

Life Cycle Model voor Shared Service Center

Een handvat voor organisatie-ontwikkeling

De Shared Service Center (SSC) is een populaire organisatievorm die sterk in de belangstelling staat bij bestuurders in de publieke sector. De argumenten om te komen tot een Shared Service-organisatie in de publieke sector verschillen met die in de private sector. De uitdagingen waar een SSC-organisatie voor staat, zijn over het algemeen op hoofdlijnen gelijk. In het ontwikkelde 'Life Cycle Model-SSC' komt dit gefaseerd tot uitdrukking.

TEKST: PETER STRUIK EN MARC BRUGMAN

Het 'Life Cycle Model SSC' gaat uit van een groei- of ontwikkelpad van een SSC-organisatie en geeft bestuurders en het management handvaten voor een meerjaren implementatieplan. Hiervoor worden per fase van de ontwikkeling de SSC-strategieën bepaald, de benodigde instrumenten voor de operationalisering van de strategie benoemd, en de hiervoor in te zetten competenties met elkaar verbonden.

Ook is het mogelijk om met behulp van het model de verwachtingen richting klanten en medewerkers op een overzichtelijke wijze te managen en te vertalen in concrete en haalbare doelstellingen per fase. Het ontwikkelen van een SSC is een zeer complex veranderingsproces, het weten waar je staat in het groeipad

is een vereiste om met deze complexiteit om te kunnen gaan.

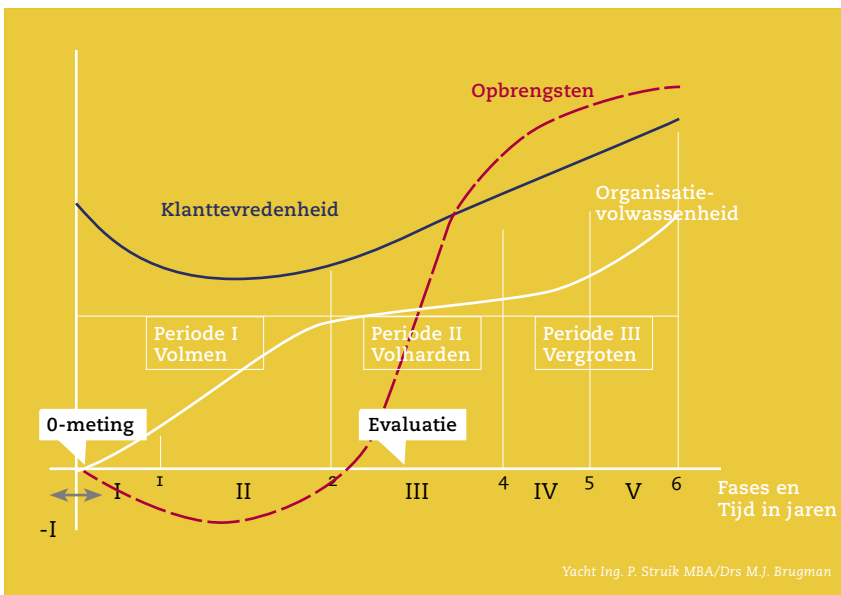
Ontwikkelingscurven

Een belangrijke curve in het model is de curve van organisatievolwassenheid (zie figuur 1). Deze dient als handvat bij de totstandkoming van uiteindelijk een 'volwassen' SSC. De steilheid van deze curve geeft een indruk van de mate van verandering voor de organisatie. Hoe steiler de curve hoe intensiever de veranderingen worden beleefd door het mana-

gement, medewerkers en klanten. De relatie opdrachtnemer en opdrachtgever is door de komst van een SSC scherper geworden en klantgerichtheid is mede bepalend voor het succes van een SSC. Dit komt tot uitdrukking in de curve van de klanttevredenheid. De perceptie is al snel dat de klantgerichtheid en de dienstverlening achteruit gaat door het ontstaan van formele werkrelaties en standaardisatie van dienstverlening, met name in periode I (fase I en II). Het gewenste maatwerk is niet direct voorhanden en wordt vaak eerder vermeden dan aangevoerd.

De laatste curve in het model is die van de opbrengsten. Een van de doelstellingen voor de oprichting van een SSC is veelal kostenbesparing ofwel

Peter Struik en Marc Brugman
zijn werkzaam voor Yacht.



Figuur 1. Life Cycle Model SSC.

‘operational excellence’. Bij operational excellence staat kostenreductie centraal zonder dat de kwaliteit van de dienstverlening ter discussie staat. Daar staan aanvankelijk additionele kosten en investeringen tegenover. Het is dan ook niet te verwachten dat in de beginperiode de financiële

leverancierrelatie. De focus is in deze periode dus zowel een interne als een externe. Hierdoor is de mate en snelheid van veranderingen groot. We bevinden ons dan ook in een steile curve van de organisatievolwassenheid. Voor het management, medewerkers en klanten een

gaat door het ontstaan van formele werkrelaties en een standaardisatie van de dienstverlening. Het gewenste maatwerk is niet direct voorhanden en wordt vaak eerder vermeden dan aangemoedigd.

Doordat in de eerste periode de nadruk ligt op de opbouw van de eigen organisatie en het ontwikkelen van de klant-toeleverancierrelatie zal er flink geïnvesteerd moeten worden door het management, de medewerkers en de klanten. Het is dan ook niet te verwachten dat in deze periode de financiële opbrengsten per saldo positief zijn.

De tweede periode: het volharden van een SSC

De tweede periode bestaat enkel uit fase III en heeft een sterke interne focus. Nu de organisatie vorm heeft gekregen en de instrumenten voor een goede klant-leverancierrelatie zijn geïmplementeerd, kan er gestuurd worden op efficiency. Een van de doelstellingen voor de oprichting van een SSC is immers kostenbesparing ofwel ‘operational excellence’. Deze tweede periode is een periode waarin medewerkers hard werken aan het stroomlijnen van de organisatie en haar processen. Langzaam begint het concept van Shared Services hardere vormen aan te nemen en raken klanten en medewerkers gewend aan hun nieuwe rol. Er ontstaat routine, er is meer sprake van verbetering dan verandering. We bevinden ons dan ook in een relatief vlakke fase van de curve van organisatievolwassenheid.

Het verbeteren van de processen vraagt vaak om geduld en volharding (Marinus Knoope, De Creatiespiraal, 1998). Blijft de klantwaardering in deze periode achter op de verwachtingen dan kunnen de spanningen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer toenemen. Het rendement moet in deze periode worden aangetoond en de beoogde efficiency moet tot uitdrukking komen. De nadruk zal liggen op de processen van de frontoffice, een optimale aansluiting op de backoffice, automatisering en verdergaande standaardisatie van de dienstverlening.

De derde periode: het vergroten van een SSC

In de derde periode (fase IV en fase V)

Medewerkers van een SSC moeten zich de noodzaak van klantgerichtheid realiseren

opbrengsten per saldo positief zullen zijn. Pas in periode II (Fase III) wordt het rendement aangetoond en komt de beoogde efficiency tot uitdrukking.

Ontwikkelingsperiodes

We onderscheiden de levenscyclus van een SSC in een drietal periodes en hierin een vijftal fases (zie figuur 2). Iedere periode, en de bijbehorende fases, kennen een eigen dynamiek, een toegesneden strategie en instrumenten en de behoefte aan specifieke competenties.

De eerste periode: het vormen van een SSC

In de eerste periode wordt het SSC, vaak na een ontwerpfasen (fase -I), daadwerkelijk gevormd. Het vormen van een SSC bestaat in principe uit twee fases (fase I en fase II). Deze fases kenmerken zich door het concentreren van mensen en middelen en het ontwikkelen van een klant-

periode waarin veel verandert. Medewerkers worden geplaatst in een nieuwe omgeving en klanten ervaren voor het eerst de samenwerking met een interne leverancier. Voor de medewerkers een periode van rolontwikkeling: van stafmedewerker naar dienstverlener. Dit vraagt om een verandering in gedrag en cultuur en kan worden ondersteund door een organisatiebreed cultuurprogramma.

De relatie opdrachtnemer en opdrachtgever is door de komst van een SSC scherper geworden. De medewerkers van een SSC moeten zich de noodzaak van klantgerichtheid realiseren. Met name in de periode van het vormen van het SSC is vaak een afname van waardering waar te nemen, doordat de klant gewend was snel intern te schakelen door medewerkers direct aan te sturen. In deze periode is de perceptie al snel dat de klantgerichtheid en de dienstverlening achteruit

Periode	Vormen		Volharden	Vergroten	
Fase	I	II	III	IV	V
Strategie	Concentreren personeel & middelen	Ontwikkelen klant-leverancier relatie	Sturen efficiency	Innoveren toegevoegde waarde	Vergroten marktaandeel
Instrument	Inrichten besturing en management Reorganiseren Huisvesting Bundelen systemen en processen Nulmeting Corporate Identity	Producten en Diensten Catalogus Standaardproducten en maatwerk Service Level Agreements KPI's en rapportages Professionaliseren accountmanagement Contractmanagement Klantberaad en driehoek eigenaar-SSC-klant. Bevorderen klantgerichtheid	Standaardisering van diensten en producten Herijken Corporate Governance Model. Driehoek eigenaar, SSC en klanten Operational Excellence Stroomlijnen interne processen Kostprijsmodel Automatisering front- en backoffice systemen. Informatiemanagement. Benchmarken. Leveranciermanagement	Portfolio ontwikkeling Upgrading producten en diensten naar advisering en regie Integrale dienstverlening Ontzorgen van klanten Aannemen van projecten. Product- en dienstinnovatie Outsourcing commodity	Inter-departementale klanten en samenwerking Fuseren van inter-departementale eenheden ZBO Privaat-Publieke Samenwerking Privatisering Kosten Baten Stelsel
Competence	Corporate Governance HRM Facilitair Management Operationeel Management Communicatie	Verander Management Marketing Planning & Control Management Accounting Account Management	Programma/Project Management Proces Improvement Informatie management & ICT Management Accounting Business Intelligence Procurement	Portfolio Management Product Management Project Management Risk Management Procurement	Leiderschap Entrepreneur Strategic Management Financial Accounting Legal
Gedrag & Cultuur	Voortdurend Cultuurprogramma				
	Staf medewerker	Dienstverlener		Hotelier	

Figuur 2. De levenscyclus van een SSC.

begint de interne focus weer te verschuiven naar een externe. Het dienstverleningsconcept is inmiddels routine voor management en medewerkers. De klanttevredenheid is op orde en het SSC levert het beoogde rendement op investeringen. Het management kijkt uit naar mogelijkheden voor verdere groei en ontwikkeling. Veelal ingegeven door eigen ambitie, successen uit productinnovatie en een verzadiging van de (departementale) thuismarkt. Deze laatste vraagt om verdergaande sharing van dienstverlening door interdepartementale samenwerking en de behoefte aan (inter-) departementale flexibiliteit. In deze periode verschuift de dienstverlening qua aard, omvang en klanten. De wens ontstaat om verder te gaan dan de levering van de basis dienstverlening. Het gaat meer en

meer om het overtreffen van verwachtingen van klanten en het leveren van grotere toegevoegde waarde. Het gedrag verschuift van dienstverlener naar hotelier waarbij de SSC de klant proactief wil ontzorgen.

van nieuwe klanten zorgen voor de nodige dynamiek en de bijbehorende risico's in de organisatie. Het is niet uit te sluiten dat, in het geval van samenwerkingsverbanden of fusies tussen (inter-) departemen-

Het ontwikkelen van een SSC is een zeer complex veranderingsproces

Ook hier zal deze transitie van gedrag en cultuur verder worden ondersteund door het organisatiebrede cultuurprogramma. De curve van organisatievolwassenheid begint nu weer steiler te worden door de externe focus van het management. Nieuwe vormen van dienstverlening en nieuwe wensen

tale SSC's, de hieruit nieuw ontstane SSC-organisaties, opnieuw het Life Cycle Model zullen doorlopen. Hoewel verschillende initiatieven binnen de Rijksoverheid deze richting opgaan is er echter nog te weinig casuïstiek voorhanden om dit te staven.

