

LABELS EN SHARED SERVICE CENTER OP GESPANNEN VOET?

Het Shared Services concept leek een aantal jaren geleden de oplossing voor financiële dienstverleners om hun organisatie in te richten naar de veranderende eisen van de markt. Tot op heden blijken kortetermijnresultaten veelal gerealiseerd, maar worden de structurele voordelen slechts in enkele gevallen behaald. De voornaamste oorzaak hiervan is een ontoereikende toepassing van besturingsmechanismen, waardoor organisaties er onvoldoende in slagen om het spanningsveld tussen labels en het Shared Service Center te beheersen.

Hoe verbeteren we onze service en zorgen we er tegelijkertijd voor dat onze kosten dalen? Dat is de uitdaging waar vrijwel iedere financiële dienstverlener mee worstelt. Veeleisende klanten en dalende marges hebben financiële dienstverleners de afgelopen jaren aangezet tot het consolideren van de backofficeprocessen van hun commerciële markteenheden, de labels, in Shared Service Centers (SSC's). Op deze wijze kunnen *economies of scale and skills* behaald worden in de backoffice en kunnen de labels zich focussen op hun kerntaken en marktgericht blijven. Echter, wanneer een SSC primaire backofficeprocessen uitvoert en naast de labels is gepositioneerd, dan ontstaat een complex spanningsveld. Deze organisatiestructuur komt in de praktijk veel voor.

Het spanningsveld in de relatie

Het Shared Services-concept in zijn puurste vorm gaat uit van een centrale uitvoering van processen, waardoor de daarvoor benodigde middelen als mensen, IT en locatie gedeeld worden en hierover synergievoordelen behaald kunnen worden. Door de besluitvorming over het gebruik van deze middelen decentraal te beleggen, houden de labels invloed op het tijdstip en de voorwaarden waartegen

WANNES REMMERS EN NATHALIE DE JAGER-DE WINDT

zij diensten afnemen en blijft hun flexibiliteit en marktgerichtheid gegarandeerd. Wil men echter structureel voordeel behalen met het Shared Services-concept, dan zullen niet alleen de middelen maar ook de processen binnen het SSC gedeeld en geharmoniseerd moeten worden. Dit vereist dat een deel van de besluitvorming over deze processen bij het SSC belegd wordt, omdat harmonisatie, gezien de diverse wensen van de labels, anders een utopie is. Het gevolg is dat de besluitvorming





over meerdere partijen verdeeld wordt. Realisatie van afdoende coördinatie en regie over deze verdeelde besluitvorming wordt in de praktijk vaak als complex ervaren. Een extra complicerende factor hierbij is dat er met de toepassing van het Shared Services-concept niet sprake is van één klantrelatie; het SSC levert diensten aan meerdere labels.

De verdeelde besluitvorming leidt tot spanning, doordat ieder organisatieonderdeel eigen criteria heeft die meer of minder zwaar meewegen in de besluitvorming. Zo zullen bij de labels, gezien de externe (markt)focus, criteria als flexibiliteit en klantgerichtheid zwaar meewegen in de besluitvorming. Voor het SSC met zijn overwegend interne (beheersings)focus zullen juist criteria als standaardisatie en procesoptimalisatie (efficiënt, foutloos en snel) de besluitvorming domineren. Het spanningsveld wordt versterkt doordat beide organisatieonderdelen, vanuit hun resultaatverantwoordelijkheid, op de voor hen relevante

criteria worden afgerekend. Daarnaast brengt dit ook het risico met zich mee dat het realiseren van de doelstellingen van de organisatie als geheel op lange termijn van ondergeschikt belang wordt.

Besturing belangrijkste succesfactor

Het toepassen van het Shared Services-concept heeft een knip in het primaire proces tot gevolg, wat noodzaakt tot het opnieuw uitwerken van de besturing van de organisatie. Immers, het opsplitsen van de bestuurlijke processen over organisatieonderdelen vereist een andere inrichting van de mechanismen waarmee coördinatie en regie over diezelfde processen geborgd kan worden. Reeds in 2001 onderkenden managers van grote financiële dienstverleners dat een heldere besturingsstructuur dé kritische succesfactor is voor de exploitatie van het Shared Services-concept (zie *Shared Services: kiezen én delen* van



Magnitude Consulting). Rondvragen bij een aantal grootbanken en verzekeraars leert ons dat momenteel nog veel organisaties worstelen met hun besturingsstructuur. Nu de consolidatietrend doorzet en de marges verder slinken, is het noodzakelijk om naast de eenmalige synergieopbrengsten ook de structurele voordelen van het Shared Services-concept ten volle te benutten. Voorwaarde hierbij is dat de organisatie in staat is om voldoende coördinatie en regie over de verdeelde besluitvorming te realiseren en daarmee het spanningsveld tussen labels en SSC kan beheersen.

Besturingsmechanismen

Volledige marktwerking is de meest effectieve wijze om coördinatie en regie over de gedeelde besluitvorming te realiseren. In de meeste organisaties blijkt de samen-

werking tussen labels en SSC echter nog niet die mate van volwassenheid te hebben bereikt. Veelal is er nog sprake van gedwongen winkelnering waarbij de coördinerende functie van de markt ontbreekt of beperkt aanwezig is, bijvoorbeeld doordat het SSC wel aan derden (extern) zijn diensten mag leveren. Zolang er sprake is van gedwongen winkelnering tussen labels en SSC moeten alternatieve besturingsmechanismen worden toegepast om de vereiste coördinatie over de (verdeelde) besluitvorming te borgen. Een drietal generieke besturingsmechanismen staat de organisatie ter beschikking om het spanningsveld tussen labels en SSC te beheersen; deze worden hierna besproken. Hierbij geldt dat de precieze invulling van de besturingsstructuur en besturingsmechanismen situatiespecifiek is, doordat factoren zoals de omvang van de organisatie en de besturingsfilosofie hierop van invloed zijn. Bovendien is de

wijze waarop de mix van deze drie mechanismen ingezet wordt geen eenmalige keuze, zoals in de praktijk vaak gedacht wordt, maar een continu proces van monitoren, evalueren en bijsturen.

Hiërarchie als waarborg voor continuïteit.

Hiërarchie is een belangrijk besturingsmechanisme als het gaat om de borging van de continuïteit op de lange termijn van het SSC. Jaarlijks worden op Raad van Bestuur niveau de organisatiebrede doelstellingen bepaald en de daaruit voortvloeiende doelstellingen voor zowel de labels als het SSC. Hierbij is het van belang dat de planning & control cyclus aangepast is op de specifieke situatie en er duidelijke afspraken zijn gemaakt over de bekostiging van het SSC. Een andere belangrijke rol van hiërarchie in het systeem van bestuurlijke verhoudingen is escalatie. Het benoemen van de Raad van Bestuur als eigenaar van het SSC vormt dan ook een belangrijke waarborg voor de continuïteit. Dit is echter geen garantie voor het succes van de samenwerking, daarvoor zijn andere mechanismen noodzakelijk.

Helderheid door SLA's.

Het sluiten van Service Level Agreements (SLA's) tussen labels en SSC is een veel gebruikte vorm om afspraken over de verdeelde besluitvorming vast te leggen. Ook blijken de SLA's vaak te fungeren als een niet te onderschatten controlemiddel voor de labels, hetgeen in optima forma aanwezig blijkt indien service levels real-time te volgen zijn. Toch zijn deze SLA's vaak belangrijke bronnen van frictie in de relatie. De oorzaak hiervan is vaak het feit dat de onderliggende afspraken niet helder zijn. Indien verantwoordelijkheden en bijbehorende mandaten helder zijn belegd, dan volstaat het expliciet vastleggen van deze afspraken in een beknopte SLA. Daarbij is het van belang dat een balans wordt gevonden tussen volledigheid en flexibiliteit; het maken van heldere afspraken betekent niet altijd dat deze tot in detail uitgewerkt moeten zijn.

Communicatie als bindmiddel.

Het belang van communicatie als besturingsmechanisme op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau is alom bekend. Het bespreken van de problematiek op het juiste niveau in de organisatie en het effectief schakelen tussen deze niveaus is essentieel voor een succesvolle samenwerking, maar blijkt in de praktijk lastig adequaat te organiseren.

Dialogoog

Het realiseren van een effectieve dialoog tussen labels en SSC vereist het doorlopen van een drietal stappen, te beginnen met het (her)inrichten van de communicatie-

structuur. Hierbij is het van belang dat de verantwoordelijke functies, overlegorganen en communicatiekanalen worden benoemd, zoals een demand & supply organisatie en proceseigenaren. Tevens worden hier de randvoorwaarden voor een goede samenwerking gefaciliteerd door bijvoorbeeld een gezamenlijke IT-infrastructuur en een jobrotatieprogramma voor de uitwisseling van medewerkers tussen labels en SSC. Vervolgens kunnen de besluitvormende processen worden ingevuld, waarbij wordt gedefinieerd waarover besloten wordt en hoe men tot besluiten komt. Het beleggen van de eindstem (veto) en mechanismen om conflicten te beheersen zijn hierbij de belangrijkste aandachtspunten. Het realiseren van wederzijds begrip tussen labels en SSC en de wil om samen te werken is de laatste en vaak ook de moeilijkst te realiseren stap. Deze derde stap is echter cruciaal om in het geval van uitzonderingen, die in de praktijk veel voorkomen vanwege de onzekerheid van de markt, gezamenlijk tot een goede besluitvorming te kunnen komen. Een succesvolle samenwerking valt of staat met het bewustzijn dat conflicten tussen labels en SSC niet moeten worden ontkend. Het besef dat deze conflicten uitingen zijn van onduidelijkheden of aanpassingsproblemen en daarmee leermomenten markeren voor de organisatie als geheel, is daarbij essentieel. Een steeds vaker voorkomend fenomeen, informele overleggen over de gehele keten van labels en SSC heen, neemt de spanning in de relatie niet weg, maar leert de organisatie en haar medewerkers wel hoe hiermee om te gaan.

Het ontstaan van een spanningsveld is inherent aan de toepassing van het Shared Services-concept binnen organisaties. Essentieel is echter dat dit spanningsveld onderkend wordt en dat men ermee leert omgaan. Naast het maken van heldere afspraken betekent dit het actief beheersen van het spanningsveld met de ter beschikking staande besturingsmechanismen. Alleen wanneer de relatie tussen labels en SSC nauwlettend gemonitord en beoordeeld wordt en men op basis daarvan de drie besturingsmechanismen zo goed mogelijk inzet, zullen financiële dienstverleners structureel profiteren van het Shared Services-concept. •

Wannes Remmers en Nathalie de Jager-de Windt zijn organisatieadviseurs bij Magnitude Consulting, een onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in verandertrajecten, strategie & besturing en met ruime ervaring in de begeleiding van financiële instellingen bij alle stadia van Shared Services initiatieven.
www.magnitude.nl