

Het onderwerp shared services staat hoog op de agenda van directeuren, bestuurders en adviseurs. Vaak zijn kostenreducties het streven, gecombineerd met de wens om de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren en de aandacht voor de kernactiviteiten te vergroten. Maar is een shared services center wel de juiste oplossing? En hoe zet je zoiets op?



**Gedeelde afwegingen leiden tot het beste resultaat**

# Shared service centers vervat in denkraam

Zelden begint de discussie bij de vraag of een shared services center wel het juiste antwoord is voor de geïdentificeerde problemen en wat de consequenties hiervan zijn voor bijvoorbeeld interne en externe klanten. Er wordt direct gestart met de inrichting.

Juist hier gaat het in de praktijk vaak mis. Afspraken met klanten die niet meer kunnen worden waargemaakt, leveranciers die hun geld niet krijgen, medewerkers die telkens een half antwoord krijgen op hun pensioenvragen en managers die het gevoel van integrale verantwoordelijkheid verliezen.

Om deze problemen te voorkomen, reiken wij een denkkader aan voor het realiseren van shared services.

## **Van buiten naar binnen**

Ons denkkader begint niet bij de inrichting van het shared service center zoals vaak in de praktijk gebeurt, maar eindigt daar. Ons denkkader vertrekt vanuit de organisatie om uiteindelijk aan te komen bij de inrichting.

Uit onderzoek van Capgemini Consulting bij tachtig grote Nederlandse organisaties blijkt dat het voornamelijk deze omgevingsgerelateerde aspecten zijn, die als belangrijkste

factoren voor het succesvol opzetten van shared services worden beschouwd.

Vanuit het van buiten naar binnen denken, worden alle relevante aspecten in de afweging voor een shared service center (SSC) meegenomen. Uitgangspunt is dat er al vanuit wordt gegaan dat shared services een goede oplossing zou kunnen zijn. Vanuit deze hypothese komen achtereenvolgens de volgende lagen aan bod:

**N**Belanghebbenden;

**N**Missie en kernopdracht;

**N**Zelf doen, samenwerken of uitbesteden;

**N**Besturingsmodel;

**N**Inrichting.

Een afzonderlijke dimensie is het realiseren van de verandering. Gezien het belang daarvan zal dit onderwerp afzonderlijk worden belicht.

### **De belanghebbenden**

De realisatie van een SSC moet per saldo in het voordeel zijn van één of meerdere belanghebbenden bij de organisatie. Dit kan zichtbaar worden gemaakt in een business case. De typische voordelen bestaan uit efficiency- en kwaliteitsverbeteringen die het gevolg zijn van standaardisatie, optimalisatie en leer- en schaafeffecten.

De negatieve invloeden krijgen in de praktijk weinig aandacht. Negatieve effecten kunnen een beperktere mogelijkheid zijn om ad hoc managementinformatie op te vragen of een sterkere belasting op de medewerkers door de introductie van 'self-service'-concepten.

Om dit risico te verminderen, verdient het de voorkeur om de business case gemeenschappelijk op te bouwen. Dit leidt tot een gedragen beeld dat vanuit veel verschillende invalshoeken is belicht. Zelfs een keuze die grote voordelen voor één van de belanghebbenden biedt en tot nadelen voor een andere wordt hierdoor beter geaccepteerd.

Deze aanpak lijkt op het eerste oog economisch niet verantwoord en verhoogt mogelijk de doorlooptijd van de eerste stap. Deze investering verdient zich echter later in het proces terug door een sneller en effectiever veranderingsproces.

## **Het proces**

Impact, het boek dat De Holland ASE heeft gepubliceerd, tekent volgens de auteurs de manier waarop een ASE-proces achter de coulissen functioneert: om in korte tijd op eigen kracht een complexe, toekomstbepalende uitdaging aan te gaan en het hoofd te bieden, moet de klant alles uit de kast halen. De samenwerking die hiervoor nodig is, ligt in het verlengde van de samenwerking binnen het facilitation team dat dit proces ontwerpt en mogelijk maakt.

'De totstandkoming van het boek had alle kenmerken van een sessie: het in een korte tijd realiseren van een lastig project.'

### **Missie en kernopdracht**

De missie of de kernopdracht van de organisatie bepaalt in belangrijke mate welke processen zich laten delen in een service center. Dit zijn bijvoorbeeld belangrijke delen van financiën, HR, IT, inkoop en facilitaire zaken.

Het delen van primaire processen kan vaak ook, maar hangt veel meer samen met de volgende dominante factoren:

**N**de mate van verbondenheid met de missie of kernopdracht;

**N**de mogelijkheid om het proces fysiek te scheiden van de overige activiteiten, en

**N**de aanwezigheid van soortgelijke processen om de voordelen van concentratie te behalen.

Of populair gesteld: een proces dat sterk gerelateerd is aan de kernopdracht knip je niet los van de resultaatverwoordelijke eenheid en het heeft geen zin na te denken over het delen van processen, als zij zich niet fysiek op afstand laten zetten of als er niets te delen valt.

Vooraf de perceptie over de missie of de kernopdracht is hierbij van groot belang. De ene bank zal het verwerken van hypotheekzaken zien als een belangrijk proces om zich te onderscheiden in de markt, terwijl de andere bank zich volledig richt op de verkoop en de afhandeling van hypotheekzaken overlaat aan een intern shared service center of een externe dienstverlener.

### **Zelf doen, samenwerken of uitbesteden**

Bij het delen van processen is het een belangrijke vraag of de organisatie dit wil doen in eigen beheer of in samenwerking met anderen. Veel organisaties kiezen vanuit politieke en emotionele redenen vaak eerst voor het opzetten van een SSC in eigen beheer. Uitbesteden aan een externe aanbieder of het samenwerken met soortgelijke organisaties of organisaties in de keten kunnen echt belangrijke voordelen opleveren. Zeker voor wat betreft het delen van de eerder genoemde ondersteunende processen. De activiteiten behoren niet tot de kern van de organisatie, er zijn vaak andere organisaties die zich hebben gespecialiseerd in dit soort processen en er zijn voldoende aanbieders in de markt.

Doe zaken met een specialist, niet met een monopolist. De financiële voordelen kunnen aanzienlijk zijn. De beslissing is echter ook afhankelijk van kwalitatieve factoren zoals de maatschappelijke acceptatie van deze keuze, de regelingen die getroffen kunnen worden voor het personeel en de competenties van de eigen organisatie om met uitbestede diensten te kunnen werken.

Ook kan er voor worden gekozen om bijvoorbeeld bepaalde specifieke competenties voor langere tijd extern in te kopen. Voorbeelden zijn het beheer van IT en commerciële competenties als de externe markt ook door het SSC moet gaan worden bewerkt. Vanuit onze eigen praktijk hebben wij hiermee goede ervaringen bij een groot pensioenfonds.

Samenwerken kan verschillende vormen aannemen. Samenwerking krijgt zeker in de publieke sector vaak de vorm van

# De faalfactoren bij het opzetten van een SSC hangen direct samen met het veranderingsproces zelf

horizontale samenwerking. Zoals bij verschillende gemeentes in Oost-Grongingen die een intergemeentelijke samenwerkingsorganisatie opzetten voor ICT-beleidsvorming en -uitvoering of meerdere ziekenhuizen die gezamenlijk een financiële administratie zijn gaan voeren. Ook in de financiële sector zijn verschillende voorbeelden van dergelijke horizontale samenwerking te vinden, zoals Interpay en Stater. Doel van deze samenwerkingsverbanden is vaak schaalvergroting met kosten- en kwaliteitsvoordelen.

Ook verticale samenwerking kan voorkomen. Het aantal voorbeelden hiervan is nog beperkt, maar kan in potentie sterk bijdragen aan innovatieve organisatieconcepten met een hogere toegevoegde waarde. Te denken valt aan een SSC-inkoop van een autoproducent én haar toeleveranciers: dat maakt het mogelijk de gehele keten anders in te richten en aan te sturen. Ook een samenwerking van ziekenhuizen met zorgverzekeraars voor het declaratieproces kan nieuwe inzichten geven in hoe dit proces te organiseren.

## Besturingsmodel

De volgende vraag is wie wat waarover te zeggen heeft. In eerste aanleg hoeft er in de hiërarchische verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden weinig te veranderen. Wel verandert er veel in de samenwerkingsrelaties, in de horizontale verbanden. De resultaatverantwoordelijke eenheden die voorheen zelf activiteiten uitvoerden, gaan nu binnen of buiten de organisatie diensten inkopen. Daarnaast ontstaat er een nieuwe shared services organisatie die diensten gaat aanbieden aan interne klanten. Als laatste krijgt de directie meer dan voorheen te maken met afhankelijkheden tussen de verschillende eenheden.

In het veranderingsproces is het dus niet alleen voldoende om aandacht te geven aan de inrichting van het SSC zelf. Maar ook aan de veranderingen in de aansturing door de directie en de veranderingen in werkwijze bij de resultaatverantwoordelijke eenheden.

## Inrichting

Belangrijke onderwerpen die hier aan bod komen, zijn bijvoorbeeld de inrichting van een professionele relatie tussen het SSC en haar klanten; de bepaling van de knip in de processen; het ontwerp van het organisatiemodel van het SSC; de bemensing van de nieuwe organisatie en de gewenste cultuur en managementstijl. Over deze en andere lastige vragen is inmiddels veel literatuur verschenen en kennis beschikbaar.

De beantwoording van deze van deze inrichtingsvragen is

relevant, daarover geen misverstand. Maar laat het niet het startpunt zijn voor besluitvorming of voor een veranderingstraject. Het grote risico hiervan is dat het proces verzandt in de inhoud, omdat er onvoldoende een gemeenschappelijk beeld is over de eerder aangehaalde invalshoeken.

## Verandering

Het realiseren van een SSC is een ingrijpende verandering voor iedere organisatie en raakt veel relevante aspecten zoals de wijze van werken, de besturing, de marktbenadering, de structuur, de processen en de systemen. Uit het eerder aangehaalde onderzoek blijkt dat de meest genoemde faalfactoren direct samenhangen met het veranderingsproces zelf. Er is al een aantal belangrijke instrumenten de revue gepasseerd dat van belang is voor een succesvolle verandering. Denk hierbij aan het realiseren van de gemeenschappelijke visie, de business case die wordt opgebouwd met alle betrokkenen en het expliciet aandacht geven aan de benodigde veranderingen bij zowel de directie, de resultaatverantwoordelijke eenheden als het SSC.

## Conclusie

Shared services is geen oplossing die standaard kan worden toegepast. Starten bij het nadenken over de inrichting van het service center zelf is dan ook de omgekeerde weg. De invulling van het service center zou daarentegen een optelsom moeten zijn van een aantal belangrijke afwegingen die alle betrokkenen in de organisatie met elkaar maken. Langs deze weg kan het SSC een effectief antwoord bieden op een aantal relevante interne vraagstukken en is er een hogere kans dat het SSC ook daadwerkelijk leidt tot de gewenste voordelen. J

Wim Schotman is Vice President in de marktgroep 'Openbaar Bestuur' van Caggemini Consulting.

Jurgen Schut is Principal Consultant in de adviesgroep 'Finance Transformation' van Caggemini Consulting en speerpunttrekker van het thema 'Shared Services'.

## Noten

1 Shared Services in Beweging, een struikelpartij of een sprint. Onderzoek in 2004 van Caggemini Consulting bij 80 grote organisaties in Nederland naar de succesfactoren in de verandering.

2 Lokale Zaken, Zomer 2004

3 Zie bijvoorbeeld J. Strikwerda *Shared Service Centers*, van kostenbesparing naar waardecreatie. 2004