



# Wordt u al (goed en efficiënt) geholpen?

## Ervaringen met de invoering van een shared service center IT bij universiteiten



### **Dr. E.P. Rutkens RE**

is senior manager bij KPMG IT Advisory, specialisatie onderwijs. Daarnaast heeft hij een deeltijd-aanstelling als universitair docent bij de afdeling Bestuurlijke Informatievoorziening bij de vakgroep Accountancy binnen de faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.

rutkens.erik@kpmg.nl



### **Dr. ing. R.F. Koorn RE**

is partner bij KPMG IT Advisory. Hij adviseert diverse organisaties over kwaliteitsverbetering van IT-toepassing en het 'in control' zijn over de IT-functie. Tevens is hij voorzitter van de KPMG-branchedgroep Onderwijs & Onderzoek.

koorn.ronald@kpmg.nl

### **Dr. Erik Rutkens RE en drs. ing. Ronald Koorn RE**

Veel onderwijsinstellingen staan voor de uitdaging de kwaliteit van de administratieve dienstverlening te uniformeren en te verbeteren en daarbij tegelijkertijd de kosten omlaag te brengen. Hierbij kiest een aantal onderwijsinstellingen ervoor bijvoorbeeld de financiële administratie, IT-dienstverlening en/of studentenadministratie te concentreren in één of meer shared service centers. KPMG heeft in de afgelopen periode ervaring opgedaan met de inrichting van shared service centers IT bij een aantal universiteiten.

### **Introductie**

Universiteiten staan net als andere onderwijsinstellingen voor de uitdaging de kwaliteit van de administratieve dienstverlening te uniformeren en te verbeteren en daarbij tegelijkertijd de kosten omlaag te brengen. Met de inrichting van shared service centers gaan universiteiten deze uitdaging aan. Het gaat hierbij om het opzetten van centrale eenheden die administratieve diensten leveren. Daarbij kan gedacht worden aan het concentreren van bijvoorbeeld de financiële, de studenten-, de personeels- en de salarisadministratie, maar ook aan het concentreren van IT-diensten.

Een shared service center is – letterlijk vertaald – een gedeeld dienstencentrum. Een specifiekere, veelgehanterde definitie is dat een shared service center of kortweg SSC een resultaatverantwoordelijke eenheid is binnen een organisatie, die haar (specialistische) diensten (zoals administratie, personeelszaken, IT, inkoop) aanbiedt aan operationele eenheden. Bijvoorbeeld op basis van een dienstencatalogus, een dienstverleningsovereenkomst en een vorm van kostendoorbelasting ([Strios]). Binnen een SSC worden vergelijkbare activiteiten en processen gebundeld tot diensten. Door deze bundeling ontstaan synergievoordelen, zoals het besparen van kosten en het verhogen van kwaliteit door het bijeenbrengen van voorheen moeilijk te mobiliseren kennis en ervaring. Wellicht zijn ook voor uw organisatie één of meer van de hieronder beschreven situaties aanleiding voor het bundelen van ondersteunende processen.

#### *Efficiëntie*

Als gevolg van forse taakstellingen zoekt u naar mogelijkheden om kosten te reduceren zonder dat dit ten koste gaat van de prestaties. Bij nader onderzoek naar de

ondersteunende processen blijkt vaak dat mensen op verschillende plaatsen dezelfde activiteiten uitvoeren, maar dat processen en werkwijzen sterk verschillen. Bundeling van deze activiteiten kan dan leiden tot standaardisatie en daarmee het creëren van schaalvoordelen.

#### *Kwaliteit*

U wenst een significante kwaliteitsverbetering van de ondersteunende diensten te realiseren. Decentrale ondersteuning leidt vaak tot versnippering van expertise en problemen bij personeelsverloop. De dienstverlening is kwetsbaar, kennisdeling en ontwikkeling zijn vaak minimaal, en de kwaliteit van producten en diensten staat onder druk. Omdat er grote interne en externe druk staat op instellingen om beter te presteren en die prestaties ook zichtbaar te maken, ontstaat de behoefte om te sturen op competenties, resultaat en doelmatigheid. Het bundelen van kennis (economics of skills), capaciteit (economics of scale) en informatievoorziening kan daarbij helpen.

#### *IT*

U beseft dat uw organisatie onvoldoende profiteert van nieuwe IT-mogelijkheden om ondersteunende processen geautomatiseerd en/of op afstand aan te bieden. Organisatiebrede investeringen kunnen een kostenvoordeel opleveren ten opzichte van allerlei decentrale investeringen van systemen, waarvan vaak onzeker is of die goed met elkaar kunnen communiceren. De opkomst van nieuwe technologie maakt het dus mogelijk, maar ook noodzakelijk om activiteiten te concentreren.

#### Kader 1. Shared service centers.

## Achtergrond

De rol van IT neemt ook bij universiteiten sterk toe. Denk bijvoorbeeld aan elektronische leeromgevingen, het gebruik van multimediatoepassingen, leren op afstand, leerlingvolgsystemen en toetssystemen, enz. Daarnaast worden de administratieve processen van de instellingen steeds afhankelijker van IT. Neem bijvoorbeeld de steeds verdergaande informatie-uitwisseling tussen onderwijsinstellingen, overheid en Informatie Beheer Groep en tussen onderwijsinstellingen onderling (zowel horizontaal als verticaal). De inrichting van een goed functionerend IT shared service center kan het aangaan van de genoemde uitdagingen een stuk eenvoudiger maken.

Traditioneel kent de universitaire organisatie een ‘hybride’ organisatievorm, dat wil zeggen een deels centrale en deels decentrale organisatievorm. Aan de ene kant staan de integraal resultaatverantwoordelijke faculteiten, de leerstoelen en de onderzoeksinstituten en aan de andere kant staan de centrale

stafdiensten. Deze situatie wordt mede versterkt door de wijze waarop de universitaire organisatie wordt gefinancierd. De middelen uit de eerste, maar vooral uit de tweede en derde geldstroom kunnen door de faculteit, de leerstoel of het onderzoeksinstituut zelfstandig en relatief autonoom worden aangewend.

Deze ‘hybride’ organisatievorm zien we vaak ook terug in de manier waarop de IT-diensten zijn georganiseerd. Vaak betekent dit dan dat een aantal generieke en infrastructurele IT-diensten, zoals het beheer van het universiteitsbrede netwerk, internettoegang, e-mail, telefonie en applicatieontwikkeling, centraal wordt aangeboden. Tevens zien we dat binnen de decentrale eenheden ook diverse (gelijksortige) IT-diensten zijn belegd. Het gaat dan vaak vooral om werkplekondersteuning, inclusief de ondersteuning van onderzoeks- en practica-opstellingen, maar ook om het beheer van (specifieke) netwerken en applicatieontwikkeling ten behoeve van onderwijs en onderzoek. Ondanks dat de processen binnen de verschillende IT-afdelingen vaak redelijk zijn gestroomlijnd en gestandaardiseerd wil dit niet zeggen dat universiteitsbreed een optimale IT-situatie is ontstaan. Integendeel, in de praktijk ontstaan door suboptimalisatie diverse problemen en inefficiënties.

Er bestaat een breed raakvlak tussen centrale en decentrale IT-dienstverlening en juist daar loopt de afstemming nogal eens stroef. Het beleid, de werkprocessen, de gekozen standaarden en de protocollen zijn onderling onvoldoende op elkaar afgestemd. Zo wordt heel verschillend beleid gevoerd in bijvoorbeeld hoe software(versies) worden uitgerold, hoe standaardproblemen worden opgelost en hoeveel systeemautorisaties worden verstrekt. De centrale IT-medewerkers verwijten hun decentrale collega's nogal eens te veel de eigen lokale belangen na te jagen en te weinig rekening te houden met de mogelijkheden en beperkingen voor de universitaire organisatie als geheel. Andersom wordt de centrale IT-organisatie verweten dat zij te ver afstaat van de IT-toepassing in de primaire processen en te veel haar eigen gang gaat en zaken oplegt. Kortom, de universitaire organisatie wordt op deze manier geconfronteerd met:

- relatief hoge IT-kosten;
- beperkte realisatie van synergievoordelen (kennis en ervaring);
- een mismatch tussen enerzijds de ambities van de universitaire organisatie als het gaat om de inzet van IT voor onderwijs en onderzoek en anderzijds de geboden professionaliteit en de kwaliteit van de ondersteunende IT-processen.

Concentratie van bepaalde IT-diensten of IT-activiteiten in een shared service center kan uitkomst bieden. Concentratie van IT-middelen en IT-dienstverlening betekent trouwens niet noodzakelijkerwijs centralisatie, de functionele aansturing kan namelijk nog steeds (deels) decentraal belegd zijn. Overigens kan outsourcing/offshoring (i.e. het uitvoeren van in dit geval IT-diensten of -activiteiten door een derde partij binnen of bui-

ten het eigen land) ook een manier zijn om de kwaliteit van de IT-dienstverlening te verbeteren en de kosten te verlagen. Voor al outsourcing is een ontwikkeling die langzaam bij onderwijsinstellingen aan populariteit wint.

### Succes- en faalfactoren

De concentratie van IT-dienstverlening in een universitaire organisatie is geen sinecure. De afnemers van de decentrale IT-diensten zijn vaak sceptisch en verwachten geen verbetering door een shared service center. De decentrale gebruikers zijn vaak redelijk tevreden over het niveau van de lokale IT-dienstverlening. De angst bestaat nu juist dat bij de vorming van een shared service center dit niveau daalt, niet alleen qua deskundig-

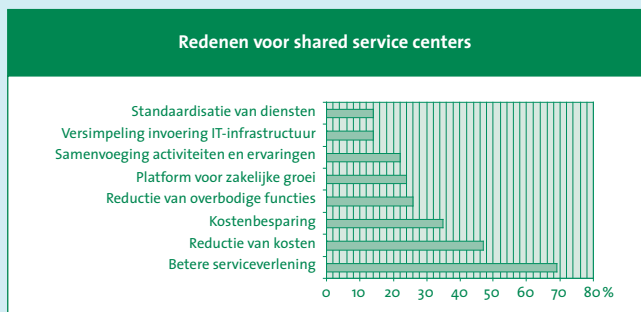
heid, maar ook wat betreft flexibiliteit, korte overleglijnen, begrip voor de specifieke behoeften en klantvriendelijkheid. Sterker, in de ogen van de decentrale gebruikers betekent een shared service center dat je als gebruiker een nummer wordt, dat de prioriteitstelling onduidelijk is en dat centrale IT-bureaucratie gaat ontstaan. Voor elke ondersteuningsvraag of elk probleem moet eerst een centrale servicedesk worden gebeld die dan niet meer doet dan een callnummer uitreiken, waarna de gebruiker het probleem later nog enkele malen aan andere ondersteuners moet uitleggen, voordat iemand iets oplost of verbetert, als dat al lukt. Deze weerstanden zijn op zich logisch. Zeker als je daarbij in ogenschouw neemt dat aan de vorming van een shared service center veelal ook een bezuinigingsdoelstelling ten grondslag ligt waaruit een mogelijke ontslagdreiging voortvloeit. Dit leidt tot wantrouwen, onzekerheid en onrust.

#### De meerwaarde van een shared service center

De belangrijkste doelen van een SSC zijn het bundelen van processen, personeel en middelen om te komen tot prestatieverbetering in de breedste zin van het woord. Bundeling van activiteiten leidt tot een efficiëntere concentratie van routinematige werkzaamheden. Denk bijvoorbeeld aan het verwerken van inkomende facturen. Tegelijkertijd leidt het laten samenwerken van (specialistische) medewerkers binnen een SCC ook tot versterking van schaarse kennis en ervaring. Op deze manier ontstaat een kenniscentrum met betrekking tot specifieke processen. Een voorbeeld is een expertisecentrum voor Opleiding en Ontwikkeling voor onderwijsmedewerkers.

In figuur 1 worden mogelijk te behalen voordelen van een SSC uitgewerkt.

| Kwaliteit van de diensten  | Reductie van kosten   | Focus op de kernactiviteiten  | Synergie   | Transparantie   |
|--|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reductie van overhead</li> <li>• Concentratie bekwaamheden</li> <li>• Lerend voordeel</li> <li>• Bekwaamheid snel te veranderen</li> <li>• Snelle &amp; gerichte antwoorden</li> <li>• Dienstgerichte cultuur</li> <li>• Managen kwaliteit met SLA's</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reductie overhead</li> <li>• Procesoptimalisatie</li> <li>• Lagere locatiekosten</li> <li>• Gebruik best practices</li> <li>• Versnelde invoering van veranderingen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderdelen gericht op kernactiviteiten</li> <li>• Verwijdering van historisch ontstane activiteiten die geen waarde toevoegen aan de business</li> <li>• Maximale toegevoegde waarde door het in evenwicht brengen van generieke en specifieke diensten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaalvoordeel door vergroting bereik</li> <li>• Eén infrastructuur, één systeem</li> <li>• Gebruik van leidende technologie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrale kennis en inzicht in de prestaties</li> <li>• Consistente en vergelijkbare gegevens</li> <li>• Gerichte feedback op en verbetering van de doelstellingen</li> </ul> |



Figuur 1. Met een SSC te behalen voordelen ([KPMGo5]).

Uit verschillende analyses blijkt dat – na invoering van een SSC – in een periode van twee jaar besparingen op de kosten van administratieve taken bereikt kunnen worden van twintig tot vijftig procent ([Strio5]).

Daarnaast komt het nogal eens voor dat de verschillende centrale en decentrale bestuurders, i.e. College van Bestuur en decanen, niet op één lijn zitten als het gaat om de vorming van een shared service center. Binnen universitaire organisaties zijn voldoende voorbeelden bekend waar onvoldoende bestuurlijk draagvlak en een niet aan de veranderende omstandigheden aangepast governance-model ertoe hebben geleid dat reorganisaties mislukken of in ieder geval niet het gewenste resultaat opleveren. Ook de houding en het gedrag van het College van Bestuur spelen hierin een rol. Enigszins gechargeerd gezegd moet een College van Bestuur of een decaan zich niet laten afschrikken door een prominente hoogleraar die zich niet wil schikken naar de reorganisatie. Een decaan die tegen het College van Bestuur zegt de vorming van een shared service center een goed idee te vinden en vervolgens binnen de eigen faculteit verkondigt 'leuk plan maar niet voor ons' moet hier onmiddellijk op worden aangesproken.

Bij de vorming van een IT shared service center is het belangrijk aandacht te besteden aan de grote diversiteit aan ondersteuningsvragen en aan rollen die IT speelt binnen de verschillende faculteiten, leerstoelen, onderzoeksinstituten en centrale staf-eenheden. Maar al te vaak mislukken initiatieven voor de vorming van een shared service center doordat 'alles over één kam wordt geschoren'. Niet alle typen IT-ondersteuning laten zich uniformeren en standaardiseren. Voor de ene medewerker is IT een 'commodity', zoals water uit de kraan of stroom uit een stopcontact. Voor de andere medewerker is IT het hart van zijn of haar onderzoek of onderwijs. Het boek *Intensieve Menshouderij* met als ondertitel *Hoe kwaliteit oplost in rationaliteit* van Jaap Peters en Judith Pouw gaat over hoe wij organisaties inrichten ([Peteo6]). Hierbij is sprake van een systematisch wegnemen van vrijheidsgraden. Het gevolg hiervan is dat mensen 'ziek' worden van de wijze waarop werk is georganiseerd. Dit geldt vooral daar waar IT het hart vormt van het onderzoek en het onderwijs.

### Aandachtspunten ('lessons learned')

Op basis van onze ervaringen bij universitaire organisaties hebben wij een aantal belangrijke lessen bij de inrichting van shared service centers opgesomd. Deze lessen kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het voorkomen van genoemde faalfactoren.

#### Besluitvormings- en communicatiestructuren

De besluitvormings-, overleg- en communicatiestructuren binnen de universitaire organisatie dienen te worden aangepast en afgestemd op de nieuwe situatie. Hierbij is onder andere ook de relatie met andere shared service centers, decentrale informa-

tiemanagers en de stafafdeling Informatiemanagement of IT-beleid van essentieel belang. Het niet naleven van de nieuwe spelregels moet door het College van Bestuur direct worden gecorrigeerd.

#### Virtuele organisatievormen

Een belangrijk voordeel van een shared service center zit in de uniformering van werkprocessen. De scheidslijn tussen de processen in het shared service center en de rest van de organisatie kan daarmee verdwijnen. Shared service centers dienen derhalve een meer virtueel karakter te krijgen, en geen afzonderlijke supportafdeling te zijn, die als black-box functioneert.

#### Geïntegreerd frontoffice

IT maakt het mogelijk om activiteiten onafhankelijk van plaats en tijd in te richten en uit te voeren. Dit maakt het makkelijker bepaalde ongelijksoortige (backoffice) activiteiten geïntegreerd aan te bieden. Kies daarom voor een geïntegreerd frontoffice dicht bij de klant(organisatie) zodat de IT-dienstverlening door afnemers als één geheel wordt ervaren.

#### Ruimte voor creativiteit en flexibiliteit

Niet alle IT-activiteiten of IT-ondersteuning laten zich vatten in een shared service center. Er moet op bepaalde plekken bewust ruimte worden gemaakt voor creativiteit en flexibiliteit, met name waar het de IT-integratie in de primaire processen van onderwijs en onderzoek betreft.

#### Bewustwording, communicatie en verandermanagement

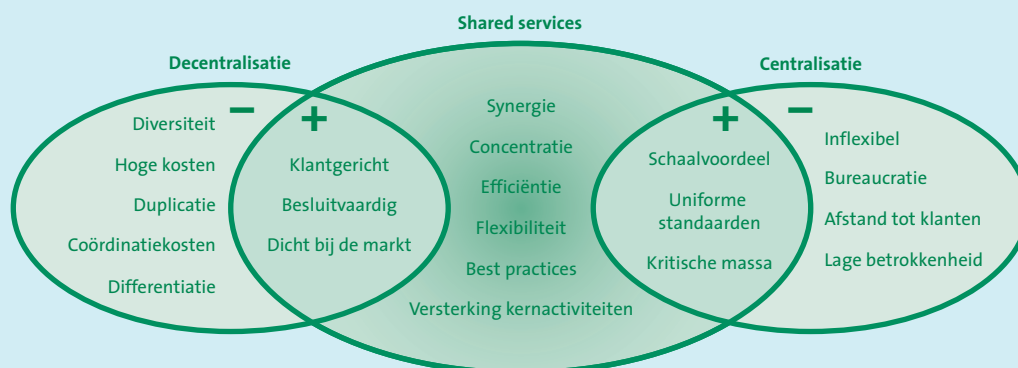
Zowel de IT-medewerkers als de gebruikers dienen zich bewust te zijn van de noodzaak van verandering en bereid te zijn op een uniforme manier te gaan (samen)werken. Het mogelijk gevoelde verlies van autonomie door de organisatieonderdelen en afstand tot het shared service center dienen te worden gecompenseerd met het inzetten van een krachtige verandermanager en bijna overdadige communicatie. Het managen van verwachtingen is in de overgangsfase cruciaal.

#### Openheid en transparantie

Hanteer bij de inrichting van een shared service center een werkwijze die zo open en transparant mogelijk is. Dit vertaalt zich ook in het helder aangeven van de geboden diensten, kwaliteitsniveau en kosten, alsmede het rapporteren over de geleverde prestaties op basis van beïnvloedbare prestatie-indicatoren.

Voorts leven er bij de invoering van shared service centers veelal (te) hoge verwachtingen over de te realiseren doelstellingen. Openheid over een mogelijk lastige overgangperiode voor het wennen aan de veranderingen en het optimaliseren van processen is onontbeerlijk om desillusie in het begin te voorkomen.

Concentratie van bepaalde diensten of activiteiten in een shared service center biedt uitkomst door de voordelen van decentralisatie en concentratie te combineren.



Figuur 2. Voor- en nadelen van (de)centralisatie versus shared service center.

Gezien de veranderingen in de maatschappij en specifiek in de onderwijsmarkt, biedt een SSC dus kansen voor het optimaliseren van de bedrijfsvoering doordat kritisch gekeken wordt naar de inrichting en verrichtingen van de stafdiensten en de generieke activiteiten (uniformering en standaardisatie) binnen de decentrale organisatieonderdelen.

Kader 3. Voor- en nadelen van shared service centers.

### Focus op de klant

Concentratie of centralisatie betekent niet automatisch een service- of klantgerichte organisatie. Voor elke klant moet duidelijk zijn wat hij of zij kan verwachten en hoe men invloed kan uitoefenen op de kwaliteit van de dienstverlening.

### Kennis en vaardigheden

Alvorens een shared service center in te voeren dienen de kennis en vaardigheden van de medewerkers (zowel de IT'ers als de gebruikers) aan te sluiten op de nieuwe situatie en veranderende procesinrichting. Gezien het belang van goede verhoudingen tussen organisatie en shared service center verdienen zowel de technische als de sociale vaardigheden aandacht.

### Conclusie

Afsluitend kan worden gesteld dat universitaire organisaties voor grote uitdagingen staan op IT-gebied. Ze worden geconfronteerd met de vraag hoe een hogere kwaliteit tegen een lagere prijs voor steeds veranderende IT-diensten kan worden geboden. Een shared service center waarbij de vaak nog onbenutte synergievoordelen (kennis en ervaring) benut worden en tegelijkertijd de professionaliteit van de organisatie kan worden verhoogd, kan dan uitkomst bieden. Implementatie van een IT shared service center biedt kansen mits voldoende rekening wordt gehouden met een aantal organisatorische, technische

en culturele valkuilen. Naar de mening van de auteurs kan met de besproken leerpunten een IT shared service center goed worden ingevoerd, zodat de vraag 'Wordt u al geholpen?' na enige tijd met 'Jazeker, en naar volle tevredenheid' beantwoord kan worden.

De volgende vraag die zich daarna aandient is of het ook kan komen tot organisatieoverschrijdende shared service centers of grootschalige IT-uitbesteding.

### Literatuur

- [Boero5] J.C. de Boer en C.M. Piek, *IT in de zorg. De diagnose is gesteld. Wat is nu de behandelcombinatie?*, Compact 2005/4.
- [Buijso4] J. Buijs, V. van Doorn en P. Noordam, *Shared Service Centers*, Controlling in de praktijk nr. 64, Kluwer, 2004.
- [Derko6] B. Derksen, R.F. Koorn en E.P. Rutkens, *ICT-innovatie in het onderwijs: structureerbaar en beheersbaar?*, Compact 2006/1.
- [KPMGo5] *Opnieuw op zoek naar de kerncompetenties. De invloed van shared services, outsourcing, offshoring op de prestaties van uw onderneming*, november 2005.
- [Peteo6] J. Peters en J. Pouw, *Intensieve Menshouderij*, Scriptum, 5e druk, 2006.
- [Strio5] J. Strikwerda, *Shared Service Centers*, Koninklijke Van Gorcum, 5e druk, 2005.