

SHARED SERVICE CENTERS WILLEN SAMENWERKING MET INTERNE KLANTEN BEVORDEREN

Weg met juridisch gevlooi

Juridisch dichtgetimmerde, gedetailleerde overeenkomsten tussen een centrale dienst en 'interne klanten' hebben niet het gewenste effect, maar vreten wel tijd. Reden voor P-Direkt om te kiezen voor afspraken op hoofdlijnen, service charter. Ook andere overheidsdiensten hebben oren naar zo'n versimpeling.

TEKST ANNEGREET VAN BERGEN | BEELD CORBIS

Je maakt een verkeerde start. Je staat op een overdreven zakelijke manier tegenover elkaar. Terwijl het er toch vooral om gaat dat je samen naar oplossingen zoekt.' Zo vat Astrid Zwiers de redenen samen waarom P-Direkt afscheid heeft genomen van verschillende, vaak zeer omvangrijke SLA's (*service level agreements*) en deze heeft vervangen door één zogeheten service charter. P-Direkt, het shared service center voor personeels- en salarisadministratie van de rijksoverheid, is een van de grote organisaties die ontdekken dat SLA's alleen voor bureaucratische rompslomp zorgen, maar geen toegevoegde waarde hebben. Zij willen de afspraken met de centrale diensten eenvoudiger en duidelijker maken. Zwiers is hoofd Dienstverleningssy-stemen bij P-Direkt. Met uitzondering van Defensie maken alle departementen gebruik van dit shared service center. Na een 'valse start' - toen vergeefs werd geprobeerd deze functie uit te besteden aan een marktconsortium - is P-Direkt in 2006 opgezet als onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en

Koninkrijksrelaties (BZK). Doel van P-Direkt is ontwikkeling en beheer van E-HRM.

ZAKELIJK KARAKTER

Kort gezegd houdt E-HRM in dat de personeelsadministratie via een webportal, plaats- en tijdonafhankelijk, en door middel van selfservice plaatsvindt. De gegevens uit het personeelsinformatiesysteem zijn via het portal toegankelijk voor medewerkers en managers, die zo steeds over actuele overzichten beschikken. Ook leveren de medewerkers en managers zelf, via dezelfde portal, gegevens aan voor de voor hen relevante administraties. Zo melden ze bijvoorbeeld via het portal zelf ziekte, verlof, indiensttredingen en ontslagen. De mutaties worden geautomatiseerd verwerkt in de achterliggende (salaris)systemen. Shared service center is de gangbare naam voor organisatieonderdelen waarin bedrijven en overheden hun centrale diensten - zoals de financiële administraties of ICT-afdelingen - hebben ondergebracht. Bij shared services wordt dikwijls geprobeerd





het zakelijke karakter van de onderlinge relatie te benadrukken door het gebruik van *service level agreements* (SLA's).

OERWOUD

“Bij de opstart van P-Direkt hebben wij ook het beheer van de oude systemen van de departementen naar ons toe getrokken. Vervolgens hebben wij per ministerie een uitgebreide overeenkomst opgesteld. Stuk voor stuk bevatten die

Door vuistdikke contracten wordt de verwachting gewekt dat afnemers klanten zijn. Maar de interne klant heeft geen keuzevrijheid.

een oerwoud aan bepalingen voor het serviceniveau voor elk van de verschillende departementen”, legt Zwiers het ontstaan van SLA's uit. “Al snel wilden wij af van die diversiteit. Bovendien bleek dat het opstellen van dergelijke overeenkomsten enorm veel geld en tijd kost, maar dat het niet het gewenste effect heeft.”

Australië

Koen Perik, partner bij Palladio groep, was als extern adviseur betrokken bij het opdoeken van de SLA's bij P-Direkt. Hij verwacht dat meer shared service centers dit voorbeeld zullen volgen. “In Australië is bij de overheid al vrij veel ervaring opgedaan met charters op allerlei gebied. Het interessante is dat de service charters zo nadrukkelijk gericht zijn op verbetering van de dienstverlening. SLA's lopen zelden goed. Al was het alleen maar omdat het veel te tijdrovend is ze bij te houden. Bij de service charters is het devies daarentegen: *Keep it simple. Keep it up to date.*”

Een interne klant is geen echte klant. Hij heeft meestal geen vrije keuze.

‘Marktje spelen.’ ‘Fictie.’ Zo bestempelen afnemers daarom vaak de manier waarop via SLA's hun relatie met de centrale dienst wordt geregeld. Door de woordkeuze en het gebruik van vuistdikke contracten wordt weliswaar de verwachting gewekt dat afnemers van de centrale dienst klanten zijn. Maar deze verwachting wordt in de praktijk zelden bewaar-

heid. Of het nu gaat om overheidsorganisaties of het bedrijfsleven: anders dan een gewone klant heeft de interne klant geen keuzevrijheid.

SCHIJNZEKERHEID

“Schijnzekerheid”, zo noemt Zwiers de situatie waarin de eisen ten aanzien van de te verwachten kwaliteit gedetailleerd worden weergegeven in een SLA.

“Juristen springen er bovenop. Tot in de kleinste details worden - vooraf - zaken afgesproken en vastgelegd. De helderheid over wat er is bepaald, verdwijnt in een enorm bos van mitsen en maren. Er is geen overzicht.”

Bovendien leiden deze gedetailleerde afspraken nergens toe, is haar ervaring. “Als er iets mis is met de dienstverlening, kunnen onderdelen van dezelfde organisatie elkaar toch niet voor de rechter slepen.”

SERVICEBELEVING

Dat was een van de redenen voor P-Direkt om niet meer met SLA's te willen werken. Bovendien zegt een SLA niets over de tevredenheid van de afnemers. Er zitten geen leer- en evaluatiemomenten in. Hoe ervaren afnemers de geleverde diensten? ■

Om die servicebeleving gaat het per slot van rekening.

Zwiers: “Het gaat niet zozeer om de *accountability*, het tussentijds verantwoording afleggen. Maar om de *responsiveness*, het reactievermogen van het shared service center om tegemoet te komen aan de behoeften van zijn afnemers. Daarom is het van groot belang om met elkaar in gesprek te komen en te blijven. En om goede afspraken te maken over wat er gedaan moet worden als een afnemer niet tevreden is.”

MET DE VUILNISMAN

Daarom heeft P-Direkt de oude SLA's met de vuilnisman meegegeven en ze vervangen door een kort en bondig document, het zogenaamde service charter. Daarin staat een aantal harde afspraken over de service levels die de klanten mogen verwachten met betrekking tot bijvoorbeeld beschikbaarheid, betrouwbaarheid en tijdigheid. Daarnaast is er een overlegstructuur ingericht, waarbij op het juiste niveau de juiste gesprekspartners aan elkaar worden gekoppeld. ‘P-Direkt heeft accountmanagers die elke maand met iedere klant afzonderlijk bespreken of het goed gaat. Is de klant tevreden? Worden genoemde service levels gehaald? Daarnaast hebben we eens in de zes weken een vergadering van de zogeheten subcontractorhoudersraad.

‘Brij van ellende’

Adviseur Koen Perik heeft de stellige overtuiging dat een compact en steeds bijgewerkt service charter bijdraagt aan het slim en efficiënt werken van shared service organisaties.’

Hij adviseert ook het grote bedrijfsleven. Bij een van zijn opdrachtgevers zijn de SLA's ‘een brij van ellende’, vertelt hij. “Nut en onnut is niet doordacht. Dat had bijvoorbeeld tot gevolg dat de SLA's niet voorafgaand aan het uitvoeringsjaar werden ondertekend, maar pas toen dat jaar al bijna voorbij was. Het tekenen zelf lijkt vaak weinig of geen functie te hebben, organisaties gaan er niet slimmer of efficiënter door werken. Vereenvoudiging van de afspraken met op afstand gezette afdelingen als die voor facility management, inkoop, IT en HR, is dringend gewenst. Dat komt de helderheid in de samenwerkingsrelaties alleen maar ten goede.”

‘Het tekenen van de SLA's zelf lijkt vaak weinig of geen functie te hebben.’

Daarin komen vertegenwoordigers van alle ministeries bij elkaar.”

VERADEMING

“Als shared service-organisatie bieden wij een uniform product aan”, stelt Zwiers. “Als één ministerie een bepaalde wens heeft, moeten alle andere het daar ook mee eens zijn willen wij die wens honoreren. Zoiets moet in de subcontractorhoudersraad worden afgestemd. Ook worden die vergaderingen gebruikt om vast te stellen waar eventueel problemen zitten. Daarnaast wordt er meegedacht over verbeteringen en het

vaststellen van prioriteiten.”

Voor P-Direkt zelf is het werken met één service charter “een verademing, een enorme tijdsbesparing”. Dat was heel goed merkbaar bij de laatste jaarovergang.

Astrid Zwiers: ‘De helderheid over wat er in een SLA is bepaald, verdwijnt in een enorm bos van mitsen en maren.’

Zwiers: “Je hoeft maar één boekje bij te stellen in plaats van een heleboel vuistdikke contracten. Dat scheelt enorm veel tijd.”

BONDIGE AFSPRAAK

En hoe reageerden de betrokken departementen op de Service Charter?

Zwiers: “Heel positief. Je creëert met zo'n bondige, heldere afspraak een sfeer van samenwerking, waarmee de goede toon wordt gezet. Dit wordt als prettiger ervaren dan wanneer je als contractpartijen a priori tegenover elkaar gaat staan en juridisch elke eventualiteit uitvlooit.” Inmiddels heeft Zwiers ook vanuit de rest van de overheid veel positieve reacties ontvangen. “Wanneer het gaat om ICT of huisvesting komt men steeds vaker terug van de SLA's. Men wil een document dat eenvoudiger en begrijpelijker is.” Daarnaast heeft ze onder meer een presentatie verzorgd op een congres van Business Information Service Library (BiSL), de organisatie die ijvert voor een goede aansluiting van ICT op bedrijfsprocessen. En kreeg daar veel bijval. □

Controllercharter bij PGGM

Een *charter* kan het best worden omschreven als een plechtige verklaring of overeenkomst. Service-, management- of controller-charters worden opgesteld om binnen een organisatie onderlinge afspraken in hoofdlijnen vast te leggen. Juridische details ontbreken daarbij. Het gaat om een globale overeenkomst met duidelijk uitgesproken bedoelingen, zodat partijen er elkaar aan kunnen houden.

Pensioenuitvoeringsorganisatie en vermogensbeheerder PGGM heeft een controllercharter. Groepscontroller Henry Dikkema vertelde enige tijd geleden in *Controllers Magazine* over het doel daarvan: “We beogen er duidelijkheid mee te verschaffen over de rol van controllers binnen PGGM in relatie tot het management en andere belanghebbenden. Het helpt te voorkomen dat er een overdaad aan regels en richtlijnen ontstaat. Los van het belang van het document, is het schrijven en samenstellen van het controllercharter op zich al een waardevolle exercitie. Je denkt nog eens goed na over de functie van control binnen de organisatie.”

Het gaat daarbij niet alleen om de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, maar ook om de wijze waarop hieraan invulling wordt gegeven, benadrukt Dikkema. “Ons controllercharter bestaat uit ‘harde’ elementen zoals regels, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en rapportage-eisen, maar ook uit ‘zachte’ elementen zoals bedrijfscultuur, verwachtingen en gedragscodes.”

Het functioneert voor de controllers als stok achter de deur, vertelt hij: “In concrete gevallen kun je dan op je strepen gaan staan: ‘Jongens, wat wil je nou? Dit is waar we voor gekozen hebben.’”