

SEEING THINGS DIFFERENTLY



SHARED SERVICE CENTERS: IN WELKE VERSNELLING RIJD IK NU?

**Hét onderzoek naar de volwassenheid van shared services
in Nederland**

Onderzoeksrapport

INHOUD

1. INTRODUCTIE	3
2. HET ONTWIKKELMODEL	4
3. DE BLIK OP SHARED SERVICE CENTERS IN NEDERLAND	7
4. SHARED SERVICE CENTERS ZIJN GOED OP ORDE	8
5. INDUSTRIËLE SHARED SERVICES LOPEN VOOROP	9
6. DE OVERIGE RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK	10
7. VERGELIJKING VERENIGD KONINKRIJK EN NEDERLAND	11
8. KAN DE SAMENWERKING MET DE KLANT BETER?	12
9. HOE NU VERDER?	14



INTRODUCTIE

Onder de huidige economische omstandigheden bieden shared service centers een organisatie nu extra toegevoegde waarde. Shared services maken optimaal gebruik van schaalvoordelen, dragen bij aan de kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie van ondersteunende en primaire bedrijfsfuncties en bieden organisatieonderdelen de mogelijkheid zich te richten op hun kerntaken. Daardoor kunnen shared services ervoor zorgen dat de hedendaagse gangbare en benodigde kostenverlagingen worden gerealiseerd.

Meer en meer organisaties onderkennen de voordelen van shared services. Jaarlijks komen er shared service centers bij. Zo is het aantal shared service centers in Nederland de laatste vijf jaren meer dan verdubbeld naar circa 300 en zal de groei voorlopig doorzetten.

Het optimaal benutten van de hierboven genoemde voordelen vereist een bepaald volwassenheidsniveau van het shared service center en de klantorganisatie. Shared service centers voeren vaak maar een gedeelte van een procesketen uit. De uitdaging is om de processen van het shared service center naadloos aan te laten sluiten bij het totale proces. Ofwel, organisaties en shared services schakelen alleen samen naar een hogere versnelling.

De vraag is nu: zijn de shared service centers klaar voor deze stap? En hoe volwassen zijn shared services op dit moment? Met andere woorden: in welke versnelling rijden shared services?

De relaties van Atos Consulting zijn geïnteresseerd in de antwoorden op deze vragen. Daarom heeft het Atos Consulting Trends Institute wederom onderzoek verricht naar de volwassenheid van shared service centers in Nederland. Bovendien zijn resultaten vanuit het Verenigd Koninkrijk meegenomen in dit onderzoek en treft u de resultaten in een apart hoofdstuk aan.

Wij danken alle respondenten zeer hartelijk voor hun informatie en betrokkenheid.

Atos Consulting

Wilco Bothof, senior partner

Raymond Bierens, principal consultant

Steffanie Spoorenberg, executive business consultant

Bart Geerdink, senior business consultant

Lenneke Persons, senior business consultant

HET ONTWIKKELMODEL

VIER STADIA VAN VOLWASSENHEID

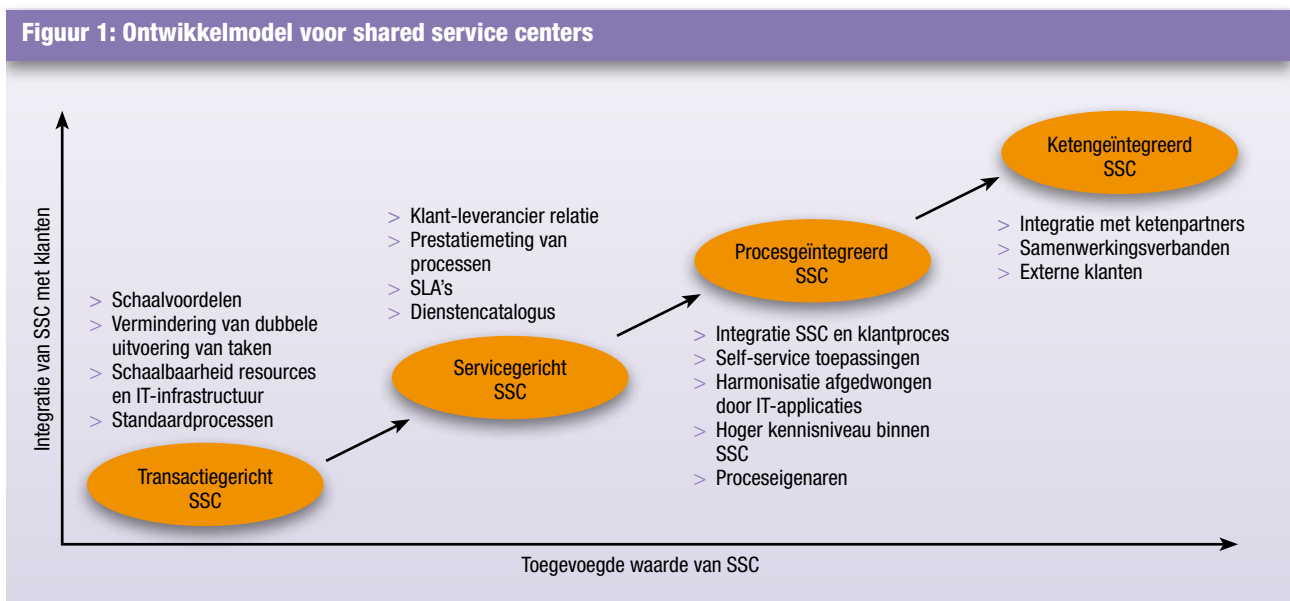
Shared service centers ontwikkelen zich om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, kosten te reduceren en afnemers een grotere toegevoegde waarde te kunnen leveren. In deze ontwikkeling onderkennen wij, gebaseerd op onderzoek in 2007¹, vier stadia van volwassenheid (zie figuur 1). Ieder stadium heeft zijn eigen kenmerken en vraagt om specifieke kennis en vaardigheden binnen de organisatie. De groei in volwassenheid betekent daarmee ook een veranderingsproces.

- > Versnelling 1: transactiegericht
Shared services richten zich voornamelijk op het behalen van schaalvoordelen, het inrichten van standaardprocessen en het reduceren van soortgelijke taken. De organisatie is voornamelijk gericht op het realiseren van voordelen op de korte termijn.
- > Versnelling 2: servicegericht
Er bestaat een duidelijke klant-leverancier relatie doordat het shared service center haar eigen processen gaat structureren en haar prestaties meetbaar gaat maken.

Ook is de dienstverlening geformaliseerd door de aanwezigheid van een producten- en dienstencatalogus en overeenkomsten.

- > Versnelling 3: procesgeïntegreerd
De processen van het shared service center zijn geoptimaliseerd en zodanig ingericht dat de klant hier invloed op kan uitoefenen (bijvoorbeeld met self-service toepassingen). Dit zorgt voor end-to-end procesintegratie om de effectiviteit van de gehele processen te waarborgen. Binnen de klantorganisatie zijn tevens proceseigenaren aangewezen en is uniformiteit verder afgedwongen over de gehele processtroom.
- > Versnelling 4: ketengeïntegreerd
Het klantenbestand is uitgebreid met meerdere externe organisatieonderdelen of het shared service center treedt zelf op als een externe leverancier van producten en diensten over de organisatiegrenzen heen. De processen van het shared service center zijn geïntegreerd in de end-to-end procesketens, die verder strekken dan de eigen organisatie.

Figuur 1: Ontwikkelmodel voor shared service centers



¹ Bothof, Ghijsen Cohen & Geerdink, Shared Service Centers: Klanten en SSC, alleen samen beter, Atos Consulting, 2007

VOLWASSENHEID VAN DE SCHAKELS IS BEPALEND

De volwassenheid van een shared service center wordt bepaald door de mate van volwassenheid van een aantal schakels (zie figuur 2). Deze schakels zijn gebaseerd op het shared services groeiprocessenmodel dat Atos Consulting hanteert. De totale volwassenheid van een shared service center is de resultante van dit model.

De schakels raken alle belangrijke elementen voor het functioneren van het shared service center, zoals de verdeling van taken en bevoegdheden, de inrichting van processen, de harmonisatie van IT-applicaties, het kennisniveau van mensen en de kwaliteit van dienstverlening.

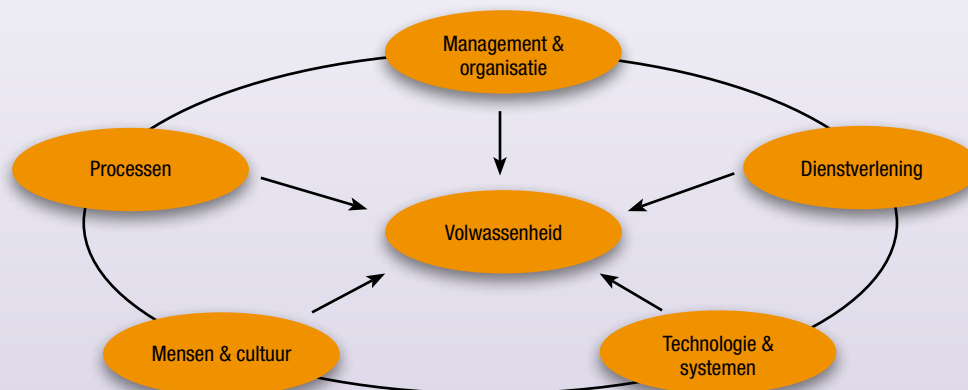
Deze multi-dimensionaliteit benadrukt de vaak conflicterende belangen: is de klant het meest tevreden wanneer al zijn verantwoordelijkheden worden overgenomen of als hij juist veel zelf moet doen via self-service toepassingen? Voor een succesvolle ontwikkeling van shared services dienen alle schakels in ogenschouw te worden genomen en in evenwicht te zijn. Immers, de schakel waarop het laagst wordt gescoord begrenst in belangrijke mate de totale volwassenheid.

DE ONDERZOEKSMETHODOLOGIE

Voor de uitvoering van het onderzoek is gebruik gemaakt van een online vragenlijst in combinatie met interviews. Door het invullen van de vragenlijst, hebben managers inzicht verkregen en gegeven in de volwassenheid van hun shared service center. De resultaten hebben zowel betrekking op de volwassenheid van shared services als geheel als ook op de afzonderlijke schakels.

De shared services in Nederland die hebben deelgenomen aan het onderzoek vormen een representatieve afspiegeling van alle shared service centers in Nederland. Managers van bijna vijftig shared service centers (rond een vijfde van de in Nederland gevestigde shared service centers) hebben de vragenlijst ingevuld. De deelnemende shared services verschillen van elkaar in sector, omvang en type dienstverlening (zie figuur 3). Om geen vertekend beeld te krijgen van de volwassenheid, zijn shared service centers in oprichting of "in name-only" zoveel mogelijk uitgesloten van het onderzoek. Shared service centers met andere benamingen, zoals gemeenschappelijk dienstencentrum, zijn wel meegenomen.

Figuur 2: De invloed van groeiprocessen van een organisatie op volwassenheid

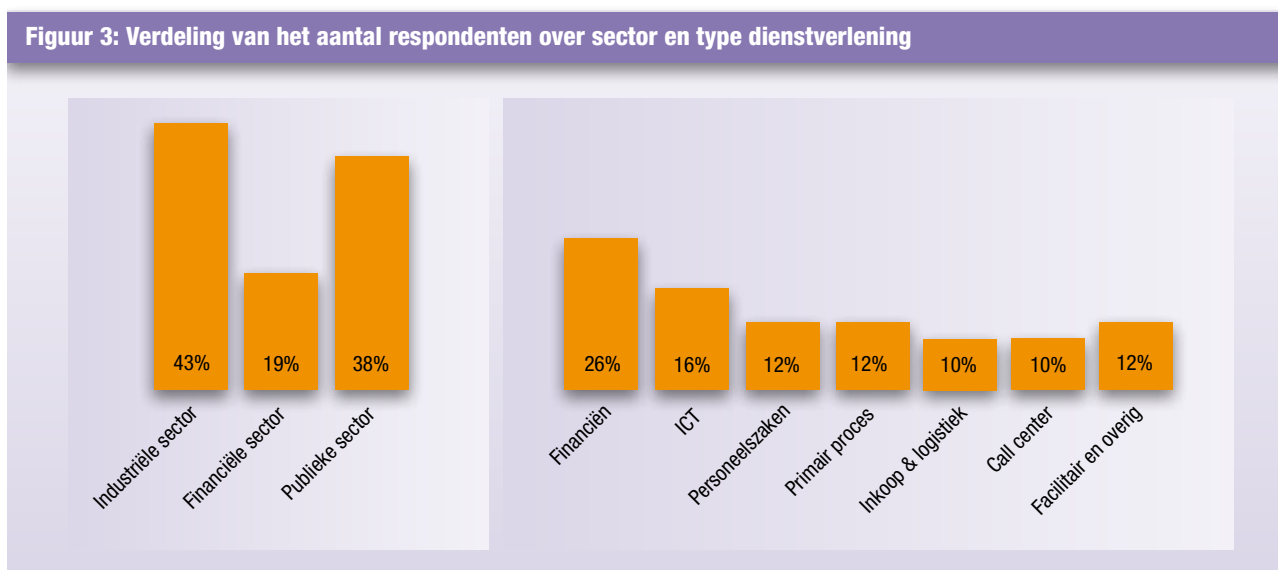


Dit onderzoek geeft antwoord op de vraag in welk stadium van volwassenheid shared services in Nederland zich momenteel bevinden, ofwel in welke versnelling rijden shared services nu? Dit is bepaald aan de hand van de scores op de verschillende schakels. De mate van dienstverlening is bijvoorbeeld afhankelijk van het gebruik van een product- en dienstencatalogus, de formele overeenkomsten tussen het shared service center en de opdrachtgever en het hebben van continu inzicht in de prestaties. Daarentegen is de kennis van medewerkers bijvoorbeeld afhankelijk van job-rotatie, coaching, het aantal gevolgde opleidingen en het hebben van een periodieke beoordeling.

De mate van volwassenheid van de technologie en systemen bij shared services wordt bepaald door het hebben van een eigen strategie op dit gebied, een geïntegreerd workflow-systeem en bijvoorbeeld de mate van self-service faciliteiten.

Een overzicht van de uitkomsten en de consequenties voor alle shared services en per sector van het Nederlandse onderzoek zijn beschreven in de volgende paragrafen. Vervolgens wordt de vergelijking gemaakt met de resultaten uit het Verenigd Koninkrijk. In beide landen zijn in totaal ruim 90 respondenten bevestigd.

Figuur 3: Verdeling van het aantal respondenten over sector en type dienstverlening



DE BLIK OP SHARED SERVICE CENTERS IN NEDERLAND

Het oprichten van shared service centers is nog steeds bijzonder actueel binnen het Nederlandse bedrijfsleven en de publieke sector. Zo is het aantal operationele shared service centers de laatste vijf jaren en gevestigd in Nederland meer dan verdubbeld tot circa 300 (zie figuur 4)^{2, 3}. Atos Consulting voorziet dat deze trend de komende jaren zal doorzetten, onder andere omdat veel overheidsinstanties overwegen een shared service center op te richten of al bezig zijn met de inrichting ervan. Deze overtuiging wordt echter niet door iedereen gedeeld. In bepaalde sectoren en industrieën vindt het management dat sommige activiteiten een vitaal onderdeel zijn van de eigen bedrijfsprocessen en ongeschikt om als SSC-activiteit aan te merken. Een voorbeeld hiervan zijn opleidingen en andere niet-financiële primaire bedrijfsprocessen.

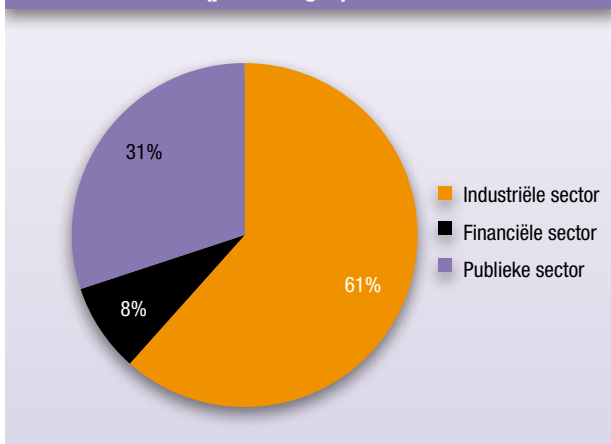
Daarnaast wijst onderzoek uit dat tot op heden de meeste ervaring is opgedaan met shared service centers in de industriële sector (zie figuur 4). Veelal zijn dit grote instellingen die over de landsgrenzen heen opereren. Bij deze multinationals, maar ook bij financiële instellingen en ministeries, zijn vaak

“Er zijn circa 300 geregistreerde shared services in het Nederlandse bedrijfsleven en de publieke sector”

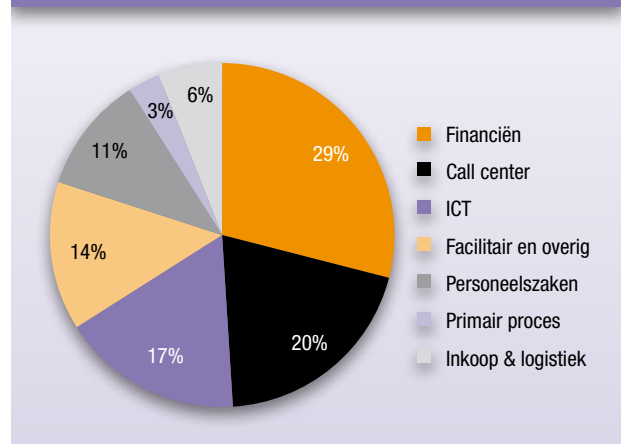
meerdere shared service centers actief. Deze shared service centers worden dan ook in eerste instantie in Nederland geplaatst, maar kunnen vervolgens door de volwassenheid naar lage lonen landen worden verhuisd.

Ook kan het zijn dat een shared service center verschillende type dienstverlening aanbiedt en dus meerdere processen kent. Een bundeling van deze processen blijkt namelijk een groter voordeel op te leveren. Het betreft voornamelijk transactieverwerkende processen en processen ondersteunend aan het primaire proces (bijvoorbeeld de financiële- en personeelsadministratie) waarmee een organisatie weinig onderscheidend vermogen kan realiseren (zie figuur 5). De centralisatie van deze vaak standaard processen in een shared service center levert schaalvoordelen en daarmee kostenbesparingen voor de organisatie op. Het onderbrengen van primaire bedrijfsprocessen, zoals hypotheek, verzekeringen en callcenters in shared services is volop in ontwikkeling.

Figuur 4: Verdeling van shared services in Nederland over de sectoren (percentages)



Figuur 5: Type dienstverlening van shared service centers in Nederland (percentages)



² Shared service centers die verschillende type dienstverlening aanbieden zijn in deze lijst slechts eenmaal meegeteld.

³ Voor het opstellen van de lijst met operationele shared services in Nederland is gebruik gemaakt van verschillende bronnen, zoals de Kamer van Koophandel, internet, documentatie en artikelen over shared services en het netwerk van adviseurs binnen Atos Consulting.

SHARED SERVICE CENTERS ZIJN GOED OP ORDE

EEN DERDE VAN HET TOTAAL AANTAL SHARED SERVICE CENTERS VOLDOET AAN RANDVOORWAARDEN VAN KLANTGERICHTE DIENSTVERLENING

Het onderzoek toont aan dat shared service centers zich ontwikkelen naar het procesgeïntegreerde niveau (zie figuur 6). Shared services worden dus in toenemende mate steeds formeler ingeregeld. Ruim zestig procent van de shared services maakt gebruik van self-service toepassingen. Daarnaast hebben vier van de vijf shared service centers een producten- en dienstencatalogus en heeft ruim tweederde dienstverleningsovereenkomsten met de klant. Deze kenmerken zijn randvoorwaardelijk voor een klantgerichte dienstverlening, zoals beschreven is in de randvoorwaarden in figuur 1.

Des te opvallender is dat uit het onderzoek blijkt dat minder dan één derde van de shared services ook daadwerkelijk wordt afgerekend op deze overeenkomsten. Wij zijn daarom van mening dat weliswaar aan enkele randvoorwaarden voor een procesgeïntegreerd shared service center wordt voldaan, maar dat actief gebruik van deze overeenkomsten samen met de klant noodzakelijk is voor verdere ontwikkeling.

BEPERKTE INTEGRATIE MET KLANTPROCESSEN STAGNEERT ONTWIKKELING

Het succesvol doorontwikkelen naar het procesgeïntegreerde niveau is een zaak van het shared service center en de klant samen.

“Anno 2009 ontwikkelen shared services zich naar het procesgeïntegreerde niveau, maar slechts 1/3 wordt afgerekend op formele dienstverleningsovereenkomsten”

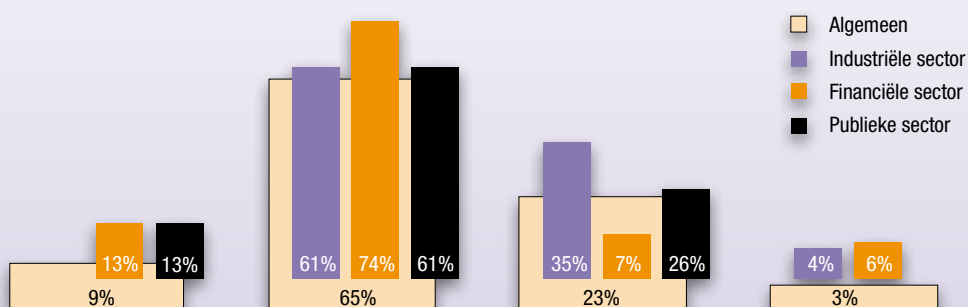
De uitdaging voor hen is om de shared service-processen naadloos te integreren met de klantprocessen, waarbij de klant-leverancier relatie wordt gekenmerkt door formeel duidelijke afspraken over prestaties. Uit onderzoek blijkt echter dat deze integratie achterblijft op de ontwikkeling van shared services in brede zin.

De belangrijke oorzaken hiervoor zijn dat er geen proceseigenaren zijn benoemd in de klantorganisatie, de procesbeschrijvingen ontbreken en de kwaliteit van processen niet periodiek worden geëvalueerd en gemeten.

UNIFORME ICT-SYSTEMEN ZIJN EEN ‘MUST’ VOOR VOLWASSENHEID

Goed opererende shared services leveren soms al dienstverlening aan externe klantorganisaties. Hierbij zijn de externe klanten onderdeel van het integrale proces en hebben zij hier ook invloed op. Het onderzoek geeft aan dat deze voorsprong voornamelijk is te verklaren door het gebruik van uniforme ICT-systemen. Deze zorgen voor de koppeling tussen processtappen, een duidelijke workflow en adequate dossiervorming. Atos Consulting ziet een uniforme geïntegreerde ICT-oplossing die de werkprocessen ondersteunt dan ook als een ‘must’ voor een volwassen shared service center.

Figuur 3: Verdeling van het aantal respondenten over sector en type dienstverlening



INDUSTRIËLE SHARED SERVICES LOPEN VOOROP

ONDERZOCHE INDUSTRIËLE SHARED SERVICES HEBBEN TENMINSTE EEN SERVICEGERICHT VOLWASSENHEIDSNIVEAU

Shared services in de industriële markt in Nederland zijn het meest volwassen. Zij scoren zowel absoluut als relatief boven de gemiddelde volwassenheid van alle shared services. Enkele uitschieters richten zich zelfs al op de integratie met ketenpartners. Deze shared services zijn het meest volwassen op de schakel van management en organisatie. Dit sluit aan bij eerdere constateringen dat het merendeel van de shared services een formele klant-leverancier relatie heeft en dat de verantwoordelijkheden tussen klant en shared service center duidelijk en gedocumenteerd zijn.

Ook de schakel “technologie en systemen” is bij shared services in de industriële sector verder ontwikkeld dan bij shared services in de financiële en publieke sector. In deze laatste sectoren zijn “technologie en systemen” juist één van de zwakkere, zo niet de zwakste schakel. Met het oog op de toekomst betekent dit dat shared service centers in de industriële sector de beste papieren hebben om succesvol te schakelen naar de hogere versnelling; een procesgeïntegreerd shared service center.

SHARED SERVICES IN DE PUBLIEKE SECTOR ZIJN HET MEEST VOLWASSEN OP DE SCHAKEL “MENS EN CULTUUR”

Kijkend naar de “zachte” inrichtingselementen zijn shared services in de publieke sector het meest volwassen. Vooral op het gebied van coaching en opleiding scoren deze shared services bovengemiddeld. Bovendien vindt bij driekwart een periodieke beoordeling en beloning plaats. Deze uitkomst is niet verrassend, omdat het aansluit bij de belangrijkste drijfveer voor het oprichten van een shared service center in de publieke sector: het verhogen van de kwaliteit en niet het reduceren van kosten, zoals vaak het geval is in andere sectoren. Ook komt deze bevinding overeen met het algemeen heersende beeld dat er binnen de publieke sector veel aandacht is voor de ontwikkeling van het individu.

“Sectoren kunnen van elkaar leren; elk heeft zijn sterke punten”

Een nadere analyse van de volwassenheidsscores van shared services in de publieke sector laat zien dat spreiding relatief groot is ten opzichte van de andere sectoren. Publieke shared services behoren zowel tot de minst als tot de meest volwassen shared service centers in Nederland.

SHARED SERVICES IN DE FINANCIËLE MARKT RICHTEN ZICH OP PROCESINTEGRATIE

Organisaties in de financiële sector hebben het onder de huidige economische omstandigheden zwaar te verduren. Operationele shared service centers binnen deze organisaties streven desondanks met succes naar een meer klantgerichte dienstverlening. Shared services in de financiële sector zijn op de schakelprocessen relatief volwassen. De integratie van de processen van de klant en het shared service center loopt in deze sector voor op de ontwikkeling van de andere schakels.

DE OVERIGE RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK

Naast de eerder genoemde resultaten heeft het onderzoek ook tal van andere wetenswaardigheden opgeleverd over shared services centers in Nederland. De belangrijkste bevindingen, onderverdeeld naar de vijf schakels, zijn hieronder vermeld.

MANAGEMENT EN ORGANISATIE: HET AANTAL FTE BEPAALT DE OPHANGING IN DE ORGANISATIE

Er zijn diverse manieren om een shared service center op te hangen in een organisatie. De drie meest voorkomende manieren zijn als (staf)afdeling, als divisie of als een aparte service organisatie. Kijkend naar het aantal FTE, bestaat een shared service center als (staf) afdeling gemiddeld uit 80 FTE, terwijl shared service centers als divisie gemiddeld het dubbele aantal FTE in dienst hebben. De aparte service-organisatie vormt met circa 120 werknemers een shared service center van gemiddelde grootte.

PROCESSEN: EEN PROCESGEÏNTEGREERD SHARED SERVICE CENTER KOST TIJD

Shared service centers die al meerdere jaren bestaan hebben gemiddeld een hogere volwassenheid dan shared service centers die onlangs zijn opgericht. Ondanks de vele best practices die momenteel beschikbaar zijn, kost het shared service center veelal meer dan vijf jaar om procesgeïntegreerd te gaan werken.

TECHNOLOGIE EN SYSTEMEN: SELF-SERVICE TOEPASSINGEN STAAN POSITIEF AANGESCHREVEN

Kenmerkend voor een hoger volwassenheidsniveau is de toepassing van self-service faciliteiten. Bijna tweederde van de onderzoekspopulatie maakt hier in min of meerdere mate gebruik van. Deze ontwikkeling wordt als positief beschouwd, ondanks het feit dat eindgebruikers meer handelingen moeten verrichten.

“Ophanging in de organisatie en de mate van procesintegratie verschillen sterk, maar voor alle shared services geldt: self-service is succesvol, het is een prettige werkomgeving en naarmate er meer taken zijn opgenomen, des te groter het voordeel”

MENS EN CULTUUR: SHARED SERVICES BIEDEN EEN UITDAGENDE WERKOMGEVING

Binnen een shared service center zijn medewerkers met kennis en ervaring van een specifieke dienstverlening geconcentreerd. Zij kunnen inhoudelijk uitgroeien tot expert of eenvoudiger rouleren van functie. In tegenstelling tot de beeldvorming is het opleidingsniveau van shared service center medewerkers hoog. Het onderzoek toont aan dat de medewerkers van shared services gemiddeld een HBO-opleiding hebben afgerond.

DIENTVERLENING: EEN BUNDELING VAN PROCESSEN LEVERT EEN NOG GROTER VOORDEEL OP

Shared services die hebben deelgenomen aan het onderzoek bieden vooral de volgende typen dienstverlening aan: financiën, ICT en personeelszaken. Tevens blijkt dat veel shared service centers zich niet op één type dienstverlening richten. Een bundeling van processen blijkt namelijk een nog groter voordeel op te leveren. De werkwijze van de shared service is dan zo ingeburgerd dat het relatief gemakkelijk is om nieuwe processen en activiteiten toe te voegen.

VERGELIJKING VERENIGD KONINKRIJK EN NEDERLAND

Shared service centers worden wereldwijd geïmplementeerd bij tal van organisaties. Onze collega's in het Verenigd Koninkrijk hebben het onderzoek op gelijke wijze verricht bij 41 organisaties. Een vergelijking tussen beide onderzoeken levert de volgende interessante resultaten op:

NEDERLANDSE SHARED SERVICES ZIEN HET BELANG IN VAN GOEDE ICT

Een vergelijking op de verschillende schakels die gezamenlijk de volwassenheid bepalen toont aan dat shared service centers in Nederland met name hoger scoren op het gebied van technologie en systemen. Dit verschil is te verklaren, omdat de respondenten in het Verenigd Koninkrijk hebben aangegeven dat self-service toepassingen nog niet de norm zijn voor het merendeel van de transacties. Daarnaast schort het soms aan de opleiding voor de ICT-ondersteuning, waarvoor geen jaarlijks ontwikkelingsprogramma is vastgesteld. Technologie en systemen is dan ook niet voor niets de minst volwassen schakel in het Verenigd Koninkrijk.

PERSOONLIJKE ONTWIKKELING WORDT ACTIEF GESTIMULEERD IN HET VERENIGD KONINKRIJK

Alleen op de schakel van "mens en cultuur" scoren de in Nederland gevestigde shared service centers minder goed dan de shared service centers aan de andere kant van de zee. Bijna driekwart van de onderzoekspopulatie in het Verenigd Koninkrijk geeft aan dat voor de medewerkers een formeel trainingsplan is opgesteld, waarop actief wordt gestuurd. Opvallend is dat ICT hier dus weinig deel van uitmaakt. Ook wordt de cultuur als "high performance" geclassificeerd. In Nederland zijn de scores op deze schakel lager, omdat er beperktere kennisdeling en kennisuitwisseling plaatsvindt.

"Shared services in het Verenigd Koninkrijk scoren gemiddeld lager op technologie, omdat self-service faciliteiten nog niet breed zijn geaccepteerd"

DE SHARED SERVICES ORGANISATIE IS GOED INGERICHT

Zowel in Nederland als ook in het Verenigd Koninkrijk wordt het beste gescoord op de schakel van "management en organisatie". De meeste shared services organisaties zijn opgezet als een aparte business unit die afzonderlijk opereert van de klantorganisatie. Ruim tweederde van de shared services is ingericht naar processen, waarbij de te leveren prestaties zijn vastgesteld in overeenkomsten tussen klant en shared service center. Opvallend is dat ook in het Verenigd Koninkrijk slechts minder dan de helft hierop wordt afgerekend.

END-TO-END PROCESOPTIMALISATIE IS NOODZAKELIJK VOOR DOORGROEI

Ook buitenlandse shared service centers ontwikkelen zich momenteel naar een meer procesgeïntegreerd niveau. Evenals in Nederland blijkt ook dat juist op de processen nog veel winst valt te behalen. Zo geven de uitkomsten van het onderzoek in het Verenigd Koninkrijk aan dat nog geen zestig procent van de processen gestandaardiseerd en end-to-end is beschreven. Slechts in enkele gevallen is een algemeen proceseigenaar aangewezen. Tevens wordt met name gestuurd op het behalen van de afspraken, in plaats van

KAN DE SAMENWERKING MET DE KLANT BETER?

ALLEEN SAMEN MET DE KLANT KUNNEN SHARED SERVICES ZICH SUCCESVOL DOORONTWIKKELEN

Het succesvol doorontwikkelen is volgens ons een zaak van het shared service center en de klant samen. De uitdaging voor shared services is om eigen processen daadwerkelijk te integreren met de klantprocessen. Het aanstellen van proceseigenaren binnen de klantorganisaties, herontwerp van end-to-end procesketens en uniforme en geïntegreerde ICT-ondersteuning zijn in de visie van Atos Consulting hierbij randvoorwaardelijk.

PROCESINTEGRATIE IS NOODZAKELIJK VOOR VERDERE DOORGROEI

Het implementeren van een shared service center met een eenzijdige focus op kostenreductie levert niet het gewenste resultaat. Het onderzoek toont aan dat de kwaliteit van dienstverlening essentieel is voor het laten slagen van het concept. Dit drukt zich uit in de ontwikkeling naar een procesgeïntegreerd niveau met klantgerichte dienstverlening.

Des te opvallender is dat tegelijkertijd naar voren komt dat de integratie van processen tussen het shared service center en de klant achter blijft in verhouding tot de algemene ontwikkeling van shared services. Deze beperkte koppeling met de klantprocessen stagneert de doorgroei van shared services naar een volgend volwassenheidsniveau.

KLANTEN MOETEN SHARED SERVICES AFREKENEN OP HUN PRESTATIES

Het procesgericht volwassenheidsniveau gaat gepaard met een formeler karakter. Zo heeft vier van de vijf shared service centers een producten- en dienstencatalogus en ruim tweederde dienstverleningsovereenkomsten met de klant. Dat momenteel slechts minder dan een derde van de shared services daadwerkelijk wordt afgerekend op deze formele overeenkomsten betekent dat een gedragsverandering bij klanten noodzakelijk is.

“Juist onder de huidige economische omstandigheden kunnen shared service centers veel voordelen opleveren voor organisaties”

EEN SHARED SERVICE VERDIENT EEN ONAFHANKELIJKE POSITIE IN DE ORGANISATIE

Een onafhankelijke positie maakt het gemakkelijker om de relatie tussen klant en shared service iets formeler te maken. Dit zal beter lukken wanneer de shared service in een apart organisatorisch onderdeel is opgenomen, dan wanneer deze als (staf)afdeling is georganiseerd. Het formeler maken van de relatie helpt bij het verkrijgen van betere service voor de klant, en betere transparantie bij het shared service center. De valkuil is hier uiteraard dat de relatie te bureaucratisch wordt.

LEER VAN DE BEST PRACTICES UIT ANDERE SECTOREN

Shared services in de industriële sector zijn het meest volwassen op technologisch gebied, vanwege het gebruik van uniforme ICT-systemen. In de financiële sector richt men zich voornamelijk op procesintegratie en de publieke sector is daarentegen het meest volwassen op ontwikkeling van medewerkers. De aard van de sector bepaalt dus de volwassenheid per schakel. Dit is niet verassend, want de primaire drijfveer voor het oprichten van shared services verschilt ook per sector: kostenreductie versus kwaliteitsverbetering. Doel is om te leren van deze best practices uit andere sectoren, bijvoorbeeld door wederzijdse bedrijfsbezoeken en kennisuitwisseling.

SHARED SERVICES BIEDEN EEN ORGANISATIE ECHTE VOORDELEN

Ondanks de verschillen tussen shared service centers in omvang, ophanging, type dienstverlening en mate van procesintegratie bieden de kenmerken van het concept een organisatie voordelen. Klanten hebben een aanspreekpunt voor veelal verschillende type dienstverlening. Self-service zorgt ervoor dat mensen efficiënter gaan werken. Tevens is de werkomgeving prettig en uitdagend, vanwege de moderne manier van werken en de grote uitwisseling van kennis en expertise.

SHARED SERVICES ZIJN EEN BELANGRIJK MIDDEL OM DE ECONOMISCHE CRISIS HET HOOFD TE BIEDEN

Gegeven de huidige financiële omstandigheden en de voordelen die shared services kunnen bieden staat dit concept bij veel organisaties hoog op de agenda. Ook de overheid ziet shared service centers als hét middel om naast benodigde kwaliteitsverbetering ook de opgelegde taakstelling vanuit het kabinet te realiseren. Mits het concept op een goede manier wordt geïmplementeerd kunnen organisaties met een shared service center de kosten verlagen en overbodige stappen uit de end-to-end werkprocessen halen.

HOE NU VERDER?

DE RELATIE TUSSEN VOLWASSENHEID EN KLANTTEVREDENHEID: HOE TEVREDEN IS DE KLANT EIGENLIJK?

Atos Consulting voert al sinds 2004 onderzoeken uit naar shared services in Nederland, en heeft hiermee al vele klanten verder geholpen. Geïnspireerd door dit laatste onderzoek en de aandacht in de markt voor het thema shared service centers hebben wij een nieuw en aanvullend onderzoek opgestart om bij de klantorganisaties van shared service centers te bepalen hoe tevreden zij eigenlijk zijn over hun shared services. Wij verwachten deze resultaten begin 2010 aan u te kunnen presenteren. In dit vervolgonderzoek staat de vraag centraal of het streven naar meer volwassenheid ook daadwerkelijk meer tevreden klanten oplevert, in het bijzonder eindgebruikers. In dit vervolgonderzoek zullen opdrachtgevers, managers en eindgebruikers van shared service centers in interviews en workshops worden gevraagd naar hun meningen en ervaringen met betrekking tot klanttevredenheid.

REPETEREND ONDERZOEK

Dit onderzoek naar de volwassenheid van shared service centers is niet eenmalig. Atos Consulting beschikt over een platform dat regelmatig de ontwikkeling van shared services in Nederland vaststelt, analyseert en becommentarieert. Op onze website is het mogelijk zijn om als shared service center een indicatie te krijgen van de eigen volwassenheid in relatie tot de benchmark.

“De versnelling waarin u rijdt is nu vastgesteld, maar wat zegt dit over uw snelheid?”

HET OVERZICHT VAN SHARED SERVICE CENTERS IN NEDERLAND

Nog steeds worden in verschillende sectoren shared service centers opgericht. Als thought leader op het gebied van shared services wil Atos Consulting graag op de hoogte zijn van deze ontwikkelingen. Om deze reden streven wij ernaar onze lijst met alle operationele shared service centers in Nederland voortdurend up-to-date te houden om zo inzicht te verkrijgen van de voornaamste locaties in Nederland waar shared services worden neergezet. Wij nodigen u uit om deze ervaringen (al dan niet via de website) met ons te delen.

Wilt u deelnemen aan één of meerdere van deze onderzoeken of wilt u op de hoogte blijven van de ontwikkelingen op het gebied van shared service centers, kijk dan voor meer informatie op www.atosconsulting.nl.

OVER ATOS CONSULTING

Atos Consulting is een toonaangevende, internationale business- en IT-consultancy organisatie met wereldwijd meer dan 2.500 gedreven professionals. Atos Consulting is de partner voor klanten die zoeken naar effectieve oplossingen op het gebied van rendement, organisatie, processen en control. Zij biedt diepgaande kennis van branchespecifieke, primaire processen én van ondersteunende processen, zoals Finance, HRM en IT. Indien nodig biedt Atos Consulting ook interim management of neemt zij processen over. Daarbij neemt Atos Consulting een onafhankelijke positie in, adviseert zij deskundig en werkt nauw samen - voor en mét klanten.

Atos Consulting is een zelfstandig onderdeel van Atos Origin, de grootste beursgenoteerde Europese IT-dienstverlener (5,5 miljard euro), waar ruim 50.000 mensen werken, van wie circa 8.000 in Nederland. Atos Origin stelt haar klanten - top 500-ondernemingen - in staat hun visie om te zetten in resultaten door strategische advisering, systeemintegratie en managed operations. Bezoek voor meer informatie over onze werkwijze, klanten en resultaten: www.atosconsulting.nl.



Atos Consulting
Papendorpseweg 93
3528 BJ Utrecht

Tel.: +31 (0)88 265 88 88

info.consulting@atosorigin.com
www.atosconsulting.nl

Atos, Atos inclusief het symbool met de vis, Atos Origin
inclusief het symbool met de vis, Atos Consulting en
het symbool met de vis op zichzelf zijn geregistreerde
handelsmerken van Atos Origin S.A. Augustus 2009.