

Shared services: een hype of écht iets nieuws?

Door: André de Graaf

Op 9 december 2004 werd, op een studiebijeenkomst met dezelfde titel in Den Haag, de website www.sharedservicebijdeoverheid.nl officieel in gebruik genomen. Op deze bijeenkomst bleek een overweldigende belangstelling voor het onderwerp. Ook het aantal studiedagen en fora die staan gepland, hebben veel belangstelling. Die belangstelling kan ook worden afgeleid uit het relatief grote aantal publicaties over shared services dat in de afgelopen 24 maanden is verschenen. Wat zijn shared services eigenlijk? Is het een hype of écht iets nieuws?



De eerste Shared Service Centers (SSC's) ontstonden in de jaren '80 van de vorige eeuw in de USA. De belangrijkste reden voor het ontstaan was dat grote, complexe organisaties – die vaak geografisch waren verspreid – zich méér op hun primaire taken wilden concentreren. Er werd gekozen om sommige ondersteunende bedrijfsprocessen onder te brengen in een aparte entiteit (of aparte entiteiten) die daardoor deze processen konden standaardiseren en optimaliseren. Zo sneed het mes aan twee kanten: naast een betere focus op het primaire proces kon de kwaliteit van de ondersteunende bedrijfsprocessen omhoog en konden de kosten door de schaalvoordelen dalen. Toen dat in de praktijk redelijk bleek te werken, werden steeds meer SSC's gevormd en in het midden van de

jaren '90 'waaide' het fenomeen over naar Europa en begonnen ook in Nederland de eerste organisaties SSC's op te zetten. Toen in 2000 duidelijk begon te worden dat het economisch allemaal wat minder ging, werd de gretigheid voor het onderwerp shared services alleen nog maar groter, omdat menigeen werd aangetrokken door het aspect kostenverlaging.

Shared service betekent 'service providing' en standaardisatie

Het verlenen van shared services is een vorm van 'service providing' (voorzien in dienstverlening) die inspeelt op de behoefte om werkzaamheden uit te besteden. Net als bij outsourcing kunnen er in een organisatie een of meerdere onderdelen zijn, die min of meer gelijkvormige (delen van) bedrijfsprocessen

willen uitbesteden. Shared service is de interne variant, terwijl outsourcing de externe variant is. Er zijn daarom opmerkelijk veel overeenkomsten tussen shared services en outsourcing. Er bestaan SSC's voor verschillende ondersteunende bedrijfsprocessen zoals financiële administratie, HRM, ICT etc. Een dergelijk afgebakend gebied wordt aangeduid met 'shared service-domein'.

Om daadwerkelijk de voordelen van schaalgrootte te kunnen benutten, is het belangrijk dat de serviceverlening van een SSC gestandaardiseerd is. De 'transitie' van activiteiten verplaatst de verantwoordelijkheid voor de uitvoering ervan van de betrokken organisatieonderdelen naar het SSC. Afhankelijk van het SSC-

domein en de mate waarin de organisatie al standards heeft, kunnen dit soms majeure operaties zijn.

Enkele voorwaarden voor welslagen

Onderzoek heeft aangetoond dat het noodzakelijk is dat de top van een organisatie en het management van de onderdelen die van een SSC gebruik gaan maken vóóraf dezelfde visie hebben. Daarbij gaat het vooral over wat met het SSC wordt beoogd, wat het feitelijk is, hoe en door wie het wordt bestuurd en hoe de relatie tussen het SSC en de gebruikers/afnemers zal zijn.

Een organisatie die werkzaamheden intern gaat 'uitbesteden' raakt weliswaar een aantal interne zorgen kwijt, maar krijgt er ook een voor terug: de regiefunctie, ook wel aangeduid met 'demand management'. Er moet nu immers gestuurd gaan worden op de output van het SSC in plaats van de eigen interne activiteiten. Het voorbereiden en inrichten van de regiefunctie dient zorgvuldig te gebeuren. Het is een taak die meestal nog niet in de uitbestedende onderdelen aanwezig is en waarmee – bij onvoldoende voorbereiding – grote problemen kunnen ontstaan.

Het verdient de aanbeveling het inrichten van de regiefunctie en het demand management gelijk met de transitie te realiseren.

Over de onderwerpen 'transitie' en 'transformatie' ontstaan vaak misverstanden bij het opzetten van een SSC. Transitie is feitelijk de administratieve en organieke verhuizing van activiteiten van de uitbestedende organisatie naar het SSC. Dat hoeft overigens geenszins een fysieke verhuizing te betekenen. De doelstelling van het SSC is echter – o.a. door standaardisatie – schaalvergroting te bereiken. Daarvoor zal de bestaande wijze waarop activiteiten worden uitgevoerd soms enigszins worden aangepast. Tijdens de transformatiefase worden de organisatie van het SSC en serviceverlening zélf gestroomlijnd. De organisatorische stroomlijning betreft onder meer de be-



sturing en de primaire en secundaire processen in het SSC zelf. De stroomlijning van de serviceverlening betreft de werkprocessen, procedures, standards, ondersteunende middelen etc. Transformatie kan het beste worden gezien – naar analogie van 'verhuizen' – als 'verbouwen'.

Het veranderen van de uitvoering van ondersteunende taken naar de ware aard van 'service providing' en/of het concentreren daarvan is vooral mensenwerk. Het is opvallend dat alleen al het bespreekbaar proberen te maken van het onderwerp shared services soms hevige emoties kan oproepen. Vaak omdat het (ten onrechte) gezien wordt als een moderne vorm van centralisme, soms omdat het management van bedrijfsonderdelen het ziet als het begin van de aantasting van zijn autonomie, en een enkele keer omdat betrokkenen geen noodzaak tot veranderen zien. De praktijk heeft echter bewezen dat het geconcentreerd uitvoeren van ondersteunende taken een positieve uitwerking heeft op de professionaliteit van de betrokken medewerkers. Het is echter een proces dat niet 'vanzelf' gaat: het moet wel worden gestuurd.

SSC in de wereld van het onderwijs en de jeugdzorg

Bij onderwijsinstellingen zijn er, vooral als die in dezelfde sector zitten, veel secundaire processen die nagenoeg iden-

tiek verlopen. Zo zal de financiële administratie van het ene ROC voor een belangrijk deel hetzelfde zijn als die van een ander. Bovendien zal een ROC zich naar zijn 'klanten' niet onderscheiden door de manier waarop de financiële administratie wordt gevoerd. Het moet dus mogelijk zijn dat onderwijsinstellingen elkaar kunnen vinden in samenwerking op het gebied van dit soort ondersteunende activiteiten. Door schaalvergroting kan immers de kwaliteit stijgen en kunnen de kosten dalen. Geld dat vrijkomt en weer in het primaire (onderwijs)proces kan worden gestoken.

In de jeugdzorg is dit door de complexiteit van de structuur van de vele organisaties die hierbij zijn betrokken moeilijker. Anderzijds biedt dit voor de lokale overheden, die een regierol in dit veld is toegedacht, juist goede kansen om door het faciliteren van samenwerking bij ondersteunende processen van de betrokken organisaties deze regierol goed en actief te kunnen uitvoeren.

Shared services betekent samenwerking en samenwerking is een 'wils'-intentie tussen mensen. Shared services is daarom mensenwerk.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met André de Graaf (030) 689 49 81 of andre.de.graaf@capgemini.com