

# Kansen en valkuilen bij de creatie van SSC

Met de trend tot vorming van Shared Service Centers (SSC) bij de rijksoverheid neemt de behoefte toe om te weten wat het is en wat de voordelen zijn. Ook de relatie met integraal management is een steeds terugkerende vraag. Verder is een ieder vooral geïnteresseerd in de voordelen die SSC's bieden. In dit artikel willen auteurs hierop een antwoord geven en vooral ook wijzen op de kansen en valkuilen die de opzet en implementatie met zich meebrengen.

Drs. M.J.C.M. de Kok en J. Maan AA

We kiezen voor het Shared Service Center (SSC) de volgende en meest volledige definitie: 'Een SSC is een resultaatverantwoordelijke eenheid in een organisatie, die tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie aan de operationele eenheden van die organisatie, op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs.'<sup>1</sup>

Integraal management definiëren we hier als volgt:

'Integraal management houdt in dat de manager verantwoordelijk is voor alles, wat met het leiding geven van zijn of haar directie of afdeling te maken heeft. Dat is inclusief de taken, die voorheen door de stafafdelingen werden uitgevoerd, zoals personeelszaken, financiën, automatisering et cetera.' Door de vorming van een SSC worden de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de integrale manager niet anders. De verantwoordelijk manager hanteert dezelfde instrumenten maar betreft deze dan van het SSC. Een zakelijke benadering tussen het SSC en de integrale manager is dan ook een eerste vereiste.

In het bedrijfsleven zijn inmiddels de nodige ervaringen opgedaan, waaruit de overheid lering kan trekken. Dit zien we met name bij dienstverlenende en financiële instellingen. Deze zijn zelf meestal onderverdeeld in een groot aantal 'businessunits' vergelijkbaar met de directies van een ministerie. Door de vorming van geconcentreerde serviceorganisaties zijn structurele kostenbesparingen van ruim dertig procent op het budget voor de ondersteunende processen bereikt in circa vier jaar tijd.<sup>2</sup> Deze besparingen worden vooral bereikt in personeel (fte's) en middels ICT-toepassingen, zoals geavanceerde informatiesystemen.

## De kansen en de voordelen

De volgende kansen en voordelen van de oprichting van een SSC kunnen worden onderscheiden:

- ◆ Kwaliteitsvergroting van de zogeheten PIOFAH-functies, dus Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Administratie en Huisvesting. Dit kan worden bereikt door concentratie van kennis, ervaring en capaciteit.
- ◆ Realiseren van een kostenbesparing tot circa dertig procent van de totaaluitgaven voor de desbetreffende taken in drie tot vier jaar tijd door schaalvoordelen.
- ◆ Maximale concentratie van de lijnmanagers op hun kernactiviteiten.

- ◆ Een stimulans om het gebruik van ICT sterk te stimuleren en daarmee de doelmatigheid van het primaire proces te vergroten.
- ◆ Het stroomlijnen van de bedrijfsprocessen, standaardisatie van werkmethoden en technieken.
- ◆ Focus op de interne klant.

Deze voordelen kunnen alleen worden bereikt als in zogenoemde Service Level Agreements (SLA's) de producten van dienstverlening helder worden gedefinieerd en de prijsstelling vaststaat. Ook moet opgenomen worden hoe gehandeld zal worden wanneer de prestaties te wensen overlaten. Zowel aan de kantzijde als bij het SSC moet accountmanagement goed worden vormgegeven. Bij beide partijen moeten de verantwoordelijkheden en bevoegdheden glashelder bekend en vastgelegd zijn. Periodiek overleg moet zeker in de beginfase zeer frequent zijn. Er moet een procedure zijn over hoe fouten, interpretatieverschillen et cetera met elkaar worden gecommuniceerd.

Ook cultuuraspecten kunnen een belangrijke rol spelen. Bij Randstad was in ruim een jaar tijd na het genomen besluit het SSC voor de administratie operationeel. Een onverwacht probleem daarbij bleek het identiteitsgevoel van de medewerkers, die van de werkmaatschappijen overgeplaatst werden naar het SSC. Bij de opzet van het nieuwe Service Center Hypotheken bij de ING had men oorspronkelijk weinig vertrouwen in het overdragen van taken aan het SSC, vooral omdat men een deel van het primaire proces uit handen moest geven. Op hoog niveau is toen gecommuniceerd dat naast kostenreductie ook een kwaliteitsverhoging een van de doelstellingen was. Dit bleek voor veel medewerkers een overtuigend argument.

## De valkuilen

De kans op succes bij de oprichting van een SSC wordt in grote mate bepaald door het kunnen voorkomen of tenminste rekening houden met de volgende valkuilen:

- ◆ Een niet overtuigende businesscase waardoor het management niet echt gemotiveerd is.
- ◆ Een onzorgvuldige vorming van de projectorganisatie die de voorbereidingen moet treffen.
- ◆ Slecht projectmanagement waardoor de organisatie voldoende argumenten heeft om de vorming van een SSC niet te steunen.

- ◆ Onder andere als gevolg van het vorenstaande, onvoldoende draagvlak bij het management en bij het betrokken personeel, waaronder de OR.
- ◆ Het nieuwe SSC levert kwalitatief minder goede prestaties dan wat men gewend was en wat via de SLA's is overeengekomen.
- ◆ De bestaande situatie voor de overdracht aan het SSC is onvoldoende op orde gebracht, waardoor de kwaliteit van de dienstverlening door het SSC niet verbeterd is.
- ◆ Onvoldoende instructie en gebruikersonvriendelijke ICT; de enorme stroom van informatie wordt onvoldoende consumerbaar gemaakt.<sup>3</sup>
- ◆ De zogenoemde SLA wordt onvoldoende gemanaged door de opdrachtgever; hierdoor ontstaan wrijvingen tussen de opdrachtgever en het SSC.
- ◆ Onvoldoende stroomlijning van bedrijfsprocessen, waardoor efficiencywinsten zich in mindere mate zullen manifesteren.

De consequentie van het vorenstaande kan zijn dat de directies en afdelingen toch weer zelf deze staftaken ter hand nemen, wat en doublures en 'kapitaalvernietiging' tot gevolg heeft.

### Aandachtspunten bij de implementatie

Wellicht een open deur, maar toch: een goede voorbereiding is essentieel naast het creëren van draagvlak en een goede communicatie naar alle belanghebbenden.

#### ◆ Het hebben van een duidelijke visie

In de eerste plaats moet top-down de beslissing genomen worden tot de vorming van een SSC en er moet ook een grote betrokkenheid van het topmanagement zijn. Het topmanagement moet dus eerst een visie ontwikkelen omtrent het waarom, waarheen en uiteindelijk hoe van shared services. In grote lijnen moeten uitspraken gedaan worden over welke services in aanmerking komen, de besturingsfilosofie, het businessmodel en de plaats in de organisatie. Bij de departementen ontstaat soms de discussie of het SSC een stafeenheid is of niet en of de centrale diensten hiervan ook gebruik moeten maken. Naar onze mening moet een SSC een gelijkwaardige businessunit zijn, die geen onderdeel van de staf uitmaakt. Ook dienen naar onze mening de centrale diensten gebruik te maken van het SSC om optimale resultaten te kunnen behalen.

#### ◆ Beschrijven van een businesscase

Op basis van eerdergenoemde visie kan dan gewerkt gaan worden aan een concrete businesscase: een verdere detaillering van de visie, de beoogde opbrengsten (kwantitatief en kwalitatief) en een schatting van de eenmalige en structurele kosten. Pas als deze businesscase positief sluit, kan verantwoord worden beslist tot een daadwerkelijke implementatie. In de praktijk van shared services geldt dat er al snel sprake is van een minimale terugverdientijd van drie à vier jaar. Dus een investering met een langetermijnhorizon. Vaak wordt dit zogenoemde voortraject begeleid door deskundigen.

#### ◆ Plan van aanpak

Benoem vervolgens een ervaren projectmanager, die eerst een plan van aanpak moet opstellen met daarin een krachtige projectdoelstelling, een projectorganisatie, een stappenplan met tijdschema en mijlpalen, een communicatieplan, een besluitvormingsprocedure en een gedegen risicoanalyse. Er moet een

voldoende verankering van de projectorganisatie in de top van de organisatie zijn, met bijvoorbeeld een stuurgroep als verantwoordelijk gremium. De start moet goed zijn, want uit een Amerikaans onderzoek blijkt dat dertig procent van de veranderingsprojecten volledig mislukt en dat bij slechts zestien procent de beoogde doelstellingen geheel worden behaald.<sup>4</sup> Kostenoverschrijdingen zijn vaker regel dan uitzondering. De projectmanager zal zich vanzelfsprekend moeten baseren op het managementbesluit, gebaseerd op de businesscase, om te komen tot de invulling van een SSC. De bij dit besluit genoemde uitgangspunten behoren niet meer voor discussie vatbaar te zijn tijdens de uitvoering van het plan van aanpak.

#### ◆ Communicatie

Bij veranderingen in organisaties is communicatie een zeer belangrijk aandachtspunt, dat vanaf de start goed georganiseerd moet zijn. Ook is het naleven van de Leidraad voor Reorganisaties een belangrijke randvoorwaarde, zoals het tijdig inschakelen van de ondernemingsraad, hetgeen wel eens wordt vergeten.

#### ◆ Projectorganisatie

Als het plan van aanpak door het topmanagement is geaccordeerd en de projectorganisatie geïnstalleerd, kan met het eigenlijke werk worden begonnen. Dit begint met de ontwerpfase. Er wordt een blauwdruk opgesteld van het te realiseren SSC. Deze blauwdruk gaat in op de volgende aspecten:

- ◆ Organisatie: wat wordt de plaats in de organisatie, in de lijn of in de staf en wie stuurt uiteindelijk aan? Voor welk bestuursmodel wordt er gekozen? Wordt er gekozen voor één totaal SSC of voor meerdere SSC's, bijvoorbeeld voor HRM en Financiën elk een apart SSC? Of één voor de DG's en één voor de centrale stafdiensten?
- ◆ Prijsbeleid: welke tarieven moeten er worden doorberekend, wat zijn de prestatie-indicatoren en is de integrale kostprijsberekening reëel?
- ◆ Klanten: wie zijn de belangrijkste klanten, is er gedwongen winkelnering, hoe wordt het accountmanagement vormgegeven, hoe verloopt de klantcommunicatie en zijn externe klanten toegestaan? Zijn de SLA's helder, volledig en eenduidig opgesteld?
- ◆ Processen: hoe worden de processen vormgegeven, hoe wordt omgegaan met overdrachtsmomenten?
- ◆ Locatie: wordt er gekozen voor een of meerdere locaties, is er huisvesting beschikbaar of moet dit worden gezocht?
- ◆ Medewerkers: welke functies worden vastgesteld en hoeveel? Is er voldoende gekwalificeerd personeel en moet het bestaande personeel worden bijgeschoold?
- ◆ ICT: kunnen bestaande systemen worden gebruikt of moet er iets nieuws komen?

De ontwerpfase wordt afgesloten met een besluit door het topmanagement. Dit is het moment waarop een kwartiermaker of beoogd directeur van het SSC wordt benoemd die wordt belast met de (voorbereiding van de) implementatie (deze gaat gepaard met belangrijke veranderingen in de organisatie zoals:

- ◆ mensen komen in een andere hiërarchische relatie tot elkaar te staan;
- ◆ werkprocessen wijzigen;
- ◆ locaties wijzigen;
- ◆ er moeten afspraken/contracten worden gemaakt ten aanzien van de dienstverlening;

- ◆ er moeten kostprijzen en tarieven worden vastgesteld et cetera;
- ◆ de stappen die normaal bij een veranderingstraject worden doorlopen zullen hier grotendeels ook moet worden gezet;
- ◆ de invoering heeft ook belangrijke implicaties voor personeelsbeheer.<sup>5</sup>

### Start transitietraject

Dan is het moment ontstaan dat de eerste taken kunnen worden overgenomen. Dit is het zogenaamde transitietraject. Een voorbeeld: de financiële administratie wordt centraal in een SSC geplaatst. In dat geval zullen eerst de diverse (sub)administraties geïnventariseerd moeten worden en zal een vergelijking gemaakt moeten worden met betrekking tot de wijze waarop deze in de huidige situaties procesmatig zijn ingericht en wat de gewenste procesinrichting binnen het SSC is, welke functies er werkzaam zijn en in welke formatieaantallen, en of deze formatie zal instromen in het SSC. Ook zullen eventuele achterstanden weggewerkt moeten worden om met een schone lei te beginnen. Uiteindelijk leidt dit tot een nieuw organisatie- en formatieplan, waarop het adviesrecht van de OR van toepassing is.

Een overdrachtsprotocol is altijd nodig om duidelijk te hebben tot wanneer wie verantwoordelijk was voor een bepaalde activiteit. Hierbij kan een zogenoemde nulmeting door een externe partij zinvol zijn. Als alle taken met de mensen zijn overgedragen, kan de stuurgroep de projectmanager dechargeren van zijn taak.

Als kritische succesfactoren kunnen worden genoemd:

- ◆ Het topmanagement moet zich verantwoordelijk voelen (heeft mandaat, kan potentiële weerstanden doorbreken en kan het corporate belang het beste waarborgen).
- ◆ Benoem een sterke projectmanager of kwartiermaker benoemen, die een volledig plan van aanpak opstelt en daar uitvoering aan geeft.
- ◆ Sla piketpalen: laat zien dat er voortgang is door besluiten ook snel om te zetten in concrete acties.
- ◆ Bouw de businesscase bottom-up, maak gebruik van de kennis van de processen op werkvloerniveau.
- ◆ Beperk weerstand door veel communicatie over argumenten, procedures en te volgen acties.

Benoem ten slotte het implementatietraject inclusief de momenten van evaluatie zodanig dat bijstelling mogelijk is.

### Tot slot

Vorming van SSC's bij de rijksdienst is een onomkeerbaar proces. Voor HRM heeft het kabinet al een besluit genomen dat door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties wordt uitgevoerd. Strak procesmanagement en veel communicatie is nodig om straks de vruchten te kunnen plukken van kwaliteitsverbetering tegen lagere kosten.

Een kostenbesparing tot ruim dertig procent moet realiseerbaar zijn, als er tenminste voldaan wordt aan de voorwaarden zoals die hiervoor beschreven zijn. Belangrijkste voorwaarden voor succes zijn:

- ◆ Er moeten voldoende financiële middelen zijn om tot de inrichting van een goed werkend SSC te komen. De 'cost gaet voor de baet uyt'.
- ◆ Het implementatietraject moet voor iedereen duidelijk zijn.
- ◆ Betrek tijdig de ondernemingsraden bij de besluitvorming.

- ◆ Het implementatietraject moet heldere beslismomenten kennen die door de hele organisatie worden gerespecteerd. Hiervoor moeten ook evaluatiemomenten worden ingebouwd.
- ◆ Een zakelijke instelling bij zowel de nieuwe opdrachtnemer als de opdrachtgever is noodzakelijk.

Inmiddels zijn de verwachtingen met betrekking tot de concentratie van stafdiensten hooggespannen. Teleurstellingen moeten worden voorkomen, opdat de tegenstanders geen valide argumenten kunnen aandragen om vervolgens op decentraal niveau weer opnieuw staftaken in te richten en daarmee afbreuk doen aan de voordelen van het SSC. Een nieuwe slingerbeweging naar decentraal moet voorlopig toch te voorkomen zijn, al was het maar om de te verwachten kwaliteitswinst en kostenopbrengst daadwerkelijk zichtbaar te maken.

Michel de Kok is managing director Rijksoverheid en Onderwijs bij Resources Connection, voorheen Ernst & Young Interimmanagement. Jaap Maan is partner bij Ernst & Young Accountants, sector Rijksoverheid.

### Noten

1. Strikwerda, prof. dr. J., Shared Service Centers. Van kostenbesparing naar waardecreatie, 2003.
2. Zie ook Strikwerda en Shared Services. A guide, Resources Connection USA, 2003.
3. Zie ook Management Team, afl. 4, 2003.
4. Checklisten Financieel Management, afl. 40.
5. Tijdschrift voor Controlling, nr. 6, 1997.

**'Als alles transparant wordt, zie je uiteindelijk niets meer.'**

Fou-Khan Djen Tsang  
(Bron: Accounting Nieuws)