

OUTsourcing of INsourcing?

Organisaties stellen zichzelf al decennia lang de vraag of zij de uitvoering van met name ondersteunende processen zelf willen uitvoeren of uitbesteden. Binnen het onderwijs is de ambitie om in- of uit te besteden op dit moment een actueel thema. Dat lijkt vooral te maken te hebben met schaalgrootte en beschikbare capaciteit. Daarbij vormt een belangrijke factor in de keuze om operationele HR- en/of financiële taken in- of uit te gaan besteden, de beschikbare kwalitatieve en kwantitatieve capaciteit op het gebied van financiële administratie en personeels- en salarisadministratie. Ook de mogelijkheden qua kosten- en tijdsbesparing worden in toenemende mate in de besluitvorming meegenomen nu de druk op financiën voor onderwijsorganisaties steeds groter wordt.

In de afgelopen jaren hebben tal van onderwijsorganisaties ervoor gekozen om de operationele HR-taken uit te besteden aan een extern administratiekantoor, met wisselend succes. De traditionele administratiekantoren blijken grote moeite te hebben mee te groeien met de grotere vraag aan flexibiliteit, managementinformatie en digitalisering van de operationele processen

op basis van e-HRM. Met de intrede van de genoemde e-HRM functionaliteit lijkt de tijd van logge, traditionele administratiekantoren die zich louter richten op het strak uitvoeren van personeels- en salarisadministratie tot een einde te komen. In het nieuwe tijdperk van de uitvoering van operationele financiële en HR-processen in het onderwijs, is de tijd rijp voor dienst-

verleners die in staat blijken kwalitatieve dienstverlening en een 'culturele fit' met de uitbestedende organisatie te combineren met het aanbieden van een flexibel en hoogwaardig personeelsinformatiesysteem dat kan koppelen met andere belangrijke bedrijfsfuncties en daarbij in staat is 'tailor-made' managementinformatie te genereren.

'De planmatige aanpak, een uitgebreid stappenplan, de relatie met AFAS en het scherpe tarief hebben ervoor gezorgd dat wij voor de dienstverlening van Driessen hebben gekozen.'

Gert Jan Veeter



Voor onderwijsorganisaties betekent dit dat de wereld er niet gemakkelijker op is geworden. De vele keuzemogelijkheden op het gebied van in- of outsourcing, keuze software en dienstverlener, ambities op het gebied van HR en de financiële bandbreedtes waarmee dit gepaard gaat, vergen veel van het inschattingvermogen van bestuurders en managers. Daarbij blijkt een blauwdruk ook niet aanwezig, omdat iedere organisatie uniek is. Wel zijn er inmiddels vele 'best practices' als het gaat om in- of outsourcing van HR. Als belangrijkste vuistregel kan in ieder geval benoemd worden dat een onderwijsorganisatie zichzelf regelmatig een aantal vragen moet stellen: Waarom willen we in- of uitbesteden (het analyseren van doelstellingen, drijfveren en risico's)? Wat willen we in- of uitbesteden? En hoe willen we het in- of uitbesteden?

Praktijkvoorbeeld Een mooi voorbeeld uit de praktijk vormt Stichting Sarkon, een samenwerkingsverband van 19 basisscholen in de kop van Noord-Holland, dat in 2013 na grondig onderzoek besloot om de personeels- en salarisadministratie en de financiële administratie in eigen beheer uit te willen gaan voeren met begeleiding van een dienstverlener/administratiekantoor. Natuurlijk maak je deze keuze voor een overstap niet van de een op de andere dag en komt bij zo'n traject veel kijken. Wij vroegen de voorzitter van het College van Bestuur van Sarkon, de heer Gert Jan Veeter en twee medewerkers van de organisatie naar hun ervaringen.

Gert Jan Veeter: "We besloten medio 2013 om de personeels-, salaris- en financiële administratie in eigen beheer te willen gaan uitvoeren. Dit na een onderzoek waarbij we erachter kwamen dat outsourcing voor ons niet meer optimaal werkte via een administratiekantoor. De uitdaging was om per 2014 over te gaan van outsourcing naar insourcing. De planmatige aanpak, een uitgebreid stappenplan, de relatie met AFAS en het scherpe tarief hebben ervoor gezorgd dat wij voor de dienstverlening van Driessen hebben gekozen."

De implementatie vond plaats van 17 oktober 2013 tot 1 januari 2014. Vanaf januari

2014 zijn we live gegaan. De medewerkers van Stichting Sarkon hebben, buiten een nieuw format van de salarisspecificatie, hier niets van gemerkt. Onze ervaringen zijn dan ook zeer positief over het verloop van de implementatie en momenteel kunnen we al 95% van de werkzaamheden zelf uitvoeren. Door de insourcing ontstond er een positieve dynamiek bij de medewerkers van het bestuurskantoor. Delijnen zijn korter, men is koers vaster en meer 'in control'. Voor onze organisatie een verbetering ten opzichte van hoe het voorheen bij ons werkte." **Sonja Bloom, controller bij Sarkon vult aan:** "Sinds de overstap zijn we grotendeels zelfstandig en kunnen we zelf financiële overzichten maken. Het vergt echter wel kennis van AFAS. Langzaam bouw ik door het zelf te doen die kennis op."

Natuurlijk zijn er altijd nog wensen en plannen voor de toekomst. Welke wensen hebben jullie momenteel nog? **Gert Jan:** "Nu wij nagenoeg een volledige eigen bedrijfsvoering hanteren is de wens om de verbinding tussen bestuurskantoor en schooldirecteuren te optimaliseren door integratie naar de scholen. Schooldirecteuren moeten mede-eigenaar worden van de eigen HRM- en financiële processen."

Sonja: "Op korte termijn heb ik de wens om goede financiële maandrappages te kunnen maken. Samen met Driessen zijn we bezig om deze te ontwikkelen. Verder is de wens een mooie financiële cockpit te kunnen gebruiken. We zitten nu in de fase waarin dit soort wensen worden ontwikkeld en doorgevoerd."

Ingrid Krabshuis, beleidsmedewerker bij Sarkon: "Mijn wens is om AFAS Insite volledig uit te rollen binnen de organisatie. Dit hadden we met de deskundige hulp van Driessen nu al kunnen doen en daarmee zouden we drie maanden voorlopen op de planning. Echter houdt de invoering van Office 365 ons tegen, waardoor we pas drie maanden later met Insite kunnen starten. Verder toekomstgericht naar faciliteiten kijken en natuurlijk is het belangrijk om door te blijven ontwikkelen en niet stil te blijven staan."



Gert Jan Veeter
voorzitter van het College
van Bestuur van Sarkon



Wat zou je andere onderwijsinstellingen adviseren? **Gert Jan:** "Voordat er überhaupt over nagedacht kan worden om zelf de personeels- en salarisadministratie te gaan insourcen, is mijn advies om een uitgebreid onderzoek te doen naar de voordelen en nadelen voor de organisatie. De uitkomst is namelijk voor iedere organisatie anders. Denk niet te snel dat je een te kleine of kwetsbare organisatie bent, want met een organisatie als Driessen kun je terugvallen op continuïteit, kwaliteit, achtervang, kennis en kunde." **d**

MEER WETEN?

Wilt u meer weten over de mogelijkheden van insourcing of outsourcing van de personeels- en salarisadministratie voor uw onderwijsorganisatie? Neem contact met ons op of download de whitepaper 'Grip op de zaak' – Outsourcing onderwijs

www.driessen.nl/whitepapers

RENÉ VAN BAEST |
rene.vanbaest@driessen.nl
adviseur outsourcing onderwijs