



### Paul van Bekkum en Dolf L'Ortye

Paul van Bekkum en Dolf L'Ortye zijn organisatieadviseurs bij Magnitude Consulting ([www.magnitude.nl](http://www.magnitude.nl)). Het onafhankelijke adviesbureau is gespecialiseerd in strategie, besturing en grootschalige verandertrajecten en heeft ruime ervaring in de begeleiding van financiële instellingen bij het bepalen van hun strategie en organisatie-inrichting. Het artikel is gebaseerd op de Magnitude Consulting publicatie "Succesvol realiseren van shared services – Het concept werkend krijgen" van de hand van dr. Randy Lobry (ISBN 978-90-809750-0-2).

## INVOEREN VAN SHARED SERVICES:

# REGIEVOERING = SUCCES

Het shared services concept is met de jaren een ingeburgerd fenomeen geworden in de financiële sector. Toch hebben we de afgelopen 10 jaar te veel trajecten fout zien gaan. Dat lag niet aan het shared services concept, maar aan de manier waarop het werd uitgelegd, toegepast en geïmplementeerd. Vervolgens kreeg het concept ten onrechte de schuld. Hoe zorg je ervoor dat het shared services concept wel een succes wordt?

tekst: Paul van Bekkum en Dolf L'Ortye

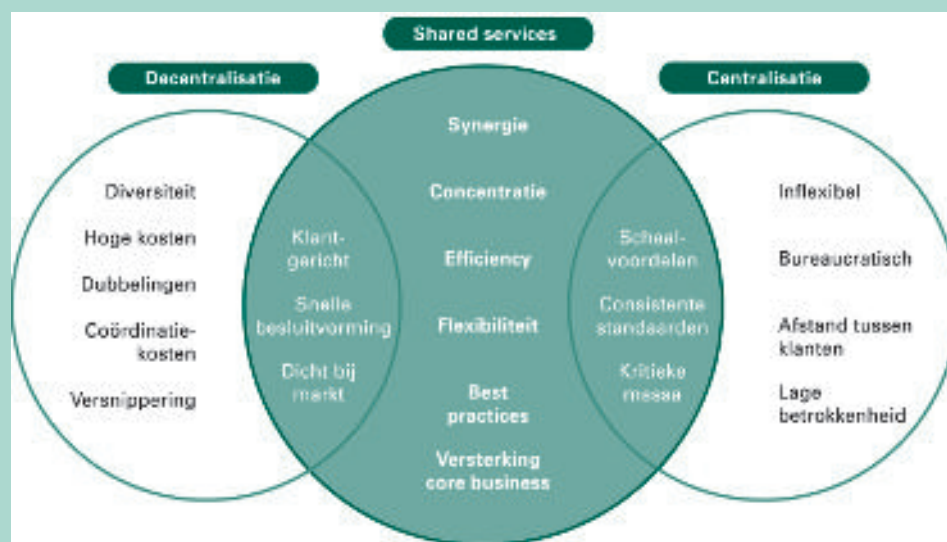
In sommige situaties en bij sommige bedrijven of activiteiten zijn shared services niet raadzaam om na te streven. Maar in de meeste gevallen waarbij het implementeren van shared services en het realiseren van de beoogde voordelen mislukten, lag dat niet aan het concept zelf, maar aan de manier waarop het traject is aangepakt. Dat is zonde, want het shared services concept is een krachtig hulpmiddel bij het realiseren van strategieën gestoeld op economies of scale en economies of

skill. Kader 1 beschrijft enkele ontwikkelingen die leiden tot toegenomen belangstelling voor deze strategieën.

In dit artikel beginnen wij met een aantal vragen die u zichzelf moet stellen als u een shared services traject overweegt. Daarna zullen wij ingaan op de belangrijkste succesfactor bij implementatie van shared services, namelijk gedegen regievoering.

### Ontwikkelingen in de financiële sector die leiden tot toegenomen belangstelling voor shared services

- Door de economische crisis en de kredietcrisis zal kapitaal schaarser worden/blijven. 'Meer met minder' of zelfs 'minder doen met minder' zijn de komende jaren belangrijke credo's, mede omdat marges van bedrijven steeds verder onder druk staan. Shared services kunnen een middel zijn om hierbij te helpen;
- De accentverschuiving van groei (schaalgrootte) met vaak slechts beperkte verzilvering van schaalvoordelen naar consolidatie, integratie of ontvlechting. Complexiteitsreductie, ontdebelling en kostenreductie zijn daarbij vaak belangrijke drijfveren. Het shared services concept is een eerste stap in deze lange termijn ontwikkeling;
- Het streven naar multi-channel distributie. Shared service centers bedienen alle werkmaatschappijen en werken voor klanten vanuit een corporate belang (i.t.t. werkmaatschappij-belang). Eenmaal ontwikkelde producten worden bijvoorbeeld geadmistreerd in een gemeenschappelijk systeem en kunnen vervolgens (al dan niet gelabeld) door alle werkmaatschappijen worden aangeboden aan klanten, liefst via meerdere kanalen;
- Toenemende transparantie die leidt tot kostendruk. De druk op de kosten en het realiseren van latente synergievoordelen neemt toe. Daarmee stijgt de belangstelling voor shared services.

**Het concept<sup>1</sup> in het kort**

Figuur 1: Shared services combineert de voordelen van centralisatie en decentralisatie.

Als er wordt gekozen voor shared services, dan wordt er gestreefd naar het realiseren van schaalvoordelen van een gecentraliseerde organisatie zonder de flexibiliteit en slagvaardigheid van een gedecentraliseerde organisatie te verliezen. Gelijksortige activiteiten en de daarvoor benodigde resources worden geconcentreerd binnen een afzonderlijke marktgerichte organisatorische entiteit. Een shared service center dient gericht te zijn op het toevoegen van waarde aan haar (interne) klanten.

Shared services moeten, door het afzonderen, optimaliseren en concentreren van de uitvoering van activiteiten, leiden tot economies of scale (efficiency: concentreren, standaardiseren en vereenvoudigen) en economies of skill (effectiviteit: bundelen, delen en managen van schaarse kennis en expertise). Bij de juiste toepassing van shared services kunnen klanten sneller, beter en tegen lagere kosten worden bediend.

**Bezint eer gij begint**

Het is niet altijd raadzaam om shared services na te streven. Om te beoordelen of dit voor uw organisatie het geval is, kunt u de volgende 3 vragen stellen:

Wordt voldoende urgentie gevoeld om shared services in te richten?

Passen shared services in de strategie en de context van de organisatie(ontwikkeling)?

Zijn impact en consequenties van het werken met shared services bij een ieder helder?

*Wordt voldoende urgentie gevoeld om shared services in te richten?*

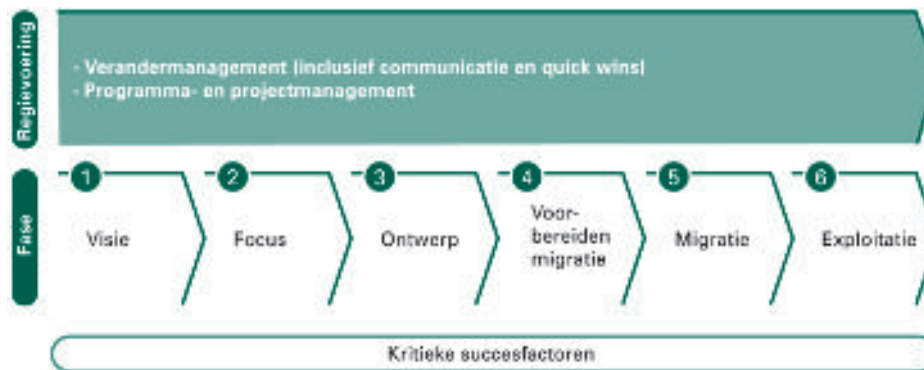
Shared services kunnen een bedrijf verder brengen, maar het is een complex verandertraject dat veel inspanningen, investeringen en risico's met zich meebrengt. Zonder voldoende gepercipieerde urgentie is een shared services implementatie gedoemd te mislukken.

Als de urgentie onvoldoende gevoeld wordt, dan kan die via de sponsor voelbaar worden gemaakt. De sponsor

moet de verandering legitimeren en laten doorvoeren. Doet hij dat niet, dan zal het traject geen succes worden. De trekker, de betrokken directieleden en het projectteam zijn dan niet bij machte het shared services initiatief succesvol te implementeren. Dit vergt een sponsor die voldoende hiërarchisch geïmplementeerd is om alle betrokken partijen te kunnen sturen, maar ook zodanig laag in de organisatie staat dat hij de noodzaak, urgentie en pijn van de verandering voelt.

Gepercipieerde urgentie is de urgentie die men voelt, dat is niet per definitie de urgentie die er is. Een veelheid aan zaken kan perceptie beïnvloeden, o.a.:

- Een helder opgebouwde en gecommuniceerde case for change;
- Een helder onderbouwde, concrete en gedragen business case;
- Een heldere visie op de marktontwikkelingen en de consequenties van handhaving van de huidige organisatie;
- Krachtig leiderschap van de sponsor en opdrachtgever.



Figuur 2: Invoering van shared services verloopt in fasen

*Passen shared services in de strategie en de context van de organisatie(ontwikkeling)?*

Geregeld worden shared services trajecten gestart los van de context en bestaande cultuur, denkbeelden en werkwijze. Het risico van falen neemt dan sterk toe. Vaak worden trajecten puur inhoudelijk ingestoken en gemanaged, met alle consequenties van dien.

Shared services moeten logisch onderdeel zijn van de strategie en de voorgestane organisatie. Ook het ontwikkelingsstadium van de organisatie is van belang. Shared services moeten worden geïmplementeerd binnen een bepaalde context en kaders. Het implementeren van shared services betekent het leggen van een knip in de waardeketen. En net als bij een estafetteteam is dan een cultuur gebaseerd op samenwerking, eigen verantwoordelijkheid, vertrouwen en partnership met een gezamenlijk doel (nl. de klant) vereist.

Bij organisaties met een informele cultuur, een politieke cultuur, een weinig resultaatgerichte cultuur en organisaties met een beperkt transparante bedrijfsvoering en gebrekkige managementinformatie, wordt de veranderkundige uitdaging van een shared services implementatie evenals de faalkans aanzienlijk vergroot.

Een ander voorbeeld van een lastige context om shared services in te implementeren is een organisatie met sterke decentrale labels en een relatief zwak groepsmerk. De toekomstige shared services medewerkers verlaten dan een sterk merk waar ze trots op zijn en komen te werken in een nieuwe entiteit van een relatief zwak groepsmerk. De identiteit van het shared service center en de trots van de medewerkers binnen de nieuwe entiteit is dan een belangrijk aandachtspunt.

*Zijn impact en consequenties van het werken met shared services bij een ieder helder?*

Als de impact en consequenties nog niet helder, voldoende onderbouwd en doordacht zijn, is het raadzaam om eerst pas op de plaats te maken en deze

met de belangrijkste stakeholders goed door te spreken. Vaak schiet dit er bij in, omdat men haast wil maken met de implementatie. Probeer bij shared services nooit tijd te winnen door een mindere voorbereiding!

Geregeld wordt de impact van shared services niet geheel begrepen, onderschat en vindt doorvertaling van consequenties niet plaats. De keuze voor shared services heeft consequenties voor het operating model, de governance en de managementstructuur, maar ook voor de samenwerking, het gedrag en de cultuur. Als

*‘Zonder een gevoel van urgentie is een shared services implementatie gedoemd te mislukken’*

het geheel niet in samenhang helder wordt ontworpen en geïmplementeerd, dan neemt de faalkans drastisch toe. Voorbeelden van zaken die dan opkomen: een Raad van Bestuur die het sponsorship te laag belegt en de noodzakelijke entiteit overstijgende rol niet invult, directieleden die een shared services ontwikkeling gebruiken om centralisatie door te voeren en macht naar zich toe te trekken of betrokkenen die de knip in de keten gebruiken om hun gebrekkige performance te verdoezelen.

### Gedegen regievoering leidt tot succes

In de praktijk zien we shared services trajecten niet mislukken door gebrek aan business kennis. Soms belemmeren verkeerde inhoudelijke keuzes het succes. Maar meestal zijn onderschatting of gebrek aan aandacht en/of vaardigheden op veranderkundig gebied de reden van mislukking. Hier gaan we nader op in<sup>2</sup>.

In onze visie heeft regievoering betrekking op alle fasen van het traject om tot shared services te komen: van idee tot en met exploitatie (zie figuur 2).



De inhoud van de verandering en het (veranderkundige) proces dienen tegelijk in samenhang te worden gemanaged. Dit is een cruciale succesfactor bij shared services trajecten. Er moet een inhoudelijke richting worden bepaald, er moeten inhoudelijke keuzes worden gemaakt en er moeten inhoudelijke (tussen) resultaten worden gerealiseerd. Tegelijkertijd dient het veranderproces te worden vormgegeven en gemanaged door participatie te regisseren, weerstand te adresseren, (besluitvormings)procedures (incl. communicatie) vast te stellen en verantwoordelijkheden eenduidig te beleggen.

Het managen van de inhoud van een verandering zonder deze veranderkundig goed te begeleiden, is gedoemd te mislukken. Daarentegen is een veranderkundig proces zonder inhoud doelloos. Het belang van goede regievoering wordt veelal zwaar onderschat. Kwalitatief onvoldoende regievoering is ons inziens faalfactor nummer één. Te vaak wordt alleen de inhoud gemanaged. Gedegen regievoering maximaliseert de kans op succes en het realiseren van de beoogde business voordelen. Investeren (in tijd en geld) in een goede regievoering verdient zichzelf, gezien de consequenties van falen, relatief gemakkelijk terug.

Hierna volgen enkele aspecten van regievoering die essentieel zijn bij de realisatie van shared services.

### Een duidelijke case for change

Het moet heel helder zijn waarom er moet worden veranderd. Wat is de case for change? Aan de ene kant moet er voldoende sprake zijn van knellende consequenties als de status quo wordt gehandhaafd, een zogenaamd burning platform. Anderzijds moet sprake zijn van een visie op een betere toekomstsituatie. Het verandermanagement dient zich te richten op de verandering als geheel (de business case en de beoogde

business voordelen) en op alle betrokkenen (als groep en als individu). Sta expliciet stil bij de vraag: 'Wat zijn de kritieke succesfactoren van het realiseren van het shared services initiatief en de beoogde business case?'

### Momentum

Definieer veranderkundige acties om beweging in de beoogde richting te realiseren. Medewerkers moeten zich betrokken voelen en er moet momentum gecreëerd worden om de voorgestane verandering te realiseren. Door zaken als timing, participatie, effectieve besluitvorming, irreversibel actions, consistentie- en consequentiemanagement en communicatie wordt zoveel mogelijk draagvlak gecreëerd. Waarbij allerlei activiteiten moeten worden ontplooid om medestanders te creëren en te mobiliseren om de verandering succesvol te maken. De kunst is om een beweging te creëren in de richting van het beoogde einddoel en deze beweging te blijven faciliteren, aanjagen en regisseren. Veranderingen kunnen niet worden gerealiseerd vanuit een ivoren toren zonder inzet van medewerkers. Momentum is direct gerelateerd aan de mate waarin resultaten worden bereikt: hoe meer momentum, hoe succesvoller een organisatie is in het bereiken van resultaten. Medewerkers komen dan in the winning mood en krijgen geloof in eigen kunnen.

De mate waarin de realisatie van plannen en ambities daadwerkelijk gerealiseerd wordt, wordt sterk beïnvloed door de factor tijd. Als een ontwerp van een shared service center geïmplementeerd moet worden, dan dient er gestreefd te worden naar een zo kort mogelijke doorlooptijd (gespannen boog). Als de doorlooptijd te lang is, dan verlies je momentum, verandert de omgeving, veranderen gaandeweg prioriteiten en verzanden dingen. De doorlooptijd moet uiteraard lang genoeg zijn om zorgvuldig te kunnen blijven opereren. Tijdwinst proberen te boeken door in de beginfase dingen over te slaan, werkt veelal averechts.

### Tijdige adressering van weerstand

Bij shared services initiatieven zal altijd weerstand ontstaan doordat het oude vertrouwde verdwijnt. Weerstand ontstaat hierbij vaak uit onbegrip, onzekerheid en onkunde en lang niet altijd uit onwil. Zo zien bijvoorbeeld directieleden hun autonomie afnemen en worden zij afhankelijk van het shared service center, kosten(verspillingen) worden transparanter, medewerkers worden geconfronteerd met onzekerheid over hun baan en hun toekomst, etc. Het voorkomen van onnodige weerstand en het adresseren van (verwachte) weerstand zijn belangrijke elementen bij het managen van veranderingen. Dit wordt maar al te vaak verwaarloosd. Ervaring en goede analyses helpen voorspellen waar en waardoor weerstand kan gaan ontstaan, zodat hierop proactief kan worden ingespeeld.

### Behouden van kwalitatief goede mensen

Het is bij shared services trajecten een risico om, door de onzekerheid waar de verandering mee gepaard gaat, vroegtijdig kwalitatief goede mensen te verliezen doordat ze gaan solliciteren en snel een nieuwe baan vinden. Voor kwalitatief minder goede mensen of lastiger inzetbare mensen is dat moeilijker. Als men vervolgens het shared

service center wil invullen met een kwalitatief passende formatie kan dat betekenen dat men geconfronteerd wordt met hoge wervingskosten voor vervanging van goede mensen die vertrokken zijn en relatief hoge afvloeiingskosten voor mensen die niet voldoen aan de eisen die gesteld worden aan de nieuw formatie van het shared service center. Heldere en open communicatie, zo vroeg mogelijk identificeren van de benodigde formatie, high potentials vroegtijdig committeren aan het verandertraject en toekomstige uitdagende functies in het vooruitzicht stellen zijn belangrijke zaken om succesvol shared services en de bijbehorende business case te realiseren.

Shared services is een krachtig concept, mits goed toegepast. Maar een onzorgvuldige aanpak kan ook schade opleveren. Bezint eer gij begint! «

#### Noten

- <sup>1</sup> Voor meer informatie over het concept verwijzen u naar de publicatie "Succesvol realiseren van shared services – Het concept werkend krijgen" (ISBN 978-90-809750-0-2).
- <sup>2</sup> Voor een eerder artikel van Magnitude Consulting over succesfactoren van shared services zie [http://www.magnitude.nl/images/stories/pdf/ssc\\_6\\_succesfactoren.pdf](http://www.magnitude.nl/images/stories/pdf/ssc_6_succesfactoren.pdf)

## Vooraankondiging



## Business Technology in Hypotheken

Voor de tweede maal georganiseerd door Sogeti met partners in de hypotheekketen

### Thema 2012: Op weg naar het klantbedieningsmodel 2015

20 november 2012

Nyenrode Business Universiteit

Tijdens het eerste Business Technology in Hypotheken event is besproken hoe in 2011 de Nederlandse hypotheekwereld sterk is veranderd. 180 graden. De voortwoekerende nationale en Europese crises hebben deze branche nog dieper in het hart geraakt. Ondernemingen moesten in 2011 opnieuw bedenken wie ze wilden zijn in het nieuwe speelveld van risico en regels. Is dat al gelukt? Wordt het nog lastiger? Moderne Business Technologie (BT) biedt state of the art oplossingen onder dit nieuwe paradigma.

Tijdens het Tweede Sogeti seminar BT in Hypotheken zullen inspirerende sprekers u opnieuw meenemen naar de huidige en toekomstige Nederlandse Hypotheekwereld en de rol die moderne Business Technologie hierbij zal spelen.

Reserveer de datum en schrijf u in via [www.sogeti.nl/evenementen/](http://www.sogeti.nl/evenementen/)