

De inrichting van Shared Service Centers

Wilfrid Opheij en Frank Willems

Organisaties vertrouwen erop goedkopere diensten te kunnen leveren met een betere service door onderdelen van bestaande bedrijfsfuncties te concentreren in een Shared Service Center. Waaraan moet je denken als je een SSC inricht?

Voor een goed functionerend Shared Service Center (SSC) moet een aantal randvoorwaarden zijn vervuld: het SSC moet op een specifieke manier ingericht zijn en bestuurd worden, het ontwerpproces moet zowel gericht zijn op het kunnen realiseren van doelen als op een goed samenspel met de betrokken managers, en de top moet het SSC steunen. Alleen dan kunnen inspanningen op gemeenschappelijke doelstellingen worden gericht. Men moet zich ook bewust zijn van de verandering in de machtsbalans als gevolg van de inrichting van een SSC, dat vermindert het risico op een (destructief) conflict.

We gaan eerst in op het concept 'Shared Services Center': wat maakt dit concept uniek ten opzichte van andere manieren om activiteiten te concentreren? We zullen vervolgens beschrijven hoe een SSC moet worden ingericht en bestuurd. Ingegaan wordt op de focus op service aan klanten; de missie en doelen; de inrichting in termen van samenwerking, leiderschap en besturing; en de te leveren prestaties. Daarna beschrijven wij in hoeverre posities van diverse betrokkenen veranderen als gevolg van de inrichting van een SSC. We sluiten af met handreikingen uit de praktijk.

W. Opheij en F. Willems zijn als partner en senioradviseur verbonden aan Twynstra Gudde Management Consultants en houden zich bezig met de opzet en inrichting van servicecentra en de daaraan gerelateerde sourcing-vraagstukken.

■ Definitie en doel

We spreken over een Shared Service Center als binnen een organisatie alle processen die op een ongeveer vergelijkbare wijze worden of kunnen worden uitgevoerd, zijn samengevoegd in een nieuwe, semi-autonome, resultaatverantwoordelijke eenheid die op basis van afspraken haar diensten aan andere eenheden levert. Het doel van een SSC is de servicekwaliteit te verbeteren en tegelijkertijd kosten te besparen.

De opdrachtgever en de manager van het SSC moeten met elkaar afspraken maken over de producten en diensten die het SSC gaat leveren. De inrichting van de bedrijfsprocessen, de keuze van de applicaties en de benoeming van medewerkers vallen onder de verantwoordelijkheid van het SSC. Uiteraard moet het SSC de resultaten leveren die contractueel zijn overeengekomen (het product van het primaire proces, maar ook de informatie daaromheen); daarop wordt het SSC afgerekend.

Praktijkcase: Opzet Rijksbreed Shared Service Center Human Resource Management

De ministerraad heeft op voorstel van minister De Graaf voor Bestuurlijke Vernieuwing en Koninkrijksrelaties ingestemd met de oprichting van een Rijksbrede organisatie voor personeelsregistratie en salarisadministratie. Met dit zogenoemde 'Shared Service Center Human Resource Management' wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan de verhoging van de efficiency en de kwaliteit van de organisatie van de Rijksdienst. Verhoging van de efficiency wordt onder andere bereikt door de salaris- en personeelsadministratie en de verlof- en ziekteverzuimregistratie verder te automatiseren. Met de concen-

tratie van deze taken geeft de organisatie ook invulling aan de volume- en efficiencytaakstelling van de Rijksoverheid.

De oprichting van het Shared Service Center is onderdeel van de vernieuwing van het HRM-stelsel Rijk. Een belangrijke randvoorwaarde is om meer werk te verrichten met minder ambtenaren, waardoor de efficiency van de overheid wordt vergroot en de bureaucratie wordt verminderd. Dit maakt onderdeel uit van het streven van het kabinet om de rijksoverheid te moderniseren.

Medio 2004 wordt een plan van aanpak voor de uitwerking van het Shared Service Center opgesteld dat ter vaststelling aan het kabinet wordt voorgelegd. Het voornemen van het kabinet is om op 1 januari 2006 het Shared Service Center operationeel te hebben.

Bron: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (4 juli 2003)

Een service wordt goedkoper naarmate die service aan meer afnemers kan worden geboden; door generieke functies samen te brengen, kunnen schaalvoordelen worden gerealiseerd. De vaste kosten, zoals de investering in systemen, kunnen worden gespreid over een groter aantal afnemers. Bovendien is een SSC voor 100% gefocust op de te bieden service en op die manier wordt kennis beter benut: medewerkers van het SSC moeten worden opgeleid in het optimaal verrichten van hun taken: het leveren van producten en diensten uit het portfolio. In een SSC kunnen productiemiddelen efficiënter worden ingezet.

Niet alle services hoeven in een SSC te worden ondergebracht. Activiteiten kunnen ook worden uitbesteed aan externe partij, als de desbetreffende externe partij dezelfde activiteiten reeds uitvoert en de SSC-activiteiten in het bestaande

portfolio kan opnemen. Het SSC kan daarentegen ook zijn schaal vergroten door werk van derden te verwerven.

Praktijkcase: Van excellent hypotheekstelsel naar Shared Service Center

Een hypotheekverstrekker heeft ongeveer 4% van de Nederlandse markt. Om haar dienstverlening te verbeteren, heeft hij geïnvesteerd in de ontwikkeling van een nieuw hypotheekstelsel.

Helaas, door een serie tegenslagen zijn de kosten van het stelsel hoger uitgevallen dan gepland. Het resultaat is een prachtig gestroomlijnd hypotheekproces en misschien wel het beste hypotheekstelsel. Maar met die 4% marktaandeel is er weinig kans om de investering terug te verdienen: de beheerskosten per polis zijn gewoon te hoog. Na ampel beraad wordt besloten om de backoffice te verzelfstandigen en de backoffice diensten ook aan derden aan te bieden. In augustus wordt deze beslissing genomen en in januari is dit 'bedrijf', na keihard werken 'up and running'. De backoffice is een SSC geworden. Overigens, wel nadat in de stuurgroep een stevig gevecht is geleverd met de directeur van de frontoffice over de voorwaarden.

Na een paar jaar wordt zo'n 35% van de Nederlandse hypotheekleningen door dit bedrijf efficiënt, betrouwbaar en servicegericht onderhouden. Service management, operationele excellence, slimme ICT-oplossingen, een klantgerichte mentaliteit en leiderschap zijn bepalende elementen voor het succes van dit SSC dat voor een groot aantal opdrachtgevers op basis van serviceafspraken haar diensten verleent.

□ Unieke kenmerken van een SSC

De unieke kenmerken van een SSC zijn:

- een SSC werkt voor meer opdrachtgevers; er is dus meer dan één afnemer. Een SSC kan dan schaalvoordelen reali-

seren door in de backoffice (ofwel aan de 'achterkant') te standaardiseren;

- een SSC maakt vooraf afspraken over wat geleverd wordt tegen welke voorwaarden en voor welke prijs;
- een SSC bepaalt zelf wat het levert en hoe dat gerealiseerd wordt; het is niet zo dat 'de klant alles bepaalt'; variatie in service en kwaliteit is uiteraard mogelijk, maar hierover worden dan wel aanvullende prijsafspraken gemaakt;
- een SSC heeft een eigen resultaatverantwoordelijkheid; de continuïteit van een SSC moet op lange termijn zijn zeker gesteld.

□ Verschillende vormen van een SSC

Een SSC kan in verschillende vormen voorkomen:

Shared Business Process; te denken valt aan gezamenlijke claimafhandeling, samenbrengen van marketing activiteiten in een service center, een gemeenschappelijk servicegericht Call Center Shared Back Offices; te denken valt aan een gezamenlijke financiële administratie, een gezamenlijke productadministratie (schade, leven, pensioen, zorg) Shared Support Process; te denken valt aan gezamenlijke HR, ICT, Facilitair Bedrijf.

Bergeron¹ gaf de onderstaande mogelijkheden voor shared services.

Potentiële omgevingen voor een SSC

Beheer Faciliteiten

- postkamer
- kopieer- en printservice
- archief
- inkoop
- catering

Klantenservice

- service buitendienst
- telefonische klantenservice (Callcenter)

Administratie

- financiële administratie
- pensioenadministratie
- loonadministratie

Personeelsmanagement (HR)

- werving en selectie
- personeelsadministratie
- opleidingen

ICT

- applicatieontwikkeling
- helpdesk
- beheer en exploitatie
- opleiding

Onroerend goed

- beheer gebouwen
- inrichting
- beveiliging

Verkoop en marketing

- advertentiecoördinatie
- direct mail
- verkoop buitendienst
- telemarketing
- orderverwerking

■ **Streefbeeld SSC**

Wat zijn de bestaansredenen van het SSC, welke doelen worden nagestreefd en wat is benodigd om het SSC succesvol in te richten?

Een voorbeeld van missie en doelen

Missie: het SSC is de kennis- en informatiemotor rondom onze pensioenproducten en -diensten, waarin we met plezier en inspiratie samenwerken. Door krachten te bundelen kunnen we beter innoveren en tegen lagere kosten een kwalitatief hoogwaardig producten- en dienstenaanbod leveren.

Doelen: meer innovatiekracht en kennisbundeling, hogere efficiency in uitvoeringsprocessen, meer transparantie van onze bijdrage en een hogere kwaliteit van diensten en producten.

Meetbare doelen: 60% standaardisatie en hergebruik van uitvoeringsprocessen en systemen, 25% productiviteitswinst, 50% minder dubbel werk, 80% van de proces- en productvragen zijn met behulp van ons kennissysteem direct te beantwoorden, 90% betrouwbare service conform de serviceovereenkomst (Service Level Agreement of SLA) en een ziekteverzuim van maximaal 4%.

□ **De positionering en strategie van het SSC**

Wat is de plek van het SSC in de structuur van de (moeder)organisatie? Is het een centrale service unit binnen een groep of holding met het accent op producten- en dienstensturing, een service partner van een groep of holding met het accent op samenwerking en toegevoegde waarde, of een zelfstandig bedrijf met het accent op eigen strategie en prioriteiten en een eigen winst- en verliesrekening? De positie van het SSC moet duidelijk zijn.

Welke strategie wordt er gekozen? De rol die ten opzichte van de klant wordt gespeeld en de wijze waarop producten diensten tot stand komen en worden geleverd, zijn hierbij bepalend. Bij deze strategiekeuze kunnen de waarde disciplines van Treacy en Wiersema²⁾ worden gehanteerd:

- customer intimacy; de klant staat centraal bij het leveren van het product of dienst, de producten en diensten voldoen zo precies mogelijk aan de wensen en eisen van de klant;

- product leadership; de kwaliteit van het product of dienst staat centraal, producten en diensten zijn de beste in hun soort en klanten zijn bereid hier meer voor te betalen;
- operational excellence; het reduceren van kosten staat centraal zonder dat de kwaliteit van het product of dienst ter discussie staat.

Dikwijls gaat het om een combinatie van twee strategieën: customer intimacy en operational excellence. De focus wordt meestal gelegd op operational excellence, omdat kostenreductie en verhoging van kwaliteit vaak gelden als de belangrijkste uitgangspunten voor concentratie van serviceactiviteiten. Het gaat dan om het inrichten van een strak, voorspelbaar, efficiënt, kwalitatief goed proces als basis voor een op de klant toegesneden service.

Op welke locatie(s) wordt het SSC gevestigd? De keuze van de locatie van het SSC is afhankelijk van criteria als de huidige situatie (is er een bruikbare bestaande locatie beschikbaar waar activiteiten kunnen worden gebundeld of moet er een nieuwe locatie worden gekozen); de lokale arbeidsmarkt, de benodigde huisvesting, de aanwezige ICT-infrastructuur en de (fiscale) wet- en regelgeving als er sprake is van een buitenlandse locatie. ICT maakt het ook mogelijk om voor de klanten een virtueel, dus overal via internet aanwezig SSC in te richten en een koppeling te maken met bestaande processen en transacties.

De klanten en leveranciers van het SSC

De vorm waarin met klanten en leveranciers wordt samengewerkt is afhankelijk

van de gekozen strategie. Het gaat hier meestal om de keuze tussen een transactionele samenwerking of een functionele samenwerking. Bij een transactionele samenwerking heeft het SSC een vaste plaats in de keten en worden goede logistieke afspraken gemaakt over levering van producten en diensten en bijbehorende informatie-uitwisseling. Bij functionele samenwerking wordt een functie van het SSC uitbesteed waarna in serviceovereenkomsten (SLA's) afspraken worden vastgelegd.

De producten en diensten van het SSC

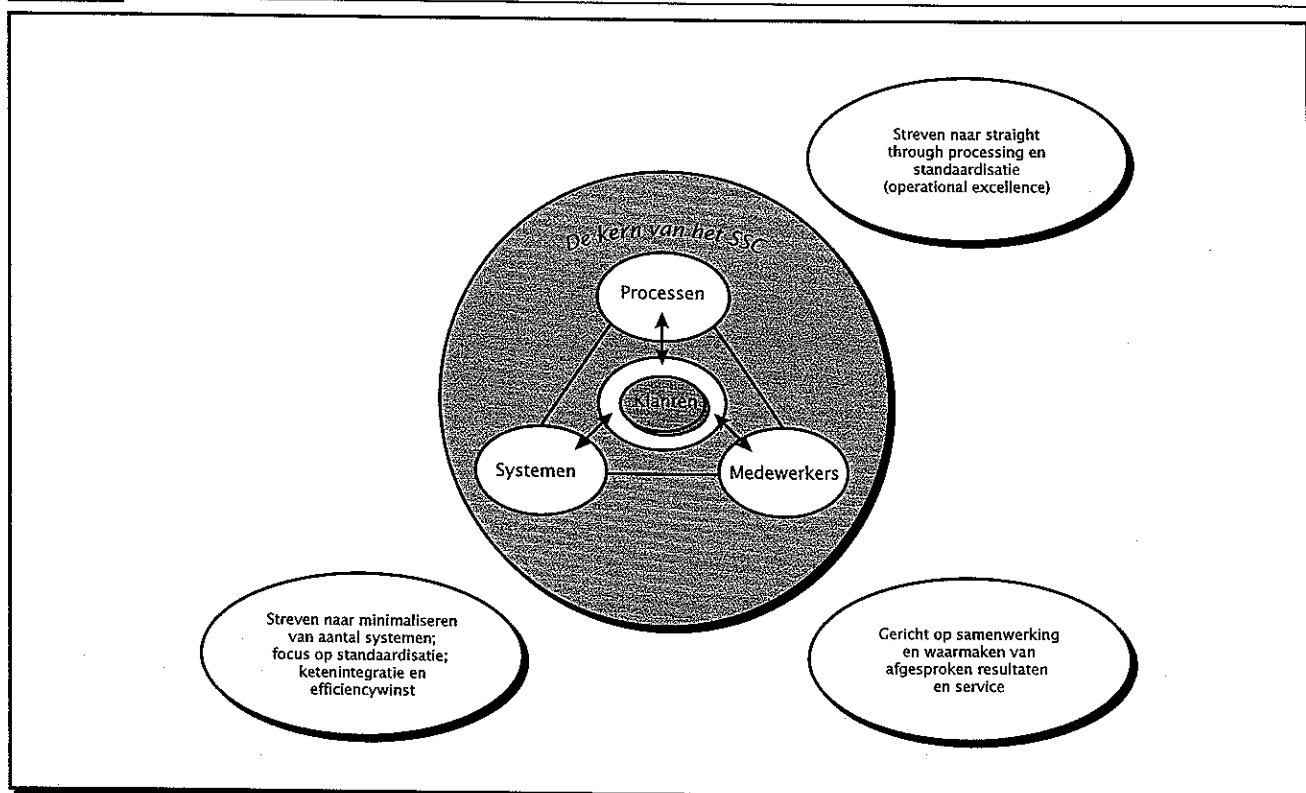
Een van de belangrijkste zichtbare resultaten van het SSC is de producten- en dienstencatalogus met de producten en diensten voor de klant. Bij de opzet van de catalogus is het van belang de producten van het SSC in te passen in een grotere propositie voor de klant; die kunnen een van de bouwstenen zijn van die propositie. Zo kan een hypotheekdienst die door een SSC wordt geleverd, onderdeel zijn van een grotere propositie, waarvan ook een levens-, inboedel-, opstal- en alimentatieverzekering deel uitmaken. Ook moet het mogelijk zijn om serviceniveaus te laten variëren.

De focus op service aan klanten

De kern van het SSC bestaat uit mensen die resultaat- en servicegericht processen uitvoeren met behulp van geavanceerde systemen ten behoeve van klanten (figuur 1.1).

Als je kijkt vanuit het (eind)product van een SSC, de dienstverlening aan de klant, zijn drie onlosmakelijk verbonden elementen onderscheidend:

Figuur 1.1
De kern van het SSC.



- de processen; welke processen worden gehanteerd om de dienstverlening te kunnen leveren?
- de medewerkers; welke medewerkers werken in het SSC en over welke vaardigheden (competenties) beschikken deze medewerkers?
- de systemen; welke systemen en ICT-componenten (techniek) vormen de technische basis voor de dienstverlening?

Dit alles tezamen leidt tot het (eind)product, of de dienstverlening die het SSC aan de klant levert. Dat eindproduct of die dienstverlening moet aangehaakt zijn aan het klantsysteem: wat is de vraag van de klant, hoe wordt die vertaald in de juiste producten en diensten

en hoe wordt een goede verbinding gelegd met de processen die de klant uitvoert? De visie van een SSC is dikwijls het leveren van klantgerichte service tegen zo laag mogelijke kosten. Deze visie kan vertaald worden naar missie en doelen, naar producten en diensten, naar positionering en naar klanten en leveranciers.

□ **De organisatie van het SSC**

Hoe ziet de organisatie van het SSC eruit in termen van samenwerking, leiderschap, besturing en inrichting?

De onderlinge samenwerking

Ook al zijn de processen en systemen nog zo goed, de wijze waarop de medewerkers de diensten leveren, is bepalend voor het eindresultaat. De medewerkers van een SSC moeten zeer goed samen kunnen werken en er moet een open en klantgerichte cultuur heersen. Het gaat er immers om dat in de teams resultaten worden geboekt. Mensen werken niet meer in 'de back-office' of in 'de ondersteuning'; het SSC moet gaan voelen als 'eigen business'. Als team moet je elkaar helpen om de afspraken en service waar te maken en moet je steeds nadenken over mogelijke verbeteringen.

Het leiderschap

Voor management en medewerkers geldt dat het werken in een SSC een ondernemende, klantgerichte en resultaatgerichte instelling vereist. De leider moet gevoel hebben voor de producten of de diensten en de competenties van de medewerkers en de systemen moeten bijdragen aan de totstandkoming van deze producten of diensten. Bij de migratie naar een SSC gaat het er niet alleen om dat het SSC goed wordt ingericht, maar ook dat bestaande structuren en patronen als die niet passen bij een dienstverlenende organisatie ter discussie worden gesteld. Als het SSC er eenmaal staat, gaat het erom de service goed te managen, efficiencywinst te realiseren en de medewerker te inspireren die de producten en diensten tot stand brengen.

De besturingsfilosofie

Duidelijk moet zijn waarop het SSC wordt afgerekend en wanneer er sprake van succes is. Zo laag mogelijke kosten?

Ieder jaar weer een beetje efficiencywinst? Ieder jaar bijdragen aan een aantal innovaties? Duidelijk moet ook zijn of het SSC geld moet opbrengen (profit center) of geld moet kosten (cost center) of dat het op budget wordt aangestuurd. Omdat samenwerking altijd een succesfactor is, moet die in de besturing tot uiting komen.

De structuur en inrichting van het SSC

Het SSC moet proces- en teamgericht zijn ingericht. Dat wil zeggen afgestemd op de wijze waarop producten en diensten tot stand worden gebracht en geleverd. De efficiencyvoordelen en kwaliteitsverbetering zullen pas worden verwezenlijkt als de juiste teams zijn samengesteld. Let erop het SSC niet zo groot en complex te maken dat veel afstemming en coördinatie nodig zijn.

□ De prestatie: waarmaken wat is afgesproken

De prestaties die het SSC levert kunnen worden afgezet tegen de vastgestelde serviceovereenkomsten (SLA's), de wijze van verrekening, de prestatie-indicatoren en ten slotte de beoordeling en beloning van medewerkers.

De serviceovereenkomsten

Als je serviceovereenkomsten wilt maken, onderhouden en evalueren, moet je ervoor zorgen dat je duidelijke afspraken met klanten maakt en die ook bewaakt. Dit proces wordt ook wel Service Level Management genoemd, een term afkomstig uit de ICT-wereld. Met de klant worden afspraken gemaakt over de diensten die geleverd moeten worden

van de kwaliteit (het 'level' of wel het prestatieniveau) die de klant verwacht. Service Level Management kent de volgende stappen:

- definiëren van de bij de producten en diensten behorende service levels (prestatieniveaus);
- onderhandelen met klanten over de te leveren services en service levels;
- vastleggen en bijstellen van Service Level Agreements (SLA's);
- volgen en bewaken van de service levels;
- evalueren van de geleverde services.

Op die manier kunnen de telkens wisselende behoeften en wensen van klanten worden gehonoreerd en vertaald in een stabiele en efficiënte levering van diensten en producten.

De verrekening; kosten, tariefstructuren en verrekenmodel

Voor het leveren van producten en diensten door het SSC gelden de principes van de integrale kostprijs: de klant betaalt een vooraf afgesproken prijs voor de volledige keten van activiteiten die nodig zijn om de producten en diensten tot stand te brengen en te leveren. Variatie is mogelijk, maar dan op basis van aanvullende kwaliteits- of functiona-liteitseisen van de klant. De rapportage over kostprijsberekening en financiële huishouding moet goed te begrijpen zijn door de klant.

De prestatie-indicatoren

De prestaties van het SSC worden geme-ten in termen van efficiencywinst, het voldoen aan de in de SLA overeengeko-men serviceniveaus, de aantoonbare toe-

gevoegde waarde voor de klant en de tevredenheid van de medewerkers van het SSC.

Beoordelen en belonen

We gaan ervan uit dat de resultaten van het SSC ook in de beloning van de mede-werkers tot uitdrukking komt. Resulta-ten en serviceniveaus moeten door de teams gerealiseerd worden en als dat succesvol gebeurt en wanneer ook con-crete besparingen gerealiseerd worden, komt dit tot uitdrukking in de beloning.

■ **Verschuiving van de machtsbalans**

Als een organisatie kiest voor het realise-ren van een SSC betekent dat een veran-dering in de wijze waarop operationele en bestuurlijke processen door mensen met behulp van systemen worden uitge-voerd. Daarbij vinden ook verschuivin-gen plaats in zeggenschapsrelaties en beïnvloeding ofwel verschuivingen in de macht. We gaan hier in op die verande-ringen.

□ **Door de inrichting van een SSC verandert de machtsbalans**

Met de implementatie van een SSC veran-dert de machtsbalans in een aantal opzichten:

- managers van de organisatorische een-heden (business units, directoraten, resultaatverantwoordelijke eenheden) verliezen voor hun gevoel een stuk autonomie en directe invloed; ze moe-ten 'delen' in waar ze voorheen over konden 'beschikken';

Tabel 1

Argumenten voor of tegen een SCC

Argumenten voor een SSC	'De achterkant van het gelijk'
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je kunt schaafeffecten realiseren en daarmee kosten besparen ▪ Als je voor meerdere klanten en in grotere aantallen werkt, kun je de vaste kosten delen ▪ Je kunt investeringen delen ▪ Werken voor klanten op basis van serviceovereenkomsten houdt je scherper en zakelijker ▪ Mensen werken liever in de frontoffice dan in de back-office en een SSC biedt als een soort frontoffice zijn diensten aan; dat werkt motiverend ▪ Als klant van het SSC ben je beter af, want je hoeft je alleen te bekommeren om wat je wilt en wat dat mag kosten. Het 'hoe' en het realiseren doet het SSC ▪ Samenwerken leidt tot meerwaarde voor de uiteindelijke klant 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meer verkopen levert veel meer op; laten we daar de energie op richten ▪ Je krijgt allerlei extra kosten als gevolg van variatie; niemand krijgt wat hij echt wil en het wordt nog duurder ook ▪ Het duurt langer om het eens te worden over investeringen en prioriteiten; slagvaardigheid gaat verloren ▪ Verzakelijking leidt alleen maar tot bureaucratie en overhead ▪ Werken in een SSC brengt ons terug in de tijd van arbeidsdeling en 'time and motion studies'; het is moeilijk om medewerkers daarvoor te motiveren ▪ Je verliest als klant van een SSC autonomie en flexibiliteit; het wordt moeilijker om op kansen in te spelen ▪ Samenwerking leidt tot extra wrijvingsverlies, waar de klant de dupe van wordt

- medewerkers moeten in een andere context (en soms op een andere locatie) gaan werken, waar een resultaatgerichte cultuur wordt nagestreefd. Dit kan leiden tot weerstand en mobilisering van bijvoorbeeld de OR of vakbonden;
- de managers van de servicecentra lijken meer invloed te krijgen; ze krijgen autonomie en zeggenschap over resources, maar moeten wel serviceafspraken maken;
- middelmanagers zien dat het aantal managementposities als gevolg van de concentratie afneemt en dat hogere eisen gesteld worden aan managers;
- bestuurders zien een concentratie van activiteiten, komen relatief meer op afstand, maar willen wel zekerstellen dat betere service tegen lagere kosten gerealiseerd wordt en dat men elkaar

niet 'de tent uitvecht'; staffunctionarissen zien een nieuwe autonome eenheid ontstaan die haar eigen inrichting, faciliteiten, ICT en HR-beleid vaak op een andere manier wil organiseren;

- leveranciers zien dat onderhandelingsmacht geconcentreerd wordt; een aantal externe leveranciers (service providers) hebben grote belangen en willen dat activiteiten aan hen worden uitbesteed.

Een van de SSC-managers die we spraken, zei: "We hebben nu vijf vingers samengevoegd, en het is aan ons om te laten zien dat we dan ook een vuist kunnen maken."

In de discussie over het SSC nemen zowel de voor- als de tegenstanders het woord. De argumenten uit het debat tus-

sen voor- en tegenstanders hebben we samengevat in tabel 1.

Het is een wankel evenwicht. Aan de ene kant willen de nieuw benoemde SSC-managers hun 'bedrijf' zo goed en daadkrachtig mogelijk inrichten; dat is nodig om ook in de toekomst aan de verwachtingen te kunnen voldoen. Anderzijds kan dit alleen in samenwerking met de toekomstige 'klanten', die veelal het gevoel hebben dat ze iets 'weggeven', en met managers die verworven posities in zekere zin moeten opgeven en nog niet weten wat ze ervoor terugkrijgen.

Bij de inrichting van het SSC wordt het spel gespeeld: wie mag meebeslissen, wie komt in het SSC-team, waar ligt het ontkoppelpunt ofwel 'de knip', wie krijgt zeggenschap over mensen, middelen en systemen, waar wordt het gehuisvest en hoe ver gaat de autonomie?

Het maakt uit hoe groot de spelers het belang inschatten van de activiteiten die in het SSC worden geconcentreerd. Als het gaat om de zeggenschap over delen van het primaire proces, dan wordt het spel intensiever gespeeld dan wanneer het om minder belangrijke activiteiten gaat.

Het kan in dit machtsspel dus hard tegen hard gaan. Soms gaat het openlijk en ziet iedereen het, soms gaat het impliciet en intuïtief. Als het spel niet of niet adequaat gespeeld wordt, is de kans groot dat de SSC-manager zijn doel niet bereikt: het SSC gaat niet door of is een slap aftreksel van wat was beoogd. In een aantal situaties hebben we meegemaakt dat de positie van de SSC-manager of SSC-promotor zo wankel was geworden, dat zijn vertrek uit die organisatie als enig alternatief werd gezien.

□ **De rol van de top is cruciaal**

Bij de bepaling van de nieuwe verhoudingen in de organisatie moet de onderlinge relatie nog duidelijk gemaakt worden. Dat is een vraagstuk van macht en invloed. De koers voor deze verandering in relatie en de uiteindelijke besteding daarvan moet door de top worden uitgezet, respectievelijk gerealiseerd. Daar ligt veelal het machtscentrum en de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid.

Als de top de verandering in onderlinge relatie niet duidelijk maakt en dit niet pro-actief bewerkstelligt, in woord en daad, kunnen er 'veenbranden' ontstaan, waarbij de spelers elkaar (en de top) blijven testen (en soms pesten).

Wat het nog complexer maakt is dat ook de relatie van de top met elk van de eenheden verandert. Uiteindelijk blijft de top wel de eindverantwoordelijkheid houden, maar de eenheden moeten onderling afspraken maken over producten/diensten, prijs, service, kosten en samenwerking. Ook moet men afspreken hoe deze afspraken te monitoren. De top moet dan als facilitator functioneren, volgen of het goed gaat én de spelers scherp houden.

Soms schiet het verandervermogen van een bestuurder tekort. Hij of zij blijft zich met de verandering bemoeien en dat werkt dan contraproductief voor de verhoudingen die in een SSC gewenst zijn. De top is er soms ook de oorzaak van dat doelstellingen en resultaten niet behaald worden, terwijl anderen vaak de schuld krijgen.

■ **Praktijkervaringen**

We hebben beschreven wat een SSC is, wat er komt kijken bij de inrichting van een SSC en in hoeverre de machtsbalans een rol speelt. Wat rest is de implementatie van een SSC. Het gaat om een aanpassing van een organisatie, dus alle lessen uit de veranderkunde zijn ook voor de vorming van SSC's aan de orde. Om in te kunnen spelen op de specifieke inrichtings- en machtsvraagstukken die bij de implementatie van een SSC een rol spelen, geven we hierna handreikingen die voortkomen uit onze praktijk.

□ **Kies bewust een implementatiescenario**

In veel grote organisaties wordt een SSC gevormd omdat het niet efficiënt is dat vergelijkbare activiteiten op meer plaatsen plaatsvinden. Vijf hypotheekadministraties, iedere business unit zijn eigen ICT-afdeling, op ieder departement een eigen P&O-organisatie. We hebben diverse malen ervaren dat al heel snel de vragen komen: "Wat wordt dan de rol en bijdrage van dat service center, wat blijven we zelf doen, wie heeft de regie en neemt het voortouw?" Ieder van de huidige afdelingen of Business Units heeft redenen om aan te nemen dat zij het beter doen dan de anderen. Als eenmaal besloten is dat er een SSC komt willen managers over het algemeen daar invloed op uitoefenen. "Ofwel onder onze eigen regie, en anders liever niet" is een veel ervaren reactie. Hierover is een beslissing noodzakelijk. Gezien de belangen van direct betrokkenen moet de top de keuze maken voor het model van implementatie.

□ **Wees als top helder in het toewijzen van rollen**

Het ontwikkelen en inrichten van een SSC vraagt van alle betrokkenen een stevige bijdrage. Je doet het niet zomaar en als je het doet, betekent het vaak een ingrijpende verandering. We hebben ervaren dat het belangrijk is dat de rollen bij het richten, inrichten en verrichten helder zijn. De rol die ieder speelt is niet voor de eeuwigheid; een rol verschilt per fase in de ontwikkeling van het SSC. In tabel 2 worden de verschillende rollen uiteengezet.

□ **Zoek de weerstand op**

Als duidelijk is wat de doelen zijn, welke inspanningen nodig zijn en wat de implementatiestrategie wordt, dan zijn in de meeste situaties ook de posities van de spelers helder. Wie zijn de voorstanders en wie de tegenstanders, hoe invloedrijk zijn ze? Kunnen ze de vorming van het SSC frustreren of zelfs tegenhouden? We hebben meermalen gezien dat de managers die verantwoordelijk zijn voor de implementatie van een SSC de invloedrijke tegenstanders negeren.

Een tegenstander kan de directeur marketing en verkoop zijn, omdat er te veel nadruk wordt gelegd op de back-office en op kostenbesparing. Of de directeur P&O, die vindt dat de operational-excellence-strategie niet past bij het te voeren arbeidsmarktbeleid. Ook kan de manager van een grote eenheid die opgaat in het SSC een tegenstander zijn, of bijvoorbeeld een lid van de Raad van Bestuur die niet gelooft in het SSC-concept. We zien ook dat er weerstand kan zijn tegen de beoogde leider van het SSC.

Tabel 2

Rollen van betrokkenen bij het SSC.

Betrokkene	Richten	Inrichten	Verrichten
(Toekomstige) klant	Klankbord	Tester; meedenker over verwachtingen, diensten en prestaties	Afnehmer, partner in service
Topmanagement	Strategiebepaler; maker van principekeuzes voor inrichting en besturing	Voorwaarden- schepper	Toezichthouder op goede samenwerking en resultaten
Managers van andere eenheden (BU's, directoraten, divisies)	Kritisch meedenker over strategie; eventueel meebesliser	Meedenker c.q. meebesliser over ontkoppeling ('de knip') en de samenwerking	Manager van serviceafspraken en transparante samenwerking
Programma- en projectmanager	Vorbereider, motivator	Trekker, realisator	-
Operationeel SSC management		Kwartiermaker	Leider
Medewerker SSC		Meedenker, inrichter, tester	Uitvoerder
Externe partners en leverancier	Kennisinbrenger	Mede-inrichter	Mede-uitvoerder

De ervaring leert dat het niet helpt deze weerstand te negeren. Mensen moeten 'on speaking terms' komen, dat is mogelijk door na te gaan wat de oorzaak en aanleiding is van de weerstand en door te kijken of dat opgelost kan worden door inhoudelijke of procesmatige aanpassingen. Dat lukt nooit in één keer, in één gesprek. Als afspraken worden gemaakt, moeten die vervolgens in woord en daad worden nagekomen, anders wordt de weerstand alleen maar vergroot. Lukt het niet om er in overleg uit te komen, dan is het absoluut noodzakelijk dat de top van de onderneming zich uitspreekt over de inhoudelijke en procesmatige weg die gevolgd moet worden.

□ **Zo snel mogelijk praktisch en concreet**

Ondanks alle lessen over besturing en machtsspel is een SSC ook gewoon een omgeving waar service verleend moet worden. Het is een organisatie waar klanten - zoals in de missie is verwoord - een

aantoonbare toegevoegde waarde beleven van de producten en diensten van het SSC. Kortom er moet gewoon gewerkt worden. Dat betekent dat de discussie over inrichting en besturing natuurlijk wel gevoerd moet worden, maar dat wel alvast een start moet worden gemaakt met het ontwikkelen van het producten- en dienstenportfolio en het toetsen van de wensen en eisen van de gebruikers van het SSC.

Start dus bij voorbaat met één of twee producten en diensten, ervaar wat erbij komt kijken om het voor elkaar te krijgen (maak bijvoorbeeld een pro-forma-productcatalogus en een serviceovereenkomst (SLA), zodat het resultaat van de producten en diensten tastbaar, meetbaar en dus bespreekbaar wordt gemaakt), en maak een inschatting welke inspanning nodig is voor het ontwikkelen en implementeren van alle diensten uit het portfolio.

Een SSC is zoals eerder vermeld een dienstverlenende organisatie en dienst-

Tabel 3

De Do's en Don'ts van een Shared Service Center.

De Do's	De Don'ts
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zorg voor een heldere focus en maak duidelijk welke waarde wordt toegevoegd ▪ Maak de business case; waar zitten de kosten en de baten ▪ Maak ook de kwalitatieve voor- en nadelen hard en meetbaar ▪ Formuleer uitgangspunten op basis van de waarde voor de uiteindelijke klant/afnemer ▪ Stel voor de argumentatie voldoende steun bij de smaakmakers zeker ▪ Trek de consequenties voor de aanpassing van de besturing van het totaal, en overweeg of dat leidt tot de gewenste bestuurlijke effecten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alle functies die 'over zijn' samenvoegen in een SSC, zonder visie ▪ Een SSC inrichten alleen om kosten te besparen; er moet ook een motiverend kwaliteitsverschil gerealiseerd worden ▪ De inrichting van het SSC bedenken zonder toekomstige afnemers ▪ Negeren van de tegenstanders ▪ Een SSC inrichten zonder de besturing van het totaal te heroverwegen ▪ Eerst alles helemaal uitdenken voordat je aan de slag gaat ▪ Aan de slag gaan zonder de expliciete steun van de top, in woord en daad

verlening draait om mensen. Ook al zijn de plannen nog zo goed, als de mensen niet in staat zijn om de servicebeleving over te brengen bij de afnemers, faalt de opzet van het SSC. Er moet naar ons oordeel dan ook een uiterste inspanning worden gedaan om de SSC-managers en medewerkers op te leiden en te ondersteunen in het werken in een dienstverlenende omgeving. Laat daarom de betrokken medewerkers oefenen in de toekomstige rollen door bijvoorbeeld een tijdelijke uitwisseling te regelen met mensen uit een reeds bestaand SSC. Stel dan pas op basis van de ervaringen vast welke aanvullende opleidingen en vaardigheden deze medewerkers nodig hebben en of dit past in de filosofie en planning van de SSC- implementatie.

Een SSC is nu ook weer niet zo'n revolutionair concept dat nog niemand er ervaring mee heeft. Er bestaan al veel SSC's en dus kunnen kennis en ervaring met die bestaande SSC's worden uitgewisseld. Breng bedrijfsbezoeken om zichtbaar en tastbaar te laten worden wat een SSC nu eigenlijk is en om te leren van ervaringen van anderen.

■ Uiteindelijke keuze

Doen we het of doen we het niet? Met die keuze worstelen veel bestuurders als ze moeten kiezen al dan niet een SSC in te richten. Zie tabel 3.

Om tot een keuze te komen moet eerst goed geïdentificeerd worden wat de focus van het potentiële SSC is en welke

waarde daarmee wordt gecreëerd: in hoeverre wordt de klant er beter van, waar kunnen we het rendement verhogen? Vervolgens is een goede business case noodzakelijk waarin duidelijk wordt wat het effect op de exploitatiekosten is en welke investeringen noodzakelijk zijn om dit effect te realiseren.

Dit zijn niet alleen organisatorische investeringen. Gekeken moet worden naar het integrale plaatje: processen, systemen en systematieken en uiteraard de samenwerking tussen mensen en de ontwikkeling van vaardigheden en competenties.

Als op basis van een goede argumentatie een positieve beslissing genomen is, moet het SSC nog worden waargemaakt. Omdat met de opzet van een SSC ook de machtsverhoudingen onvermijdelijk zullen verschuiven, is dit een stevige verandering die goede aansturing vergt. De meeste ongelukken gebeuren omdat de top het niet echt wil, halve keuzes maakt, er geen echte prioriteit aan geeft en het 'de spelers' laat uitvechten. Als de top dus niet overtuigd is van het nut, er geen prioriteit aan geeft, en er geen persoonlijk energie in wil steken, dan kan het concept nog zo prachtig zijn, maar begin er dan niet aan!

Noten

1. Bergeron, Bryan, *Essentials of shared services*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, October 2002
2. Treacy, Michael en Fred Wiersema, *De discipline van marktleiders*, Scriptum, Schiedam, 1995