

TEVREDENHEIDCENTRUM — geen kostencentrum

Focus op voordelen, niet alleen op kosten

Naarmate gedeelde service-initiatieven van bedrijven actief worden in centrale en lokale overheden in het Verenigd Koninkrijk, beginnen klanten vragen op te werpen over de 'kleinste gemene deler'-services die de prestatie verlagen. Het is onze mening dat deze niet onvermijdelijk zijn, maar u moet in uw gedachtengang een gelijk gewicht geven aan zowel de voordelen die u kunt leveren als de efficiëntie die u moet bereiken.

Nick Woodward

DELEN - MET EEN GLIMLACH OF EEN VERKOUDEHEID ALS RESULTAAT?

Laten we eerlijk zijn, het idee van het delen van diensten door de hele Britse overheid heen werd gedreven door de efficiëntie-agenda van Sir Peter Gershon: kosten uit de back office van de publieke sector halen om de besparingen te investeren in de frontlinediensten. Er zullen geen prijzen worden uitgereikt voor servicecentra die de bedrijfsprestatie verhogen tegen hogere kosten.

Het leveren van Shared Services is nu in opkomst en is stevig ingebed in de agenda's van bijna alle organisaties in de publieke sector. Implementatie wordt versneld naarmate pioniers demonstreren dat het de moeite waard is en naarmate de druk van exploitatiekosten toeneemt.

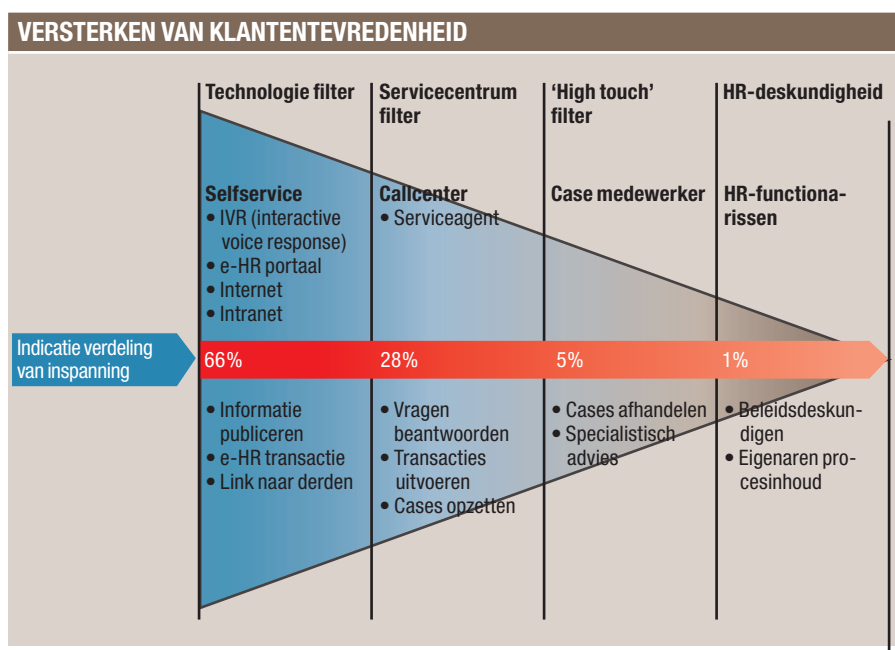
Theoretisch kan 'best practice' snel worden verspreid via gedeelde dienstenexploitatie, maar dit is tot dusver niet algemeen bewezen in de publieke sector. Een groot aantal leidinggevenden op het gebied van personeelszaken (HR) en financiën maakt zich zorgen dat de moeilijke implementatieprogramma's (die meer kosten en langer duren dan in eerste instantie gepland) tezamen met de toegenomen uitgavendruk door CSR07 resulteren in gedeelde dienstencentra die worden gebouwd volgens de kleinste gemene deler. Sommigen suggereren dat het leven er niet op verbeterd als klant van de nieuwe gedeelde servicecentra. Een groot aantal van de mensen waarmee we spreken, suggereert dat er een focus-onbalans is opgetreden, waarbij wordt geconcentreerd op de kosten en de technologie van het servicecentrum, ten koste van de betrokkenheid van de belanghebbenden en de transformatie op de lange termijn die een gedeeld servicecentrum teweeg zou kunnen brengen.

BURGERS EN KLANTEN STAAN VOOROP, DENK NIET ALLEEN AAN KOSTEN

Een groot deel van de dialoog over gedeelde diensten focust op efficiëntieratio's of kosten per transactie. Een groot deel van het ontwerp kan daarom gericht zijn op het shared servicecentrum en de personeelsniveaus en activiteit daarvan in plaats van op de veranderingen die mogelijk binnen de organisatie kunnen worden bereikt.

**HET IS ONZE MENING...
GEDEELDE DIENSTEN**

Het onderstaande diagram (waarin HR als voorbeeld wordt gebruikt) illustreert vier activiteitsniveaus van transactioneel en geautomatiseerd tot zeer strategische, niet-gedeelde serviceactiviteiten die waarde toevoegen. De kostenfocus leidt ertoe dat mensen voornamelijk over werk in de transactionele en servicecentrum domeinen denken.

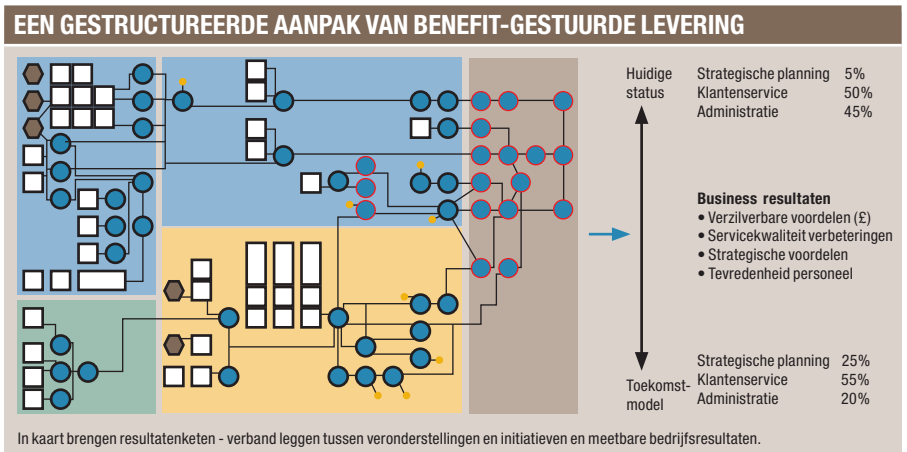


Het gevaar van een focus die puur en alleen op de efficiëntie van shared services is gericht, is een focus die gericht is op maar een klein deel van de activiteiten van de organisatie. Relatief grote efficiëntiewinsten zijn te identificeren in een klein deel van de organisatie - het deel dat verantwoordelijk is voor transactieactiviteit. Als u een 'tevredenheidscentrum' wilt leveren, moet u zoeken naar voordelen die door het volledige medewerkersbestand kunnen worden gevoeld, waar zelfs kleine productiviteitsverbeteringen equivalent kunnen zijn aan significante verbeteringen in het shared servicecentrum. Als u de juiste balans vindt, en niet alleen de diensten verbetert voor de grote meerderheid van de organisatie die klanten van gedeelde diensten zijn, levert u ook significante voordelen. Maar hoe krijgt u de gebruikelijke, niet-erkende, niet-gekwantificeerde en onbesproken voordelen die van belang zijn voor uw personeel en uw klanten?

Breng uw voordelen in kaart - weet wat u wilt en communiceer hierover

Als u voordelen wilt verkrijgen die verder gaan dan pure kostenreductie, is het van essentieel belang dat u identificeert wat de vereiste voordelen zijn en welke activiteiten deze voordelen zullen opleveren. De manier waarop we dit bereiken is via 'Results chain analysis' ('resultaatketenanalyse'), een techniek voor het in kaart brengen en beheren van voordelen.

Het hebben van een duidelijke, gestructureerde benadering bij het opsporen van en communiceren over vereiste benefits of voordelen is belangrijk naast een focus op voordelen die door de hele organisatie heen worden gevoeld. U kunt uw gedeelde dienstenresultaten dan meer expliciet koppelen aan de doelen van de bredere organisatie en u kunt zich zelfs richten op die gebieden die personeel ertoe in staat stellen meer goed te doen voor de mensen die echt belangrijk zijn: de burgers die uw klanten zijn.



Focus op betrokkenheid op alle niveaus

Als u anders wilt gaan werken voor al uw bedrijfsprocessen, is het essentieel dat u alle betrokkenen hiervoor wilt. Dit zijn de mensen die deze veranderingen gaan doorvoeren en de voordelen gaan creëren. In onze ervaring kost het een aanzienlijke hoeveelheid inspanning om de individuen binnen het shared servicecentrum te trainen voor het uitvoeren van transactieactiviteiten. Medewerkers krijgen te horen hoe ze het shared servicecentrum moeten gebruiken, maar betrokkenheid met lijnmanagers en medewerkers over het uitvoeren en openen van niet-gedeelde of gespecialiseerde processen is vaak beperkt of ontbreekt volledig. Als onderdeel van uw communicatie moet u iedereen niet alleen duidelijk laten weten wat de voordelen zijn, maar ook wat hun rol is bij het leveren hiervan.

VOORBEELDEN VAN VOORDELEN VOOR ALLE BELANGHEBBENDEN

KOSTENREDUCTIE	VERBETERDE ZICHTBAARHEID	STRATEGISCH
<p>Reductie in algehele kosten binnen HR-functie</p> <p>Reductie van 'high touch' kanalen, en daardoor minder afhankelijkheid van op door mensen ondersteunde kanalen</p> <p>Identificatie van overbodige diensten, locaties en faciliteiten - kosten gevestigd in specialistische centra</p> <p>Minder gebruik van veelvoudige systemen en bronnen</p> <p>Toegenomen gebruik van doelen voor dienstenlevering en -verbetering, bewezen door good practice en maatstaven</p>	<p>Verbeterde toegang tot gegevens</p> <p>Beter zicht op kosten versus serviceniveaus</p> <p>Verbeterde accuratesse en informatieconsistentie</p> <p>Toegenomen vertrouwen in MIS als een bron om beslissingen op te baseren</p>	<p>Verbeterde managementinformatie voor strategische beslissingen</p> <p>Toegenomen focus op kernbusiness en -deskundigheid</p> <p>Maximaliseren van specialistische vaardigheden</p> <p>Verbeterd van HR vermogen om zich op de echte toegevoegde waarde te richten</p> <p>Aansprakelijkheid op één plek</p> <p>Gemeenschappelijke consistente processen</p>

VOORBEELD VOORDELEN OVER DE HELE ORGANISATIE	
ALGEMEEN DIRECTEUR	<ul style="list-style-type: none"> • Staat organisaties toe zich op de kernbusiness te richten, drijft de kosten omlaag en verbetert serviceniveaus • Standaardisering bouwt voort op eenheid binnen een organisatie • Maakt het de afdelingen Financiën en HR mogelijk sneller en met grotere impact te handelen - voor effectieve en snelle uitvoering van strategie
FINANCIËLE DIRECTEUR	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibel model ondersteunt toekomstige groei van de organisatie • Dringt de kosten terug door schaalvoordelen • Beter zicht op kosten en prestatie
HR-DIRECTEUR	<ul style="list-style-type: none"> • Stuurt standaardisering van processen aan waardoor de servicekwaliteit verbetert terwijl de kosten verminderen • Medewerkers kunnen hun eigen gegevens beheren, waardoor de gegevenskwaliteit toeneemt • HR kan zich richten op activiteiten die waarde toevoegen in plaats van op administratie • Verbeterde technologische ondersteuning voor meer efficiëntie
IT-DIRECTEUR	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstreert effectief hoe technologie strategische veranderingen binnen het bedrijf kan ondersteunen • Kostenreductie en serviceverbeteringen • Het op vele gebieden en consistent inzetten van technologie
LIJNMANAGERS	<ul style="list-style-type: none"> • Vergemakkelijkt management op uitzondering • Geeft de manager de controle over door de manager geleide activiteiten • Vereenvoudigt de implementatie van financieel en HR-beleid
MEDEWERKER	<ul style="list-style-type: none"> • Geeft medewerkers meer zeggenschap door ze meer controle te geven over hun eigen gegevens en keuzes • Eén contactpunt voor alle activiteiten rond Financiële en HR-aangelegenheden • Verbeterde aanpak van klantenservice

Plan een transformatie, niet een 'openingsdatum' voor een servicecentrum

Het is relatief eenvoudig om een programma te plannen en budgetteren dat eindigt kort nadat het shared servicecentrum wordt geopend en nadat medewerkers een eerste training over de nieuwe processen hebben gehad. Een echte transformatie van gedeelde service-implementaties kan echter alleen plaatsvinden als de organisatie gewend raakt aan het leveren van de efficiëntie van de gedeelde processen en leert de bredere voordelen te leveren die de organisatie probeert te bereiken. Als u serieus bent over tevredenheid als doel en niet alleen kostenbesparingen zoekt, dient u de discipline aan te leren die nodig is voor het leveren van de volledige voordelen. Dit betekent dat u veel verder vooruit moet denken dan het openen van het shared servicecentrum en dat u ervoor moet zorgen dat u naarmate het programma vordert, geen budget en tijd wegsnoept van de latere fasen (wanneer de voordelen worden geleverd) om te compenseren voor tekortkomingen in de eerdere fasen.

DE JUISTE BALANS VINDEN

Shared services als een bedrijfsmodel en toegenomen kostendruk zullen geen van beide snel verdwijnen. Desalniettemin dienen leidinggevende teams en diegenen die gedeelde serviceprogramma's leiden zichzelf af te vragen waar de niet aan kosten gerelateerde voordelen vandaan komen, of ze mensen door de hele organisatie stimuleren om deze benefits te leveren en of hun plannen verder gaan dan het openen van het shared servicecentrum, naar de transformatie van deze diensten. Vindt de juiste balans en u hebt een operatie die gericht is op het tevreden stellen van uw personeel via de organisatie en niet alleen een kostenplaatje waarover de CFO zich zorgen mag maken.

Wiens **MENING?**

NICK WOODWARD



Nick maakt deel uit van onze Business Transformation Group en is leidinggevend expert op gebied van shared services in centrale en lokale overheden. Hij heeft een uitgebreide ervaring in het werken aan samenwerkingsprogramma's en gedeelde service-operaties op nationaal en internationaal niveau in de sectoren overheid, financiële dienstverlening en ruimtevaart. Hij werkte aan Europa's pan-Europese milieusatelliet ENVISAT-1 en de veiligheidssystemen voor het proefterrein voor de Ariane 5-raketten. Hij heeft internationale banken geholpen bij het implementeren van gedeelde service-operaties over Europa, Afrika en Azië en maakte deel uit van het team dat rechtstreekse betaling van uitkeringen implementeerde bij de Department for Work and Pensions, Her Majesty's Revenue and Customs, Post Office en banken in het Verenigd Koninkrijk. Dichter bij huis zou hij willen dat het woord 'delen' in de woordenschat van zijn kinderen voorkwam.

UW MENING

Nick verwelkomt uw opmerkingen per e-mail (nick.woodward@uk.fujitsu.com) of op uk.fujitsu.com/opinion



VOOR MEER INFORMATIE

Als u meer exemplaren wilt of als u contact met ons wilt opnemen, belt u +44 (0)870 242 7998 of stuurt u een e-mail naar askfujitsu@uk.fujitsu.com

U kunt ook kopieën van onze Points of View downloaden van uk.fujitsu.com/opinion

REF: 2762

Fujitsu Services Limited, geregistreerd in Engeland nr 96056,
Statutair gevestigd: 22 Baker Street, London, W1U 3BW

Copyright © Fujitsu Services Limited 2008. Alle rechten voorbehouden. Het is niet toegestaan dit document geheel of gedeeltelijk te reproduceren, op te slaan of te verzenden in welke vorm dan ook zonder de voorgaande schriftelijke toestemming van Fujitsu Services Ltd. Fujitsu Services probeert ervoor te zorgen dat de informatie in dit document juist en eerlijk wordt vermeld, maar aanvaardt geen aansprakelijkheid voor enige fouten of weglatingen.