

# SHARED SERVICE CENTER IN DE ZORG NIET VANZELFSPREKEND

In de hele zorgsector vindt krimp plaats. Dit betekent dat met name kleinere instellingen door dalende omzet te maken krijgen met druk op de ondersteunende functie. In hoeverre is het bundelen van diensten een oplossing voor dit probleem? En maakt de zorg hier al veel gebruik van? Consultantsbureau Improven deed onderzoek.

Tekst Frank van den Bos en Anne Harbrink Numan



Aanleiding voor dit onderzoek was het beeld van de auteurs dat er in de zorg weinig gebruik wordt gemaakt van shared service-oplossingen en nieuwsgierigheid naar waarom dit niet gebeurt. Er is immers weinig noodzaak je als zorginstelling te onderscheiden op ondersteunende functies, terwijl bundeling van ondersteuning mogelijk slimmere, betere en flexibelere diensten tegen lagere kosten oplevert. Dit leidde tot de onderzoeksvraag:

*In hoeverre bundelen kleinere instellingen binnen de jeugd- en gehandicaptenzorg in reactie op krimp hun ondersteunende functies? Indien er geen sprake is van bundeling, waarom niet? Wat zijn de belemmeringen waardoor deze organisaties niet overgaan tot het vormen van shared services?*

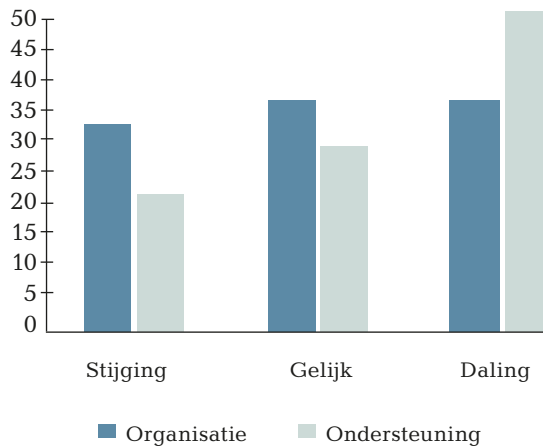
**Onderzoek**

Onderzoek naar overhead leert dat de omvang van de organisatie nauwelijks invloed heeft op het overheadpercentage. Het verband tussen omvang van de organisatie en het percentage overhead blijkt de vorm van een L-curve te hebben; deze laat zien dat het gemiddelde overheadpercentage daalt van 1 tot 200-300 arbeidsplaatsen en daarna min of meer constant blijft. Daarom is de verwachting dat vooral kleinere organisaties de behoefte hebben hun ondersteunende functie efficiënter te maken. Om die reden hebben we alle kleinere organisaties (omzet < 50 miljoen) binnen de jeugd- en gehandicaptenzorg benaderd voor ons onderzoek.

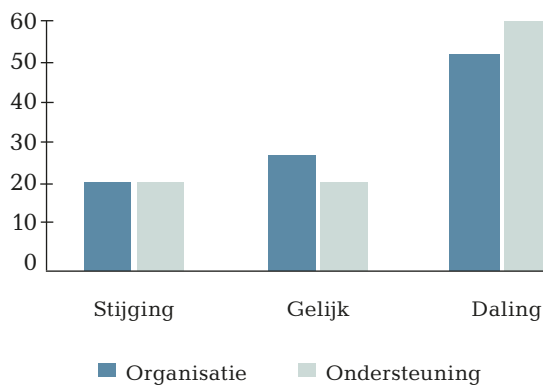
Het onderzoek is uitgevoerd binnen twee branches: de jeugdzorg en de gehandicaptenzorg, omdat juist in deze zorgsectoren het aantal organisaties overzichtelijk is. Binnen deze branches waren 99 instellingen met een omzet < 50 miljoen euro. Van de benaderde organisatie heeft 43% meegedaan, dit levert een steekproef op die statistisch relevant is voor de onderzoekspopulatie.

**Krimp**

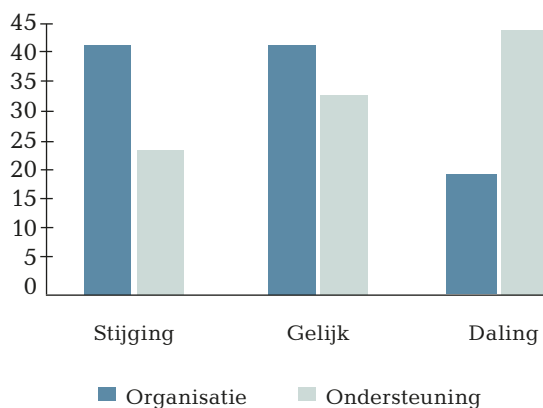
Om te toetsen of er daadwerkelijk krimp plaatsvindt binnen de kleinere organisaties binnen de jeugdzorg en gehandicaptenzorg, is de respondenten allereerst gevraagd naar de ontwikkeling van hun organisatie en de ondersteuning. De aanname was dat de organisaties zouden zijn gekrompen. De uitkomsten waren als volgt:



De hypothese klopt dus niet; de stijgers, gelijkblijvende omzet en dalers zijn gelijk verdeeld. Wel krimpt de ondersteuning bij de helft van de respondenten. Als we kijken naar een uitsplitsing naar de twee branches, zien we hoe dat komt:



Binnen de Jeugdzorg is wel degelijk sprake van een daling van de omzet bij meer dan de helft van de respondenten. De omvang van de ondersteuning daalt nog sneller (terwijl die al laag was in de branche ten opzichte van de gehandicaptenzorg).



+++

# 'EXTERNE UITBESTEDING LEVERT EEN BTW-BARRIÈRE OP DIE MOEILIK TE OVERWINNEN IS'

Binnen de gehandicaptenzorg is slechts bij 18% van de organisaties sprake van een daling van de omzet; bij 82% stijgt deze of blijft deze gelijk. De overhead krimpt wel bij 44% van de organisaties.

## Uitbesteding

Van de respondenten heeft de meerderheid (68%) uitbesteding van ondersteunende functies overwogen. Slechts 14% geeft aan ook daadwerkelijk tot uitbesteding te zijn overgegaan. De helft heeft dit middels een fusie of een andere instelling gedaan, en de andere helft bij een externe partij (zgn. outsourcing).

## Tevredenheid ondersteuning

Aan alle organisaties is gevraagd in hoeverre zij tevreden zijn over de kwaliteit van ondersteuning. Deze tevredenheid blijkt bij alle respondenten hoog.

Conclusie is dat de kwaliteit van de ondersteunde functies als goed tot zeer goed wordt ervaren. Enige kanttekening hierbij is dat de respondenten in een aantal gevallen zelf eindverantwoordelijk zijn voor de ondersteuning; dit kan de antwoorden positief hebben beïnvloed.

## Voorwaarden uitbesteding

Aan de respondenten werd tot slot gevraagd onder welke voorwaarden er bereidheid is over te gaan tot uitbesteding. De antwoorden op deze open vraag waren onthullend...bijna alle respondenten geven aan dat uitbesteding veel meerwaarde moet opleveren om hiertoe over te gaan. De meesten (35%) noemen minimaal gelijke kwaliteit tegen lagere kosten. Daaraan werd toegevoegd dat er geen vertrouwen binnen de organisatie is dat een ander dit beter en goedkoper kan dan het nu gebeurt; nog eens 32% gaf aan dat men onder geen enkele voorwaarde bereid was tot uitbesteding, omdat de ondersteuning elders niet beter wordt geleverd.

## Conclusies

De aanname dat er generiek krimp plaatsvindt in de onderzochte zorgbranches is ontkracht. Voor de Jeugdzorg is deze veronderstelling bevestigd. In beide branches krimpt de ondersteuning; van elke euro gaat dus een toene-

mend deel naar het primaire proces. De vraag of de organisaties in reactie op de krimp overgaan tot vormen van shared services, wordt met 'nee' beantwoord. Bijna 70% van de organisaties heeft uitbesteding overwogen, maar slechts een klein aantal (14%) geeft aan dit uiteindelijk gedaan te hebben – en dan slechts in een geval in de vorm van shared services.

De redenen die uit het onderzoek naar voren komen zijn:

- Er is een hoge tevredenheid over de huidige ondersteuning.
- Een derde van de organisaties is overtuigd dat het elders niet beter kan.
- De ondersteuning krimpt al (sterker dan de omzet), waardoor verdere besparingen wellicht geen hoge prioriteit krijgen.
- Bij interne uitbesteding (bundeling) is aansluiting bij andere organisaties noodzakelijk.
- Voor voldoende bestuurlijk draagvlak dient een goed passende partner gevonden worden; die is vaak niet voorhanden.
- Uitbesteding vraagt investeringen en veranderinspanningen (en levert personele vraagstukken op), die vaak niet snel worden terugverdiend; er moet echt winst te behalen zijn om de inspanning van een dergelijke transitie te leveren.

## Analyse

Met de resultaten in de hand komen de auteurs tot de volgende analyse:

- Externe uitbesteding levert een BTW-barrière op die moeilijk te overwinnen is met kostenbesparingen met behoud van kwaliteit.
- De vele recente externe ontwikkelingen in de sectoren vragen zoveel aandacht voor het primair proces, dat ondersteunende functies een lagere prioriteit krijgen, zeker als ze naar tevredenheid functioneren. Het primaire zorgproces is het bestaansrecht van de instellingen en heeft ook de grootste impact op de totale financiën.
- Dan zou alleen een "plug and play"-achtige oplossing interessant zijn, waarbij geen BTW-drempel aan de orde is en de investeringen beperkt blijven.
- De deelnemers hebben een realistisch beeld van de investeringen die nodig zijn om te komen tot shared services. +

## Auteurs:

Frank van den Bos is werkzaam bij Improven  
Anne Harbrink Numan is directeur Bedrijfsvoering bij een zorginstelling