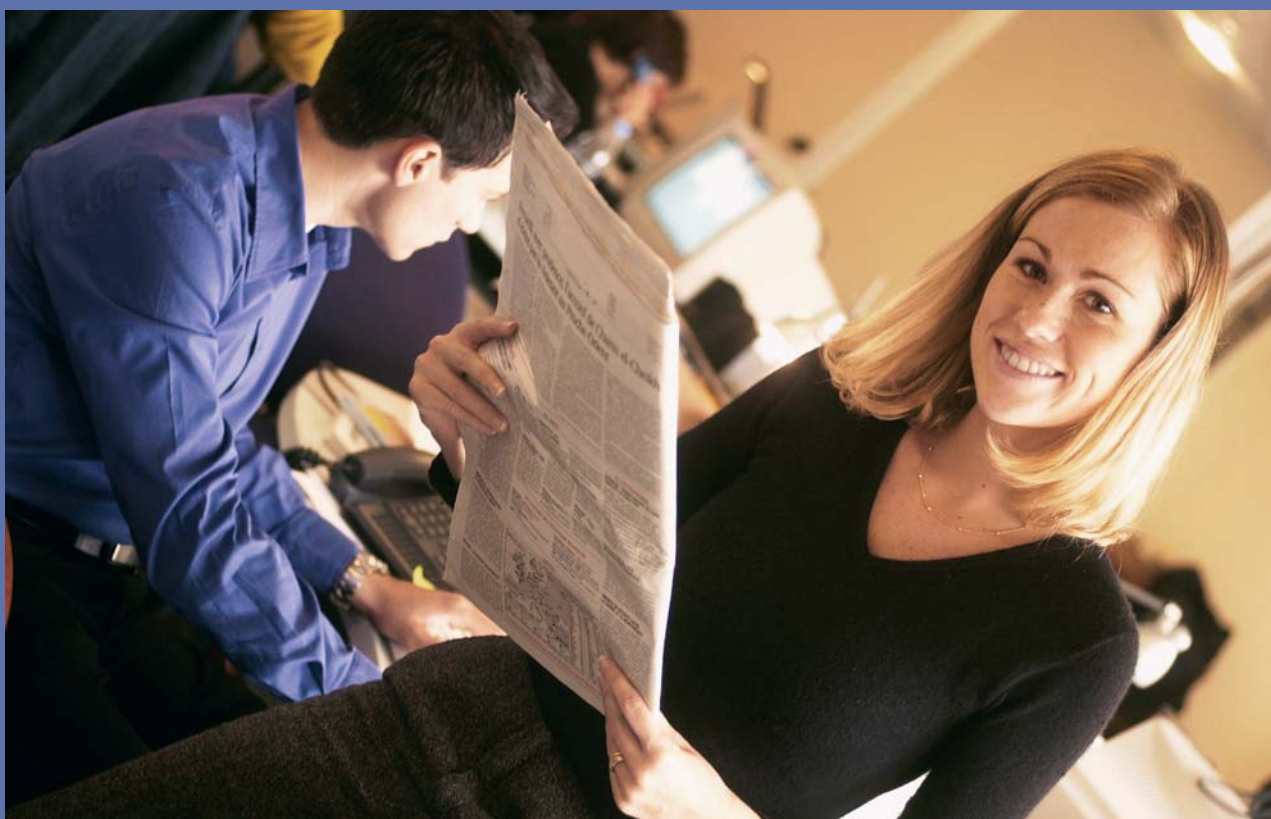


OUTSOURCING

H. de Graaf, senior account manager Yacht, M. Hoeksema, Iris Adviesgroep, V. Kager directeur F&A Yacht, E. Kolthof, business development Yacht, G.J. Schnepper, projectleider kernteam shared service Visser Copini & Partners

In een shared service center gaat het niet alleen om de cijfers

Ook aandacht voor de 'zachte' factoren



In de implementatiefase wordt bepaald hoe de personele bezetting eruit komt te zien.

Uit onderzoek blijkt dat ongeveer 85 procent van de succesfactoren van veranderingsprocessen uit menselijke, en dus vaak emotionele, factoren bestaat. Dit geldt ook voor het invoeren van een shared service center (SSC). Mensen presteren het best als hun werk past bij hun drijfveren. En wie werk doet waartoe hij niet gemotiveerd is, verliest energie en maakt fouten. Het managen van 'zachte' factoren - zoals cultuurverandering, draagvlak en communicatie - is wezenlijk voor het slagen van de invoering van een SSC.

HANS DE GRAAF, MENNO HOEKSEMA, VINCENT KAGER, ERIK KOLTHOF EN GERT-JAN SCHNEPPER

Bij het invoeren van een SSC verdienen de zogenoemde zachte factoren meer aandacht dan ze gewoonlijk krijgen. In de praktijk heeft men de neiging ze te onderschatten.

Weerstand van managers en medewerkers tegen de invoering van een SSC is een van de grootste valkuilen. Het kan bijvoorbeeld gebeuren dat een manager van een financieel-administratieve afdeling zich verzet tegen het opgaan van zijn afdeling in een nieuw te vormen SSC. Dat doet hij niet omdat hij de noodzaak niet inziet, maar uit angst voor verlies aan macht en status. Dat verzet is vooral emotioneel, maar daarom niet minder reëel. Voor medewerkers die moeten (gaan) werken in een SSC, is het soms moeilijk zich daarmee te identificeren. Het kan behoorlijk wat verschil maken of iemand zich identificeert met een product of een merknaam, of dat van hem wordt verwacht zich te identificeren met een functioneel proces.

De factoren die een rol spelen bij ontwerp en implementatie van een SSC, kunnen we onderverdelen in *tangible* en *intangible* factoren. *Tangible* zijn die factoren die meetbaar of in ieder geval identificeerbaar zijn, zoals werkprocessen en financiën. Het is veel lastiger rekening te houden met de *intangible* factoren. Die zijn vaak moeilijk meetbaar of identificeerbaar, maar ze zijn er wel in hoge mate verantwoordelijk voor dat het SSC de verwachtingen waarmaakt. Intangible factoren zijn bijvoorbeeld: communicatie, draagvlak en bereidheid tot medewerking, of juist demotivatie door het gevoel macht en status te verliezen.

Het 7-S-model

In het tweede artikel in deze serie ('Positionering SSC luistert nauw', TC nr. 1-2 van februari 2005) zijn we ingegaan op de kenmerken van en eisen aan organisatie en management in de verschillende ontwikkelingsfasen. Bij de inventarisatie en analyse maakte projectgroep 2 van het kennisnetwerk SSC gebruik van het zogeheten 7-S-model van McKinsey. De zeven S-en staan voor de succesfactoren van het functioneren van ondernemingen, organisaties en organisatieonderdelen.

De eerste drie S-en (Strategy, Structure en Systems) vormen de harde kant van de organisatie. De overige vier: Staff, Style, Shared values en Skills vormen de zachte kant.

Het model is een manier om organisaties te beschrijven en te analyseren. De boodschap is echter ook dat zowel harde als zachte elementen tellen en dat alle zeven factoren met elkaar in evenwicht dienen te zijn.

Expliciete en impliciete doelen

Wat is het doel, zowel expliciet als impliciet, dat het topmanagement voor ogen staat als het een SSC in het leven roept? Bij ondernemingen, vooral bij aan de beurs genoteerde vennootschappen, gaat het onder invloed van marktomstandigheden en wet- en regelgeving in eerste instantie gewoonlijk vooral om centralisatie, kostenreductie, efficiencyverhoging en versterking van de invloed van het centraal niveau. Kwaliteitsverhoging en professionalisering van de dienstverlening staan vaak op een tweede plan, maar worden belangrijker naarmate het SSC de verschillende ontwikkelingsfasen doorloopt.

Bij overheids- en non-profitorganisaties liggen de doelen meestal ook in de sfeer van kostenbesparing en efficiencyverbetering. Vaak zit er een opdracht om te bezuinigen achter.

In de overheids sfeer is momenteel een omvangrijke operatie gaande die een hele reeks nieuwe SSC's met zich meebrengt. Deze operatie beweegt zich op het niveau van de afzonderlijke departementen, maar tegelijk wordt gewerkt aan de vorming van SSC's voor de rijksoverheid als geheel. Daarin worden activiteiten en werkzaamheden ondergebracht die men niet als kerntaken beschouwt.

Drie belangrijke aandachtspunten bij de invoering van een SSC zijn:

- het kosten/kwaliteit-dilemma;
- de veranderingen in het besturingsmodel;
- de zachte factoren.

In dit artikel gaat het om het laatste punt, de zachte factoren.

Ontwikkelingstraject van een SSC

In het tweede artikel uit deze serie hebben we de ontwikkelingsfasen van een SSC als volgt gedefinieerd:

0. initiatiefase (beginsituatie);
1. implementatiefase (de feitelijke start van het SSC);
2. overlevingsfase (ook wel chaosfase genoemd);
3. consolidatiefase;
4. ontwikkelfase.

De zachte factoren spelen vooral een cruciale rol tijdens de initiatiefase, de implementatiefase en de overlevingsfase. Concreet gaat het om de rol die knelpunten, management-competenties, cultuur, empowerment en motivatie spelen. In de *initiatiefase* is het noodzakelijk een 'business case' op te stellen, met daarin een zogenoemde nulmeting van de dan nog decentrale organisatie. Deze nulmeting bevat de indicatoren die we gaan gebruiken om in de loop van de tijd het succes van het SSC te meten. Bij de nulmeting moet het SSC nog in de steigers worden gezet. Ook minder gemakkelijk meetbare factoren, zoals motivatie, cultuurkenmerken en weerstanden tegen verandering, dienen in de business case hun plaats te krijgen. Een manier om ze meetbaar te maken is bijvoorbeeld na te gaan in welke mate en op welke tijdstippen een welomschreven organisatorisch, personeel en/of sociaal knelpunt is opgelost of overwonnen. Knelpunten zijn bepalend voor het tempo waarin de implementatie wordt gerealiseerd en voor het uiteindelijke resultaat.

Tijdens de initiatiefase moet een plan van aanpak worden gemaakt. Ook richten we in die fase een projectorganisatie in en stellen we een projectteam samen.

We moeten er rekening mee houden dat de initiatie- en implementatiefase bij grote, beursgenoteerde en vaak internationaal opererende ondernemingen anders kunnen verlopen dan bij overheids- en non-profitorganisaties. Voor een deel zijn de knelpunten totaal verschillend; dat hangt in belangrijke mate samen met de feitelijke machtsverhoudingen. De vraag of gebrek aan motivatie van medewerkers kan leiden tot de definitieve mislukking van het SSC, zal in ondernemingen heel anders worden beoordeeld dan bij de overheid en in de non-profitsector. Dit heeft te maken met de marktverhoudingen of de politieke omstandigheden waaronder men opereert, de rechtspositie van de medewerkers, de cultuur en de stijl van leidinggeven en management. Ondernemingen worden gedreven door de druk van vraagontwikkeling, concurrentieverhoudingen, technologie en

Figuur 1. Voorbeeld implementatiefase

	Bedrijf 1	Bedrijf 4
Staff	Personeel van de landenorganisaties wil niet naar SSC. De bijna 100 fte's voor SSC van buiten aangetrokken: kwaliteitsprobleem. Achterstanden, geen kennisoverdracht. Extra personeel van buiten aannemen om achterstanden weg te werken.	Vrijwel alle medewerkers gaan over naar SSC. Op de vestigingen worden nog enkele administratieve werkzaamheden verricht op het gebied van coderen en doorsturen van facturen, verzamelen van urenstaten en maken van contracten.
Style	Rigide managementstijl. Functionele organisatie. Ad hoc management.	Administratie wordt geleid door de manager SSC. Doelstellingen: uniformiteit, efficiency en effectiviteit. Vestigingscontrollers proberen nog invloed op het SSC uit te oefenen. Vanuit de vestigingen komt er gemopper over de kwaliteit en de snelheid.
Skills	Geen kennis meer in lokale organisaties. Kwaliteitsprobleem in SSC.	Onvrede bij de 'oude' medewerkers omdat hun werkzaamheden eentonig zijn. Achteruitgang van de snelheid en kwaliteit. Onvoldoende controle en borging. De werving van nieuwe medewerkers is te snel gegaan want een aantal heeft onvoldoende kwalificatie en kwaliteit.
Shared values	Interne waarden: unieke ervaring in internationale omgeving, dynamiek. SSC heeft geïsoleerde positie. Geen tijd voor reflectie of voorbereiding op volgende fase.	De afdelingen die bestaan uit 'oude' medewerkers vormen hun eigen clubje en integreren onvoldoende in de nieuwe afdeling. Nieuwe medewerkers moeten hun weg nog vinden. Elke afdelingsmanager heeft zijn eigen aanpak en werkwijze. Een structurele aanpak is er niet.

andere externe factoren, zoals (internationale) wet- en regelgeving. In overheids- en non-profitorganisaties moet, onder andere dankzij de invloed van de politiek, het topmanagement veel meer rekening houden met de aanwezige medewerkers en de organisatiecultuur. Ze zijn daar een veel grotere machtsfactor dan in ondernemingen, waar commissarissen en topmanagement richting en tempo bepalen.

Tijdens de initiatiefase wordt het plan van aanpak gemaakt

Vertrouwen

In de *implementatiefase* wordt het SSC daadwerkelijk gevestigd en ingericht. In deze fase wordt het project dikwijls ad hoc aangestuurd. Er moet van alles worden besloten en geregeld om het SSC van de grond te krijgen en te bepalen hoe de personele bezetting zal worden ingevuld. Dit alles gebeurt dikwijls onder hoge druk van tijd, van de omstandigheden en van de wensen van het topmanagement.

In de *overlevingsfase* of *chaosfase*, de eerste periode na de feitelijke start van het SSC, moet het allemaal gebeuren en moet het ook allemaal worden geleerd. In deze fase moet het vertrouwen ontstaan dat het nieuwe SSC ervoor kan zorgen dat de uiteindelijke financieel-administratieve situatie een verbetering is vergeleken bij vroeger. Nu moeten de verwachtingen van het topmanagement wat betreft kostenbesparing en efficiencyverbetering worden waargemaakt. En dit alles met een nieuwe organisatorische eenheid, met een

nieuwe plaats in de organisatie en met medewerkers die hun oude positie hebben (moeten) verlaten en niet noodzakelijk direct gemotiveerd zijn voor hun nieuwe taken. Vaak zit er ook een groot aantal nieuwe medewerkers die nog niet zijn ingewerkt. Tijdens deze fase is leidinggeven vooral een kwestie van *trial and error*. De betrokkenen moeten leren van de situatie en van gemaakte fouten en geleidelijk vooruitkomen. Gaandeweg groeit hun vertrouwen, ook hun zelfvertrouwen.

De *governance*, de bestuurlijke verhouding tussen het centraal niveau, de leiding van de bedrijfsonderdelen en de leiding van de stafeenheden, verandert aanzienlijk bij de invoering van een SSC. Dat kan emotionele problemen met zich meebrengen. Bestuurders zijn vaak zelf manager van een business unit geweest en vinden het lastig hun oude collega's te vertellen dat het nu anders moet. Toch moeten SSC's top-down worden ingevoerd, want het betreft een verandering van de totale organisatie. Bij de bedrijfsonderdelen moet de werking van de planning & controlcyclus worden aangepast. Businessunit managers houden met de invoering van een SSC hun verantwoordelijkheden, maar moeten meer horizontaal met anderen gaan samenwerken. Ze moeten eraan wennen hun taak uit te voeren zonder hiërarchische macht over de ondersteunende diensten, zoals deze vroeger binnen hun eigen eenheden functioneerden. Ze moeten tijd en aandacht vrijmaken om te wennen aan de nieuwe rolpatronen. Management development wordt hiervoor nog veel te weinig ingezet.

Het is van essentieel belang te onderkennen dat een goede projecttrekker andere drijfveren heeft dan een (toekomstige) manager van de SSC-organisatie of een onderdeel daarvan. De succesrijke afronding van een project vereist immers andere competenties dan succesvol managen van een bestaande afdeling. In veel gevallen laat men de nieuwe leidinggevende ook het project leiden dat de inrichting bepaalt.

Figuur 2. Voorbeeld overlevingsfase

	Bedrijf 1	Bedrijf 2	Bedrijf 3
Staff	130 fte. Veel reorganisaties. Bestrijden achterstanden. Volgen trainingen. Nieuwe algemeen manager.	Nieuwe algemeen manager met vooral strategische verantwoordelijkheid. Operationele verantwoordelijkheid bij teamleiders van GL, AP en AR. Verder voormalige medewerkers van de entiteiten. Kwaliteitsproblemen: mensen beperkt inzetbaar in andere functies. Vooral medewerkers uit de Nederlandse vestigingen.	Van de entiteiten één medewerker per entiteit naar het SSC. Overige medewerkers werkten al op locatie waar SSC werd gevestigd. Nieuw personeel bleek vaak onvoldoende kwaliteit te hebben. In deze fase nog geen goede functiebeschrijvingen en geen eigen beloningsstructuur SSC.
Style	Rigide managementstijl met als doelstelling kostenreductie.	Het management probeert met enthousiasme en overtuigingskracht de medewerkers te motiveren.	Managementstijl van de verschillende leidinggevenden bleek erg uiteen te lopen. Dit veroorzaakte onzekerheid en onrust bij medewerkers.
Skills	HR begint nu pas tot ontwikkeling te komen: functiebeschrijvingen, personeelsbeleid, opleidingseisen e.d. worden nu pas ontwikkeld.	Medewerkers voldoende gekwalificeerd voor de huidige taak. Maar wat gebeurt er als we overschakelen op een uniform systeem?	HR alleen voor het aantrekken van mensen, nog geen functiebeschrijvingen e.d.
Shared values	Het bedrijf als geheel heeft een profiel: operationeel/logistiek. Het SSC voelt zich daarmee verbonden.	De informele groepjes van mensen die afkomstig zijn van dezelfde overgenomen entiteit blijven bestaan. Een 'eigen' gezicht moet nog ontwikkeld worden.	Door de grote druk wel het gevoel dit 'samen' te moeten oplossen. Maar informeel houden de mensen afkomstig van de vestiging nog steeds de mythe 'vroeger was het beter' in stand. Cultuurprobleem bij het integreren van nieuw personeel.

De ervaring leert dat het effectiever is de nieuwe leidinggevende 'achter de schermen' een rol te laten spelen, bijvoorbeeld als er een keuze moet worden gemaakt bij de inrichting van het organisatieonderdeel waaraan hij leiding gaat geven. Het is dan een projecttrekker met de juiste kennis, ervaring en persoonlijke drijfveren die het implementatieproces gaat leiden.

Functies projecttrekker en SSC-manager kunnen beter gescheiden blijven

Voorbeelden uit de praktijk

In de beide voorbeelden staan ervaringen van deelnemers aan het (eerste) kennisnetwerk SSC, opgedaan tijdens de implementatiefase en overlevingsfase. De ervaringen zijn gerubriceerd volgens het 7-S-model, waarbij alleen de zachte kanten (staff, style, shared values en skills) aan bod komen. De inrichting van een SSC kost veel tijd, energie en geld. Het is belangrijk om reeds tijdens de besluitvoorbereiding (in de initiatiefase) aandacht te besteden aan de zachte factoren. Dat blijkt duidelijk uit de beide voorbeelden.

Is een SSC wel een oplossing? Welke daadwerkelijke behoefte ligt aan de doelstellingen en verwachtingen ten grondslag? Is de organisatiecultuur geschikt voor een SSC? Heeft de organisatie hiervoor de juiste mensen in huis?

Is het besluit gevallen, dan is bij het opzetten en inrichten van een SSC een belangrijk aandachtspunt hoe de mens/taakverdeling in projecten ingevuld wordt. Het is raadzaam de teams zo samen te stellen dat ze elkaar optimaal aanvullen en de doelstellingen van een project dichterbij brengen. Een team past goed of minder goed bij een bepaald proces in het SSC. Per deelproject moeten teams samengesteld worden waarvan de drijfveren passen bij de opdracht. Inzicht in de persoonlijke competenties en drijfveren van de (potentiële) teamleden is dus noodzakelijk. Hiertoe zijn methodes en technieken beschikbaar, waarvan op het juiste moment en op de juiste wijze gebruik dient te worden gemaakt. Goede communicatie is bepalend voor het behalen van de doelstellingen van het project en het draagvlak voor het SSC. Bij de daadwerkelijke inrichting van het SSC is het raadzaam op basis van de drijfveren van individuen de verschillende teams zo samen te stellen (bijvoorbeeld met een methode als 'management drives' – zie noot), dat maximale aansluiting wordt verkregen bij de doelstellingen waarvoor het team verantwoordelijk is. En per team met de juiste leidinggevende, zodat deze goed kan inspelen op hun drijfveren en het team succesvol kan aansturen.

Dit zijn slechts enkele voorbeelden van het belang van de 'zachte' factoren. Het belang daarvan is hiermee nog eens nadrukkelijk onderstreept. **C**

Noot

Management Drives (MD) is gebaseerd op de theorie van Graves en is een nieuwe methode om naar organisaties te kijken. MD laat heel snel en simpel zien dat mensen en organisaties bepaalde specifieke leidende denkpatronen hebben. Door gebruik te maken van eenvoudige vragen en snelle (veelal geautomatiseerde) verwerking worden organisaties zeer snel doorgemeten.