

Grootschalig backoffice zal verdwijnen

Verdergaande automatisering dwingt veel managers en kantoorpersoneel zich na 2020 te laten omscholen

Koen Perik

Grotere bedrijven en overheden concentreren steeds vaker zogeheten backofficeprocessen in één afdeling. Zo'n afdeling omvat dan ondersteunende diensten als personeelszaken, administratie en ICT. Die afdelingen kunnen gemakkelijk honderden of (tien)duizenden mensen bevatten.

De trend is dat die afdelingen de komende jaren nog zullen groeien, en dan vervolgens sterk zullen inkrimpen. Want zoals de assemblage naar Azië is gegaan, zo leidt vergaande automatisering uiteindelijk tot het verdwijnen van veel kantoorbanen in de backoffice. De oplossing ligt in een tijdige omscholing van al die white collar-managers en medewerkers. Het verwerken van documenten en maken van rapportages heeft

steeds minder handen nodig.

Stap één van nu tot 2020 zal zijn dat er nog grotere ondersteunende afdelingen ontstaan. Onder druk van internationale concurrentie is deze concentratietendens groot. Een groot deel van Nederland werkt nu al in zo'n afdeling, en zit dagelijks achter een beeldscherm. Druk op kosten in combinatie met de mogelijkheden van automatisering leidt in praktijk tot deze centralisatie van voorheen lokaal uitgevoerde activiteiten.

Voorbeelden van zeer grote backofficeafdelingen zijn die van bedrijven als ING, Rabo en ABN Amro. Het verwerken van documenten en transacties, en het maken van rapportages vormen het gros van het werk. Voor zo'n afdeling werkt een marktmechanisme in beperkte mate. Hiërarchische structuren bepalen wie welk werk uitvoert, en tegen welke prijs.

Directe druk van buiten is er

niet, alleen van het hogere management dat al die 'interne diensten' afneemt. Dat het marktmechanisme niet werkt, blijkt wel uit de forse ingrepen die de pers halen. Eenmaal in de paar jaar de botte bijl erin lijkt wel de enige mogelijkheid om zo'n organisatie in het financiële gareel te krijgen.

De vraag is overigens of grotere organisaties wel goed bestuurd kunnen worden. De ideale omvang van een groep mensen die samenwoont en werkt, is maximaal 150 personen. Die omvang komt van onderzoek bij stammen waarin onze voorouders leefden in Afri-

Gemeente Amsterdam wil over drie jaar 32 administratieve systemen vervangen door één systeem

ka en Zuid-Amerika. Uit dat onderzoek is gebleken dat een stam zich splitste als er meer dan 150 mensen in die stam waren. Dit getal wordt ook wel 'Dunbar's number' genoemd naar een onderzoek van de Britse antropoloog Robin Dunbar uit 1992. Onze hersenen en door ons gehanteerde management- of samenwerkingstechnieken zijn als het ware op deze maximale omvang ingesteld.

Stap twee is echter dat er, zeker na 2020, fors zal worden ingegrepen in backoffices. Pas dan zal echte doelmatigheid worden bereikt door nieuwe technologieën en automatisering. De gemeente Amsterdam heeft bijvoorbeeld het plan om in 2015 32 administratieve systemen van evenzoveel diensten en onderdelen te vervangen door één administratief systeem van Oracle. Wel zo doelmatig.

Voor kantoorpersoneel leidt dit tot afvloeiing. Voor de grote groep

dertigplussers van dat moment betekent dit omscholing, ook naar werkzaamheden buiten de eigen branche. Misschien wel in de zorg en het onderwijs.

Grotere bedrijven en overheden concentreren steeds vaker personeelszaken, administratie en ICT in gecentraliseerde afdelingen. Net als productiewerkzaamheden die naar Azië zijn gegaan, zo leidt vergaande automatisering uiteindelijk tot het verdwijnen van veel kantoorpersoneel in het backoffice. De oplossing ligt in tijdige omscholing van al die managers en medewerkers. Veel werknemers zullen hun pensioen niet meer van achter hun beeldscherm halen.

.....
Dr. Koen L.M. Perik RC is partner bij advies- en interim-kantoor SIS Finance. SIS Finance adviseert algemeen management en cfo's bij complexe verandertrajecten.

