

# BESPIEGELINGEN

*Bespiegelingen over governance, bestuur, management en organisatie in de 21ste eeuw* is een to-think boek. Hans Strikwerda beschrijft welke nieuwe opties bestuurders tegenwoordig kunnen gebruiken om operationele invulling te geven aan hun intuïties zoals die zich al enige tijd ontwikkelen in reactie op een aantal maatschappelijke, technologische en economische ontwikkelingen van de laatste twintig jaar. De zichtbare hand van de bestuurder verdwijnt niet, maar de door die hand gehanteerde bestuursinstrumenten worden wel heel anders. Gegeven de ervaringsregel dat succesvolle bestuurders naar eenvoud streven *beyond complexity*, verandert de greep van de zichtbare hand naar een inspirerende geest.

Dit boek omvat twee geheel nieuwe hoofdstukken, de inleiding, waarin de overgang van de bestuursdoctrine uit de twintigste eeuw naar die van de eenentwintigste eeuw wordt geschetst en een hoofdstuk waarin de uitdagingen van besturen in een lerende economie worden geschetst. Daarmee wordt een aantal eerder gepubliceerde artikelen, voor dit boek herzien, in een samenhangend perspectief geplaatst. Gebaseerd op een aantal nieuwe ontwikkelingen in de praktijk van ondernemingsbestuur, onderbouwd met nieuwe inzichten vanuit de economie gaat dit boek uit van drie inzichten:

- Gezien de veranderende aard van activa waarmee ondernemingen werken, in het bijzonder *human capital*, *information capital* en *organization capital*, en gegeven dat informatie tegenwoordig input is in de productiefunctie en doordat de dalende kosten van informatie andere organisatievormen mogelijk maakt, is het nodig en ook mogelijk om tot nieuwe concepten te komen voor bestuur, management en organisatie.
- Simpelheid mag, gezien de nieuwe business modellen, pas worden bepaald nadat de nieuwe complexiteit onder ogen is gezien en wordt begrepen.
- Alleen abstract denken blijkt de juiste strategie te zijn om met de nieuwe complexiteit om te gaan, complexiteit mag niet meer weg worden geredeneerd omdat complexiteit een uiting is van een ontwikkelende economie.

Het boek is gericht op diegenen die met bestuurders en ondernemingsbestuur hebben te maken en (aspirant-)bestuurders die behoefte hebben aan reflectie op wat gaande is en waarmee ze geconfronteerd worden. Immers een kenmerk van succesvolle leiders is een goed gevoel voor de *Zeitgeist* maar dan niet in termen van de gebruikelijke clichés.



# BESPIEGELINGEN

over  
GOVERNANCE,  
BESTUUR,  
MANAGEMENT  
en  
ORGANISATIE

IN DE 21<sup>STE</sup> EEUW

# HOOFDSTUK 11

## SHARED SERVICE CENTERS 2.0<sup>1</sup>

*Veel bedrijven en instellingen in de publieke sector worstelen met de vraag hoe ze qua aansturing op een efficiënte wijze de voordelen van shared service centers (ssc's) kunnen materialiseren. Andere bedrijven zijn de worsteling met product-catalogi, interne verrekenprijzen en service level agreements voorbij en slagen er in de shared service centers te integreren in hun concurrentievermogen en in hun innovatieprocessen. Dat komt omdat zij hun shared service centers anders aansturen dan via de traditionele budgetmethode.*

### 11.1 INLEIDING

Wanneer één van de divisies van Randstad een bezoek brengt aan een nieuwe potentiële klant, dan gaat er een medewerker van E-bridge Randstad, het *back-office shared service center* van Randstad Holding mee. Immers, in de uitzendbranche is het registreren en verwerken van uren een belangrijk proces en de deskundigheid daarvoor zit bij Randstad in het ssc E-Bridge. Die medewerker bekijkt met welke systemen de potentiële klant werkt en hoe de gegevens daaruit zo soepel mogelijk ingevoerd kunnen worden in de systemen van E-Bridge. Vervolgens schrijft het ssc E-Bridge ook mee aan de offerte om de opdracht binnen te halen. De deskundigheid van E-Bridge op het gebied van administratieve organisatie ten behoeve van het registreren en verwerken van uren wordt door Randstad competitief ingezet.

Bij het Rabo-callcenter in Tilburg genereerden medewerkers, conform de opgestelde *scripts* voor de telefoongesprekken met klanten van de Rabobank Groep, *leads* voor hypotheeklen, die op basis van postcode worden doorgegeven aan de lokale banken om deze verder op te pakken. In het voorjaar van 2007 genereerde het callcenter bij overigens een gelijk volume van telefoontjes, minder van deze leads. Het bleek dat medewerkers, onder meer door tijdsdruk, maar ook omdat de zij nooit iets hoorden over wat er met deze leads gebeurde, de daarop gerichte vragen in de scripts maar weglieten. Onderwijl realiseerden de lokale Rabobanken een redelijk hoge conversieratio voor de gegenereerde leads, maar niemand kwam op het idee die informatie terug te koppelen aan de medewerkers in het callcenter. In gesprekken tussen de lokale banken en het management van het callcenter bleek het belang van de terugkoppeling van de commerciële resultaten van het werk van de medewerkers van het callcenter voor de motivatie om leads te genereren. Die terugkoppeling is nu georganiseerd en de leiding van het callcenter is mede gaan sturen op 'commerciële productiviteit'. Dit resulteerde bij de medewerkers van het callcenter in een erkenning van hun bijdrage aan de commerciële ontwikkeling van de Rabobank Groep. Vervolgens steeg het aantal gegenereerde leads weer.

Ook ondernemingen als IBM en ASML werken met shared service centers. Opvallend bij deze bedrijven is dat er niet wordt gewerkt met interne verrekenprijzen (*transfer prices*) tussen de divisies en de shared service centers. Ook wordt er niet gewerkt met *lump sum*, *soft money* of *show back*, als vormen voor bekostiging van de activiteiten van het shared service center. Deze ondernemingen werken met één grootboek voor de hele groep, waarop alle onderdelen van de groep zijn ingeplugd; dit grootboek wordt beheerd door het shared service center *Finance* en ondersteund door het shared service center *IT-operations*. In dit grootboek worden niet alleen de transacties met derden vastgelegd en de gebruikelijke mutaties in waarden, rechten en verplichtingen, maar ook, óf via registratie óf via schatting, de urenbesteding van medewerkers aan product en voor specifieke afnemers, inzet van productiecapaciteit, verbruik van materialen, etc. Hierdoor is het mogelijk om de winstgevendheid per afnemer, per product, maar ook per regio of businessunit, integraal te consolideren, inclusief de kosten die daarvoor zijn gemaakt in de shared service centers, op basis van toerekening van die kosten. Hiermee is de beruchte *double marginalization* die steeds samenhangt met interne verrekenprijzen en resulteert in een suboptimale performance van de onderneming als geheel<sup>2</sup>, verleden tijd en dus ook de idem  $p \times q$ -aansturing van shared service centers (dat wil zeggen dat het ssc verantwoordelijk is voor verlaging van de prijs van de diensten en dat de divisie verantwoordelijk is voor verlaging van de hoeveelheid dienstverlening). Philips heeft een mondiale shared service organisatie voor financieel-administratieve dienstverlening: Philips Global Shared Business Services Finance. Een deel daarvan is overigens geoutsourcet aan het Indiase Infosys. Wat opvalt in de governance van Philips Global SBS Finance is dat nadrukkelijk is geregeld dat en hoe innovaties in de business, maar ook binnen finance zelf, systematisch en snel worden doorgevoerd in alle backofficeprocessen, ook in die, die zijn ondergebracht bij Infosys. In het contract met Infosys gaat het niet alleen om lagere en flexibelere kosten, maar ook om toegang tot nieuwe kennis op het gebied van voor finance relevante nieuwe technologieën. We zien deze toegang tot nieuwe kennis overigens ook in de outsourcing van de IT-infrastructuur van Shell. Met welke bestuurlijke technieken innovaties in de business effectief doorgezet kunnen worden in shared service centers is uitgewerkt, ook in de vorm van praktijkstudies, door Kaplan & Norton<sup>3</sup>, maar we zien daarvan in Nederland nog geen praktische toepassingen, met uitzondering van een aanzet daartoe door de woningbouwstichting Portaal.

Bovengenoemde voorbeelden illustreren dat het bij shared service centers niet uitsluitend meer gaat om het verlagen van de kosten van backoffice activiteiten. Het gaat er nu om nieuwe organisaties te creëren waarbij backoffice activiteiten ook volgbaar bijdragen aan het concurrentievermogen, waarbij het ook duidelijk is wat deze activiteiten bijdragen aan het commerciële resultaat, en welke rol ze spelen in het verwerven van nieuwe kennis. Doordat in het bijzonder de ssc's voor finance en voor ICT het mogelijk maken om met één grootboek te werken en daarmee de organisatie van de informatie drastisch anders te regelen, verandert het karakter van de unitorganisatie, waarin de shared service cen-

ters hun oorsprong vinden. De unitorganisatie wordt een *integrated firm*, waarin shared service centers niet meer budgettair worden aangestuurd, maar op basis van causale relaties, waarmee, met behoud van het concept en zijn voordelen, shared service centers weer geïntegreerd worden in de bedrijfsvoering.

## 11.2 VAN DEMAND MANAGEMENT NAAR SAMENWERKING

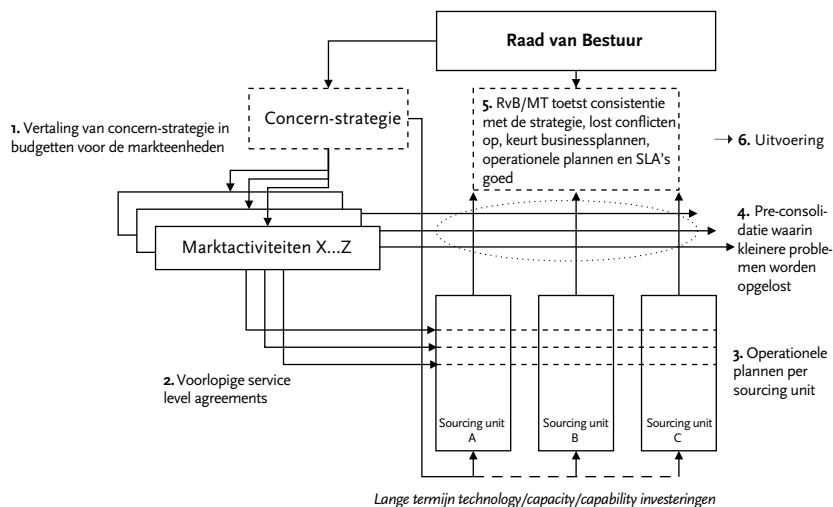
De belangrijkste voorwaarde om de potenties van het concept van shared service centers ten volle te benutten is de kwaliteit van het opdrachtgeverschap. In economische termen resulteren de voordelen van shared service centers niet alleen uit *economies of scale* en *economies of scope*, maar vooral ook daaruit dat voor de business veel meer kosten flexibel worden en dat er grotere vrijheid is om beschikbare middelen optimaal over de verschillende bedrijfsfuncties te alloceren. Dit veronderstelt dat de businessunitmanager als opdrachtgever zijn processen kent en weet wat het hem waard is om één euro meer aan HR of aan ICT te besteden. Vanuit het verleden werken veel managers nog op basis van routines, ook waar het gaat om bedrijfsprocessen. Het werken op basis van routines was in een tijd waarin er niet op innovaties werd geconcurrereerd logisch uit oogpunt van efficiency en vaak ook economisch noodzakelijk. Nu we in een economie terecht zijn gekomen waarin concurrentiekracht steeds meer berust op innovatie, niet alleen van producten en diensten, maar juist ook van businessmodels<sup>4</sup>, is management gebaseerd op de automatische piloot van routines contraproductief. Binnen dat werken op basis van routines was en is er altijd nog veel variatie in specifieke processen en gevraagde dienstverlening omdat, zeker in Nederland, bestuurders nog onvoldoende begrijpen wat de economische en strategische betekenis is van datastandaardisatie en van standaardisatie van basisprocessen. Hier is sprake, niet zozeer van doorgeschoten decentralisatie, maar van gebrek aan inzicht bij veel bestuurders in wat de moderne economie van de onderneming inhoudt. Het gevolg was en is in veel gevallen nog steeds dat er in de vraag van de businessunit naar de shared service centers sprake is van een te grote variëteit in dienstverlening, software en dergelijke, met als resultaat dat de kosten stijgen in plaats van dalen.

Vervolgens wordt gepoogd deze kostenstijging te beteugelen, door via productcatalogi (met interne verrekenprijzen) vast te leggen wat een shared service center wel of niet mag leveren, en door invoering van de functie van *demand management*. Van oorsprong is demand management een functie in de logistieke planning van de onderneming. Deze functie moet variaties in de marktvrage voorspellen op basis van incidenten, conjuncturele en structurele ontwikkelingen, om zo de productiecapaciteit en de materiaalplanning te optimaliseren. In relatie tot shared service centers is demand management vooral vraagregulering, om in combinatie met productcatalogi te voorkomen dat de vraag vanuit businessunits naar diensten van het ssc in een kostenstijging resulteert.

Deze twee instrumenten, demand management en productcatalogi, staan haaks op de grotere beweging in het internationale bedrijfsleven, namelijk de

omslag van *budget-driven* besturen, naar besturen op basis van (gevalideerde, dus niet routinematige) oorzaak-gevolgrelaties. De instrumenten demand management en productcatalogi gaan er impliciet vanuit dat elke businessunit en elk shared service center zijn eigen informatie organiseert en in eigendom heeft, zodat er tussen de businessunit en het shared service center in essentie een spel is van vraag en aanbod. Maar omdat het werken met shared service centers voor de businessunit verplicht is, is er niet sprake van een zuiver marktmechanisme. Het gevolg is dat zich tussen de businessunit en het shared service center het klassieke spel van *budget gaming* voordoet, met voor de onderneming schadelijke gevolgen; suboptimalisatie, het niet realiseren van kostenvoordelen en gebrek aan innovatie. Bovendien, de instrumenten van demand management en productcatalogi staan in de weg dat de businessunitmanager zich ontwikkelt tot een professioneel opdrachtgever van het shared service center, omdat door die instrumenten processen niet radicaal geanalyseerd en dus niet efficiënter worden georganiseerd.

Binnen de context van de oude, gefragmenteerde organisatie van informatie van de onderneming kan het oplopen van de kosten als gevolg van slecht opdrachtgeverschap voorkomen worden door met een tweedimensionale, *closed loop planning-* & budgetcyclus te werken (zie figuur 11.1).



Figuur 11.1 De planning- & controlcyclus wanneer de capaciteit en kwaliteiten van een ssc jaarlijks afgeleid moeten worden van het producten- en dienstenbeleid van de operationele eenheden en wanneer er sprake is van steeds conflicterende belangen tussen operationele eenheden met betrekking tot de ssc's.<sup>5</sup>

In het budgetteringsproces zoals weergegeven in figuur 11.1 is het de RvB die uiteindelijk de service level agreements (SLA's) vaststelt en goedkeurt, waarmee de totale kosten van de ssc's automatisch binnen budget blijven. Het is een methode die al jaar en dag door bijvoorbeeld ondernemingen als Cargill worden toegepast. Het is dan ook verontrustend te moeten constateren dat in Nederland raden van bestuur verzuimen om de planning- & budgetcyclus aan te passen aan het werken met de door hen verplichte ssc's en dat zij zich vervolgens beklagen over stijgende kosten. Idem is het verontrustend te moeten zien dat er nog steeds RvB's zijn die denken zich niet met de SLA's te hoeven bezighouden en dat zij 'dit aan de organisatie kunnen overlaten'.

Waar wordt gestuurd op basis van budgetten worden budgetspelletjes gespeeld. Dit is altijd zo geweest.<sup>6</sup> Maar nu er sprake is van een steeds hoger aandeel van specifieke kennis ten detrimente van generieke kennis in de bedrijfsvoering werken de klassieke tactieken (persoonlijke relaties, intensieve persoonlijke contacten, *interactive control*) voor het reduceren van informatie-asymmetrie niet meer. Dit geldt niet alleen voor het aansturen van shared service centers. Ten principale werkt het kernproces van het klassieke model voor het besturen van de onderneming, het *bottom-up resource allocatie model* van Bower, naar Bowers eigen conclusie niet meer.<sup>7</sup> De nieuwe methode voor het besturen van (complexere) ondernemingen gaat uit van gevalideerde causale relaties, processen die ook in financiële zin *reportable dimensions* zijn. Deze reportable dimensions lopen dwars door bestaande budgettaire eenheden; de oude unit-structuur van de organisatie, inclusief budgetten, blijft daarbij wel gehandhaafd, maar dan vooral als *resource configuration*, met als taak gereedstelling of levering aan de processen, projecten en strategische thema's. De macht van die oude units is gereduceerd; de inzet van middelen wordt primair bepaald door processen, projecten en strategische thema's. Om dit systeem goed te coördineren moet de informatieasymmetrie in de organisatie gereduceerd worden, juist door het toepassen van een shared service center voor finance (één grootboek voor de gehele onderneming, ongeacht de juridische structuur) en voor IT-dienstverlening.

Nog te vaak komt het voor dat een RvB dit niet scherp ziet. Het IT-ssc wordt dan gezien als techniek om de kosten van ICT te verlagen. Daartoe wordt dan de zogeheten  $p \times q$ -aansturing ingeregeld. Dat werkt niet omdat de gegevens over de  $q$ , dat is de vraag vanuit de divisie naar IT-dienstverlening, in het IT-ssc blijken te zitten, en ook IT'ers er niet vies van zijn budgetspelletjes te spelen. Het opheffen van informatieasymmetrie zal de eerste tien jaar niet spontaan uit de organisatie opborrelen, immers het impliceert een fundamentele wijziging van de bestaande machtsverhoudingen en macht heft zichzelf niet op. De RvB zal hier leiderschap moeten tonen door de nodige constitutionele beslissingen (semantische standaardisatie van data, toegang tot informatie) te nemen en zonder dralen door te zetten in de organisatie.

Ook zal de RvB, maar dit maakt onderdeel uit van de verschuiving naar concurreren op nieuwe businessmodellen, de *budget-driven* methode voor de

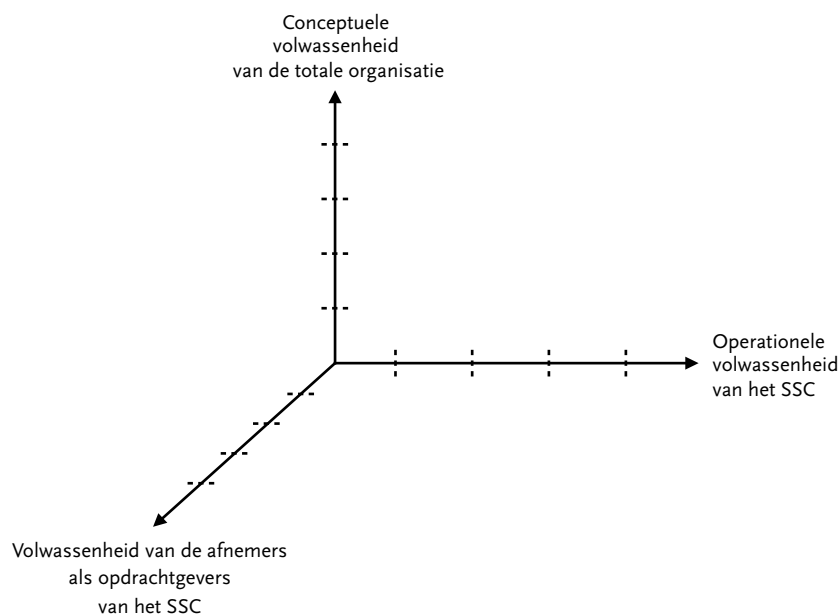


realisatie van de strategie ofwel het *bottom-up resource allocation process* ondergeschikt moeten maken aan het sturen op causale verbanden dwars door bestaande structuren heen, sowieso om tot een betere implementatie van de strategie te komen, maar ook om shared service centers beter te integreren in de bedrijfsvoering en om ze te kunnen beoordelen op hun contributie aan het resultaat van de onderneming.<sup>8</sup> Immers met de nieuwe organisatie van informatie verdwijnt het onderscheid tussen profitcenters en costcenters.<sup>9</sup> Er is dan ook geen sprake meer van opdrachtgeverschap/opdrachtnemerschap; de manager van een ssc is net als zijn collega-unitmanagers en accountmanagers verantwoordelijk voor zijn anticiperende contributie aan het resultaat van de onderneming.

### 11.3 HET WERKEN MET SHARED SERVICE CENTERS ALS VORM VAN ORGANISATIEONTWIKKELING

Het invoeren van shared service centers kan niet via een *big bang*, maar moet gefaseerd gebeuren. Het uitsluiten van een big bang betekent niet dat het invoeren van shared service centers een organisch proces kan zijn; op specifieke momenten moeten knoppen duidelijk worden omgezet, zoals vanaf welk moment welke processen door het ssc worden uitgevoerd met een corresponderend verbod dat de businessunit diezelfde processen nog langer uitvoert. Het werken met shared service centers, om er alle voordelen uit te halen, betekent dat de onderneming zich over drie assen gecoördineerd moet ontwikkelen: die van een gefaseerde ontwikkeling van het shared service center zelf, van de ontwikkeling van de kwaliteit van het opdrachtgeverschap en van de conceptuele ontwikkeling, c.q. van de manier waarop de leiding aankijkt tegen het fenomeen shared service center (figuur 11.2).

De operationele fase van het ssc wordt doorgaans uitgedrukt in de mate van nauwkeurigheid waarmee een ssc kan laten zien welke vragen, welke dienstverlening welke kosten veroorzaken. De laagste fase is die van het *soft money-concept*, waarin kostprijzen niet of slechts bij benadering bekend zijn. Een ssc geldt als volwassen wanneer haar kosten over meerdere dimensies integraal geconsolideerd kunnen worden op basis van *time-driven activity-based costing* wat betreft de inzet van productiemiddelen en medewerkers. Voor de opdrachtgever is sprake van de laagste fase als deze het shared service center als centrale stafafdeling ziet, het ssc als inbreuk ervaart op zijn autonomie en niet geïnteresseerd is in kosten. Een volwassen opdrachtgever betreft het ssc bij zijn businessinnovaties, maakt per proces, zoals nodig voor de *composite customer value proposition*, een integraal procesontwerp (causale keten) met een idem businesscase en weet te formuleren wat de (financiële en niet-financiële) *leading* en *lagging* procesparameters zijn die het shared service center in dat proces moet realiseren.<sup>11</sup> Die opdrachtgever weet dan ook wat de contributie is van het shared service aan zijn businessresultaat (en koppelt dat terug).



*Figuur 11.2 De drie assen van ontwikkeling voor de gehele organisatie om fasegewijs te leren werken met ssc's<sup>10</sup>*

Op de verticale as in figuur 11.2, die van de conceptuele, respectievelijk concern-as, is het laagste niveau dat waarin het shared service center uitsluitend als instrument voor kostenbesparing wordt gezien en daarmee in essentie als een verstoring van het unitmodel.

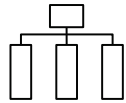
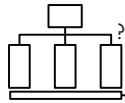
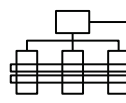
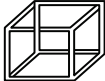
De volwassen fase is die waarin het shared service center wordt gezien als een bouwsteen in de strategie van de onderneming, het economisch model van de unitorganisatie is verlaten en het hele planning en budgettering daarop is aangepast. Wat opvalt, met als oorzaak de eerder genoemde doodlopende sporen van demand management en productcatalogi, is dat in maar weinig ondernemingen gericht wordt geïnvesteerd in de kwaliteit van het opdrachtgeverschap. Dat shared service centers ook strategisch worden gezien komt breder voor, maar dat wordt dan nog niet tot uitdrukking gebracht in een andere wijze van het besturen van de onderneming.

Dat andere besturen heeft als kern het benoemen en uitwerken van voor de onderneming cruciale causale processen, naast dat de *command* vervangen wordt door een missie en een waardenhiërarchie, zie hoofdstuk 3. Dat klinkt triviaal, maar het probleem is dat dan erkend moet worden dat de traditionele budgethouder – de unitmanager en de ssc-manager – niet meer op een autarkische wijze kan opereren. De grote verandering is dat budgetten niet langer black boxes zijn maar transparant worden voor de gehele organisatie. Er kunnen geen spelletjes meer gespeeld worden, iedereen moet met de billen bloot. Bij die



managers wier motivatie gebaseerd is op control over *resources* – dat geldt voor de traditionele unitmanagers omdat die daarop zijn geselecteerd – leidt dit tot groot ongenoegen en velen in deze categorie kunnen hier niet mee omgaan.

Bij die managers en medewerkers wier motivatie gebaseerd is op hun door anderen erkende contributie aan de doelstelling van de onderneming als geheel (de *wikinomics/open source/creative worker*-generatie), leidt diezelfde transparantie tot inspiratie en innovatie. Door ontwikkelingen in de economie als geheel en nieuwe marktverhoudingen zien steeds meer ondernemingen zich gedwongen die transparantie te realiseren, om zo te kunnen blijven concurreren door hun businessmodel te innoveren.

Label: Aspect:	Unit-organisatie	SSC als insourcing	SSC als infra-structuur	SSC als infra-structuur
				
<b>Mentaliteit</b>	'baas in eigen unit', positie georiënteerd	SSC's vormen een verstoring van de eigen autonomie	De voordelen van het SSC worden gezien en benut	Motivatie is gebaseerd op erkende contributie
<b>Conceptueel</b>	Gesloten business model	Gesloten business model met inkoop	Verschuiving naar open business models	<i>Open business / innovation-model</i>
<b>Focus</b>	BU = profit center	BU = profit center	BU = profit center	Klant = profit center
<b>Resources</b>	Bottom-up RAP	Bottom-up RAP, SSC vangt bezuinigingen op	SSC draait gelijkwaardig mee in RAP	Resource mobilisatie op basis van <i>guided</i> decentrale initiatieven
<b>Informatie</b>	= eigendom van de units	= eigendom van de units, maar ligt soms in het FSSC	Informatie wordt beheerd door FSSC, wordt gestandaardiseerd	Wordt gedeeld en vertrouwd
<b>Bestuur</b>	Ziet onderneming als portfolio van zelfstandige bedrijven	SSC's zijn nodig om kosten te besparen, maar mogen het model niet verstoren	Ziet als taak om d.m.v. SSC's de business te faciliteren	Onderneming is economisch geïntegreerd en sociaal één <i>community</i>

*Figuur 11.3 Het shared service center als instrument en proces om te leren werken met steeds complexere organisaties. (RAP = resource allocatie proces)*

Het is voorgekomen dat om de omslag te maken naar multidimensionaal besturen, de scheiding van het management van productiemiddelen en het managen van processen, het opheffen van de informatieasymmetrie om een transparante organisatie te realiseren, dat ondernemingen vijftig tot zestig procent van het zittend management moest vervangen (het gaat hier om bekende ondernemingen die hierover begrijpelijkerwijze geen publiciteit willen). Dit is uiteraard een tijdelijk, een overgangsverschijnsel, de nieuwe generatie managers vragen juist om die transparantie.

In essentie betekent het werken met shared service centers voor veel ondernemingen en instellingen dat ze zich daardoor stap voor stap ontwikkelen naar een multidimensionale organisatie om te overleven in een steeds complexer wordende markt, respectievelijk complexer wordend werkgebied. Dit transformatieproces is voor nieuwe ondernemingen, Amazon.com, Google, bol.com en dergelijke, eenvoudiger dan voor bestaande ondernemingen. De laatste moeten bestaande *dominant logics*<sup>12</sup> zoals die zich in de loop van de tijd hebben vastgezet in de hoofden van individuen en zoals die gereïficeerd zijn in de systemen van de organisatie (en in functies als HR, accounting, ICT), vervangen door de logica's van nieuwe businessmodellen. De gebruikelijke uitdrukking in het bedrijfsleven is: *the devil is in the details* (van de implementatie van veranderingen). Dit keer zit die duivel in onze geest, in onze mentale modellen, concepten en vooral ook in ons taalgebruik. De nieuwe inkomsten- en winstmodellen<sup>13</sup> die nu in opkomst zijn vereisen ook innovaties binnen de vakgebieden die tezamen de bedrijfskunde vormen. Dit proces verloopt niet volgens een *grand design*, maar intuïtief en incrementeel, waarbij de figuur van de shared service centers voor bestaande ondernemingen instrument en proces tegelijk is om zich te transformeren. Maar omdat praktische inzichten, mentale modellen, functionele opvattingen en wettelijke vereisten zich in verschillende snelheden aanpassen aan de veranderende economie, ervaren veel ondernemingen en instellingen – soms grote – spanningen die aan shared service centers worden toegeschreven, maar in werkelijkheid uitdrukking zijn van de overgang naar andere verdienmodellen en daarmee andere machtsverhoudingen. In figuur 11.3 zijn op een aantal dimensies en voor een aantal te onderscheiden fasen de discrepanties als gevolg van de verschillende snelheden benoemd, met behulp waarvan ook in concrete situaties die spanningen besproken kunnen worden.

De eerste stap is dat met behulp van shared service centers voor finance en voor ICT de voorwaarden worden geschapen voor het creëren van datastandaardisatie, één concernbreed grootboek, *process control* om alle mutaties goed vast te leggen en kostenallocatie mogelijk te maken, et cetera.

De tweede stap is dat één of enkele processen, zoals nodig om de *customer value proposition* te realiseren, in kaart worden gebracht, causaal en financieel. Portaal deed dit voor het onderhoud van woningen. Deze stap vergt leiderschap van de RvB omdat dit proces gaat over samenwerking gebaseerd op afwezigheid van informatieasymmetrie, terwijl de traditionele samenwerking juist gebaseerd was op informatieasymmetrie en dus ruimte bood voor spelletjes.

De derde stap is dat de RvB in het besturen van de onderneming zichtbaar voor alle medewerkers ook stuurt op de nieuwe *reportable entities* en gebruikmaakt van kruisverbanden zoals die resulteren uit de planning- en budgetcyclus in figuur 11.1. Hierbij komt ook dat de RvB er voor zorgt dat alle kernspelers in de organisatie over deze informatie beschikken zodat ze elkaar ook op hun presteren kunnen aanspreken. Immers, gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het eindresultaat is mogelijk, mits alle betrokkenen dan ook over dezelfde informatie beschikken, zowel de pragmatische informatie als de effectinformatie (causale verbanden).

De oude budgetstructuren, vaak ook nodig vanwege juridische structuren, blijven hierbij in stand. Ook vergt het langs deze weg stap voor stap anders besturen van de organisatie geen ingewikkelde reorganisaties. Als men deze drie stappen wil zetten, is meteen ook bekend op welke kennis, vaardigheden en houding betrokkenen eventueel gecoacht moeten worden, en dan wordt ook duidelijk dat de grondslag van variabele beloning niet meer gebaseerd kan zijn op het unit-resultaat.<sup>14</sup>

#### 11.4 SLOT

Samenwerking tussen unitmanager en managers van shared service centers is geen kwestie van opdrachtgeverschap/opdrachtnemerschap, maar van het werken vanuit een gezamenlijk doel, dat van de onderneming, het delen van informatie, zowel de gewone managementinformatie, als de effectinformatie. Samenwerken is ook samen rekenen, aan hetzelfde proces, aan dezelfde klant, aan dezelfde businesscase. Dat perspectief biedt meer dan de doodlopende weg van demand management en productcatalogi. De verschuiving naar specifieke informatie, naar persoonsgebonden kennis, naar concurreren op innovatie, en naar de noodzaak om synergieën planmatig en *controlled* te realiseren, impliceren dat Sloans model voor het besturen van de multidivisionele organisatie, nog eens aangescherpt door Bowers bottom-up resource allocation process, zijn tijd heeft gehad. Via de pragmatische weg van het werken met shared service centers groeit er zo iets als besturen 2.0. En zoals steeds in het bedrijfsleven, gebeurt ook deze innovatie op basis van intuïtie van ondernemers, niet op basis van een a priori grand design.

#### NOTEN

- 1 Eerder verschenen als: Strikwerda, J. (2010). Shared service centers 2.0. *Holland Management Review*, 27(133), 50-56. Het is gebaseerd op een onderzoek uitgevoerd in opdracht van de Stichting Management Studies, het volledige onderzoek is gepubliceerd in Strikwerda, 2010.
- 2 Brickley, Smith & Zimmerman, 2001, pp. 483-485.
- 3 Kaplan & Norton, 2001; Kaplan & Norton, 2008.
- 4 Zoals gedefinieerd door Osterwalder, 2004.

- 5 Strikwerda, 2010, p. 194.
- 6 Hofstede, 1970.
- 7 Zie ook hoofdstuk 4.
- 8 Zie over dit nieuwe besturen hoofdstukken 3, 4 en 10.
- 9 Kaplan, 2007.
- 10 Strikwerda, 2010, p. 227.
- 11 Kaplan & Norton, 2001; Kaplan & Norton, 2004; Kaplan & Norton, 2008.
- 12 Zie hoofdstuk 6.
- 13 Afgeleid van *revenue model*, respectievelijk *profit model*. In Nederland wordt vaak de term 'verdienmodel' gebruikt, dit is een onjuiste vertaling van *profit model*.
- 14 Bower, 2003.