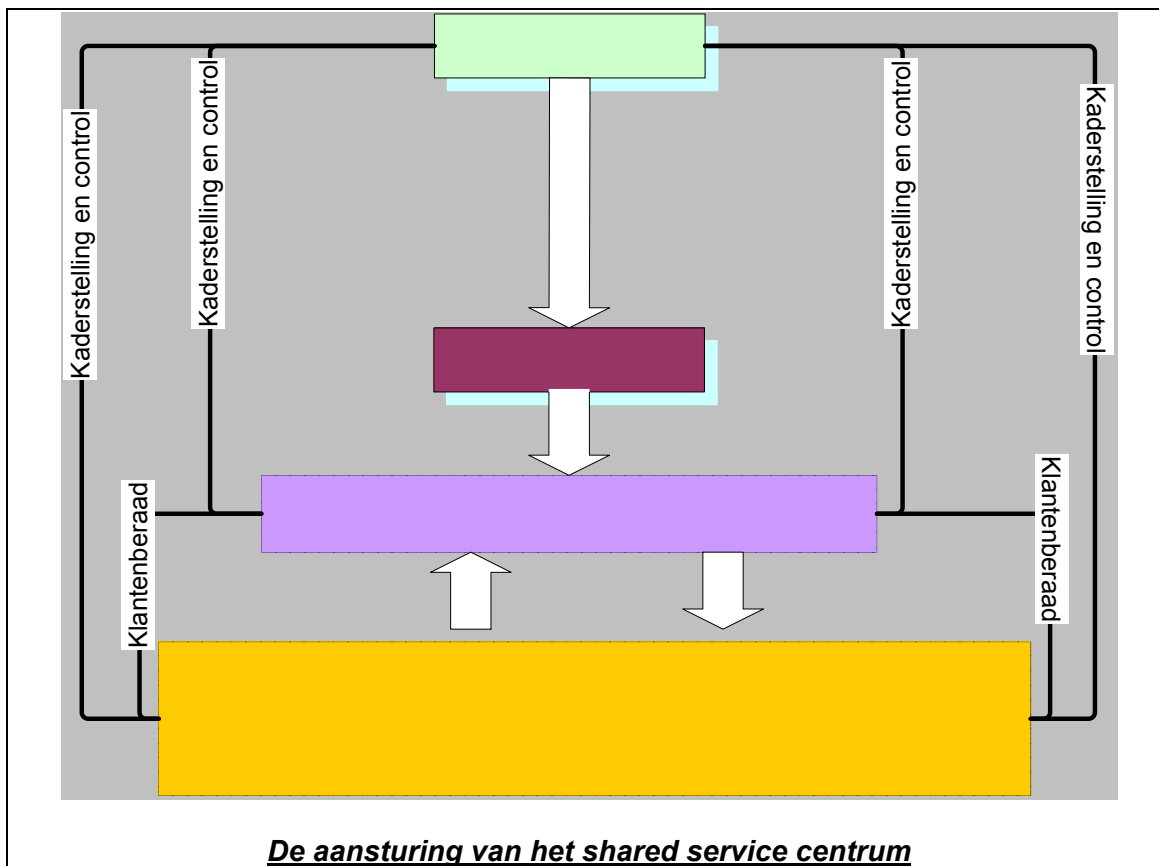
1. De afnemers (faculteiten en CO) staan een deel van hun budget af voor de instandhouding van het shared service centrum. Naar rato wordt een deel van het budget van de faculteiten door het SSC beheerd. Er vindt dus allocatie van gelden naar het SSC plaats.
2. De faculteiten en de CO staan zeggenschap over de uitvoering van de dienstverlening af aan een gezamenlijke onderneming. Het centrum kent een structuur van medezeggenschap, vormgegeven in een klantenraad. Deze raad adviseert de directie omtrent de inrichting van de organisatie, de samenstelling van de producten- en dienstencatalogus en de opbouw van de SLA's.

Het College van Bestuur (CvB) van de HvU geeft sturing aan het totale bedrijf en rekent op verschillende manieren af met het SSC:

1. Het CVB stelt voor de hele organisatie de kaders van de bedrijfsvoering vast, dus ook voor het SSC.
2. De directie van het SSC is verantwoording verschuldigd aan de betreffende portefeuillehouder van het CVB. Dit vindt plaats in de vorm van regulier overleg via managementcontracten.
3. Het CvB is verantwoordelijk voor het hele reilen en zeilen van de organisatie. Als zodanig vindt de normale controlcyclus op de faculteiten plaats. Via managementcontracten leggen de directies rekening en verantwoording af aan hun bazen, dus ook over de besteding van gelden t.b.v. (facultair specifieke) ondersteunende processen.
4. Indien het college als afnemer een concrete opdracht verstrekt aan het centrum treedt zij op als opdrachtgever (onderzoek, project, uitvoering etc). Vervolgens zal zij op normale wijze controleren of de opdracht conform SLA afspraken, naar wens is uitgevoerd.

We kunnen het beheer en bestuur van het SCC vanuit een hogeschoolbrede optiek samenvatten in drie begrippen:

*Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het **richten** van de organisatie in termen van strategie en beleid. De directie van het SSC is verantwoordelijk voor het **inrichten** van het Centrum in termen van tactiek en voor het **verrichten** in termen van uitvoeren.*



De fysieke omgeving

In ons concept worden de diensten ondergebracht in een bedrijfsgebouw: een daadwerkelijk fysieke omgeving, van waaruit het beheer en de aansturing plaatsvindt. Dat wil niet zeggen dat alle activiteiten daar gesitueerd zijn. Het centrum levert aan diverse locaties en kent accountmanagers en locatiemanagers en zelfs regioteams (voor bijvoorbeeld Amersfoort) voor de frontoffice-activiteiten in de dienstverlening. De backoffice bevindt zich in het fysieke centrum.

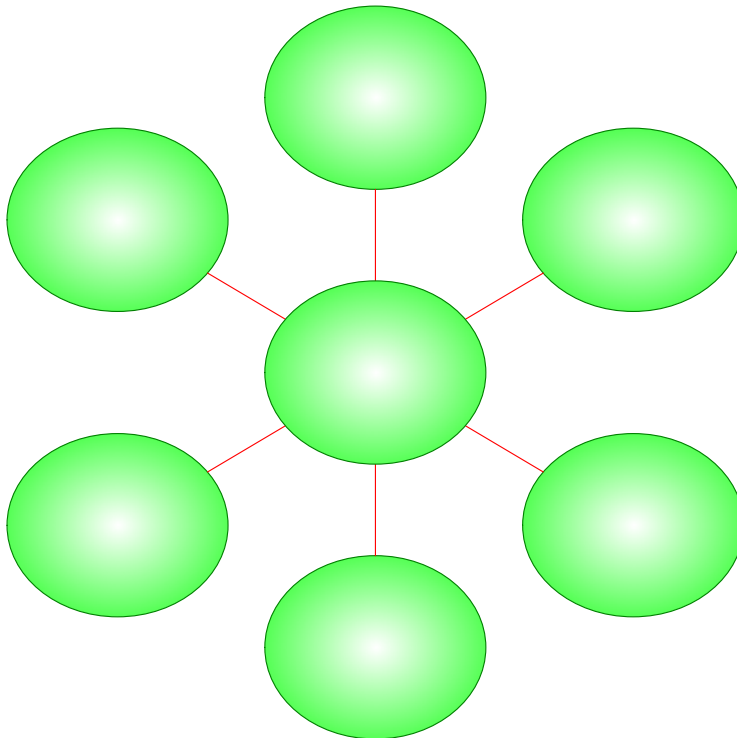
Om de schaalgrootte te kunnen benutten is fysieke concentratie een voorwaarde. Maar dat is niet de enige reden voor de concentratie in een gebouw. Een SSC is een zelfstandig bedrijf met niet alleen een eigen balans en winst- en verliesrekening, maar juist ook een bedrijf met een eigen visie, een eigen cultuur en eenduidigheid van strategie en kwaliteit. Om dit te kunnen realiseren is een eigen huis een "conditio sine qua non".

De inrichting van het huis

Het centrum herbergt straks een conglomeraat aan diensten die onder een noemer zijn samen te vatten: ze zijn allen ondersteunend aan het primaire proces. Dat is ook de kracht van de concentratie. De diensten hebben een gezamenlijke aanpak in onder anderen: serviceverlening, kwaliteitsnormen, accountmanagement en afspraken. Zoals eerder gezegd was regieproject 1 een prelude op een SSC. De bureaus die daaruit ontstaan zijn, maken straks deel uit van het centrum.

- Service bureau
- Bureau Inschrijving (en de facultaire bureaus studenteninschrijving)
- IT support
- Bureau Faciliteiten en Projecten wordt omgebouwd tot een hogeschoolbreed facilitair bedrijf inclusief ruimtebeheer
- Inkoop wordt een aparte functie
- Daaraan wordt toegevoegd: Administraties
 - Financiële administratie
 - Salarisadministratie
 - Personele administratie
 - Projectadministratie

We weten nog niet of de bureaus in hun huidige vorm integraal opgenomen worden in het centrum of dat er nog herschikking van taken, rollen en functies plaatsvindt. Ook is de vormgeving van o.a. de administraties, faciliteiten en inkoop nog niet helder. Deze visienota geeft slechts contouren aan, de uitwerkingen vinden plaats in de deelprojecten. Het onderstaande plaatje moeten we daarom in alle relativiteit bezien.



De interne organisatie is op basis van een structuur met diverse afdelingen en een centrale directie. Er is een gezamenlijke aanpak in SLA's, accountmanagement, ondersteuning etc.

De ondersteuning in het bedrijf zelf wordt vanzelfsprekend ingekocht bij een van de eigen units. Als zodanig is de organisatie van de eigen ondersteuning van het SSC virtueel.

Het dienstenpakket

Een SSC wordt ook wel gedefinieerd als: 'het concentreren van gelijksoortige activiteiten in een zelfstandige klant- en marktgerichte organisatorische entiteit'.

Een van de belangrijkste uitgangspunten van een SSC is dan ook de klant-leverancieverhouding en de permanente toetsing aan de markt door middel van kengetallen en benchmarking.

Uitgangspunt bij de inrichting van het SSC is dat het centrum een cost centre is en geen profit centre. Dat betekent dat er geen streven is naar winstmaximalisatie of omzetgroei maar louter dienstverlening en ondersteuning van het primaire proces.

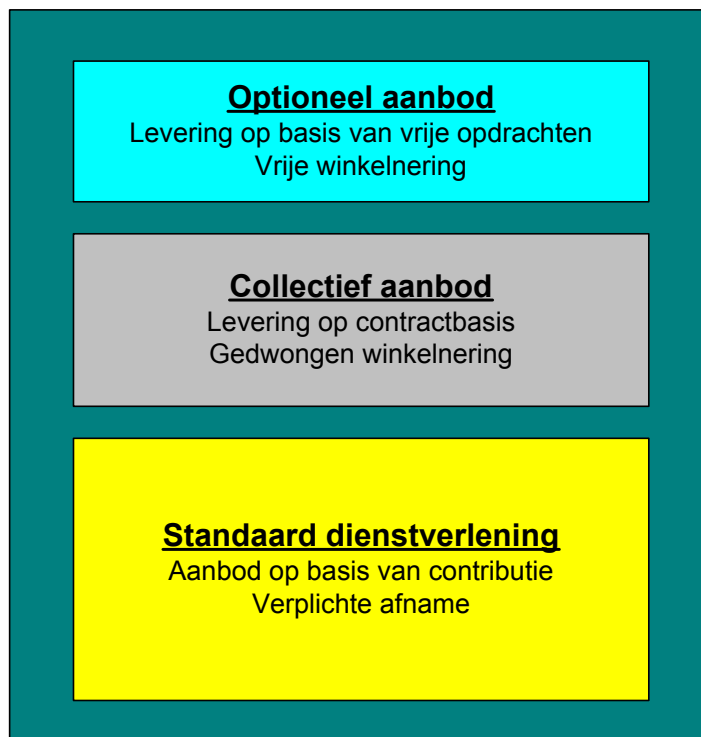
De dienstverlening vindt plaats op basis van dienstverleningsovereenkomsten of SLA's waarin de inhoud van de dienstverlening en de voorwaarden waaronder dat plaatsvindt, zijn vastgelegd.

Het aanbod bestaat uit drie soorten pakketten die onlosmakelijk verbonden zijn met het karakter van de diensten die er in opgenomen zijn. De pakketten zijn:

- Standaard diensten
- Collectieve diensten
- Optionele diensten

In onderstaand figuur zijn de pakketten met toevoeging van het vrije of verplichtende karakter weergegeven.

Aanbod Dienstverlening

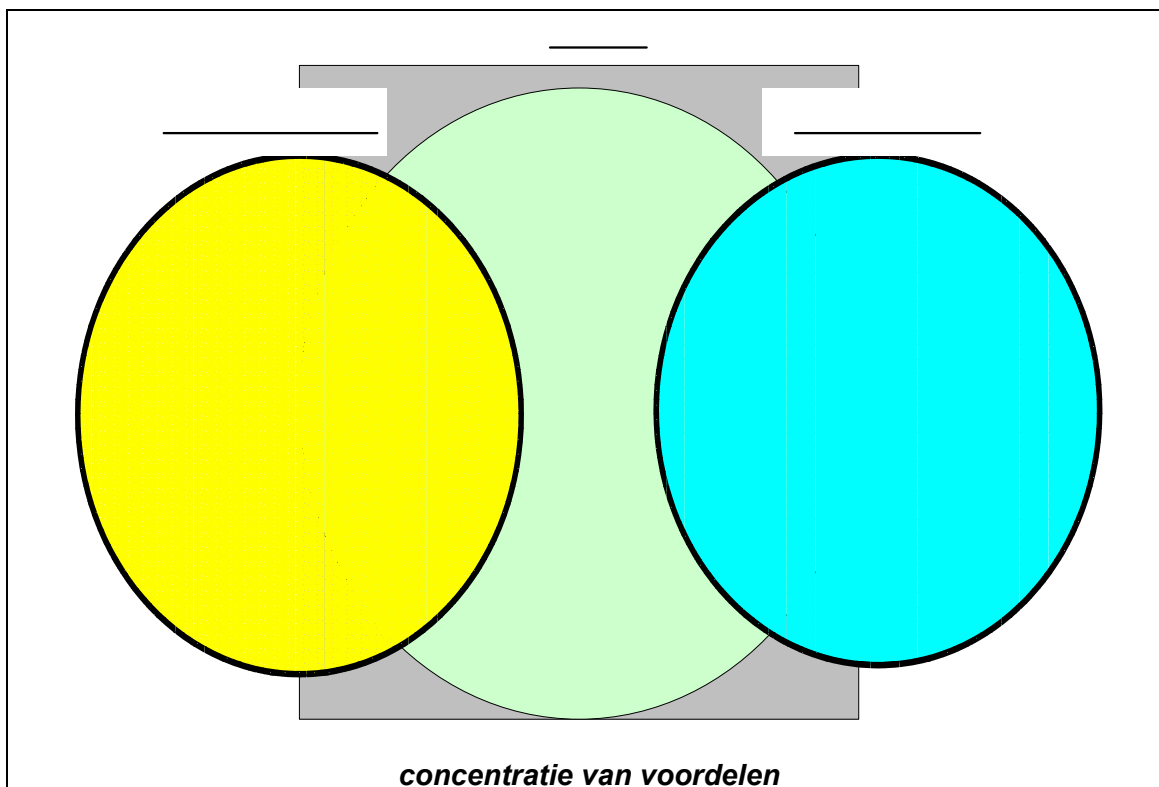


Waarom een SSC: de voordelen op een rijtje

We noemen drie belangrijke voordelen die een SSC de HvU oplevert:

- ❑ Door de schaalgrootte is de flexibiliteit gewaarborgd omdat beter om te gaan is met piekbelastingen. Door de economy of skill and knowledge wordt gewonnen in kwaliteit en kwantiteit. Immers meer doen met minder mensen biedt de mogelijkheid tot het beter benutten van kwalitatief hoogstaand personeel. De HvU maakt beter gebruik van de mogelijkheid om de huidige kennis in de organisatie te borgen en te benutten.
- ❑ Door de inrichting van een SSC kan de core business haar aandacht beter richten op de strategie en uitvoering van het primaire proces. Het SSC kan zich focussen op ondersteuning van dit proces en haar rol in de waardeketen beter definiëren en toerusten en dus de klant beter ondersteunen. Dit is zeker van belang voor de HvU waar het primaire en secundaire proces meer en meer in elkaars verlengde liggen.
- ❑ Een SSC leidt een betere beheersing en reductie van kosten. Uiteindelijk gaat het in de bedrijfsvoering om continuïteit en is de beheersing van schaarse middelen een gegeven. Dat wil zeggen dat de HvU voorzichtig met de aanwending van de middelen om moet gaan en de uitgaven op relevantie moet bekijken. Dat vooronderstelt transparantie van lasten en baten, inzicht in de geldstromen en reductie van kosten waar dat zinvol en mogelijk is.

Delen en concentreren van processen biedt grote voordelen.



En dan de nadelen

Natuurlijk zijn er ook nadelen en zelfs risico's aan een SSC verbonden. We noemen een paar.

- ❑ In zeker mate is er sprake van een verlies van directie beïnvloeding op de ondersteunende diensten door de faculteiten zelf. De invloed vindt indirect plaats door middel van de klantenberaad. De bestuursafstand betekent ook een verzakelijkte verhouding in de relatie gebruiker leverancier. Daarmee is tevens een situatie ontstaan waardoor gemakkelijk "geregel" op de werkvloer tot het verleden behoort.
- ❑ Door interne uitbesteding van processen ontstaat een verlies van eigen expertise in de faculteit. Dat is juist en zal in het ook behoorlijk gevoeld worden. De faculteiten moeten leren te vertrouwen op de administratie van het SSC en wennen aan het idee dat er in eigen huis geen kennis en kunde meer beschikbaar is. Tevens betekent dit een strakker regime als het gaat om doorstroming van facturen, boekingen, aanleveren van gegevens etc. Kortom een nauwgezette administratieve organisatie die vraagt om regelgeving in termen van processen en procedures.

Slotaccorden

De opbouw en inrichting van een shared service centrum is een complexe ingreep in de organisatie van de HvU. Dit is een strategische keuze. Een dergelijk groot migratietraject vraagt om zorgvuldigheid in planning, communicatie, sociale begeleiding en ontwerp. Vanwege de impact vraagt het ook om commitment van het gehele management van de HvU.

De ontwikkeling van het SSC kent een gefaseerde ontwikkeling. Allereerst zullen we ons richten op het standaardiseren, vereenvoudigen en concentreren van de administratieve processen en de reorganisatie van de facilitaire onderdelen. Eerstgenoemde vanuit een beperkt aantal faculteiten waarna uitbouw naar de overige faculteiten plaatsvindt. De basisadministraties van de organisatie zijn dermate kwetsbaar dat een en ander goed geborgd moet zijn alvorens HvU-breed geconcentreerd kan en mag worden. De facilitaire onderdelen bouwen voort op de resultaten van regieproject 1 en de synergie die ontstaan is in de afgelopen jaren. De fysieke concentratie van diverse bedrijfsonderdelen zal pas plaatsvinden als ook daadwerkelijk een concrete ruimte beschikbaar is. We gaan daarbij uit van een concentratie in de Uithof zo dicht mogelijk bij de klant. De bedrijfsonderdelen uit regieproject 1 zullen bij elkaar gevoegd worden om samen met de administratieve processen een centrum te vormen waarbij we uitgaan van de toegevoegde waarde van elk onderdeel.

De ontwikkeling impliceert van een shared service centrum een periode van onrust en fouten. Het gaat niet vanzelf maar vraagt om inzet en inspanning, om tolerantie en acceptatie in een fase waar ieder zijn weg probeert te vinden. Een dergelijke grote operatie is een leertraject waar zowel de nieuwe klant als de nieuwe leverancier moeten leren zich te gedragen in hun nieuwe rollen.

Bundeling van krachten is een kwestie van "leren te delen".