

De rol van workflow- en documentmanagement in het succes van shared services centers

Naar slanke en snelle shared services

Momenteel worden er op grote schaal shared services centers ingericht.

Workflow- en documentmanagementtechnologie lijken een belangrijke bijdrage te kunnen leveren aan de inrichting en effectiviteit van deze centra, aldus de auteurs van dit artikel. Op welke manier kunnen organisaties de genoemde technologieën op de meest effectieve wijze inzetten en hoe is het bijbehorende verandertraject vorm te geven?

Om antwoord te kunnen geven op de vraag in hoeverre workflowmanagement en documentmanagement een rol kunnen spelen bij de inrichting en effectiviteit van shared services centers dient natuurlijk allereerst duidelijk te zijn wat zo'n shared services center precies inhoudt. Een shared services center is een zelfstandige en resultaatverantwoordelijke organisatorische eenheid, waarbij specifieke, niet-kernactiviteiten worden geconsolideerd in één, al dan niet virtuele, locatie. Tegelijkertijd ontwikkelt het shared services center een interne klant-leveranciersrelatie met marktgerichte businessunits. Een voorbeeld van een shared services center is een instelling die de administratieve verwerking verzorgt uit naam van verschillende hypotheekverstrekkers.

Specifieke voordelen

Ondernemers richten momenteel massaal shared services centers in. Met deze centra verwachten ze enkele specifieke (concurrentie)voordelen te behalen die in de huidige economische situatie bepalend kunnen zijn voor de

overlevingskans van hun organisatie. De voordelen die met shared services centers kunnen worden behaald zijn: het benutten van fusievoordelen, het behalen van kostenvoordeel, het creëren van samenhang, verbeterde kwaliteit van transacties, korte time-to-market en tot slot heldere verhoudingen en duidelijke afspraken:

- *Beter benutten van fusievoordelen:* fusies en allianties leveren meer op als de organisatie in staat is meer gelijksoortige activiteiten te bundelen binnen één gemeenschappelijk dienstencentrum;
- *Behalen van kostenvoordeel:* door het beter benutten van schaalvoordelen wordt de kostprijs per product verlaagd;
- *Creëren van samenhang:* coördinatie en communicatie verbeteren sterk als de interne dienstverlening meer wordt gestandaardiseerd en geconcentreerd;
- *Verbeterde kwaliteit van de transacties:* 'shared services' betekenen schaalvergroting en dit biedt weer mogelijkheden tot taakspecialisatie van de medewerkers. Taakspeciali-

satie bevordert de verbetering van de kwaliteit van processen en producten (vergelijk dit maar eens met een situatie met meerdere kleinere afdelingen die feitelijk dezelfde processen uitvoeren);

- *Korte time-to-market:* verbeterde en efficiëntere ontwikkelprocessen kunnen leiden tot het sneller op de markt brengen van nieuwe diensten en producten;
- *Heldere verhoudingen en duidelijke afspraken:* een adequaat ingericht services center onderhoudt klant-leveranciersrelaties met zijn afnemers, hetgeen heldere verhoudingen schept, gebaseerd op duidelijke en vastgelegde afspraken over met name kwaliteit, prijs en levertijd.

Bijdrage aan doelstellingen

Een normale onderneming zal zich wat betreft de bedrijfsvoering geregeld een aantal concrete vragen stellen. Hoe kan ik op (korte) termijn kosten reduceren zonder dat dit ten koste gaat van klantgericht werken, hoe kan ik de foutenlast in mijn administratieve afhandeling verminderen, hoe verklein ik de achterstand in mijn werkvoorraad en hoe reduceer ik de redundantie in mijn bedrijfsprocessen en in de ondersteunende IT-systemen? Workflowmanagement (WFM) en documentmanagement (DM) kunnen aan de beantwoording van deze vragen een belangrijke bijdrage leveren (zie tabel). Sterker nog: workflowmanagement en documentmanagement maken de doelstellingen van shared services centers al voor een deel waar. De overeenkomsten tussen

de beoogde doelen van een shared services center en de oplossingen die de inzet van workflow- en documentmanagement verzorgen zijn immers evident. In het nu volgende deel geven we per doel aan op welke manier WFM en DM daaraan een bijdrage kunnen leveren.

Kostenvoordeel

Door het inrichten van een shared services center zijn schaalvoordelen te behalen en ook beter te benutten. Hierdoor kunnen de kosten per product worden verlaagd. De inzet van workflowmanagement en documentmanagement kan in grote mate aan dit voordeel van shared services centers bijdragen. WFM verschaft immers inzicht in werkprocessen en biedt mogelijkheden tot verbeteringen en eenvoudige aanpassingen hierin. En zoeken naar dossiers en documenten behoort bij DM tot het verleden. Bovendien gaat DM de situatie tegen dat een bepaald document niet beschikbaar is (in gebruik bij een collega of - nog erger - op een andere locatie). Bij gebruik van een DM zal, uiteraard bij voldoende rechten, ieder dossier of document beschikbaar zijn vanaf iedere fysieke locatie. Is het niet ideaal dat bij piekdrukke medewerkers uit Groningen de Maastrichtenaren een handje kunnen helpen vanaf hun eigen werkplek? En dat de centrale helpdesk in Amsterdam toegang heeft tot alle dossiers, ongeacht of er iemand uit Groningen of Maastricht mee aan het werk is?

Samenhang

Standaardisatie van de interne dienstverlening is uitstekend te bewerkstelligen met de implementatie van workflowmanagement. Coördinatie en communicatie verbeteren door de op die manier verkregen duidelijkheid en inzichtelijkheid in werkprocessen en door het ontbreken van allerhande coördinatieklusjes door seniors en teamleiders. Voordelen van document-

Bijdrage aan doelstellingen shared services center	WFM	DM
Medewerkers hoeven niet meer te zoeken naar het werk waar ze eigenlijk voor zijn aangenomen	✓	✓
Verkortings van de doorlooptijden (vermindering zoektijden)	✓	✓
Inzicht krijgen in de werkprocessen	✓	
Werkprocessen vereenvoudigen en eenvoudig aanpassen	✓	
Vermindering van de menselijke coördinatieklussen	✓	✓
Automatische (en daarmee consistente) distributie van werk	✓	
Inzicht in de huidige status van werk(voorraden)	✓	
Vanaf iedere plek toegang tot de meest recente versies van documenten		✓
Verlaging van het aantal fouten	✓	✓
Verlaging archiefkosten		✓
Besparingen op de voorraad en het verbruik van papier	✓	✓
Besparing op portokosten		✓

WFM en DM dragen op een aantal punten bij aan de doelstellingen van shared services centers.

management die wat dit aspect betreft kunnen bijdragen aan de doelstellingen van een services center zijn bijvoorbeeld de standaardindexatie, archivering en dossierstructuur, waardoor eventuele labelverschillen worden opgeheven.

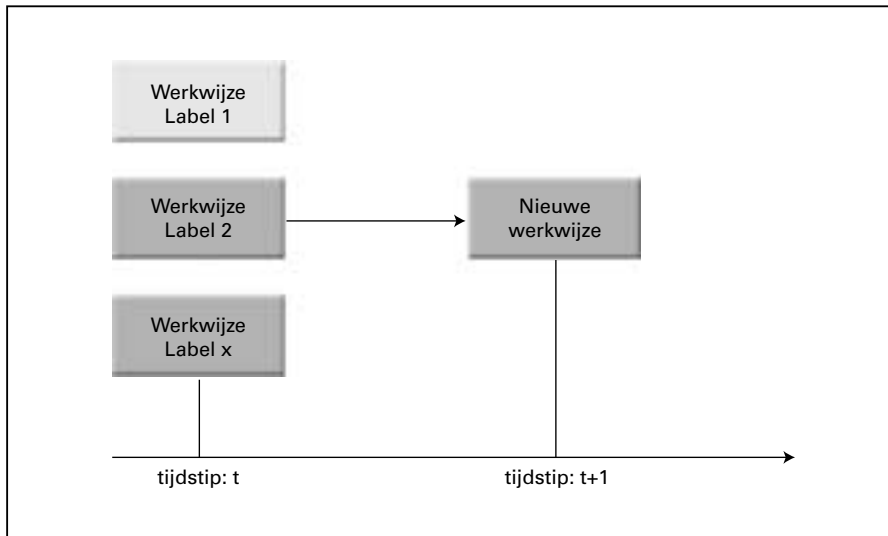
Verbeterde kwaliteit van verwerken transacties

Taakspecialisatie leidt tot minder fouten in de werkprocessen en in de geleverde producten. Workflowmanagement draagt hierbij zorg voor de automatische distributie van werk, kan een signaal afgeven bij eventuele fouten in het proces en regelt een eenduidige en tijdige afwikkeling van uit te voeren activiteiten. Documentmanagement voegt hier nog aan toe dat men altijd over de nieuwste versies van documenten kan beschikken. Ook zorgt deze technologie voor de compleetheit en consistentie van de informatie. Dit leidt tot een vermindering van het aantal gemaakte fouten

en daarmee tot een verbetering van de verwerkte transacties.

Kortere time-to-market

Workflow- en documentmanagement kunnen verbeterde en efficiëntere werkprocessen in de hand werken. Zoals vermeld verschaft WFM inzicht in werkprocessen en is standaardisatie en optimalisatie (verhoging van de efficiëntie) een belangrijk voordeel van WFM. De automatische werkverdeling en de (drastische) verlaging van fouten daarin leiden tot een vermindering van de doorlooptijden. Medewerkers hoeven niet meer te zoeken naar werk; het verschijnt keurig in hun digitale werkbakjes. Dit is tevens een belangrijk pluspunt van documentmanagement. Altijd de beschikking hebben over de laatste informatie, nooit meer zoeken naar documenten die niet in het juiste dossier zitten, dossiers die niet op de juiste plek in de kast staan, et cetera. Kortom, voor een aanzienlijke verkor-



Afbeelding 1. Het inrichten van een shared services center op basis van de methode 'een nieuwe werkwijze ontwerpen en deze implementeren voor alle labels'.

ting van de time-to-market is de inzet van WFM en DM een zeer voor de hand liggende oplossing.

Return on investment

Ondanks de genoemde voordelen is het inzetten van workflow- en documentmanagement in een shared services center niet zonder meer rendabel. Er bestaat een aantal belangrijke variabelen dat moeten worden meegenomen in de berekening van de return on investment. Denk bijvoorbeeld aan eenmalige (project)-kosten ten behoeve van de invoering van WFM en DM, aan externe inzet (expliciete kennis op het gebied van WFM en DM, inrichting van tools), aan de initiële aanschaf van benodigde hardware, aan conversie van het huidige archief en aan opleiding van medewerkers. Bovendien dient met rekening te houden met de jaarlijks terugkerende kosten die voor een groot deel zullen bestaan uit de licentiekosten van de gekozen WFM- en DM-tools. Een relatief kleiner deel van de kosten wordt gevormd door onderhoud van de hardware.

Changemanagement

Een extra risico bij de opzet van een shared services center zijn de ver-

schillende partijen die bij de organisatie betrokken zijn, zoals labels en organisatieonderdelen. Het is onvermijdelijk dat verschillende labels verschillende processen, werkwijzen en denkbelden hebben. Grofweg zien we bij de implementatie van workflow- en documentmanagement drie mogelijkheden voor de inrichting van het shared services center die rekening houden met dit probleem:

1. Een nieuwe werkwijze ontwerpen en deze implementeren voor alle labels;
2. Per label invoeren van WFM en

DM, maar niet de gemeenschappelijke werkwijze en processen implementeren voor alle labels;

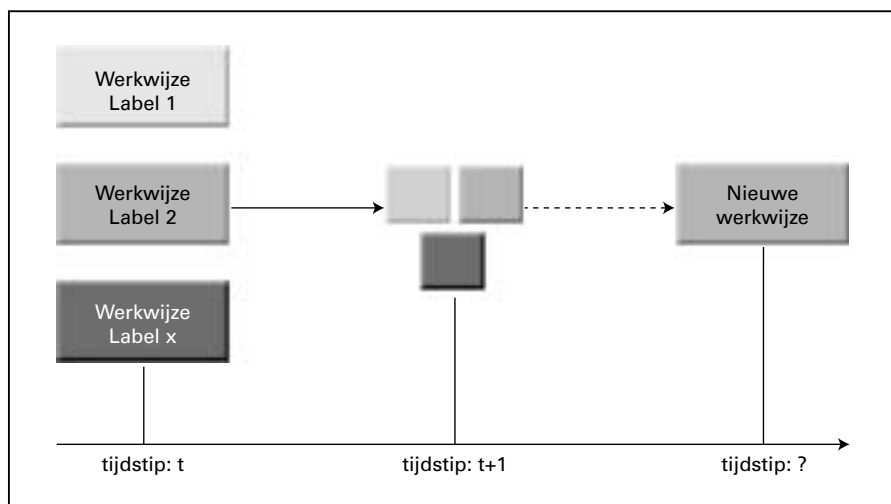
3. Een mix tussen de eerste en tweede optie, waarbij voor een overgangstraject wordt gekozen.

Hieronder bespreken we de drie verschillende veranderstrategieën.

Een nieuwe werkwijze

Voordeel van de optie 'een nieuwe werkwijze ontwerpen en deze implementeren voor alle labels' is dat direct alle medewerkers conform de nieuwe, 'optimale' werkwijze aan de slag gaan en dat er geen onderscheid meer wordt gemaakt tussen de verschillende labels (in de back-office). Hierdoor behaalt men direct een voordeel van een shared services center: het streven naar samenhang (zie afbeelding 1).

Aan deze mogelijkheid kleven echter ook nadelen. Een (groot) aantal medewerkers dient een zeer grote verandering van werkwijze te ondergaan. Bovendien gaat het bij implementatie van WFM en DM in een shared services center niet alleen om een aanpassing van werkwijze, maar ook om gedragsverandering van medewerkers. Hier bovenop komen nog eens de problemen wat betreft conversie en



Afbeelding 2. Het inrichten van een shared services center op basis van de methode 'per label invoeren van WFM en DM, maar niet de gemeenschappelijke werkwijze en processen implementeren voor alle labels'.

fouten gedurende de eerste maanden van het nieuwe systeem. Het stelt in ieder geval zeer strenge eisen aan de opzet en inhoud van de test(periode).

Per label invoeren van WFM en DM

Voordeel van het per label invoeren van WFM en DM is dat medewerkers hun werkwijze niet aanzienlijk hoeven aan te passen aan de algemene nieuwe werkwijze, zoals bij mogelijkheid 1. De grootste impact op het werk en gedrag van medewerkers heeft bij deze optie betrekking op het omgaan met digitale dossiers en gescande documenten (zie afbeelding 2).

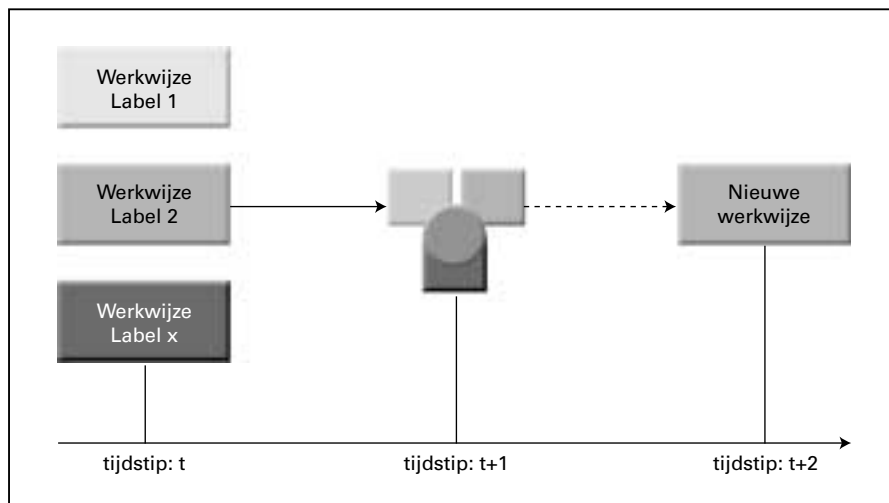
Invoering per label heeft als groot nadeel dat het schoolvoorbeeld van een shared services center niet (direct) wordt bereikt en dat medewerkers blijven denken en werken volgens hun eigen label. Het uitwisselen van medewerkers tussen verschillende labels (in gevallen van pekaanbod van werk) zal in dit geval nog niet mogelijk zijn. Hiermee wordt een aantal genoemde voordelen van een shared services center in eerste instantie niet bereikt.

De mix

Bij een mix van mogelijkheid 1 en 2 begint men met invoering van WFM en DM, maar nog enigszins conform de huidige werkwijze. Na een bepaalde periode, als iedereen gewend is aan het digitale werken, gaat men over naar een uniforme werkwijze voor alle labels (zie afbeelding 3).

Nadeel van deze methode zijn de hogere ontwikkel- en beheerkosten van de IT-voorzieningen. Belangrijke voordelen zijn de vrijwel directe mogelijkheid tot uitwisselen van medewerkers, eenduidige afspraken die voor iedereen duidelijk zijn en het goed benutten van de fusievoordelen.

Voorgaande toont aan dat het resultaat van de verandering sterk afhankelijk is van de gekozen mix aan variabelen (mate van uniformiteit, tools,



Afbeelding 3. Het inrichten van een shared services center op basis van een mix van methode 1 en 2, waarbij voor een overgangstraject wordt gekozen.

changetraject). Duidelijk is dat met behulp van WFM en DM bij een juist gekozen veranderingstraject grote voordelen zijn te bereiken. Keerzijde van de medaille is wel dat een niet goed gekozen mix wel degelijk kan leiden tot een digitale flop.

Risicomanagement

Om het risico van een flop tot een minimum te beperken is het van essentieel belang om met een aantal randvoorwaarden rekening te houden in een traject waarbij WFM en DM worden geïmplementeerd.

Eén daarvan is een grondige toolselectie op basis van de huidige, maar ook toekomstige wensen en eisen van de gebruikersorganisatie. Onvoldoende aansluiting zal leiden tot moeizame acceptatie bij medewerkers binnen een organisatie en daarmee tot extra kosten. Daar staat tegenover dat een overkill aan functionaliteit juist tot te hoge (jaarlijkse) licentiekosten leidt.

Een ander belangrijk aspect is de voorlichting en opleiding van alle betrokken medewerkers in een organisatie. Het management speelt hierin een essentiële rol. Zij dienen voorop te lopen, medewerkers te enthousiasmeren en te stimuleren en bij tegenslagen de

negatieve roddels te ontcrachten. Medewerkers zullen veel en grote veranderingen ondergaan; hun hele werkwijze en werkomgeving verandert.

In acht nemen

Kunnen workflowmanagement en documentmanagement bijdragen aan het succes van een shared services center? Absoluut! Leidt de inzet van beide technologieën gegarandeerd tot succes? Absoluut niet! Zoals beschreven zullen WFM en DM een toegevoegde leveren wanneer organisaties belangrijke randvoorwaarden in acht nemen. Blind staren op de succesverhalen rond WFM en DM kan leiden tot een digitale en financiële strop. Houdt men rekening met de wensen en eisen van de organisatie en zet men WFM en DM in ter ondersteuning van de verbeterde processen en werkwijzen, dan vormen beide technologieën een belangrijke motor achter het succes van shared services centers.

Daan Dijkhuizen en Martijn Koopmans

Daan Dijkhuizen (daan.dijkhuizen@ordina.nl) en Martijn Koopmans (martijn.koopmans@ordina.nl) zijn werkzaam als consultant bij het domein 'shared services centers' van Ordina.