

# Shared Service Centers: hoe de weerstanden bij de invoering daarvan te overwinnen

Prof. dr. J. Strikwerda is hoogleraar organisatieleer en organisatieverandering aan de Amsterdam Graduate Business School van de Universiteit van Amsterdam, senior fellow van het Nolan Norton Institute en organisatieadviseur verbonden aan Nolan Norton & Co.

**Bij de invoering van Shared Service Centers gaat het om een fundamentele verandering van de organisatie, met diepgaande sociaal-psychologische aspecten. SSC's betekenen het afscheid van het divisie- of businessunit-model en daarmee van traditionele modellen voor internal governance. Voor het change management heeft dit zwaarwegende consequenties.**

Het fenomeen shared service centers (SSC) is in de Verenigde Staten sinds het begin van de jaren negentig in opkomst, in Nederland sinds een jaar of vijf. SSC's worden ingevoerd om kosten te besparen en de kwaliteit van de interne dienstverlening te verhogen. De invoering van SSC's vormt een inbreuk op het concept van de verticaal en functioneel georganiseerde divisie en idem businessunit. Daarmee vormt invoering van SSC's ook een wijziging van het model van de 'internal governance' van de onderneming. Toch blijkt in de praktijk dat invoering van SSC's meestal enkel wordt gezien als een wijziging in de operatie. Dit laatste, in combinatie met de grote rol die ICT bij invoering van SSC's speelt, heeft als gevolg dat invoering van SSC's als een ICT-project wordt georganiseerd. Dit geldt daardoor ook voor de wijze waarop met het aspect van change management wordt omgegaan. Het is dan ook niet verwonderlijk dat van de dertig onderzochte bedrijven er negenentwintig rapporteerden niet tevreden te zijn over het door de externe consultants aangeboden en uitgevoerde change management. Over hoe het change management bij invoering van SSC's wel goed geregeld kan worden handelt dit artikel. Het is gebaseerd op een onderzoek dat in opdracht van en deels gefinancierd door de Stichting Management Studies is uitgevoerd door het Nolan Norton Institute.<sup>1</sup> Eerst wordt kort uiteengezet wat SSC's zijn en hoe deze te begrijpen zijn vanuit het concept van de businessunit-organisatie. Vervolgens wordt een resumé gegeven van change management met betrekking tot bestuurlijke veranderingen. Het

derde deel van het artikel bestaat uit een beschrijving van een model hoe de invoering van SSC's te faseren en daarmee hoe change management daarbij aan te vatten.

## Het fenomeen shared service center

Een SSC is een resultaatverantwoordelijke eenheid (RVE) in de interne organisatie van een onderneming of instelling die tot taak heeft specifieke diensten te verlenen aan divisies, businessunits en dergelijke. In de praktijk worden SSC's ook wel aangeduid met termen als 'backoffice', 'counting house', 'call-center', afhankelijk van de activiteiten die het SSC uitvoert.

Hoeveel bedrijven met een shared service center werken, respectievelijk bezig zijn er één of meer in te voeren, is niet precies bekend. Bij een inventarisatie uitgevoerd eind 2002 konden er met gemak meer dan honderdvijftig shared service centers in Nederland worden geïdentificeerd bij iets meer dan honderd ondernemingen.<sup>2</sup> Cijfers uit onder meer de Verenigde Staten wijzen op aantallen en een ontwikkeling die een structureel karakter van het fenomeen shared service center suggereren.

Voorbeelden van shared service centers zijn:

- e-Bridge: administratie voor de werkmatschappijen van Randstad.
- ING-SCH: shared service center voor administratieve afhandeling van hypotheeken.
- DSM: shared service center voor de gemeenschappelijke inkoop.

1. Een volledig verslag van het onderzoek is gepubliceerd in: J. Strikwerda, *Shared Service Centers: van kostenbesparing naar waardecreatie*, Van Gorcum – Stichting Management Studies, Assen, 2003.

2. Zie noot 1, p. 170.

- Defensie: Defensie Interservice Commando, het shared service center voor verschillende activiteiten ten behoeve van alle krijgsmachtonderdelen.
- Unilever: shared service center voor HRM.

Verwant aan het fenomeen shared service center is de opkomst van ‘service firms’, ondernemingen die voor eigen rekening en risico diensten op het gebied van onder meer ICT, accounting en HRM leveren aan andere ondernemingen. Dit artikel beperkt zich tot het shared service center als onderdeel van de interne organisatie van een onderneming.

Shared service centers worden ingevoerd om de kosten van specifieke ondersteunende en generieke operationele processen te verlagen en de kwaliteit van de interne dienstverlening te verhogen, daarnaast spelen ook strategische overwegingen een rol. Het gaat hierbij zowel om ondersteunende diensten als om generieke activiteiten uit de waardeketen: administratie, ondersteuning van de verkoop, inkoop, ICT, logistiek, HRM-transacties, fabricageactiviteiten, productontwikkeling. Stafactiviteiten voor statutaire taken, beleidstaken en de controller worden nimmer in een shared service center geplaatst. Een eerste verkenning leert dat op de kosten van de processen die door een shared service center worden uitgevoerd in circa twee jaar tijd 25 tot 50 procent kan worden bespaard. In een aantal bedrijven worden SSC's mede ook om strategische redenen ingevoerd: verhoging van de flexibiliteit en voorbereiding op nieuwe specialisaties en idem machtsverhoudingen in de markt.

Wat SSC's zo bijzonder maakt, is dat invoering een breuk betekent met het concept van de verticaal en functioneel geïntegreerde divisie of businessunit. Verticaal geïntegreerd wil zeggen dat alle activiteiten van de waardeketen van een divisie in die divisie zelf plaatsvinden. Functioneel geïntegreerd wil zeggen dat de divisie of businessunit zelf over alle ondersteunende activiteiten als HRM, ICT, administratie, en dergelijke beschikt.

Het concept van de verticaal en functioneel geïntegreerde businessunit stamt uit 1918, het werd bedacht en ingevoerd door de toenmalige leiding van Du Pont met als motief alle activiteiten en processen te doen concentreren op de aan een businessunit toegewezen productmarktcombinatie.<sup>3</sup> In 1926 werd het concept van Du Pont door Alfred Sloan op grotere schaal toegepast bij General Motors in de vorm van het nu bekende divisieconcept.<sup>4</sup> Na de Tweede Wereldoorlog werd het divisieconcept in-

gevoerd bij grote Europese ondernemingen.<sup>5</sup> In de jaren tachtig, vooral door toedoen van Hans Wissema's boek *Unit Management* werd het concept van businessunits in Nederland zeer breed populair in het bedrijfsleven en ook in de non-profit.<sup>6</sup>

Het succes van het divisieconcept en het businessunit-concept kan niet alleen economisch verklaard worden; minder coördinatiekosten, productdifferentiatie en concentratie op een toegewezen marktsegment. Even belangrijk is de sociale kant. Beslissingsbevoegdheden en het gebruiksrecht op productiemiddelen werden in het divisieconcept vergaand gedelegeerd, tezamen met een bottom-line-verantwoordelijkheid, vooral dat laatste was niet mogelijk in de functionele organisatie. Door die vergaande

delegatie en decentralisatie werd op de ondernemerskwaliteiten van een grotere groep mensen een beroep gedaan dan in het geval van de functionele organisatie en konden dezen zich ontwikkelen tot ondernemers. Daarbij beantwoordde het concept van de divisie en de businessunit aan psychologische behoeften van de mens als zelfbeschikking, het vormen van een eigen identiteit binnen een groter geheel en respect, doordat er duidelijke, meetbare prestaties waren die eenduidig op individuele personen waren terug te voeren.

Het invoeren van SSC's betekent een einde aan zowel de verticale integratie van divisies als de functionele integratie. De managers van divisies respectievelijk van de businessunits moeten nu hun resultaten zien te realiseren door diensten in te kopen bij SSC's, activiteiten waarover ze niet langer hiërarchische zeggenschap hebben. Het kan wel zijn dat de kosten lager zijn en de kwaliteit hoger, dat neemt niet weg dat SSC's een gevoel teweegbrengen van afhankelijkheid, verminderde zeggenschap, minder speelruimte en onzekerheid. Wat als een businessunit zijn doelstellingen niet realiseert omdat een SSC niet presteert? Wie wordt daarop aangesproken? Het is dan ook niet verwonderlijk dat de emotionele reacties op het concept van het SSC de rationele overwegingen van kosten, kwaliteit en strategie overheersen. Immers hele generaties bestuurders en managers zijn geselecteerd en beloofd op hun kwaliteiten om goed in het systeem van divisies en businessunits te kunnen functioneren.

De positie van divisie manager en businessunit-

## Het invoeren van SSC's betekent een einde aan zowel de verticale integratie van divisies als de functionele integratie

3. E. Dale, *The Great Organizers*, McGraw-Hill, New York, 1960.

4. A.D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA, 1962;

P.F. Drucker, *Concept of the Corporation*, John Day, New York, 1946;

A.P. Sloan, *My Years with General Motors*, Penguin Books, Hammondsworth, 1962/1986.

5. N. Fligstein, 'The spread of the multidivisional form among large firms, 1919-1979', *American Sociological Review*, 50, 1985, p. 377-391.

6. J.G. Wissema, *Unit Management II: Ondernemerschap en samenhang in de gedecentraliseerde onderneming (2e, gewijzigde ed.)*, Van Gorcum Assen, 1987/1996.

manager is ook een sociale rol en identiteit die door iedereen begrepen wordt, binnen de onderneming en buiten de onderneming. Deze positie staat symbool voor een geheel van thoughtless rationality<sup>7</sup>, tacit knowledge en sociale routines met betrekking tot hoe een multi-divisie-organisatie respectievelijk een businessunit-organisatie te besturen. Alle betrokkenen voelen dat deze elementen worden verstoord door de introductie van SSC's. Dat maakt betrokkenen zenuwachtig, in het bijzonder bestuurders en managers van divisies, businessunits en werkmaatschappijen. Een belangrijke pij-

ler van hun machtsbasis dreigt ondermijnd te raken.<sup>8</sup> Dat is een gezonde reactie: iedereen heeft recht op zelfbehoud. Diezelfde reactie verwijst ook naar een ander belangrijk collectief aspect: hoe zal de organisatie bij invoering van SSC's in control zijn, hoe verloopt dan het bestuursproces? Bovendien, een organisatie-model kan alleen goed werken als betrokkenen voor zichzelf die organisatie begrijpen.

ing van SSC's in control zijn, hoe verloopt dan het bestuursproces? Bovendien, een organisatie-model kan alleen goed werken als betrokkenen voor zichzelf die organisatie begrijpen.

#### Management van organisatieverandering

Er is de afgelopen veertig jaar zoveel gepubliceerd over change management dat het onvoorstelbaar is dat er niet een methode bestaat om SSC's op een soepele manier in te voeren. Toch bestaat zo'n methode niet. De reden daarvan is dat fundamentele veranderingen, van markten, van interne organisaties van ondernemingen, steeds hun oorsprong hebben in veranderende schaarsteverhoudingen in de economie. De invoering van SSC's weerspiegelt de overgang in de economie naar exploitatie van kennis en van de overcapaciteit in productiemiddelen.<sup>9</sup> Veranderende schaarsteverhoudingen impliceren steeds veranderende machtsverhoudingen. Diegenen wier machtsbasis erodeert, die dus hun machtspositie moeten opgeven, zullen bewust, maar vaker onbewust, zich daartegen verzetten.

De invoering van het divisieconcept mag dan door Alfred Sloan als logisch beschreven zijn in zijn boek,<sup>10</sup> in werkelijkheid was het een bikkelhard politiek proces waarbij een aantal spelers (die van de oude werkmaatschappijen) met harde hand buiten de deur zijn gezet.<sup>11</sup> Sloan heeft zijn boek, één van de klassiekers in de managementliteratuur, pas gepubliceerd toen alle spelers uit de tijd van de invoering van het divisieconcept overleden waren.

Voor de bestuurder die, hetzij uit offensieve strategische motieven, hetzij uit kosten oogpunt, wil dat één of meer SSC's in zijn organisatie worden ingevoerd, is dan ook een centrale opgave hoe te voorkomen dat als gevolg van een interne machtsstrijd, de invoering van die SSC's vertraagd wordt, of halfslachtig wordt uitgewerkt en geïmplementeerd. Een machtsstrijd die vooral onderhuids wordt uitgevochten in zakelijke termen, als verantwoordelijkheid, marktgerichtheid, transferprijzen, kwaliteit, tijdigheid, betrouwbaarheid en dergelijke.

De vraag die dan gesteld kan worden is of deze onderhuidse machtsstrijd een bijzonder geval is van weerstand tegen verandering. Zeker is het zo dat het vasthouden aan een machtspositie en wat daarmee adjunct is: status, inkomen, carrièreperspectief, één van de redenen is voor weerstand tegen verandering.<sup>12</sup> Dan ligt het voor de hand voor de leiding van de onderneming één van de volgende klassieke tactieken toe te passen naar medewerkers om weerstand tegen verandering op te lossen:<sup>13</sup>

- a. *Educatie en communicatie*: wanneer het ontbreekt aan informatie en begrip over noodzaak en opbrengsten van de veranderingen;
- b. *Participatie en betrokkenheid*: wanneer de leiding niet over alle informatie beschikt om de verandering te ontwerpen en anderen macht hebben om weerstand te bieden;
- c. *Faciliteren en ondersteunen*: wanneer personen weerstand bieden omdat ze moeite hebben zich aan te passen vanwege vereiste kennis en kunde;
- d. *Onderhandelen en tot overeenstemming komen*: wanneer een persoon of een groep verliezer is en macht heeft weerstand te bieden (op grond van specifieke kennis);
- e. *Manipulatie en co-optatie* (personen die dwars liggen leuke posities vergeven): wanneer andere tactieken niet werken of te duur zijn;
- f. *Expliciete en impliciete dwang*: wanneer snelheid geboden is en de veranderaars over aanzienlijke macht beschikken.

Het punt bij invoering van SSC's is nu juist dat deze figuur de informatieasymmetrie tussen de raad van bestuur en het management van divisies respectievelijk businessunits reduceert. Het lagere management en medewerkers zullen steeds vasthouden aan deze informatieasymmetrie ter wille van hun eigen speelruimte. De invoering van SSC's heeft zoveel met detailprocessen te maken dat de raad van bestuur nooit zelf, zonder inbreng van medewerkers, over de details van de invoering van een SSC kan beslissen. In termen van het hiervoor ge-

## De invoering van SSC's weerspiegelt de overgang in de economie naar exploitatie van kennis en van de overcapaciteit in productiemiddelen

7. Een term geïntroduceerd door de econoom Von Hayek

8. J. Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1992.

9. Zie voor een uiteenzetting hierover noot 1, hoofdstuk 8.

10. Sloan, zie noot 4.

11. R.F. Freeland, *The Struggle for Control of the Modern Corporation: Organizational Change at General Motors, 1924-1970*, Cambridge University Press, New York, 2001.

12. Zie voor een volledig overzicht van redenen voor weerstand tegen verandering: J. O'Toole, *Leading Change: Overcoming the Ideology of Comfort and the Tyranny of Custom*, Jossey-Bass San Francisco, 1995.

13. J.P. Kotter, *Realizing Change*, Harvard Business School Publishing, Boston MA, 1997.

ven overzicht hoe met weerstand tegen verandering om te gaan, blijven er voor de raad van bestuur maar twee tactieken over: educatie en participatie. Gegeven deze conclusie is het de vraag wat de inhoud van die educatie kan zijn en hoe die participatie vorm te geven, zodanig dat de doelstellingen van de onderneming gerealiseerd worden. Beide kunnen gerealiseerd worden wanneer over een zestal vragen zorgvuldig<sup>14</sup> wordt gecommuniceerd binnen de organisatie.<sup>15</sup> Deze zes vragen zijn:

1. Wat is de *aanleiding* van de beoogde verandering, waarom is de verandering noodzakelijk?
2. Wat is het *doel* van de beoogde verandering, welke operationele en/of strategische doelen moeten op welke termijn daarmee gerealiseerd worden?
3. *Wat* houdt de verandering materieel in, wat verandert er precies aan structuren, processen en dergelijke?
4. Wat is het *proces* van verandering: fasering, planning, betrokkenheid van medewerkers?
5. Hoeveel tijd is er om de verandering te realiseren, is er sprake van tijdsdruk of niet?
6. *'What's in for me'*, wat betekent de verandering voor mij persoonlijk?

Dat deze vragen besproken zouden moeten worden in relatie tot de verandering van een organisatie heeft zijn grond in de behoefte van de mens aan:

- *Veiligheid*, in fysieke zin, in economische zin en in psychologische zin;
- *Waardering* en *respect*, in het bijzonder het bevestigd krijgen van het zelfrespect;
- *Rechtvaardigheid*, op een faire wijze behandeld te worden in het bijzonder waar het gaat om beloning en betrokkenheid bij besluitvorming;
- *Identiteit* en de behoefte om bij een groep te horen (*belonginess*).

De erkenning van deze basisbehoeften van de mens heeft ertoe geleid dat in het vak veranderingmanagement steeds veel aandacht wordt besteed aan het proces van organisatieverandering: het betrekken van medewerkers, communicatie, fasering, rituelen en het toepassen van werkvormen als stuurgroepen, werkgroepen en dergelijke. Daarmee wordt invulling gegeven aan de behoefte van medewerkers op een faire wijze behandeld te worden en betrokken te worden bij de invoering van SSC's. Het paradoxale is dat hoe meer aandacht wordt gegeven aan het proces van verandering, des te meer het respect van het individu geschonden kan raken. Het individu wil in die zin gerespecteerd worden dat hij inhoudelijk

geïnformeerd wil worden over de aanleiding en de doelstelling van de verandering. Een gezond individu snapt wel dat niet eeuwig met dezelfde organisatievormen gewerkt kan blijven worden, ziet ook wel dat er sprake is van kosten als gevolg van duplicatie van afdelingen en als gevolg van gebrek aan standaardisatie.

Tegelijk heeft het individu steeds de neiging vast te houden aan zijn routines, aan wat hij ziet als bewezen causale relaties tussen inspanning, werkwijzen (dus ook organisatievormen) en daarmee gerealiseerde resultaten. Ook de verticaal en functioneel georganiseerde businessunit-organisatie is een causaal model voor succes. Waarom zou, gezien het succes in de twintigste eeuw, daarvan afscheid genomen moeten worden?<sup>16</sup> Het individu, ongeacht het niveau in de organisatie, heeft steeds de neiging vast te houden aan die businessunit-organisatie en de problemen die daarmee zijn op te lossen via informatiesystemen (CRM bijvoorbeeld), cultuurprogramma's en systemen voor kennismanagement. Zoals we inmiddels weten, allemaal 'oplossingen' die niet werken.

Daarmee komen we op de inhoud van educatie als vorm om met weerstand tegen verandering om te gaan en ook op de inhoud van de eerste vraag: wat is de aanleiding tot invoering van SSC's? Deze educatie dient erop gericht te zijn betrokkenen te doen inzien dat en waarom, in het specifieke geval van de eigen onderneming, de divisievorm of businessunit-vorm niet meer werkt. Elke organisatievorm heeft een aantal, als regel impliciete, assumpties. Door technologische ontwikkelingen, veranderende schaarsteverhoudingen, wijzigingen in de structuur van de markt en dergelijke, gaan deze assumpties na verloop van tijd niet meer op. Daarmee gaat de organisatie in zijn functie als causaliteitsrelatie ook niet meer op: betrokkenen zullen niet langer met, in dit geval de divisieorganisatie, hun doelstellingen kunnen realiseren.<sup>17</sup> Pas als betrokkenen dat inzien ontstaat er in hun geest en in hun handelen ruimte voor nieuwe organisatievormen.

Uit het onderzoek naar hoe in Nederland ondernemingen omgaan met de invoering van SSC's komt dan ook naar voren dat wanneer de raad van bestuur inziet dat de structuur van hun sector in termen van specialisatie van ondernemingen zich wijzigt en dat daarom SSC's moeten worden ingevoerd, de implementatie van SSC's ordelijk ver-

## Het paradoxale is dat hoe meer aandacht wordt gegeven aan het proces van verandering, des te meer het respect van het individu geschonden kan raken

14. *Zorgvuldig wil hier zeggen: niet te veel en niet te weinig (te veel communicatie destabiliseert het sociale systeem), niet te gestructureerd en niet te vrij, niet te frequent et cetera.* S.L. Brown & K.M. Eisenhardt, *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Press, Boston, Mass, 1998, p. 30.

15. *Bewerkt naar:* A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington, 'Strategic Management: The Strengths and Limitations of a Field'. In: A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy and Management*, London: SAGE Publications, 2002.

16. *Zie hierover ook:* J. Strikwerda, 'Het einde van de business unit', *Holland Management Review*, (41) p. 27-33.

17. *Dit is uitgewerkt in hoofdstuk 3 van noot 1.*

loopt. Deze categorie raden van bestuur laat zich niet van de wijs brengen door weerstand tegen SSC's door divisie managers. Als het motief voor invoering van SSC's enkel is kostenbesparing, zonder een diepgaander visie, dan is invoering van SSC's een rommelig proces, waarbij iedereen die zich verzet tegen invoering van SSC's er in slaagt de raad van bestuur van zijn tempo en koers af te brengen. Daarmee is ook het nodige gezegd over de doelstelling van invoering van SSC's. Invoering van SSC's, zeker in het geval van meer SSC's die tezamen een infrastructuur vormen voor de businessunits, is nimmer enkel gericht op kostenbesparing. Het doel is het realiseren van kennisexploitatie en van strategische flexibiliteit en de combinatie van stabiele efficiënte generieke operaties met marktactiviteiten die lichtvoetig georganiseerd zijn en snel op marktontwikkelingen kunnen anticiperen. Met de invoering van SSC's wordt in essentie een nieuw economisch model voor de onderneming geïmplementeerd. Dat toch in de praktijk enkel de doelstellingen van kostenbesparing en kwaliteitsverhoging van de interne dienstverlening worden genoemd heeft als oorzaak dat managers pragmatisch ingesteld zijn. Ze voelen wel wat de meer fundamentele veranderingen zijn, maar ze moeten in hun communicatie begrijpbaar zijn en ze hebben geen tijd om alles precies op te schrijven zoals de wetenschapper dat doet.

Voor het omgaan met weerstanden tegen invoering

### **Voor het omgaan met weerstanden tegen invoering van SSC's is het van belang de grens van pragmatiek wat op te schuiven**

van SSC's is het van belang de grens van pragmatiek wat op te schuiven. Illustratief zijn in dit opzicht de ervaringen met de begeleidingscommissie bij het onderzoek waarop dit artikel is gebaseerd, een commissie die was samengesteld uit vertegenwoordigers uit bedrijfsleven en overheid. Aanvankelijk werd er de vraag gesteld: wanneer zijn we van die SSC's af, wanneer wordt het weer normaal? Na lezing van het concept van hoofdstuk 8 van het boek over toekomstige ontwikkelingen in de economie, werd die vraag niet meer gesteld en werd ingezien dat invoering van SSC's een onomkeerbare structurele ontwikkeling in de economie is. Dit is een voorbeeld van hoe door educatie een sluimerende weerstand tegen invoering van SSC's opgelost kan worden en omgezet in motivatie ze in te voeren.

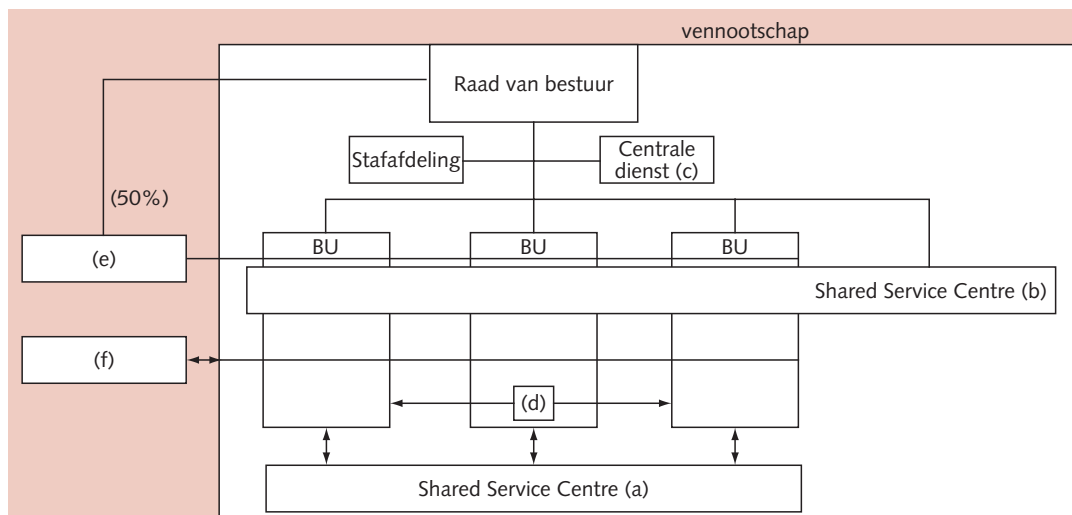
Met betrekking tot de vraag wat er verandert door invoering van SSC's kan in relatie tot weerstand tegen invoering van SSC's het volgende worden opgemerkt.

De invoering van SSC's is een wijziging van de internal governance van de onderneming. In technische zin betekent dit dat het systeem van gedelegeerde beslissingsbevoegdheden, resource allocatie, de cyclus voor planning & control, managementcontrol, et cetera wijzigt.

Wat niet wijzigt, daarover bestaan in de praktijk veel misverstanden, is de verantwoordelijkheid van de businessunit-manager, alleen moet hij die verantwoordelijkheid op een andere wijze realiseren. Dit laatste maakt die businessunit-manager onzeker, hij wordt van anderen afhankelijk, anderen waarover hij geen hiërarchische zeggenschap heeft. Dus vormt dit een bron van weerstand tegen invoering van SSC's. De oplossing voor deze weerstand is niet te zeggen dat dit wel zal worden opgelost tijdens de implementatie van de invoering van de SSC's en dat de businessunit-manager daarbij dan betrokken zal worden. Voorafgaand aan die implementatie moeten er beslissingen worden genomen welke processen uit de businessunit overgeheveld zullen worden naar het SSC en welke achterblijven in de businessunit. De businessunit-manager zal zijn onzekerheid over de toekomstige afhankelijkheid van de SSC-manager projecteren op de beslissing welke processen wel of niet over te hevelen met als gevolg een voor de onderneming suboptimale beslissing. In dit geval moet deze vorm van weerstand tegen invoering van SSC's worden opgelost door eerst die wijziging in de internal governance van de onderneming uit te werken, voorafgaand aan het ontwerp van de interne organisatie van het SSC en dus ook voorafgaand aan de implementatie van het SSC, en de nieuwe internal governance uitvoerig met de betrokken managers van de businessunits te bespreken. In deze besprekingen wordt het nieuwe bestuursproces van de onderneming bediscussieerd: wie stuurt het SSC aan, hoe komt het budget daarvan tot stand, wie bepaalt de transferprijzen, hoe worden conflicten opgelost, wat mag de manager van het SSC wel zelf beslissen, wat niet, wanneer mag een manager van een businessunit buiten het SSC op de vrije markt inkopen en dergelijke. De ervaring in een aantal gehouden workshops over SSC's leert dat alleen al de discussie over hoe een SSC op te hangen in de organisatie, betrokkenen helpt zich bewust te worden van de beslissingen die genomen moeten worden en hoe de nieuwe organisatie kan gaan werken (zie figuur 1).

Pas als al die vragen beantwoord zijn kan met de uitwerking van het SSC worden begonnen. Belangrijker nog is dat door deze discussies en de besluiten die daarin genomen zijn, de belangrijkste

**Figuur 1. De verschillende mogelijkheden hoe een SSC op te hangen in de interne organisatie van de onderneming**



(a) het SSC als interne joint venture van de BU's; (b) het SSC als infrastructuur voor de BU's; (c) het SSC rapportierend aan de corresponderende stafafdeling (alleen voor accounting); (d) een SSC dat binnen een BU is gehouden; (e) een SSC dat als een aparte vennootschap is georganiseerd, deels gehouden door de onderneming, deels door het management; (f) een SSC dat als een zelfstandige onderneming in de markt werkt (outsourcing).

spelers rondom in te voeren SSC's zich de nieuwe organisatie al eigen gemaakt hebben en daarmee vertrouwd zijn, zodat ze zelf goed leiding kunnen geven aan hun deel van het veranderingsproces, ook omdat ze de vragen die hiervoor gesteld werden naar hun mensen toe kunnen beantwoorden en uitleggen.

Twee vragen zijn dan nog niet beantwoord: hoeveel tijd heeft de onderneming en wat zijn de gevolgen voor de individuele medewerker. Uit het voorgaande blijkt wel dat ondernemingen die SSC's enkele uit oogpunt van kostenbesparing invoeren geneigd zijn zo snel mogelijk te willen oogsten en dus minder tijd uittrekken om met weerstanden om te gaan. Ondernemingen die vanuit een visie SSC's invoeren zullen zich rekenschap geven van het tempo van veranderingen in hun sector en een positie kiezen ten opzichte van dat tempo.

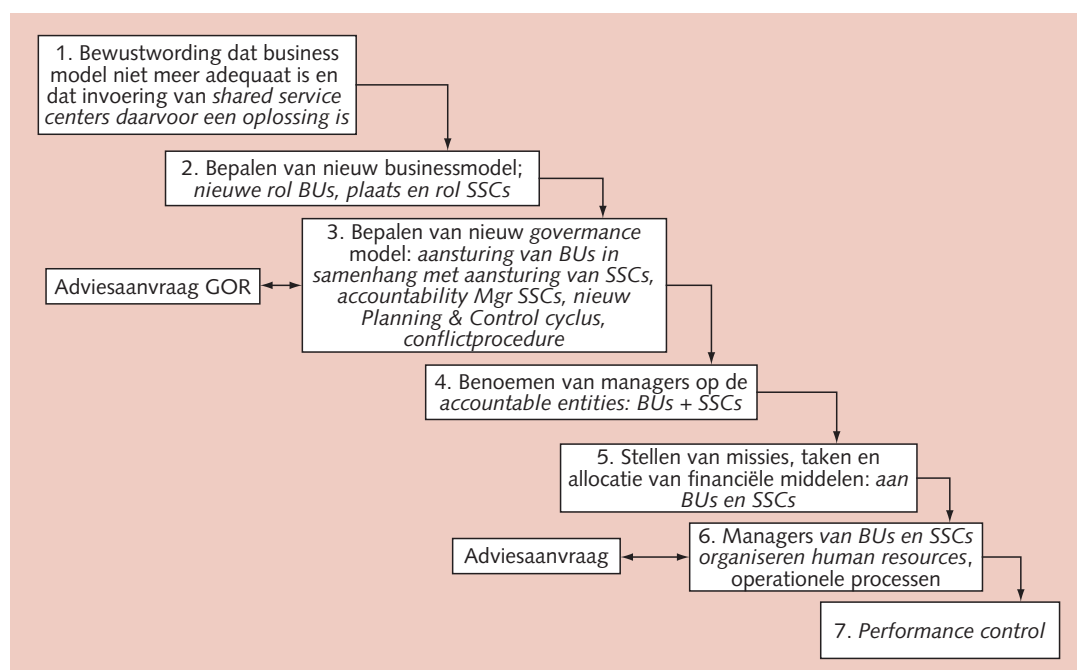
Onderdeel van die visie is ook dat ze zich de vraag stellen hoe ze medewerkers kunnen binden aan de organisatie: carrièrepatronen, persoonlijke ontwikkeling, nieuwe beloningsvormen, et cetera.

**De fasering van invoering van shared service centers**

Wat is nu een vruchtbare fasering van het proces van invoering van SSC's? Invoering van shared service centers heeft te maken met zich wijzigende verhoudingen in de economie, dus met invoering van andere businessmodellen en dus impliceert

invoering van shared service centers een wijziging in de internal governance. Dit impliceert dat de fasering voor de besluitvorming, het ontwerp en de invoering van shared service centers de fasering moet volgen zoals die geldt voor bestuurlijke veranderingen. In de praktijk blijkt echter dat nog al eens de fasering wordt gevolgd voor invoering van nieuwe ICT-systemen. Een andere fasering die werd aangetroffen is die van: (1) identificeren synergiegebieden; (2) businesscase; (3) ontwerp implementatieplan; (4) implementatie. Beide laatstgenoemde faseringen blijken niet te werken bij invoering van SSC's. Bij bestuurlijke veranderingen is er sprake van een principieel andere fasering. De eerste, meest lastige fase is de bewustwording dat het economisch model waarop de onderneming berust niet meer adequaat is. Dat is daarom lastig omdat managers steeds geneigd zijn teleurstellende resultaten op te lossen door het verbeteren van bestaande processen. Als er een nieuw economisch model is vastgesteld, dus ook een nieuwe strategie, dan moet dit worden vertaald in een nieuw operationeel model. Dit nieuwe operationele model moet vertaald worden in een nieuw systeem voor internal governance. Vervolgens kunnen dan de nodige benoemingen worden gedaan, waarna de taakstelling volgt en de implementatie. De fasering voor invoering van SSC's volgt bij die ondernemingen die daar het meest succesvol mee omgaan dan ook het schema zoals weergegeven in figuur 2.

**Figuur 2. De stappen van invoering van shared service centers**



Gezien de diepe invloed die invoering van shared service centers heeft op rollen, status en identiteiten moet de kern van het proces van change management bij invoering van shared service centers gerealiseerd worden in fase 3. Zoals hiervoor uiteengezet, is een bespreking van nieuwe rollen, verantwoordelijkheden en managementprocessen, daarvoor een effectieve methode. Idealiter, maar dat is nooit het geval in organisaties, zijn de sleutelfiguren die in fase 4 benoemd worden vertrouwd met de aanleiding van invoering van shared service centers, met de doelstellingen, met wat er verandert en hebben ze dat voor zichzelf eigen kunnen maken en accepteren ze de gevolgen, zodat zij vandaaruit aan hun mensen leiding kunnen geven waar het gaat om het proces van het opzetten van het aan hen toegewezen shared service center. Bij de implementatie van shared service centers, fase 6, is er ook weer sprake van change management, maar die is meer traditioneel van karakter en gericht op de medewerkers in het SSC zelf.

Uit de onderzochte praktijkgevallen kan worden geconcludeerd dat er een behoorlijk percentage bedrijven is dat de invoering van SSC's begint met fase 6, na een algemeen besluit van de raad van bestuur, om vervolgens tot de ontdekking te komen dat er allerlei zaken in de internal governance geregeld moeten worden voordat ze verder kunnen. Hierdoor moeten ze als het ware eerst terug de trap op voordat het SSC operationeel kan worden.

Uiteraard heeft de keuze van fasering ook te maken met de opvatting van de raad van bestuur zelf over hoe veranderingen te leiden met daarbij als regel de inschatting hoeveel tijd beschikbaar is en hoe kritisch een tijdige realisatie van kostenbesparing is. Er zijn raden van bestuur die de opvatting hanteren dat, als zij een signaal aan de organisatie hebben gegeven, door instelling van een projectteam, het shared service center vervolgens maar uit de organisatie naar voren moet komen, waarbij het worstelen met onzekerheden, onderlinge ruzies, enzovoort als een leerproces worden gezien. Als een raad van bestuur bewust besluit tot zo'n proces, dan valt daar weinig tegenin te brengen, tenzij de kosten van verandering en de tijdigheid van de realisatie van doelen niet stroken met het belang van de vennootschap en/of individuen in zo'n proces worden geslachtofferd. Dan zal de raad van commissarissen corrigerend moeten ingrijpen.

In een aantal van de onderzochte gevallen zijn raden van bestuur zich ervan bewust dat zij topdown leiding moeten geven aan het proces van invoering van shared service centers. Dat zijn die gevallen waarin de raden van bestuur vanuit de ontwikkelingen in de structuur en vanuit machtsverhoudingen in de markt de noodzaak van invoering van SSC's begrijpen. Die raden van bestuur zien in dat bepaalde besluiten enkel door de raad van bestuur zelf genomen kunnen worden, terwijl andere besluiten binnen de door de raad van bestuur gecreëerde kaders wel veilig gede-

leerd kunnen worden. Enkele raden van bestuur gaan een stap verder, deze definiëren niet alleen doelstelling en kaders, maar zitten boven op het proces om te voorkomen dat invoering van shared service centers vertraagd wordt door politieke spelletjes. Uiteraard speelt er bij de invoering van SSC's, naast de in dit artikel genoemde governance-aspecten en daarmee verwante weerstanden tegen invoering van SSC's, nog een aantal meer operationele aspecten. Een overzicht van kritische succesfactoren voor invoering van SSC's zoals die uit ons onderzoek naar voren zijn gekomen is opgenomen in het kader: 'Tien succesfactoren voor de invoering van shared service centers'.<sup>18</sup>

## Tien succesfactoren voor de invoering van shared service centers

1. Een juist begrip van het waarom van SSC's: kostenbesparing als doelstelling alleen is niet voldoende.
2. Een juiste keuze van type SSC qua ophanging en aansturing in de organisatie, afhankelijk van strategie en aard van de processen.
3. Een herontwerp van het systeem voor internal governance, voorafgaand aan het ontwerp van de interne organisatie en de implementatie van SSC's, waarbij het proces van herontwerp van het systeem van internal governance en de besluitvorming daarover tevens wordt gebruikt voor het proces van change management.
4. Een adequate aanpassing van de planning & control-cyclus, c.q. het systeem voor managementcontrol, inclusief transferprijzen, hoe het budget van het SSC tot stand komt enzovoort.
5. Een stabiele infrastructuur voor datacommunicatie en idem een stabiel IT-platform.
6. Het opstellen en opleggen van richtlijnen met betrekking tot standaardisatie van data-elementen en processen.
7. Het tijdig, dat wil zeggen voorafgaand aan de implementatie van SSC's, aanpassen van het systeem voor management development aan nieuwe competenties en carrièrelijnen van managers.

8. Parallel aan het ontwerpen en implementeren van de interne organisatie en de processen van het SSC: het herontwerpen en implementeren van de processen in de businessunits.
9. Expliciete programma's gericht op de identiteitsbeleving van de medewerkers in SSC's, en hun ontwikkeling als mens en als professional.
10. Het tijdig coördineren van de activiteiten van de businessunits en de SSC's, waaronder het direct oplossen van conflicten, waarbij steeds het belang van de onderneming als geheel leidend is.

### Slot

De invoering van shared service centers is uitdrukking van een fundamentele ontwikkeling in de economie. Zoals steeds bij doorwerking van fundamentele economische ontwikkelingen in organisatievormen, gaat dat gepaard met ingrijpende gevolgen in sociaal-psychologische zin. Het leiden van zulke veranderingsprocessen moet zorgvuldig gebeuren, daarvoor is allereerst bewustzijn nodig van de aard van het veranderingsproces zoals dat geïmpliceerd wordt door invoering van shared service centers. Zoals één van de bestuurders tijdens het onderzoek het stelde: invoering van shared service centers is het wijzigen van de grondwet van de organisatie. Zoals het wijzigen van de grondwet een ander proces vergt dan het wijzigen van een wet, moet de invoering van shared service centers qua change management anders worden geleid, georganiseerd en gefaseerd dan het invoeren van een nieuw ICT-systeem of operationele processen. Alle verandering is lastig, maar als de aanleiding, de doelstellingen en wat er nu precies verandert goed begrepen worden, dan krijgt het proces van verandering als vanzelf een natuurlijk karakter. Wanneer mensen de gelegenheid wordt gegeven zich de aanleiding voor verandering eigen te kunnen maken, en als zij heldere doelen meekrijgen en goed geïnformeerd worden over wat invoering van shared service centers precies inhoudt, operationeel, formeel, emotioneel, vooraf aan de implementatie, dan is het change management al voor het grootste deel gerealiseerd.

18. J. Strikwerda & A. Seising, 'Shared service centers: Conditions and critical success factors'. In H. J. T. M. v. d. Zee, & J. Strikwerda (Eds.), *Fostering Execution: How to leverage leadership in a confused business environment*, Nolan, Norton & Co, De Meern, 2003.