

# Shared Services: zes succesfactoren

Arthur Willigenburg en Léon Beismann

*In de financiële sector zijn de verwachtingen over Shared Services hooggespannen. De synergievoordelen die met Shared Services kunnen worden bereikt, leiden er toe dat veel organisaties een traject willen starten of al hebben gestart. De praktijk wijst echter uit dat het niet eenvoudig is om synergievoordelen te verzilveren: synergie realisatie moet zorgvuldig worden georganiseerd. Wij selecteerden op basis van praktijkervaringen en de uitkomsten van een onderzoek onder managers in de financiële sector zes belangrijke succesfactoren voor de realisatie van Shared Services.*

## **Consolidatie en integratie hoog op de agenda**

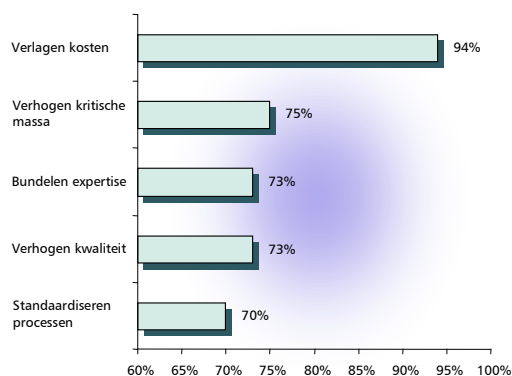
De financiële sector werd in het afgelopen decennium gekenmerkt door (internationale) fusies en overnames. Er zijn pluriforme conglomeraten van banken en verzekeraars ontstaan met vele onderdelen, elk met hun eigen signatuur. De fusie- en overnameactiviteit in de financiële sector is echter fors afgenomen. Er vindt nu een beweging van groei naar consolidatie en integratie plaats, met als doel (versneld) potentiële synergievoordelen te verzilveren. De belangrijkste beweegredenen hiervoor zijn:

- De noodzaak tot kostenverlaging, veroorzaakt door de neergaande conjunctuur en de toegenomen (kosten)transparantie van financiële producten;
- Het streven naar optimale klanttevredenheid en klantloyaliteit. Consumenten zijn mondiger, kritischer en veeleisender geworden. Zij willen de keuze hebben uit een breed scala aan financiële producten, waar en wanneer zij maar willen;
- De herbezinning op kerncompetenties, concurrentiekracht en het onderscheidend vermogen, onder andere veroorzaakt door de komst van nieuwe aanbieders, al dan niet afkomstig uit de financiële sector.

## **Shared Services: veel financiële instellingen actief**

Verschillende financiële instellingen overwegen of hebben reeds besloten Shared Services te implementeren om op bovenstaande ontwikkelingen in te spelen. Shared Services past in het streven van organisaties om te focussen op de kerncompetenties, de organisatie transparanter te maken en processen te verbeteren. Door activiteiten in een nieuwe zelfstandige organisatorische eenheid te concentreren kunnen *economies of scale* en *economies of skill* worden gerealiseerd. Bij succesvolle toepassing kunnen (interne) klanten sneller, beter en tegen lagere kosten worden bediend. Vrijgekomen resources kunnen als besparing worden 'geïncasseerd' of worden aangewend om de (commerciële) slagkracht te vergroten.

**Figuur 1: Top 5 doelstellingen van Shared Services**



Bron: *Shared Services: Kiezen én delen*, Magnitude Consulting, 2002

### **Kiezen: essentieel voor succesvol Shared Services traject**

Om te komen tot een goed werkend Shared Services Center moeten veel inhoudelijke keuzes worden gemaakt. Een aantal voorbeelden:

- In welke behoefte van welke (interne en/of externe) klanten voorziet Shared Services?
- Hoe wordt Shared Services organisatorisch en bestuurlijk ingebed?
- Voor welke activiteiten wordt Shared Services toegepast?
- Welke ICT is benodigd en hoe dient deze te worden ingericht?
- Welke competenties zijn benodigd binnen het Shared Services Center?
- Wordt het Shared Services Center op een nieuwe of een bestaande locatie gehuisvest?

Deze en andere (inhoudelijke) keuzes zijn mede bepalend voor de mate waarin de hooggespannen verwachtingen over Shared Services kunnen worden waargemaakt. Het vinden van een antwoord op deze vraagstukken blijkt echter niet de bepalende factor voor een succesvolle realisatie. Met name organisatorische, culturele en veranderkundige barrières op de weg naar Shared Services zijn van doorslaggevend belang voor dit succes. Het is van cruciaal belang dat op deze barrières wordt geanticipeerd en dat er tijdens het traject goed mee wordt omgegaan. Daarom richten wij ons hier op de belangrijke procesmatige aspecten van de invoering van Shared Services.

### **Zes succesfactoren voor Shared Services**

Het belang van bovengenoemde aspecten wordt bevestigd door de resultaten van een onderzoek uitgevoerd door Magnitude Consulting. In dit onderzoek hebben wij topmanagers uit de financiële sector gevraagd hun visie te geven op Shared Services. De onderzoeksresultaten zijn gebaseerd op de reacties van 72 managers uit een steekproef van 144 financiële instellingen.

Op basis van deze onderzoeksresultaten en onze praktijkervaringen selecteerden wij belangrijke succesfactoren voor de invoering van Shared Services. Deze succesfactoren lichten wij hier nader toe.

#### **Succesfactoren**

1. *Maak Raad van Bestuur verantwoordelijk;*
2. *Benoem de 'juiste' trekker;*
3. *Sla piketpalen;*
4. *Bouw de business case 'bottom up';*
5. *Richt besluitvormingsproces in;*
6. *Bewaak inhoud én proces: manage de verandering.*

#### **Succesfactor 1. Maak Raad van Bestuur verantwoordelijk**

Zoals vrijwel alle beslissingen aangaande synergie, is een keuze voor Shared Services een strategische keuze. Het realiseren van synergie wordt daarom het beste op strategisch niveau geïnitieerd en bestuurd.

Tevens is de Raad van Bestuur het orgaan dat de benodigde aanpassingen voor Shared Services in het besturingsmodel mogelijk kan maken. In het traditionele business unit model moeten belangrijke aanpassingen worden gedaan om de herverdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden te laten werken. Huidige besturingsmodellen zijn vaak gericht op instandhouding van huidige structuren.

Er is nog een andere reden waarom juist de Raad van Bestuur deze verantwoordelijkheid op zich dient te nemen. Shared Services heeft als doel een verbetering teweeg te brengen, maar voor sommige individuele sleutelspelers kan het een teruggang betekenen. Deze sleutelspelers kunnen een tegenstander van het traject worden en het succes van het traject belemmeren. De Raad van Bestuur is vaak de enige partij die dit soort conflicten kan oplossen.

Toch hoeft de formele opdrachtgever van een Shared Services initiatief geen lid van de Raad van Bestuur te zijn. Wel moet hij hiërarchisch 'hoog' genoeg zijn gepositioneerd om alle betrokken partijen te kunnen sturen, maar ook zodanig 'laag' in de organisatie dat hij de noodzaak, urgentie en 'pijn' van de verandering voelt. Het is van groot belang dat deze opdrachtgever het mandaat en het draagvlak heeft om de benodigde verandering door te (laten) voeren. Hij is degene die de randvoorwaarden schept om de opdrachtnemer of trekker van Shared Services optimaal te laten functioneren.

#### **Succesfactor 2. Trekker van Shared Services is 'high potential' met veranderervaring**

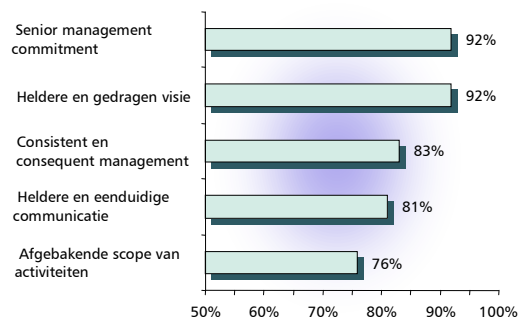
De Raad van Bestuur geeft door het aanstellen en het (volledig) vrijspelen van een trekker van Shared Services, die rechtstreeks aan haar rapporteert, een krachtig signaal over haar intenties.

Het is een goed idee om deze trekker(s) te rekruteren onder de *high potentials* binnen een concern.

Dit zijn mensen die door hun capaciteiten, uitstraling en succesvol trackrecord een prominente plaats hebben verworven binnen hun organisatie en door velen binnen die organisatie ook als zodanig worden (h)erkend. Zij zijn ondernemend en zien Shared Services als een business. Zij bouwen de toekomst van de organisatie en stellen deze toekomst zeker. Zij hebben een voorbeeldfunctie voor de rest van de organisatie.

Veelal wordt binnen organisaties gekeken wie beschikbaar c.q. vrij te spelen is om het verandertraject te managen. Dat is een heel andere insteek dan wanneer eerst wordt bepaald wie de meest geschikte persoon is om de toekomstige organisatie te bouwen (en daarna te managen). Pas na de keuze van de juiste persoon moet worden gekeken hoe deze persoon wordt vrijgespeeld. Hierbij is het vaak een afweging tussen urgentie binnen de huidige operatie versus het strategisch belang van de toekomst.

**Figuur 2: Top 5 succesfactoren voor de realisatie van Shared Services**



Bron: *Shared Services: Kiezen én delen*, Magnitude Consulting, 2002

### **Succesfactor 3. Sla piketpalen**

Het is verstandig om vóóraf duidelijk te maken welke belangrijke beslismomenten er zijn en deze met 'piketpalen' te markeren. Door het fixeren van ankerpunten is het mogelijk besluitvorming inhoudelijk beheersbaar te maken en onnodige iteratieslagen te voorkomen. Dit gebeurt top down, dat wil zeggen door de Raad van Bestuur. Zij is immers de enige partij voor wie het organisatorische belang gelijk is aan het corporate belang.

Soms ontstaat binnen complexe en grootschalige verandertrajecten de neiging het resultaat van één of meerdere fases voortdurend 'beter' te maken. Een zekere mate van iteratie is goed, teveel is strijdig met het principe 'goed is goed genoeg'. Soms is dit ook een bewuste 'vertragingstactiek' van tegenstanders. In dit verband kan het telkens weer door- (of beter 'dood'-) rekenen van een business case een belemmerende factor zijn.

Het slaan van piketpalen geeft richting aan het veranderingstraject. Elke piketpaal draagt een thema, waarin scope, doelstelling, beslismomenten, resultaat en tijdstip van afronding inzichtelijk worden gemaakt. Het spreekt voor zich dat deze piketpalen gedurende het project moeten worden 'bewaakt'.

#### **Succesfactor 4. Bouw de business case 'bottom up'**

Voor het realiseren van Shared Services is een grote investering benodigd, in termen van middelen én mensen. Door het opstellen van een business case wordt het mogelijk om een kwantitatieve en kwalitatieve onderbouwing te geven van de keuze voor Shared Services.

Binnen de kaders van duidelijke strategische en bestuurlijke uitgangspunten die top down door de Raad van Bestuur worden bepaald, wordt bij voorkeur bottom up inzichtelijk gemaakt *of, waarom en hoe* Shared Services een oplossing biedt. Door deze werkwijze zal de business case bijdragen aan draagvlak voor de gekozen oplossingsrichting.

#### **Succesfactor 5. Inrichting besluitvorming bepalend voor succes**

De scope wel of niet vergroten? Wachten of doorgaan? Betrekken of niet betrekken? In een Shared Services traject liggen veel beslismomenten opgesloten. Om die besluitvorming in goede banen te leiden, moet vooraf het besluitvormingsproces worden ingericht.

Dit proces moet helder, consistent en kortcyclisch zijn:

- Helder: iedereen begrijpt waarom en wanneer een besluit wordt genomen;
- Consistent: iedereen ziet dat in bepaalde situaties besluiten in de tijd op dezelfde wijze en met dezelfde uitkomsten worden genomen;
- Kortcyclisch: ter voorkoming van energieverlies.

Door te veel en te brede stuurgroepen, klankbordgroepen en medewerkerpanels kan een Shared Services traject worden verlamd, waardoor de veranderorganisatie in haar besluitvorming trager en logger wordt dan de bestaande organisatie. Participatie is nodig, maar wie wanneer participeert en beslist moet nauwkeurig worden geregisseerd. Niet alleen snelheid is van belang, besluiten moeten ook worden genomen door personen die daartoe bevoegd zijn. Op het juiste niveau, dat wil zeggen boven de betrokken partijen, is de kans op een juiste afweging van belangen en ontwikkelingen het grootst.

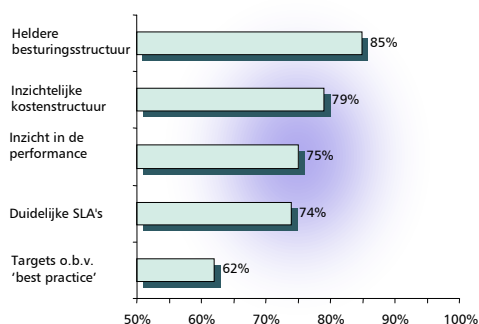
#### **Succesfactor 6. Bewaak inhoud én proces: manage de verandering**

Hoewel in dit artikel vooral procesmatige aspecten van een Shared Services initiatief worden besproken, geldt ook voor de invoering van Shared Services de wetmatigheid dat de inhoud van de verandering en de te volgen weg (het proces) parallel en in samenhang moeten worden gemanaged. Dit betekent onder andere dat vooraf gemaakte en te maken keuzen worden geëxpliciteerd. Tegelijkertijd dient het proces te worden ondersteund door heldere procedures vast te stellen en verantwoordelijkheden duidelijk te beleggen.

Er moet aandacht worden besteed aan verandermanagement om het draagvlak te vergroten, mogelijke barrières te inventariseren, (compenserende) maatregelen te bedenken en de aanwezige barrières te slechten. Weerstand tegen Shared Services initiatieven is veelal bij leidinggevenden te vinden. In de praktijk blijkt deze weerstand vaak te worden onderschat.

Communicatie is in deze trajecten van doorslaggevend belang. Communicatie geeft de mogelijkheid om in te spelen op culturele aspecten en geeft de verandering betekenis. In feite moet de communicatie, in welke vorm dan ook, een antwoord geven op de vraag "What's in it for me?" voor alle betrokkenen.

**Figuur 3: Top 5 succesfactoren voor de exploitatie van Shared Services**



Bron: *Shared Services: Kiezen én delen*, Magnitude Consulting, 2002

### Na de implementatie

Ook wanneer Shared Services operationeel is, blijft aandacht voor organisatorische en culturele aspecten van belang. Natuurlijk is een goed doordacht ontwerp op basis van welafgewogen inhoudelijke keuzes een belangrijke voorwaarde voor succes. Met name een heldere en duidelijke besturing is hierin bepalend. In de praktijk zijn echter de eerste gevallen van niet-succesvolle Shared Services implementaties al bekend. In deze gevallen werd de business case vaak niet goed uitgewerkt, de 'knip' in de processen niet goed gelegd of de besturing niet goed geregeld. Dit heeft veelal geleid tot een lange implementatie, hoge implementatiekosten, het terugdraaien van besluiten en omzeterderving.

Na de implementatie is één van de belangrijkste uitdagingen het creëren van een klantgeoriënteerde cultuur. De mate waarin het Shared Services Center er in slaagt om deze klantgerichtheid in haar cultuur in te bedden en na te leven, bepaalt uiteindelijk in hoge mate het succes van een operationeel Shared Services Center. Deze klantgerichtheid komt onder andere tot uiting in het streven naar continue verbetering.

*Arthur Willigenburg en Léon Beismann zijn organisatieadviseurs bij Magnitude Consulting. Zij begeleiden reeds enige jaren financiële instellingen bij Shared Services initiatieven. Magnitude Consulting een onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in verandertrajecten met een*

*strategische en bestuurlijke inslag ([www.magnitude.nl](http://www.magnitude.nl)). Beide auteurs voerden recent een onderzoek met als onderwerp Shared Services. Voor meer informatie, kijk op [www.shareservices.nl](http://www.shareservices.nl).*