

Shared Service Centra

Van keuze tot aan realisatie

Den Haag, 1 april 2004
Status: versie 1.0

Gemaakt door



IBAS Consultancy b.v.



Colofon

Verantwoording Dit document beschrijft de visie van Quint Wellington Redwood en IBAS Consultancy op het concept van shared services, de keuzes die relevant zijn voor de organisatie die met dit concept aan de slag wil en de wijze waarop het geïmplementeerd kan worden.

Auteurs Marijke Stroucken / Roelof Douwstra
Co-auteurs Tonni van der Marel / Alfred de Jong

Adres Quint Wellington Redwood
Koninginneweg 162
1075 EG Amsterdam

IBAS Consultancy b.v.
Amersfoortsestraat 15, postbus 66
3769 ZH Soesterberg

Telefoon 020-3053700

0346-353914

Fax 020- 3053701

0346-352074

E-mail info@quintgroup.com

consultancy@ibas.nl

©



IBAS Consultancy b.v.



Inhoudsopgave

1	Ontwikkelingen in de bedrijfsvoering	3
2	Het concept van Shared Services	5
2.1	Activiteiten die zich lenen voor een SSC	6
2.2	Redenen om activiteiten in een SSC onder te brengen	6
2.3	Terugverdiendtijd	7
2.4	Verschillende soorten SSC	8
2.5	De interne organisatie	8
2.6	De organisatie van een SSC	10
2.7	Aard van het SSC stelt eisen aan de organisatie	12
2.8	Soms beter geen SSC	13
3	Implementatie van een shared service centrum	14
3.1	Randvoorwaarden en uitgangspunten	14
3.2	Stappen en fasering	15
3.3	Het managen van de klant en leverancier	16
4	Het implementatietraject Van De SBF	18

1 Ontwikkelingen in de bedrijfsvoering

Tot eind jaren 70:
centraal gestuurde
bedrijfsvoering

Van oudsher wordt er binnen organisaties geworsteld met de vraag of bepaalde taken centraal of decentraal zouden moeten worden ingericht. Aanvankelijk werden veel ondersteunende diensten centraal geleverd. Business managers konden weinig invloed uitoefenen op de kwaliteit en de kosten van deze diensten. Toen de resultaten van bedrijven eind jaren zeventig onder druk kwamen te staan, is dit centrale concept ter discussie komen te staan. *“een productiemanager moet zich niet kunnen verschuilen achter intern gezeur over middelen....”*

De bestuurder van Stork, die - ergens eind jaren zeventig - deze zin uitsprak heeft hiermee de basis gelegd van een andere aanpak, die van het integrale management. Een manager die verantwoordelijk is voor productie, moet ook kunnen beschikken over de middelen. Hij moet niet afhankelijk zijn van stafafdelingen, die hem zijn speelruimte afnemen. Of erger nog: van dienstverleners, die eigenlijk zijn baas vertegenwoordigen. Eenduidige verantwoordelijkheid voor het werk is van belang en daarmee een maximaal engagement voor het werk.

Jaren 80 en 90:
intrede concept van
integraal
management en
decentralisatiegolf

Vanuit het concept van integraal management is in de jaren 80 een decentralisatiegolf op gang gekomen. Binnen organisaties werden resultaatgerichte eenheden ingericht (business-units, directoraten, agentschappen etc.), die verregaand bevoegd werden om hun eigen bedrijfsvoering in te richten, opdat ze ook integraal op het resultaat van hun eenheid konden worden afgerekend. Op concern-niveau werden slechts nog enkele kaders gesteld, die richtinggevend waren voor de inrichting van de bedrijfsvoering binnen de resultaatgerichte eenheden – en soms werden zelfs die verlaten om intern ondernemerschap te bevorderen.

In de praktijk betekende dit, dat centrale administraties, expertisegebieden en ondersteunende activiteiten werden gedecentraliseerd. Het kwam de slagkracht van de integrale manager ten goede. Waar de centrale organisatie vaak rekening moest houden met alle bedrijfsonderdelen en daardoor traag en duur was, kon de integrale manager zich beperken tot dat wat hij strikt genomen nodig had en snel reageren. Gegevens waren direct toegankelijk en mensen konden rechtstreeks worden aangestuurd.

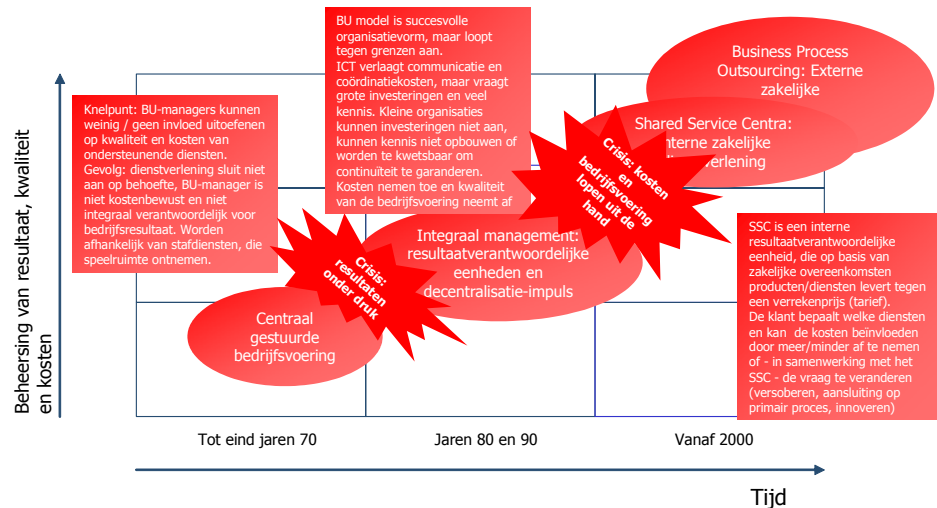
Mogelijkheden van
technologie leiden
tot nieuwe
organisatie-
vraagstukken

In de loop van de negentiger jaren ontwikkelde met name de informatietechnologie zich zodanig, dat bezwaren die eens hadden geleid tot de grote decentralisatiegolf konden worden weggenomen. Met behulp van moderne technologie kunnen gegevens ineens overall toegankelijk worden gemaakt. Dit kan bovendien snel en flexibel. De kosten zijn echter vaak hoog en er is veel kennis en capaciteit nodig om het te kunnen realiseren en onderhouden.

Deze ontwikkeling heeft het paradigma van integraal management ernstig verstoord. Waar het in het verleden economisch verstandig was om bepaalde ondersteunende activiteiten in kleine eenheden, dicht bij het primaire proces te organiseren, blijkt dat nu niet meer zo te zijn. De kleine eenheden zijn te klein om specialistische kennis op te bouwen, die nodig is om te innoveren. De ICT-

investeringen zijn vaak te hoog om rendabel te zijn met een beperkt aantal gebruikers.

SSC is de volgende stap in ontwikkeling en professionalisering van organisaties



Een nieuw concept: shared services

Wat is dan de volgende stap? Opnieuw centraliseren, om zodoende schaalvoordelen te benutten? Dat zou een stap terug zijn in de tijd, omdat de integrale manager dan per definitie zijn bevoegdheid om direct te sturen op de bedrijfsvoering – en daarmee ook zijn integrale verantwoordelijkheid voor het bedrijfsresultaat – zou inleveren. In de organisatiekunde is gezocht naar modellen, waarmee de schaal waarop bepaalde activiteiten worden georganiseerd kan worden vergroot, terwijl de zeggenschapsstructuur niet wordt aangetast. Het concept van shared services geeft invulling aan dit nieuwe organisatie-model.

Shared Services: de oplossing?

Het concept staat op dit moment volop in de belangstelling. Organisaties die de kosten van hun bedrijfsvoering willen drukken zien het als *de* oplossing voor hun probleem. Het lijkt dan ook heel eenvoudig. Voeg de ondersteunende diensten van een aantal organisaties bij elkaar en voila, het werkt beter tegen lagere kosten. In potentie is dit zeker waar. Maar de mogelijkheden en het tempo worden wel sterk bepaald door het vertrekpunt van de organisatie die het concept wil implementeren. Datzelfde vertrekpunt zal in relatie tot het ambitieniveau dan ook sterk de aanpak van het traject bepalen.

2 Het concept van Shared Services

Het delen van diensten	Het concept is in wezen heel eenvoudig. Er zijn verschillende partijen, die binnen hun organisatie vergelijkbare activiteiten uitvoeren. Door deze activiteiten te bundelen ontstaan schaalvoordelen, die ten gunste komen van de deelnemende partijen. Er ontstaat dan een nieuwe organisatie, die de activiteiten voor alle deelnemende partijen uitvoert: een shared service centrum (SSC).
SSC versus centralisatie	<p>Hoewel er in eerste instantie veel overeenkomsten lijken te zijn met centralisatie, behelst het concept van shared services toch iets anders. Zeker, ook bij centralisatie worden diensten gebundeld en kunnen schaalvoordelen ontstaan. In die zin zijn er zeker overeenkomsten.</p> <p>Het belangrijkste verschil zit in de wijze waarop de shared services in een organisatie worden gepositioneerd en de wijze waarop het besturingsmodel wordt vormgegeven. Een centrale stafdienst is een door de concern-leiding <i>uit oogpunt van control op het eigendom van de onderneming</i> opgelegde dienstverlening, waaraan dienstonderdelen worden “onderworpen”.</p> <p>Een SSC wordt opgericht ter besparing van kosten en verhoging van kwaliteit, voor exploitatie van kennis en dus voor waardecreatie.</p>

Dat leidt tot een aantal kenmerken en criteria, die terugkomen in de definitie van een Shared Service Centrum:

Definitie SSC

Een shared service centrum (SSC) is een resultaatverantwoordelijke eenheid, die diensten levert aan de aangesloten operationele eenheden op basis van een overeenkomst en tegen een verrekenprijs¹.

De kern van de definitie zit in de volgende begrippen:

- Resultaatverantwoordelijk, opdat het SSC alleen diensten levert die door de aangesloten operationele eenheden worden gewenst en waarvoor ook wordt betaald.
- Overeenkomst, zodat er sprake is van zakelijke afspraken tussen een opdrachtgever (de aangesloten eenheid die diensten wil afnemen) en een opdrachtnemer (het SSC dat diensten wil leveren).
- Verrekenprijs, opdat het SSC inzichtelijk kan maken wat de diensten kosten en opdat de opdrachtgever met zijn verantwoordelijkheid als integrale manager kan bepalen of hij de dienst tegen die prijs wil afnemen.

Door resultaatverantwoordelijk te werken wordt het SSC gestimuleerd om kosten- en kwaliteitbewust te zijn. Door te werken met overeenkomsten wordt de opdrachtgever gestimuleerd om zijn vragen expliciet te formuleren en de kosten die daarmee worden gemaakt voor zijn rekening te nemen. Door te werken met prijzen

¹ Deze definitie is afgeleid van de definitie die J. Strikwerda heeft gegeven in het rapport “Shared Service Centres, van kostenbesparing naar waardecreatie”. Het rapport betreft een studie die is uitgevoerd in opdracht van de Stichting Management Studies in 's Gravenhage.

wordt het voor zowel het SSC als de opdrachtgever mogelijk gemaakt om de performance te vergelijken met anderen.

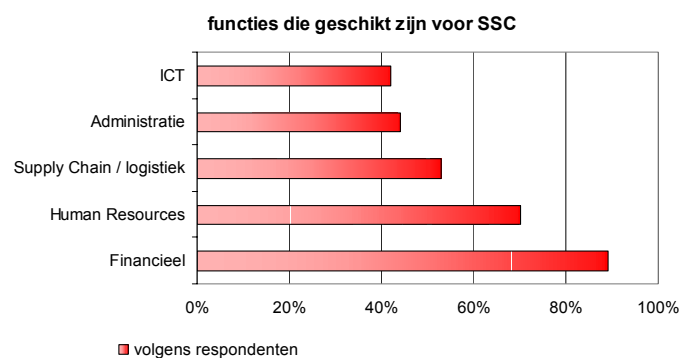
2.1 Activiteiten die zich lenen voor een SSC

In beginsel lenen alle ondersteunende activiteiten zich voor een SSC, zolang de schaalvergroting leidt tot kostenbesparing, kwaliteitsverhoging en kennisvermeerdering. Primaire activiteiten zullen zelden in een SSC worden ondergebracht, omdat ze te zeer verbonden zijn met de primaire doelen en het bestaansrecht van de onderneming of de instelling².

Toch worden ook niet alle ondersteunende activiteiten in een SSC ondergebracht. Dit heeft niet zozeer te maken met de aard van de activiteiten of dienstverlening, maar meer met verantwoordelijkheid van de concern-leiding. De volgende activiteiten worden het meest ondergebracht in al dan niet gespecialiseerde SSC's:

- Financiën en administratie
- Management informatie en –advisering
- Juridische en fiscale zaken
- Personeelsmanagement en –administratie
- Verkoop en marketing
- Computer services / ICT
- Inkoop
- Fabricage
- Logistiek
- Facilitaire dienstverlening
- PR en communicatie

In feite alle diensten, die ook wel in meer- of mindere mate worden uitbesteed aan derden.



Bron: Global SSC Survey, Deloitte en Touche

2.2 Redenen om activiteiten in een SSC onder te brengen

² Er is wel een tendens zichtbaar richting het bundelen van primaire taken, zoals bij banken en verzekeringsmaatschappijen (mutatieverwerking, hypotheekadministratie) en fabricageactiviteiten, zoals assemblage van eindproducten en productie van standaard-onderdelen.

Uit onderzoek blijkt dat een SSC voor meerdere problemen en ontwikkelingen als een interessante oplossing wordt genoemd³:

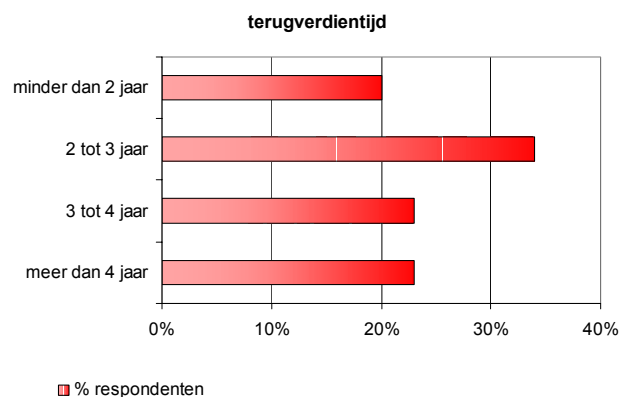
- Het reduceren van te hoge kosten van gedecentraliseerd ondernemerschap;
- Het realiseren van synergie, bijvoorbeeld t.a.v. innovatie en ontwikkeling;
- De noodzaak om professionaliteit en kwaliteit van ondersteunende en uitvoerende processen te verhogen;
- De wens om arbeidsproductiviteit in ondersteunende taken en administratief operationele taken te verhogen;
- Betere beheersing van outsourcing;
- Versterking van de kennisinfrastructuur voor de organisatie;
- Noodzaak van strategische flexibiliteit;
- Noodzaak van grotere transparantie in de organisatie

Wat het kan opleveren, is onderzocht door Deloitte en Touche⁴.

De gemiddelde ROI, zo blijkt uit dat onderzoek is 20%. De gemiddelde terugverdientijd is ongeveer 3 jaar en de gemiddelde besparing op het aantal medewerkers is 29% (waarbij een kleine 30% van de respondenten minder dan 10% wist te besparen en ruim 15% meer dan 30% op wist te besparen).

2.3 Terugverdientijd

ROI In het bedrijfsleven worden ROI's van 20% gerealiseerd, met een terugverdientijd van ongeveer 3 jaar. Gemiddeld wordt een reductie in personeel (fte) gerealiseerd van 29%. De overige besparingen zijn materieel van aard (doordat investeringen in bijvoorbeeld ICT beter benut worden) of kwalitatief van aard.



Zelfoverschatting De verdiensten worden in bijna 30% van de gevallen overschat en in bijna 20% van de gevallen onderschat. Hetzelfde geldt voor de implementatiekosten en tijd die nodig is om het concept te realiseren. Een goed uitgewerkte business case, die per fase wordt bijgesteld, is essentieel. De huidige business cases kunnen als basis worden beschouwd, maar zouden bij iedere fase in het project, voorafgaand aan de

³ Zie het onderzoek "Shared Service Centres" van J. Strikwerda

⁴ 2003 Global Shared Services Survey van Deloitte en Touche

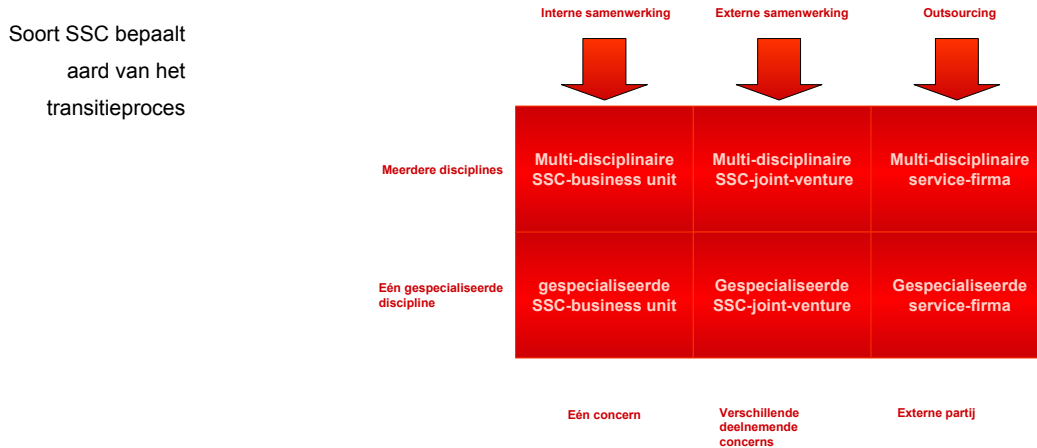
besluitvorming, moeten worden bijgesteld.

2.4 Verschillende soorten SSC

Twee dimensies: markt en inhoud Het concept SSC kan in verschillende vormen worden toegepast. Twee dimensies zijn daarbij van belang:

1. de dimensie van de "markt" van het SSC (interne markt, deelnemende partijen of vrije markt)
2. de dimensie van het producten/dienstenpakket van het SSC, dat gespecialiseerd kan zijn (bijvoorbeeld ICT of HRM), meer algemeen/multi-disciplinair van aard.

Met deze twee dimensies kunnen verschillende soorten SSC ontstaan, zoals is weergegeven in de onderstaande figuur. In de figuur is ook weergegeven wat de aard van het transitieproces is, dat afhankelijk van het soort SSC dat wordt ingericht van toepassing is.



2.5 De interne organisatie

Structuur van het SSC Hoe het SSC precies intern kan worden georganiseerd, is afhankelijk van de aard van de diensten die worden verleend. Wel kan worden gesteld dat er tenminste een aantal aspecten wordt onderscheiden:

- Het operationele model
- De operationele processen
- De leiding
- De bemensing, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden
- De competenties
- De cultuur, identiteit, waarden en normen en
- De fysieke organisatie.

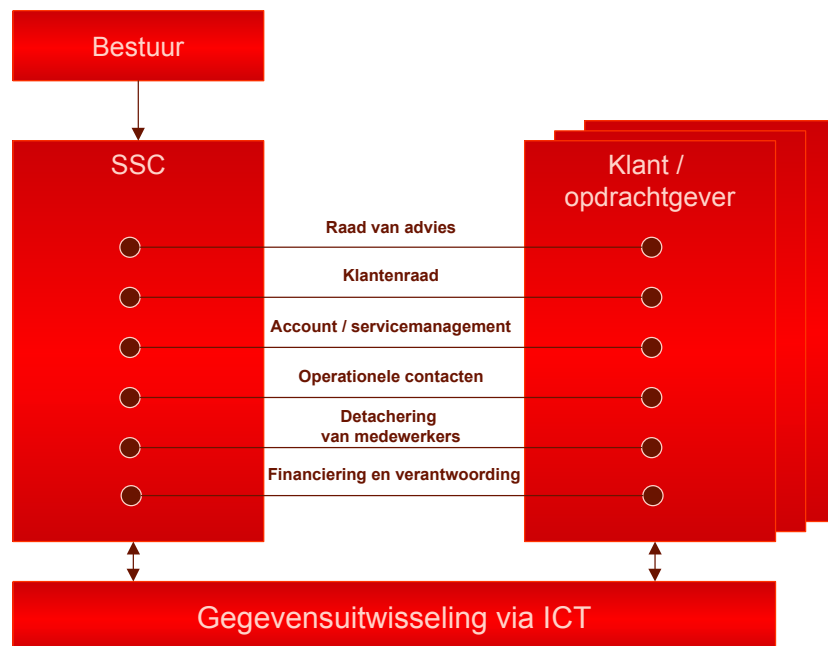
Vaak wordt er veel aandacht gegeven aan de fysieke organisatie (de structuur), terwijl de andere aspecten onderbelicht blijven. Op het moment dat er meer spelers betrokken zijn bij de vorming van het SSC, zal dat een groter risico vormen voor een succesvol implementatietraject.

Het operationele Omdat SSC's gericht zijn op efficiëntie en verhoging van de professionaliteit, zijn ze

model vrijwel altijd functioneel georganiseerd. Op het moment dat daarvan wordt afgeweken, en de activiteiten bijvoorbeeld per klant worden georganiseerd, ontstaan er verschillen in werkwijze en worden doelstellingen gericht op kostenbesparing, standaardisering en professionalisering niet meer gerealiseerd. In de praktijk zal er vaak een matrix-organisatie zijn, waarin specialisten verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van specifieke processen, ongeacht voor welke klant ze worden uitgevoerd. Daarnaast zullen er account- of servicemanagers worden aangesteld, die specifieke klanten bedienen en tot taak hebben om bepaalde bijzondere vraagstukken en problemen voor die klant in samenwerking met de procesmanagers op te lossen. Als er meerdere functionele disciplines in een SSC worden ondergebracht, dan zullen die veelal afzonderlijke, gespecialiseerde business-units worden georganiseerd.

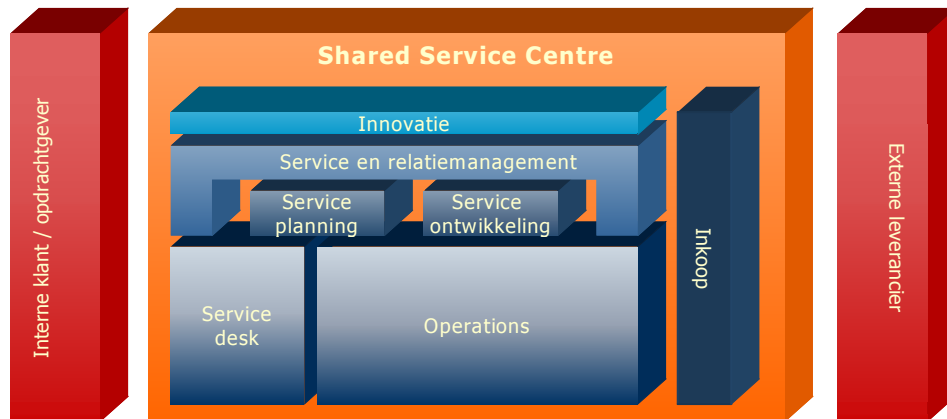
Relaties tussen SSC en afnemers

Een van de lastigste vraagstukken is hoe nu de interactie tussen het SSC en de afnemers / opdrachtgevers van het SSC gaat verlopen. De relaties op zich kunnen goed worden benoemd (zie de onderstaande figuur⁵). Op het moment dat het SSC zich als een commerciële marktpartij kan profileren, en de afnemende partijen ook de vrijheid hebben te kiezen tussen verschillende aanbieders, wijkt het patroon van de relaties niet echt af van wat in de vrije markt voorkomt. Op het moment dat het SSC echter standaard diensten moet verlenen en de afnemers in hun keuze beperkt worden tot verplichte winkelnering bij één specifiek SSC, worden een adviesraad (voor de strategie van het SSC en de vertaling van beleid richting de afnemers) en een klantenraad (voor de aard en kwaliteit van de dienstverlening) belangrijke instrumenten om de dienstverlening van het SSC te sturen.



⁵ overgenomen uit het rapport "Shared Service Centres" van J. Strikwerda en aangepast

Positie van het bestuur	De positie van het bestuur is afhankelijk van het “soort” SSC. Bij een intern SSC vallen zowel SSC als de klanten/opdrachtgevers van het SSC onder eenzelfde bestuur. Bij een joint-venture zal er veelal een raad van toezicht worden gevormd, waarin de participerende partijen zitting in nemen. Bij een zelfstandige (commerciële) onderneming zal er een autonoom bestuur worden gevormd, dat verantwoording aflegt aan de aandeelhouders.
2.6 De organisatie van een SSC	
Het organiseren van een SSC	De organisatie van een SSC is afhankelijk van de “soort” SSC die men kiest. De basis van een SSC is echter hetzelfde. De belangrijkste doelstelling is het shared leveren van diensten aan verschillende klanten/opdrachtgevers. Door de processen tussen het SSC en de klanten eenduidig te beschrijven is het organiseren van een SSC een procesimplementatie en niet een organisatorische discussie. Dat de verantwoordelijkheden voor de processen die de diensten gaan leveren belegd moeten worden zullen uiteindelijk leiden tot de organisatorische inbedding in de organisatie. Een bestaande organisatie met vastliggende verantwoordelijkheden op hiërarchische basis is dan ook een belangrijk struikelblok bij de aansturing van een SSC.
Belangrijke processen van een SSC	De strategische processen zijn gericht op ontwikkeling, effectuering en bewaking van strategie en beleid waar het gaat om de positionering van het SSC binnen de totale organisatie, het voeren HRM-beleid, de financiële principes en de te gebruiken infrastructuur. Tevens zal er op strategisch niveau een beleid moeten worden gevormd ten aanzien van de wijze waarop met leveranciers zal worden omgegaan vanuit de SSC. Vanuit deze Strategische Smart Buyer Functie (SBF) vindt ook het contact, op strategisch niveau, plaats met de leveranciers. De volgende beslissingen zullen, onder andere, genomen moeten worden om tot een beleid te komen: <ul style="list-style-type: none"> • Wordt er gestreefd naar een ‘preferred supplier’ strategie, of wordt er gekozen voor een ‘multi vendor’ of andere strategie? • Welk besturingsmodel wordt gehanteerd richting de leveranciers? • Welke randvoorwaarden en criteria worden gehanteerd bij de leveranciersselectie?
De service processen van een SCC en hun klanten	Onderstaand zijn de verschillende processen schematisch weergegeven en beschreven.



- Innovatie** Innovatie richt zich op vernieuwing van zowel de producten en diensten die worden geleverd, als op de wijze waarop producten en diensten worden geleverd. Zaken als elektronisch bestellen en betalen is een voorbeeld van innovatie, maar ook het digitaliseren van de documentenstroom of het leveren van een employee self-service infrastructuur. De trigger voor innovatie zal vaak niet van de klant komen, maar juist vanuit leveranciers die nieuwe technologie aanbieden of eigenstandige ontwikkelingen.
- Relatiemanagement** Relatiemanagement richt zich op het initiëren en onderhouden van relaties met de klanten en leveranciers van het SSC. Aan de klantzijde is de doelstelling er voor te zorgen dat de dienstverlening een optimale bijdrage levert aan de bedrijfsprocessen van de klantorganisatie. Belangrijk aspect hierbij is het afsluiten en bewaken van service afspraken ten aanzien van de te leveren diensten in de vorm van Service Level Agreements. Aan de leverancierszijde zullen vanuit de Smart Buyer Functie (SBF) contacten worden opgezet, onderhouden en worden afgebroken. Hierbij valt te denken aan de processen Contract Management en Inkoop Management. Deze processen zorgen ervoor dat de relatie met de leveranciers vanuit een centraal orgaan wordt beheerd.
- Service Planning** De Service Planning processen zijn er op gericht om op de lange termijn te kunnen voorzien in de benodigde resources (capaciteit) om bestaande, nieuwe en gewijzigde diensten te kunnen leveren. De maatstaf wordt hierbij gevormd door de service afspraken met betrekking tot performance en beschikbaarheid van de aangeboden diensten. Aspecten van de dienstverlening die hierbij aan de orde komen zijn: beschikbaarheid, continuïteit, veiligheid en financiële verrekening. Dit proces wordt vooral gevoed door de informatie die over klanten en leveranciers wordt verkregen uit het Relatie Management proces.
- Service ontwikkeling** Service Development richt zich op het specificeren en realiseren van verbeterde en nieuwe diensten voor de diverse klanten van het SSC. De behoefte van de klanten naar de verschillende (PIOFACH) diensten wordt in kaart gebracht en vertaald naar wijzigingen op de bestaande diensten en naar nieuwe diensten. Forecasting op basis van marktinformatie en te verwachten behoeftes van de klanten maakt hier eveneens onderdeel van uit.

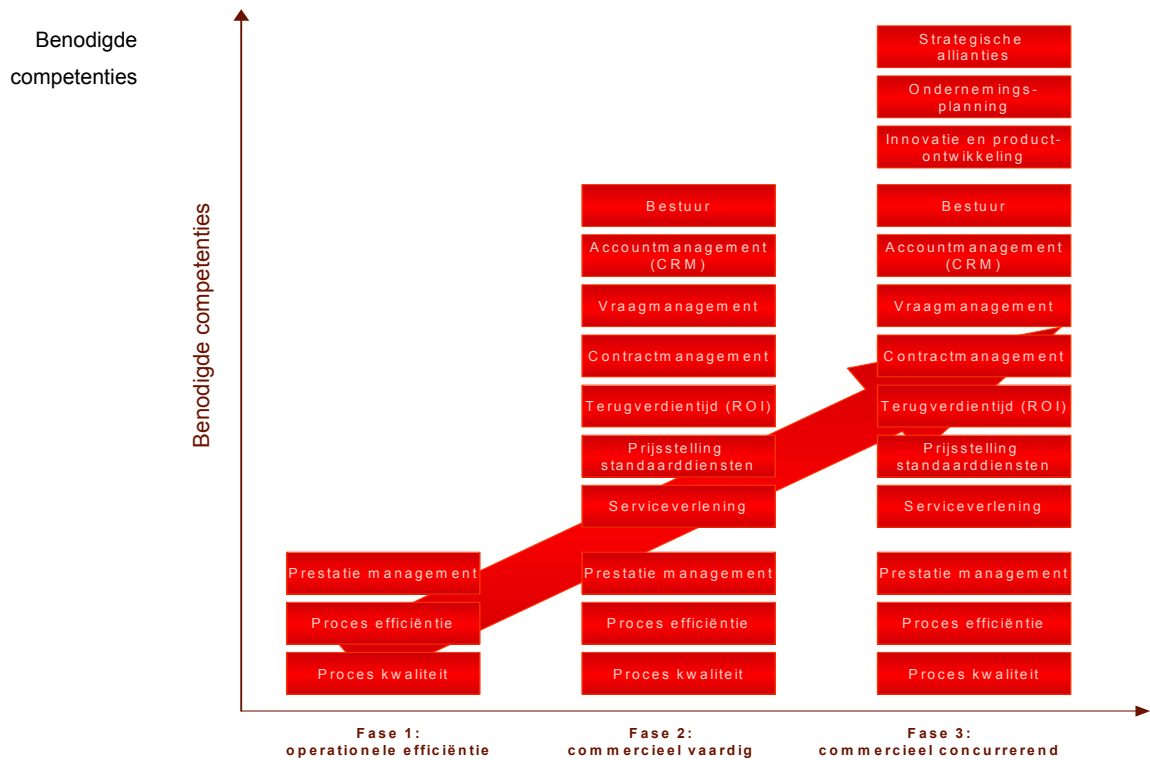
Service Desk	De Service Desk vormt op dagelijkse basis het “single point of contact” tussen de aanbieder en vragers van de SSC-diensten. Hier zitten de medewerkers waar de vragen vanuit de klantorganisatie terechtkomen. Bij de inrichting van de Service Desk zal worden bepaald of de service desk een sterk oplossend vermogen zal hebben (veel experts in de service desk) of meer fungeert als een call center en zorgdraagt voor een snelle doorvoer naar Service Operations. Door specialisten binnen Service Operations zal zorg worden gedragen voor de beantwoording van de klantvraag.
Service Operations	Binnen het cluster Service Operations vindt de daadwerkelijke “productie” van de verschillende SSC-diensten (zoals vastgesteld tijdens de scopebepaling, zie paragraaf 5.2) voor eindgebruikers plaats. Service Operations geldt als een zogenaamde 2e en zelfs 3e lijn van de Service Desk. Vragen die niet door de Service Desk kunnen worden opgelost komen hier terecht. Tevens vinden vanuit de Smart Buyer Functie binnen Service Operations de bestellingen richting de leveranciers plaats. Feitelijk is dat de effectuering van de contracten die binnen de reeds genoemde processen Contract- en Inkoop Management zijn afgesloten. De activiteiten waarvan bij de scopebepaling (zie paragraaf 5.2) is vastgesteld dat zij overgeheveld worden naar het SSC, zullen voornamelijk binnen het cluster Service Operations terechtkomen. Activiteiten binnen de overige clusters van het SSC zullen nieuw zijn voor de organisatie.
Klantorganisatie	De inrichting van een SSC voor de PIOFACH-diensten heeft gevolgen voor de organisatie van de klantorganisatie. Zoals reeds eerder beschreven, is het advies om de strategie-gebaseerde activiteiten (richtende activiteiten) binnen de klantorganisatie te houden. Richting de SSC zal in ieder geval moeten worden gezorgd voor een counterpart op dezelfde strategische, tactische en operationele niveaus
Leveranciers	De contacten vanuit de SSC met de leveranciers zullen op strategisch, tactisch en operationeel niveau plaatsvinden. Er zullen immers afspraken moeten worden gemaakt over onder andere samenwerkingsvormen, gedragsregels, communicatiemomenten, contractvormen, levertijden, facturering en betaling.

2.7 Aard van het SSC stelt eisen aan de organisatie

De eisen die worden gesteld aan de organisatie van het SSC worden zwaarder, naarmate het SSC meer concurrerend moet gaan werken.

In het onderstaande schema⁶ wordt dat weergegeven. Vanuit dit perspectief is het raadzaam om het concept gefaseerd in te voeren, te beginnen met een intern SSC gericht op operationele efficiëntie en kwaliteit, en pas daarna de aandacht en energie op het verbeteren van de dienstverlening en eventuele commerciële activiteiten.

⁶ Uit “Shared Services inc?, from back-office to profit-maker” van Booz, Allen, Hamilton.



2.8 Soms beter geen SSC

SSC: niet altijd de oplossing

In het onderzoek van Strikwerda worden ook situaties genoemd waarin het verstandiger is om niet voor een SSC te kiezen.

De marges van een organisatie moeten onder een zekere druk staan om te kunnen kiezen voor een SSC (sense of urgency). Is die druk er niet, dan is het de vraag of een dergelijk ingrijpend traject kan worden uitgevoerd.

Ook moeten de processen die in een SSC worden ondergebracht contractueel te beschrijven zijn en moet het mogelijk zijn om er een prijs aan toe te kennen. Lukt dat niet, dan is het wellicht verstandiger om niet voor een SSC te kiezen.

Als er intern nog heel weinig sprake is van standaardisatie van processen en systemen, dan is het soms verstandig om eerst daarin te investeren en vervolgens het gestandaardiseerde proces over te dragen aan een SSC. Dit maakt de overdracht beter beheersbaar en vermindert het afbreukrisico in het primaire proces. Aan de andere kant kan het SSC als een hefboom werken om tot standaardisatie over te gaan.

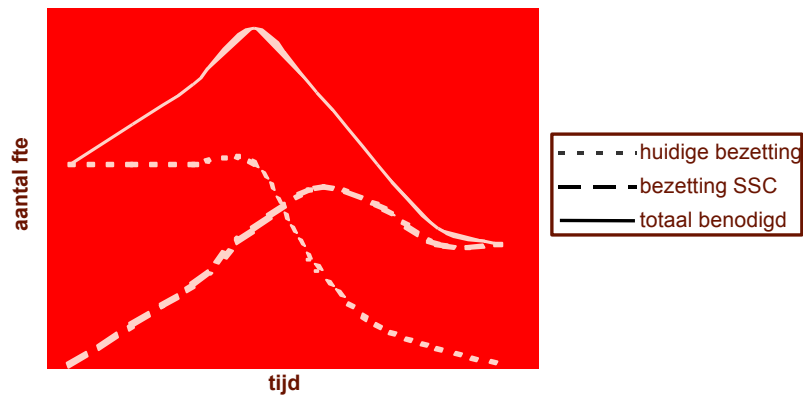
3 Implementatie van een shared service centrum

3.1 Randvoorwaarden en uitgangspunten

Uitgangspositie	<p>Het besluit om over te gaan naar een SSC is makkelijker genomen dan uitgevoerd. Voor een succesvolle en implementatie moet de deelnemende organisatie aan een aantal randvoorwaarden voldoen. Op de eerste plaats moet de organisatie weten wat ze wil overdragen aan het SSC en waarom (strategie en visie). De processen die worden overgedragen moeten worden “ontvlochten” uit de organisatie. Dat gaat goed als er sprake is van een eenduidige accountability (goed gestructureerde processen, waarbij verantwoordelijkheden en bevoegdheden eenduidig zijn vastgelegd en dus ook eenduidig kunnen worden overgedragen). Is dat niet het geval, dan verdient het aanbeveling om hier eerst intern orde op zaken te stellen en pas daarna het SSC in te voeren.</p> <p>Of de processen al vooraf gestandaardiseerd moeten zijn lopen de meningen uiteen. Zeker is dat het proces van standaardisatie een grote impact heeft op de organisatie en vaak veel (weerstand) losmaakt. Het proces zal eenvoudiger en minder emotioneel verlopen als het proces van standaardisatie al heeft plaatsgevonden en niet tegelijk met de invoering van een SSC hoeft plaats te vinden.</p> <p>Ook van belang is een goed functionerende ICT-infrastructuur. De basis onder het SSC is ICT. Functioneert de infrastructuur niet, dan heeft het SSC op dat vlak weinig te bieden.</p>
Business case	<p>Ten behoeve van de besluitvorming is het belangrijk om inzicht te krijgen in de kosten en baten van de hele operatie. Dit kan door het opstellen van een business case. Beslissen zonder business-case is natuurlijk mogelijk, maar het wordt dan wel lastig om achteraf te beoordelen of het SSC heeft opgeleverd wat ervan werd verwacht.</p>
Project	<p>Niet alleen de inrichting van een SSC is een project. Ook de overdracht van onderdelen aan het SSC kan het beste (afhankelijk van de omvang) als project worden aangepakt. Dit structureert de communicatie tussen de verschillende onderdelen en het SSC in oprichting, maar geeft ook voor betrokken medewerkers een duidelijk aanspreekpunt. Communicatie vanuit de projectorganisatie is – naast natuurlijk alle operationele en organisatorische activiteiten – een van de belangrijkste aandachtsgebieden.</p>
Capaciteit	<p>De realisatie van een SSC legt tijdelijk extra beslag op de middelen van de organisatie. Gedurende het traject van definiëring tot de operationele fase is er extra personele capaciteit benodigd. De mensen die in de huidige omgeving het werk doen kunnen pas gemist worden, wanneer het SSC operationeel is, terwijl voor de opbouw van het SSC een deel van deze medewerkers nodig is (kennis en ervaring). Zie onderstaande figuur.</p> <p>Dit is op te lossen door de in het SSC in te zetten medewerkers te vervangen voor uitzendkrachten. Zodat deze medewerkers vrijgemaakt kunnen worden. Hiernaast</p>

zal veelal samengewerkt worden met externe consultants die de kennis inbrengen die nodig is voor het realiseren van een SSC.

Capaciteitsbeslag ontwikkeling SSC

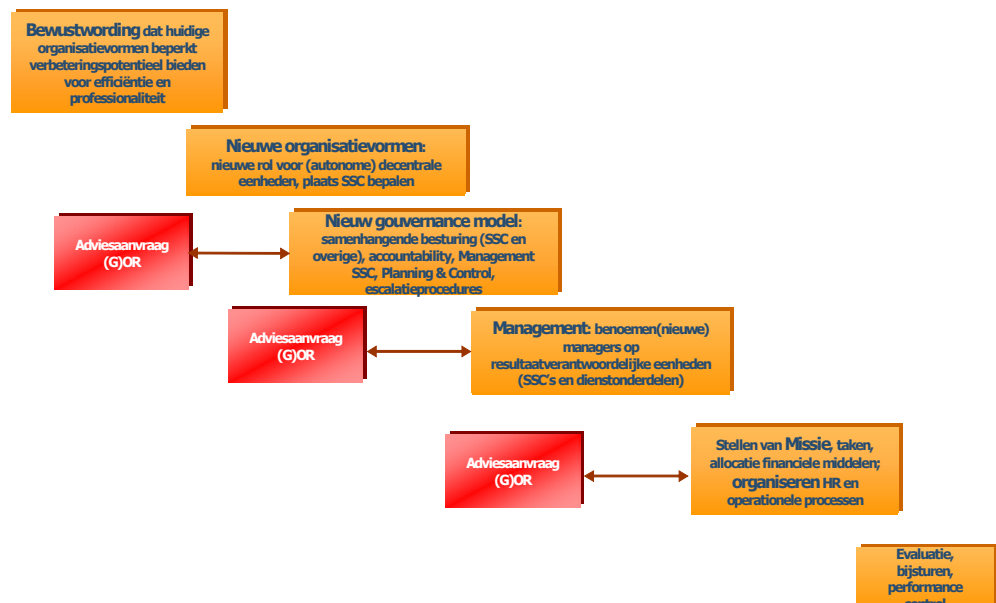


3.2 Stappen en fasering

Ingrijpende
verandering

De stap naar SSC is een ingrijpende verandering, die verder strekt dan alleen de structuur van de organisatie. Er moet rekening gehouden worden met een proces dat zeker drie jaar in beslag zal nemen, voordat alle aspecten van een SSC goed kunnen functioneren en er sprake kan zijn van een marktconforme dienstverlening.

Van belang is hetzij draagvlak en vrijwillige participatie van voldoende deelnemers, hetzij een bestuursbeslissing of politiek besluit op basis waarvan het traject in gang kan worden gezet. Ontbreken beide, dan is er geen basis voor een SSC.



Sturing en
medezeggenschap

Het ontwikkeltraject zou op het hoogste niveau in de organisatie moeten worden verankerd. Als het een organisatie-overstijgende ontwikkeling is, dan kan deze het beste worden aangestuurd door een stuurgroep, met een vertegenwoordiging van

de participerende organisaties en bestuurlijke verankering. De stuurgroep kan later worden omgevormd tot een bestuur, dat namens de participanten de leiding krijgt over het SSC.

De verankering is van groot belang. Verankering op een te laag niveau, of zonder vertegenwoordiging van alle partijen draagt het risico in zich gefrustreerd te worden door eindeloze besluitvormingsprocedures. En juist het tempo is één van de kritieke factoren in een zo ingrijpend veranderingsproces.

De consequenties voor medewerkers moeten zorgvuldig in kaart gebracht worden (incl. sociaal plan). Vroegtijdig betrekken van de medezeggenschap en mogelijk ook van de vakbonden is essentieel in het proces.

3.3 Het managen van de klant en leverancier

Met alleen een SSC
ben je er nog niet

Alleen het aanbieden van een SSC vanuit een centrale positie zal niet alle doelstellingen halen van de Business case. Het professionaliseren van de Klant – Leverancierrelatie is essentieel in het behalen van de targets. In het hoofdstuk waarbij de verschillende processen tussen de SSC en de klant worden uitgelegd blijkt dat het gaat om een groot aantal te managen processen. Als deze processen door elke klant met elke leverancier gemanaged moeten worden is er sprake van suboptimalisatie en verliest met de kracht als “Slimme inkoper en manager van diensten naar de leverancier”.

De “Slimme inkoper”

Bij het gebruik van een SSC met meerdere klanten is het vanuit de klant gezien verstandig de inkoop en demand-management taken te bundelen. Deze bundeling wordt de Smart Buyer Functie (SBF) genoemd en is de voorkant van de vraag (lees klant) organisatie naar het SSC. Deze SBF vervult de gebundelde vraag (zowel kwantitatief als kwalitatief) naar de SSC organisatie.

SSC processen en de voorkant van de SBF richting leverancier SSC



- Voordelen van een SBO De voordelen van een SBF is het gezamenlijk managen van de vraag van de klanten, het koppelen van de vraag en het plannen van deze gezamenlijke vraag. Door deze demand te managen is het ook mogelijk om deze vraag gezamenlijk in te kopen bij het SSC.
- De Business Case Het oprichten van een SBF voor de klanten kan simpel door de business case worden gedekt. Het gezamenlijk managen van de vraag is in organisaties waar gezamenlijk gebruik wordt gemaakt van functies (bijvoorbeeld ICT en HRM) een groot voordeel. Op deze wijze kunnen deze diensten goedkoper ingekocht worden maar ook professioneel inhoudelijk (service level management) gecontroleerd worden.

4 Het implementatietraject Van De SBF

In dit hoofdstuk wordt een nadere uitleg van de SBF gegeven en de benodigde inrichtingsvraagstukken.

Het doel van de SBF

De SBF is primair gericht op het zorgdragen voor de:

1. Het continue realiseren van de juiste producten en diensten tegen de juiste specificaties, tegen de laagste prijs en van de juiste kwaliteit. Een kerntaak van de SBF is het definiëren van wat de 'juiste' producten en diensten zijn. Dat vraagt om diepgaande kennis van de bedrijfsprocessen enerzijds en van IT mogelijkheden anderzijds, kennis die zeer dynamisch is want bedrijfsprocessen en technologie veranderen voortdurend.
2. In de juiste hoeveelheden en op de juiste momenten, want falend beheer van afname en gebrekkige timing van leveringen zijn kostbaar.

Beste leverancier voor de opdracht:

3. Selecteren van de meest capabele leveranciers (SCC intern of extern) gegeven specifieke behoeften en omstandigheden, en passend binnen een zorgvuldig opgebouwd en onderhouden leveranciers portfolio.

Juiste prijs en kwaliteitsverhouding:

4. Het zorgdragen voor dienstenlevering tegen de beste tarieven, kwaliteitsniveaus en voorwaarden.

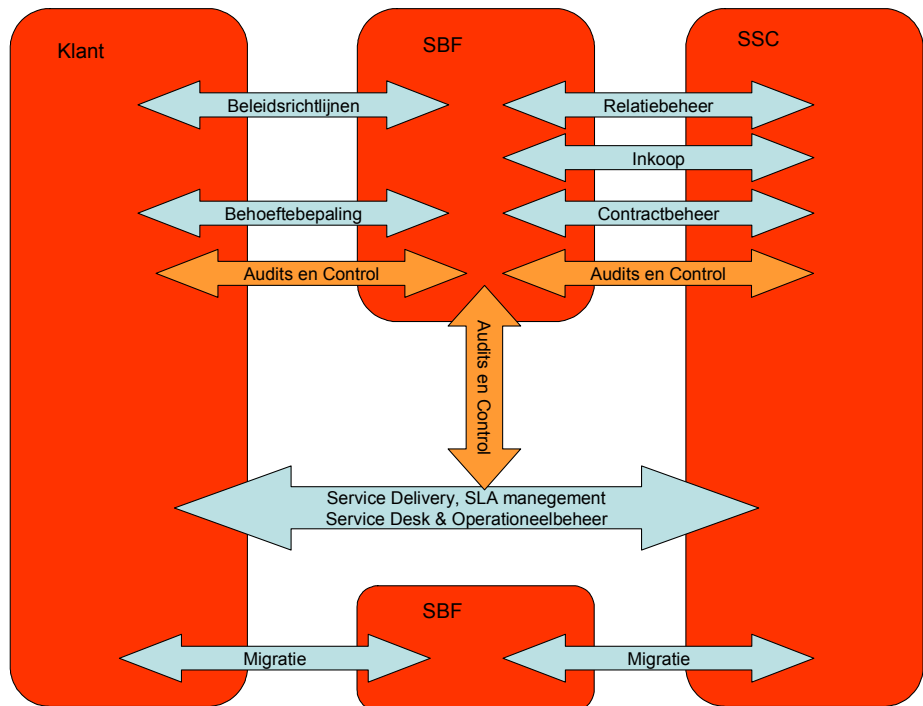
Meest passende contract afspraken in verhouding met de opdracht:

5. Vastgelegd in de juiste contracten, onder meer ten aanzien van looptijd en flexibiliteit, waarin ruim geanticipeerd is op de specifieke afname van een SSC. Primair is van belang dat het binnen de kaders van het contract mogelijk moet zijn om op basis van meetbare eenheden (KPI's) te beoordelen in hoeverre de leverancier erin geslaagd is om de afgesproken diensten te leveren.
6. Met, door middel van actief Contractbeheer, gegarandeerde levering conform contract afspraken gedurende de gehele levensduur van het contract.
7. Dat de afgesproken en ontvangen dienstverlening in lijn is en blijft van de klantverwachtingen. Dit betekent dat periodiek bij de klantorganisatie getoetst dient te worden in hoeverre het geleverde nog aansluit bij de realiteit van de dagelijkse praktijk.

De processen
binnen de SBF
functie

De SBF is het stuk organisatie dat achterblijft bij de klantorganisatie van een SCC, ook wel de Regiefunctie genoemd. Om een beeld te kunnen krijgen wat een implementatie van een SBF en dus van een SCC inhoud geven we een korte uitleg van de interface relaties tussen de klant-organisatie en de De SBF en de SCC organisatie.

Onderstaande figuur geeft rechts het SSC weer waarbij het SSC zowel een interne als een externe leverancier kan zijn. In het midden de Regie Functie (SBF) en links de Klanten organisatie.

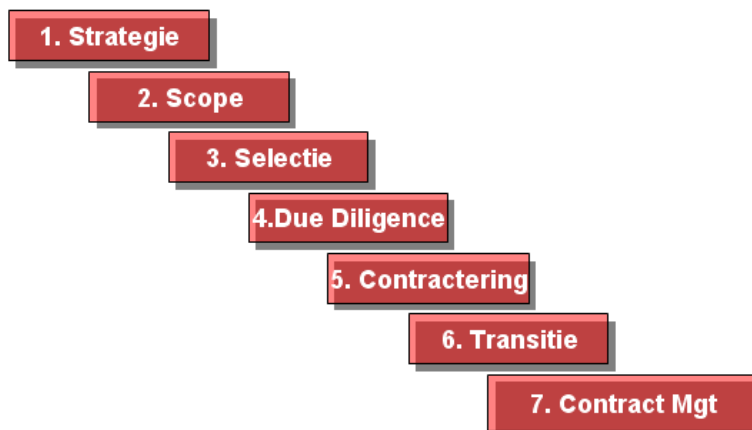


Implementatie
aanpak

Om tot een professioneel gebruik van een SSC te kunnen komen is het voeren van een heldere regie noodzakelijk. De vraag wat wel en niet ingericht moet worden zijn "scoping" discussies waarbij de processen opgeknipt dienen te worden in de drie kolumnen Klant/Regie/Leverancier of lees Business/SBF/SCC. Om tot een dergelijke beslissing te komen wordt het 7 fasen model gebruikt.

7 fasen model als
implementatie model

Het 7 fasen model word als referentiemodel tijdens inrichtingsvraagstukken rondom SSC begeleidingsprojecten gebruikt. Het model is in de praktijk toegepast en heeft daar zijn waarde bewezen als hulpmiddel bij het besturen van een SCC en SBF inrichtingsvraagstuk. In het kort bestaat het Zeven-Fasen model© uit de volgende onderdelen:



Kenmerkend voor het model is dat alle fasen niet alleen logischerwijs elkaar

opvolgen, maar dat nieuwe inzichten in een volgende fase vaak nog vertaald kunnen worden naar de uitkomsten van de vorige fase. Dit betekent dat het invullen van het SSC en de SBF (transitie en contract management) als kunnen starten na de scope bepaling. In die zin is er meer sprake van een procesmodel, dat de uitkomsten van het proces voortdurend op een hoger niveau brengt. Hieronder volgt een overzicht van de zeven fasen. In de komende delen wordt iedere fase apart en in detail toegelicht.

Strategie De leiding van een organisatie die zich bezint op haar PIOFAH activiteiten en overweegt (een deel van) deze activiteiten te gaan Sharen, dient zich altijd de indringende vraag te stellen: waarom? Wat is de werkelijke reden dat wij naar een Shared Service willen inrichten. In het goed beantwoorden van deze vraag ligt een belangrijke succesfactor voor een SCC en de SBF. In de strategiefase is het de kunst de werkelijke reden voor het inrichten van SSC's boven water te krijgen. Dat neemt later in het proces een hoop onduidelijkheid weg. Het is dan ook verstandig om de uitgangspunten van keuze van een SSC op strategisch niveau te bespreken en vast te leggen, zodat er altijd op teruggegrepen kan worden.

Scope bepaling Als het doel van het inrichten van de SCC en de SBF eenmaal duidelijk is (en ook duidelijk gecommuniceerd is!), breekt de bewerkelijke scopingfase aan: hierin bakent de organisatie af welke onderdelen van de dienstverlening daadwerkelijk voor een SSC in aanmerking komen. En welke prioriteiten er gesteld kunnen worden.

De scopingfase is niet alleen bewerkelijk qua beschrijving, het confronteert een organisatie ook veelal met haar eigen tekortkomingen. Een voorbeeld is de beschrijving van gewenste service levels, één van de belangrijkste onderdelen van de scopingfase: hoe kan je als klant aan een SSC leverancier ooit duidelijk maken wat voor service levels je van hem verwacht, als je die service levels voor je eigen interne klant nooit op papier hebt gezet?

Het inrichtingsvraagstuk op welke wijze de SSC en de SBF worden ingevuld, worden beantwoord in deze fase.

Selectie De procedure om een geschikte SSC te vinden of op te richten wil nog wel eens verschillen. Dit wordt vooral veroorzaakt door de aard van de werkzaamheden en de omvang van de gewenste dienstverlening.

Verder is deze selectiefase ook een weerslag van het SSC beleid van een onderneming: men kan ervoor kiezen om een veelheid van taken bij uitsluitend één leverancier onder te brengen (al dan niet met onderaannemers): een one-stop-shop; ook kan men kiezen voor een best-of-breed benadering: voor elke specifieke dienst de beste leverancier. Dit laatste heeft als nadeel dat weliswaar veel professionalisme verwacht mag worden van het conglomeraat van specialisten, maar dat de klant organisatie veel tijd en energie kwijt zal zijn aan het regisseren (SBF) van al deze leveranciers en de afstemming tussen de door hen geleverde diensten.

Due Diligence Ervan uitgaande dat op grond van de criteria er van voor een SCC gekozen is.

De nadruk ligt in deze fase op het woord 'wederzijds' omdat beide partijen er belang bij hebben te weten hoe de andere partij feitelijk functioneert of moet gaan functioneren

De klant zal willen checken of al wat bedacht is, ook werkelijk waargemaakt kan worden door een SSC.

Het voorziene SSC heeft op haar beurt ook interesse om te weten hoe tot op heden de over te nemen PIOFAH activiteiten van de klant zijn uitgevoerd. Vragen als 'wat is de status van de documentatie, hoe wordt er gerapporteerd, is er een heldere escalatieprocedure, hoe is de kennis van de over te nemen medewerkers' moeten beantwoord worden om het SSC een idee te geven van het huidige kwaliteitsniveau. Dit niveau is in hoge mate bepalend voor de zwaarte van het latere transitietraject.

Contractering De contracteringsfase is, als het goed is, voor een groot deel slechts een vastlegging van wat al in de Selectie is benoemd. De belangrijkste bijlage van het contract is de Service Level Agreement. Het contract zelf bevat alle "juridische" bepalingen waarmee een klant-leveranciers relatie omgeven dient te zijn. Denk aan geheimhoudingsclausules, prijsindices, ontbindingsclausules, conflicthantering etc.

Transitie De onderhandelingen zijn voorbij en nu moeten alle mooie plannen worden waargemaakt. Processen moeten worden ingeregeld, kennis moet worden overgedragen en de nieuwe organisatie moet worden opgetuigd. De hooggespannen verwachting van de klant dat "de professionele partner/ SSC" nu eindelijk alle verwachtingen waar gaat maken, blijkt niet uit te komen. Hoe komt dat?

Er komen nieuwe gezichten, nieuwe verantwoordelijkheden, mensen krijgen een nieuwe baas of vertrekken soms. Dat vormt geen ideale omgeving om hoge service levels te halen. Een andere oorzaak is dat er simpelweg te weinig gecommuniceerd wordt. Beide partijen moeten nog wennen en weten niet helemaal wat ze precies gaan aantreffen. Ze hebben dan de neiging zich terug te trekken 'op eigen gebied' in plaats van met open vizier om de tafel te gaan zitten als de eerste problemen zich voordoen.

Een risico bij de transitiefase is dat er geen eind aan komt. Daarom moet deze fase projectmatig aangepakt worden met duidelijke doelstellingen en tussenresultaten op het gebied van Personeel, Rollen Functies en verantwoordelijkheden. Dit geldt zowel voor de SBF- en Klant processen als de SSC processen..

Contract Management Contract Management (inrichten SBF) is een voortdurende activiteit en sleutelwoord voor een gezonde SSCrelatie. Met contract Management wordt in dit verband bedoeld op het continu monitoren van de serviceverlening van de leverancier enerzijds en het zonodig bijsturen op de gemaakte afspraken in het contract anderzijds. Het is opmerkelijk hoeveel SSC contracten worden afgesloten waarbij wel de service levels worden gemonitord, maar waar de contractuele afspraken al

snel in de vergetelheid raken. Dit komt onder andere door wisseling van verantwoordelijkheden (degene die het contract oorspronkelijk afsloot gaat weg of wordt overgeplaatst) en/of door simpelweg gebrek aan ervaring met en kennis over SSC concepten en de SBF processen. Aangezien de SLA's zijn gebaseerd op allerlei afspraken, zal de klant (of SBF) voortdurend moeten monitoren of deze afspraken nog steeds valide zijn, anders biedt de klant de leverancier de mogelijkheid om zich aan haar verantwoordelijkheden te onttrekken. Contract Management inrichten aan de klantzijde is dus een must en is het best via een SBF constructie te realiseren. Het zal dan voor een groot deel ook de succesfactor zijn, wil een SSC relatie tussen twee partijen succesvol blijven. Contract Managers zijn schapen met vijf poten die zowel op technisch, juridisch, financieel, HRM als ICT-gebied kennis moeten hebben. En dit vereist vaak nieuwe competenties en rollen die vaak niet aanwezig zijn in de klant organisatie