

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/145237>

Please be advised that this information was generated on 2021-06-21 and may be subject to change.

# Shared services: hoe effectief is de regieorganisatie?

## RESULTATEN VAN EEN CASESTUDY

Ondanks de in de managementliteratuur beloofde voordelen leidt het concentreren van ondersteunende processen in shared service centers (SSC's) in de praktijk vaak tot problemen, vooral op het terrein van de coördinatie. Dit heeft grote gevolgen voor de effectiviteit van SSC's. Een strategie die steeds vaker toegepast wordt om deze problemen op te lossen, is de vorming van een regieorganisatie die verantwoordelijk is voor het afstemmen van de vraag naar en het aanbod van ondersteunende diensten. Deze strategie blijft gericht op het realiseren van efficiencyvoordelen door 'economies of scale'. Maar is de regieorganisatie wel effectief? In dit artikel analyseren we de regieorganisatie vanuit het systeemtheoretisch perspectief op organisatieontwerp en evalueren we de effectiviteit ervan in een recent, diepgaand onderzoek in een grote Nederlandse organisatie. We concluderen dat de regieorganisatie de problemen niet oplost. Integendeel: de problemen nemen toe en de kosten stijgen. Wij pleiten daarom voor de ontwikkeling van een andere, meer effectieve strategie, gericht op het realiseren van 'economies of flow' in de ondersteunende processen.

## 1. Opkomst en ontwikkeling van shared services

### SHARED SERVICE CENTERS

Shared service centers (SSC's) zijn ontstaan als reactie op de veronderstelde nadelige gevolgen van het unitmodel, een vanaf 1950 veel gebruikt organisatie-model voor grote ondernemingen. Organisaties bestaan uit verschillende units en in elke unit zijn niet alleen alle maakactiviteiten georganiseerd, maar ook alle voorbereidende en ondersteunende activiteiten die nodig zijn om een product-marktcombinatie te exploiteren. Door deze spreiding en duplicatie van voorbereidende en ondersteunende activiteiten ontstaat, aldus Mintzberg (1983, p. 217), een eenvoudige organisatiestructuur waarin de coördinatiekosten laag zijn. Mintzberg bedoelt hiermee dat er in deze structuur weinig



*Herma van Laar MSc is organisatieadviseur en PhD-researcher bij de sectie Organizational Development and Design van de Radboud Universiteit. Ook de overige auteurs zijn verbonden aan deze sectie.*

*Dr. Jan Achterbergh is filosoof en universitair docent systeemtheorie, organisatieontwerp en organisatieverandering.*

*Dr. Jac Christis is universitair hoofddocent systeemtheorie en, bij de Hanze Hogeschool Groningen, lector arbeidsorganisatie en arbeidsproductiviteit.*

*Prof. dr. Hans Doorewaard is emeritus hoogleraar organizational development and design.*

onderlinge afhankelijkheden tussen de units bestaan; de units kunnen vrijwel onafhankelijk van elkaar functioneren, doordat alle voor de taakuitvoering noodzakelijke activiteiten in de unit aanwezig zijn. Hierdoor is er tussen de units weinig coördinatie noodzakelijk en zijn de kosten van coördinatie in het unitmodel relatief laag.

Echter, naar het oordeel van auteurs als Strikwerda (2010), Bergeron (2003) en Ulrich (1995) is de door Mintzberg geroemde duplicatie van activiteiten tegelijkertijd een belangrijk nadeel van het unitmodel. Zij stellen dat veel ondernemingen momenteel opereren in markten met afnemende winstmarges, waardoor er een grote externe druk is om deze duplicatie te elimineren en de efficiency van de interne waardeketen te verhogen. Dit kan, zo betogen zij, door generieke ondersteunende processen te onttrekken aan de units en te bundelen in SSC's. Ook voor overheidsinstellingen geldt dat de aan hen gestelde eisen op het vlak van efficiency steeds zwaarder worden (Korsten, Schaepekens & Sonnenschein, 2004). Dit heeft ertoe geleid dat het fenomeen SSC zowel in de private als publieke sector het afgelopen decennium een hoge vlucht heeft genomen (Niehaves & Krause, 2010; Ulbrich, 2006).

## ECONOMIES OF SCALE

De pleitbezorgers van het SSC-concept stellen dat invoering ervan primair leidt tot het realiseren van 'economies of scale'. Hieronder verstaan zij de efficiencyverhogingen die worden bereikt door de uniformering en standaardisering van ondersteunende processen en services en door het op grotere schaal uitvoeren van deze processen en services in een SSC (Miskon, Fielt, Bandara & Gable, 2013; Bergeron, 2003; Korsten & Van de Laar, 2007; Strikwerda, 2010). Voorts zijn de voorstanders van oordeel dat invoering van het SSC-concept resulteert in een verhoging van de kwaliteit en professionaliteit van de dienstverlening, doordat bundeling van expertise in een SSC kennisuitwisseling en innovatie bevordert. Zij concluderen dat het SSC in feite de voordelen van centralisatie en decentralisatie combineert (Bergeron, 2003; Scully & Levin, 2010; Triplett & Scheumann, 2000). De voorstanders erkennen dat de coördinatiekosten door bundeling van processen in een SSC toenemen, maar zijn van oordeel dat deze toename door inzet van moderne ICT-oplossingen relatief beperkt blijft (Buijs, Van Doorn & Noordam, 2004; Kagelmann, 2001; Strikwerda, 2010).

## PROBLEMEN DOOR HET SSC-CONCEPT

Nu veel organisaties langere tijd met het SSC-concept werken, blijkt dat deze vorm van organiseren niet altijd succesvol is. De tot op heden uitgevoerde onderzoeken hebben diverse problemen blootgelegd (Aksin & Masini, 2008; Cooke, 2006; Farndale, Paauwe & Boselie, 2010; Herbert & Seal, 2012; Hirschheim & Lacity, 2000; Janssen & Joha, 2004, 2006; Janssen, Joha & Zuurmond, 2009; Wagenaar, 2006; Seddon, 2008, 2010; Zielemans, 2010).

Allereerst komt uit deze onderzoeken naar voren dat bepaalde doelen moeilijk met elkaar verenigbaar zijn. Hirschheim en Lacity spreken van een 'cost/-service-trade off': doelen van kostenreductie en excellente dienstverlening zijn niet tegelijkertijd te realiseren. Daarnaast komt in het SSC een klimaat waarin innovatie mogelijk is niet altijd tot stand, als gevolg van de nadruk op uniformering en standaardisering van processen en de daardoor toegenomen bureaucrativering. Vooral echter, zo blijkt uit deze onderzoeken, leidt het concentreren van processen in een SSC vaak tot coördinatieproblemen tussen SSC en interne klanten en (als gevolg daarvan) tot performanceproblemen van het SSC. Ondanks deze problemen houden organisaties vast aan het concept; zij houden het SSC in stand en ontwikkelen strategieën om de problemen aan te pakken.

## REGIEORGANISATIE

Een strategie die de laatste jaren steeds vaker toegepast wordt, is de vorming van een regieorganisatie die verantwoordelijk is voor het afstemmen van de vraag naar en het aanbod van ondersteunende diensten (De Jong e.a., 2010). De regieorganisatie is oorspronkelijk ontwikkeld om in geval van outsourcing de dienstverlening door externe leveranciers te managen en af te stemmen op de organisatiebehoeften (Lacity, Khan & Willcocks, 2009). Bij overheid en bedrijfsleven is een tendens waarneembaar om de regieorganisatie tevens te gebruiken om het functioneren van SSC's naar een volgende ontwikkelingsfase te brengen (Jansen & De Jong, 2009). Invoering van het regiemodel vindt dus niet alleen plaats bij organisaties die de ondersteunende processen hebben uitbesteed, maar ook bij organisaties die deze processen grotendeels in eigen huis, in één of meer SSC's (insourcing), hebben georganiseerd.

Vanuit het vakgebied managementconsultancy is een aantal boeken en artikelen verschenen over de regieorganisatie en de daarvan verwachte voordelen (De Jong e.a., 2010; Jansen & De Jong, 2009). Naar de daadwerkelijke effecten die de regieorganisatie in de praktijk heeft op het functioneren van SSC's is echter nog vrijwel geen onderzoek gedaan. Met dit artikel willen we een eerste bijdrage leveren aan de kennisontwikkeling op dit terrein. Het artikel heeft tot doel de praktische effecten van invoering van de regieorganisatie op de performance van shared services te bestuderen. Dit doen we door het functioneren van de regieorganisatie in een grote Nederlandse organisatie te analyseren, aan de hand van een recentelijk uitgevoerde casestudy.

Voor deze analyse maken we gebruik van het systeemtheoretisch perspectief op het ontwerpen van organisaties, zoals ontwikkeld door onder meer Seddon (2008) en De Sitter (2000), waarin een systematisch verband wordt gelegd tussen de organisatiestructuur (de verdeling van taken en verantwoordelijkheden) en de performance van organisaties. In dit onderzoek nemen we de ontwerptheorie van De Sitter als uitgangspunt, omdat deze theorie een

volledig uitgewerkt begrippenkader omvat, dat als analytisch kader voor het onderzoek kan dienen. De systeemtheoretische ontwerpvisie werpt een nieuw licht op de regieorganisatie, omdat zij niet focust op verbetering van performance door middel van ‘economies of scale’, maar op het realiseren van ‘economies of flow’, waarbij de nadruk ligt op het bij elkaar plaatsen van activiteiten die bij eenzelfde orderstroom behoren.

Allereerst gaan we in op de regieorganisatie en de vanuit het vakgebied managementconsultancy verwachte voordelen van het regiemodel (paragraaf 2). Het theoretisch kader gebaseerd op het systeemtheoretisch ontwerp perspectief is onderwerp van paragraaf 3. Na introductie van de onderzoeksmethodiek (in paragraaf 4) analyseren we, met behulp van het theoretisch kader, in paragraaf 5 de inrichting van het regiemodel in de caseorganisatie en de feitelijke performance van dit model. In paragraaf 6 vergelijken we de feitelijke performance met de verwachtingen die vanuit het vakgebied managementconsultancy zijn geformuleerd. We besluiten met enkele aanbevelingen inzake de praktische toepassing van het regiemodel en met een korte schets van inrichtingsvormen van shared services die vanuit systeemtheoretisch perspectief aan te bevelen zijn.

## 2. Regieorganisatie en verwachte positieve effecten op het functioneren van shared services

De regieorganisatie kan worden getypeerd als een eenheid binnen de organisatie die verantwoordelijk is voor het op strategisch en tactisch niveau afstemmen van de vraag naar en het aanbod van ondersteunende diensten. De uitvoering vindt plaats bij de in- en/of externe leveranciers; de regieorganisatie heeft geen bemoeienis met de dagelijkse, operationele beheeractiviteiten (De Jong e.a., 2010). Met de implementatie van het regiemodel wordt binnen de ondersteuning het uitvoerende proces – het feitelijk verlenen van de ondersteunende diensten – dus gescheiden van de (strategische en tactische) besturing ervan. Door deze sturingsvormen toe te wijzen aan een afzonderlijke entiteit, de regieorganisatie, komt voor deze sturing meer tijd en aandacht beschikbaar.

Vanuit het vakgebied managementconsultancy verwacht men dat dit de volgende positieve effecten heeft op het functioneren van ondersteunende processen, ook indien deze intern, in SSC's, zijn georganiseerd (De Jong e.a., 2010; De Rouw, 2008; Jansen & De Jong, 2009).

- *Er ontstaat een betere aansluiting van de ondersteunende processen op het primaire proces van de units/interne klantorganisaties.* Daardoor dragen de ondersteunende processen optimaal bij aan realisatie van de organisatie doelstellingen. Dit wordt bereikt doordat de regieorganisatie allereerst de behoeften aan ondersteunende diensten op (middel)lange termijn in re-

latie tot de ondernemingsstrategie inventariseert en op basis daarvan de gewenste, toekomstige inrichting van de ondersteunende processen, de zogenaamde ‘doelarchitectuur’, ontwikkelt (strategische sturing). Vervolgens, in het kader van haar tactische rol, toetst de regieorganisatie concrete klantvragen aan de doelarchitectuur en brengt zij de vragen daarmee in lijn (‘demand management’ of vraagrationalisatie), waarna zij de gewenste dienst intern (bij een SSC) of extern inkoop (‘supply management’).

- *Er wordt een kostenreductie c.q. een betere prijs-prestatieverhouding in de ondersteuning gerealiseerd.* Door haar onafhankelijke positie ten opzichte van interne klanten en leveranciers (SSC’s) is de regieorganisatie in staat een optimale sourcing-strategie voor de organisatie te ontwikkelen en een objectieve afweging te maken tussen in- en outsourcing. Voorts gaat veel aandacht van de regieorganisatie uit naar professionalisering van het supply management: het managen en monitoren van de samenwerking met de leveranciers. Dit proces gaat gepaard met verzakelijking; de uitvoering is transparanter ingericht en de te leveren diensten zijn contractueel vastgelegd.
- *De dienstverlening kenmerkt zich door meer flexibiliteit.* Vanwege haar onafhankelijke positie heeft de regieorganisatie meer mogelijkheden om enerzijds flexibel mee te bewegen met de veranderende klantvraag en anderzijds de ondersteunende processen flexibel in te richten.
- *De interne klantorganisaties kunnen focussen op hun primaire proces.* De regieorganisatie neemt hun de zorg voor het regelen van de ondersteunende processen met het SSC uit handen.

Dit zijn veelbelovende voordelen. Er zijn echter signalen uit de praktijk dat ook dit model niet altijd succesrijk is. Zo stelt Van Veen (2009, p. 4), op basis van ervaringen in zijn adviespraktijk, dat door invoering van de regieorganisatie op het vlak van shared services zich extra coördinatieproblemen voordoen en er een complex besturingsmodel ontstaat, waarin veel organisaties ‘de weg zijn kwijtgeraakt’. Wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van het regiemodel op het functioneren van SSC’s is echter nog niet gedaan. De systeemtheoretische ontwerpvisie geeft ons een analytisch kader om dit onderzoek te kunnen uitvoeren.

### 3. Systeemtheoretisch perspectief op het ontwerpen van organisaties

De concepten van shared services en regieorganisatie zijn primair ontwikkeld om in de ondersteunende processen duplicatiekosten te elimineren en efficiencyvoordelen te realiseren door ‘economies of scale’ (Miskon e.a., 2013; Bergeron, 2003; Korsten & Van de Laar, 2007). Echter, de problemen die zich inzake shared services manifesteren – zie de in paragraaf 1 genoemde onderzoeken – en die nu in de praktijk lijken te ontstaan rondom het regiemodel,

zijn niet de (positieve) effecten die vanuit de visie van ‘economies of scale’ voorspeld worden; deze problemen laten zich vanuit deze visie dan ook moeilijk verklaren. Dit is naar ons oordeel wel mogelijk vanuit een systeemtheoretisch perspectief op het ontwerpen van organisaties, gericht op verbetering van performance door middel van ‘economies of flow’. Een dergelijk perspectief biedt onder meer de theorie van het integrale organisatieontwerp, zoals ontwikkeld door De Sitter (2000) en verder uitgewerkt door onder meer Achterbergh en Vriens (2009), Christis (2009, 2011a, 2011b) en Kuipers, Van Amelsvoort en Kramer (2010).

De theorie van het integrale organisatieontwerp doet uitspraken over de invloed van de gekozen structuur van arbeidsverdeling (de organisatiestructuur) op de performance van organisaties. Organisaties moeten in deze tijd voldoen aan steeds zwaardere eisen vanuit de omgeving, vooral op het terrein van flexibiliteit en innovatie. De Sitter stelt dat klassieke bureaucratische organisaties – ingericht op basis van functionele principes, waarbij sprake is van vergaande arbeidsdeling, een complexe structuur en een sterke nadruk op controle en procedures – steeds minder in staat zijn om de menselijke creativiteit te benutten en te voldoen aan de moderne eisen. Een stroomsgewijze structuur leidt, aldus De Sitter, tot een beter gebruik van menselijk kapitaal binnen een vereenvoudigde structuur, waardoor effectieve beheersing van de bedrijfsprocessen in relatie tot de moderne eisen mogelijk wordt.

De Sitter (2000, p. 2) typeert zijn theorie als een ontwerptheorie die zich niet richt op ‘een aspect van bedrijfsvoering of partieel vraagstuk, maar op de structuur van arbeidsverdeling als zodanig’. Het integraal (her)ontwerpen van bedrijfsprocessen staat in zijn theorie centraal. De Sitters theorie is conceptueel van aard en is gefundeerd in de systeemtheorie. Systeemtheoretische principes gericht op het ontwerpen en reguleren van complexe systemen (Ashby, 1958) worden in de theorie toegepast op en uitgewerkt voor het fenomeen organisatie.

Zoals gezegd, heeft de theorie de structuur van de arbeidsorganisatie als uitgangspunt. Deze constatering omvat tegelijkertijd een beperking van de theorie; deze richt zich uitsluitend op het ontwerp en de inrichting van de organisatiestructuur en op de invloed daarvan op de performance. Dit impliceert dat de theorie performanceproblemen in organisaties vanuit een structuurperspectief bestudeert en analyseert. De andere onderdelen van de zogenaamde ‘infrastructuur’ van de organisatie die eveneens van invloed zijn op de performance – dit zijn de in de organisatie aanwezige ‘human resources’ en technologische hulpmiddelen (Seddon, 2005, 2008; Achterbergh & Vriens, 2009) – laat de theorie buiten beschouwing.

Een andere beperking is dat de theorie de veranderkundige kant van organisatieontwerp niet behandelt. Natuurlijk moet de bedrijfskundige niet alleen

thuis zijn op het terrein van de ontwerpkunde (ofwel het ‘wat’ van de verandering), maar ook op het terrein van de veranderkunde (het ‘hoe’ ervan; Christis, 2011a). De theorie van De Sitter is echter eerst en vooral een ontwerptheorie die zich richt op het wat van de verandering en die het hoe slechts zijdelings aanstipt.

Voor De Sitter vormde zijn praktijkervaring in industriële ondernemingen de aanleiding tot het ontwikkelen van de theorie. De praktijkvoorbeelden die hij in zijn werk beschrijft, zijn dan ook vooral ontleend aan de (maak)industrie. Latere auteurs hebben de systeemtheoretische ontwerpprincipes uitgewerkt voor andere industriële takken (zoals de farmaceutische industrie; Van Eijbergen, 2002) en voor andere sectoren (zoals de zorg, zakelijke dienstverlening en overheid; o.a. Almekinders, 2006; Christis, 2011b; Govers, 2003; Govers & Südmeier, 2011; Van Hootegem, Huys & Benders, 2011; Kuipers, Van Amelsvoort & Kramer, 2010; Metsemakers, Van Amelsvoort & Van Jaarsveld, 2002; Van Kollenburg, 2003).

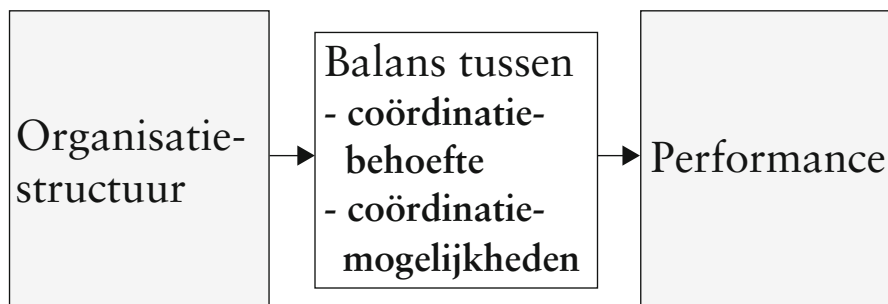
Voorts is in diverse wetenschappelijke empirische onderzoeken het effect van de systeemtheoretische ontwerpprincipes op de performance onderzocht, zowel in de industrie (Van Amelsvoort, 1992; Van Eijnatten, 2002; Haak, 1994; Peeters, 1995) als in andere sectoren (Almekinders, 2006; Van Eijbergen, 2002; Van Kollenburg, 2003). In deze onderzoeken is een systematisch verband vastgesteld tussen de invoering van systeemtheoretische ontwerpprincipes en de verbetering van de performance (op de hieronder gespecificeerde performancevariabelen). Meer wetenschappelijk onderzoek waarin de in de integrale-ontwerptheorie geformuleerde verwachtingen in diverse empirische contexten op hun geldigheid worden onderzocht, is echter noodzakelijk. In de hier beschreven casestudy zijn de in de theorie geformuleerde verwachtingen – evenals de verwachtingen die vanuit een ander theoretisch kader zijn verwoord (het vakgebied managementconsultancy, zie paragraaf 2) – onderzocht in de context van de ondersteunende processen.

## THEORETISCH KADER

De basisveronderstelling (hypothese) die aan De Sitters theorie ten grondslag ligt, is dat de inrichting van de organisatiestructuur van invloed is op de in de organisatie aanwezige balans tussen coördinatiebehoefte en coördinatie-mogelijkheden, die vervolgens van invloed is op de performance van de organisatie (zie figuur 1). Veel performanceproblemen in organisaties vinden, zo veronderstelt de theorie, hun oorsprong in een complexe organisatiestructuur; een structuur die gekenmerkt wordt door een vergaande arbeidsdeling, waardoor de coördinatiebehoefte groot is en niet in evenwicht met de beschikbare coördinatiemogelijkheden. Deze onbalans leidt, zo verwacht de theorie, tot coördinatieproblemen die op hun beurt de performance van de organisatie negatief beïnvloeden.



Figuur 1  
Globaal onderzoeks-  
model



Hierna werken we de theorie uit. We beginnen bij de performance. Vervolgens gaan we in op de balans tussen coördinatiebehoefte en coördinatiemogelijkheden, de maatregelen die volgens de systeemtheorie deze balans positief beïnvloeden en de organisatiestructuur. Tot slot bespreken we de functionele en stroomsgewijze structuur. In het systeemtheoretisch ontwerp perspectief is de functionele structuur het klassieke voorbeeld van een complexe organisatiestructuur, gekenmerkt door een vergaande arbeidsdeling; de stroomsgewijze structuur is een voorbeeld van een eenvoudige structuur, met als kenmerk een minimale arbeidsdeling.

## PERFORMANCE

In de theorie (De Sitter, 2000; Achterbergh & Vriens, 2009) wordt de performance beschreven aan de hand van variabelen, ofwel kenmerken van de organisatie die essentieel zijn voor haar voortbestaan in de voor haar relevante omgeving (markt).

- *Flexibiliteit*. De mate waarin de organisatie in staat is om, naar het oordeel van de klant, te voorzien in een voldoende variabele producten-/dienstenmix en dit op een efficiënte wijze te doen. Dat wil zeggen: op een zodanige wijze, dat de kosten van het voortbrengingsproces zo laag mogelijk zijn en de doorlooptijd van het voortbrengingsproces (voor elke variant) zo kort mogelijk is.
- *Kwaliteits- en procesbeheersing*. De mate waarin de organisatie in staat is producten/diensten te leveren die voldoen aan de door de klant gestelde kwaliteitseisen, waarbij de doorlooptijden betrouwbaar zijn. Dit laatste betekent dat de doorlooptijd per variant telkens (nagenoeg) gelijk is.
- *Innovatievermogen*. De mate waarin de organisatie erin slaagt om in overeenstemming met haar strategische doelen nieuwe producten/diensten te ontwikkelen en op de markt te brengen.

De theorie onderkent ook variabelen die betrekking hebben op het aangeboden werk. De volgende twee variabelen zijn in dit onderzoek van belang.

- *Beheersbaarheid van stresscondities*. De mate waarin op de werkplek problemen en verstoringen die zich in de werkprocessen voordoen, direct en adequaat kunnen worden opgelost, met behulp van de aldaar beschikbare regel- en coördinatiemogelijkheden.

- *Productiviteit van samenwerkingsrelaties.* De mate waarin binnen en tussen organisatie-eenheden effectieve communicatie mogelijk is over de processen en de daarin benodigde aanpassingen.

## BALANS TUSSEN COÖRDINATIEBEHOEFTE EN COÖRDINATIEMOGELIJKHEDEN

Het begrip coördinatiebehoefte betreft de coördinatie en regeling die in de organisatie noodzakelijk zijn om allerhande problemen op te lossen, die zich in de werkprocessen voordoen. Deze problemen kunnen heel divers zijn en kunnen variëren van storingen aan machines en het te laat binnenkomen van onderdelen tot gebrekkige afstemming tussen verschillende onderdelen van het productieproces. De omvang van de coördinatiebehoefte wordt mede bepaald door de wijze waarop de taken over organisatorische eenheden verdeeld zijn. Onder coördinatiemogelijkheden verstaat de theorie de regelmogelijkheden die in organisatorische eenheden en op werkplekken beschikbaar zijn om de problemen op te lossen.

De performance van een organisatie wordt, zo veronderstelt de theorie, beïnvloed door de in de organisatiestructuur aanwezige balans tussen coördinatiebehoefte en coördinatiemogelijkheden. Er worden twee uitersten onderscheiden.

- *De coördinatiebehoefte is maximaal en de beschikbare coördinatiemogelijkheden zijn beperkt en niet in evenwicht met de coördinatiebehoefte.* In dit geval is de verwachting dat de realisatie van de performancedoelen in gevaar komt.
- *De coördinatiebehoefte is minimaal en er zijn voldoende coördinatiemogelijkheden, zodat er evenwicht is tussen coördinatiebehoefte en coördinatiemogelijkheden.* In dit geval is te verwachten dat de organisatie haar performancedoelen kan behalen.

## DEMPEN EN VERSTERKEN

Op basis van deze uitersten kan een regel worden afgeleid voor het ontwerpen van organisatiestructuren: ontwerp de organisatiestructuur zo dat de coördinatiebehoefte zowel minimaal is, als in evenwicht met de beschikbare coördinatiemogelijkheden. Er zijn in de systeemtheorie twee principieel verschillende manieren om de balans tussen coördinatiebehoefte en coördinatiemogelijkheden positief te beïnvloeden (Beer, 1995).

- *Dempen.* Dit betreft maatregelen die de storingskans en coördinatiebehoefte reduceren. Door het inrichten van een eenvoudige, minder complexe organisatiestructuur wordt de door de organisatie zelf gecreëerde coördinatiebehoefte verminderd.
- *Versterken.* Dit betreft maatregelen die leiden tot extra coördinatiemogelijkheden om met de aanwezige coördinatiebehoefte te kunnen omgaan.

De ontwerpstrategie die in de systeemtheoretische ontwerpvisie gehanteerd wordt, is eerst zoveel mogelijk dempen en dan versterken.

## ORGANISATIESTRUCTUUR

De organisatiestructuur wordt door Thompson (1967) en Mintzberg (1983) gedefinieerd als de verdeling van taken over organisatorische eenheden en de coördinatie van de verdeelde taken. De Sitter maakt onderscheid tussen de productiestructuur (ofwel de groepering en koppeling van alle uitvoerende taken ten opzichte van orderstromen) en de besturingsstructuur (ofwel de groepering en koppeling van alle regelende taken ten opzichte van de productiestructuur). Voor het analyseren en ontwerpen van beide structuren heeft De Sitter zogenaamde structuurparameters ontwikkeld, de ‘knoppen’ waaraan de ontwerper draait om gewenste effecten op de performance van de organisatie te bereiken (Christis, 2011a). Hierna vatten we deze structuurparameters samen.

## PRODUCTIESTRUCTUUR

- *Functionele concentratie*. De mate waarin uitvoerende taken van dezelfde soort zijn geconcentreerd in daartoe gespecialiseerde eenheden, en daarbij potentieel aan alle orders gekoppeld zijn.
- *Specialisatie van uitvoering*. De mate waarin de drie fundamentele uitvoerende functies ‘maken’ (het maken van een product of het verlenen van een dienst), ‘voorbereiden’ en ‘ondersteunen’ in afzonderlijke eenheden zijn ondergebracht.
- *Splitsing van uitvoering*. De mate waarin uitvoerende taken zijn gesplitst in subtaken die aan afzonderlijke eenheden zijn toegekend. Splitsing kan elk van de uitvoerende functies betreffen.

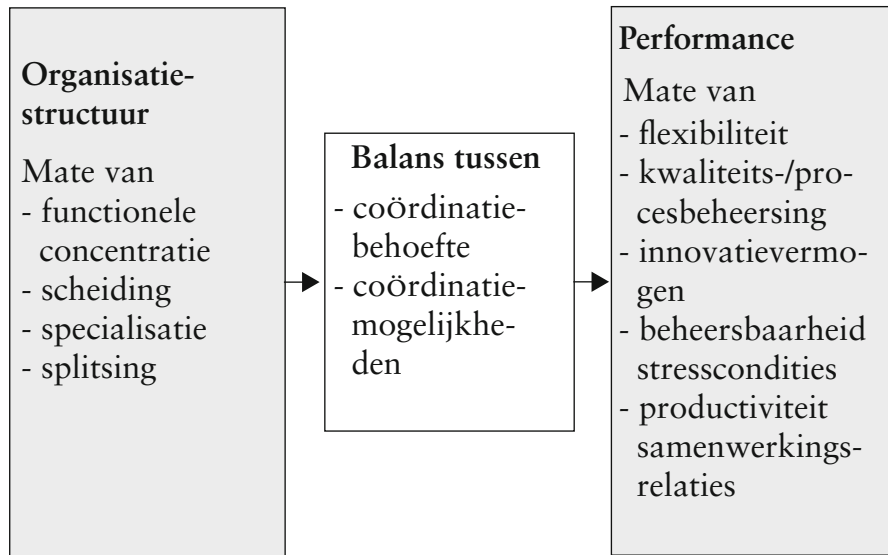
## BESTURINGSSTRUCTUUR

- *Scheiding van uitvoering en regeling*. De mate waarin uitvoerende en regelende taken in afzonderlijke organisatorische eenheden zijn ondergebracht.
- *Specialisatie van regeling*. De mate waarin de drie fundamentele regelfuncties (strategisch, tactisch/inrichtings- en operationeel regelen) aan verschillende eenheden zijn toegekend.
- *Splitsing van regeling*. De mate waarin regelende taken zijn opgesplitst in subtaken die aan aparte eenheden zijn toebedeeld. Splitsing kan elk van de regelfuncties betreffen.

Nu de kernbegrippen uit de theorie – de parameters en variabelen – zijn uitgewerkt, presenteren we het definitieve onderzoeksmodel (zie figuur 2), dat als analytisch kader voor het onderzoek is gebruikt.

De waarde van de structuurparameters kan variëren. Als de waarde maximaal is, is er sprake van maximale functionele concentratie, scheiding, specialisatie en splitsing, dus van een vergaande arbeidsdeling en een complexe structuur. In dat geval, zo veronderstelt de theorie, is de coördinatiebehoefte groot en niet in balans met de beschikbare coördinatiemogelijkheden. Dit

Figuur 2  
Definitief onderzoeks-  
model



resulteert naar verwachting in een verminderde performance. Als de parameterwaarden minimaal zijn, is de arbeidsdeling beperkt en de organisatiestructuur eenvoudig. De theorie voorspelt dat hierdoor de coördinatiebehoefte laag is en in balans met de coördinatiemogelijkheden, wat naar verwachting leidt tot de gewenste performance. De functionele, op ‘economies of scale’ gerichte structuur is het klassieke voorbeeld van een organisatiestructuur met hoge parameterwaarden. De stroomsgewijze, op ‘economies of flow’ gerichte structuur is een organisatiestructuur met lage parameterwaarden. Hierna bespreken we beide structuren.

## **FUNCTIONELE STRUCTUUR: ‘ECONOMIES OF SCALE’**

In de functionele structuur zijn de waarden van de structuurparameters maximaal. Het belangrijkste kenmerk van deze structuur is dat soortgelijke uitvoerende taken of bewerkingen bij elkaar zijn geplaatst in functionele, op bewerkingstype gespecialiseerde eenheden (functionele concentratie). Een dergelijke structuur is gericht op het realiseren van schaalvoordelen: ‘economies of scale’. Indien we een meubelfabriek als voorbeeld nemen, die houten stoelen, tafels en kasten in diverse typen produceert (zie X1-X3, Y1-Y3 en Z1-Z3 in figuur 3), dan betekent een functionele indeling dat bijvoorbeeld de bewerkingen zagen, boren, verven en monteren uit het maakproces zijn ondergebracht in respectievelijk een zaag-, boor-, verf- en montageafdeling. Voorts zijn de voorbereidende en ondersteunende taken gescheiden van het maakproces en gegroepeerd in daartoe gespecialiseerde afdelingen die alle hun eigen relaties onderhouden met de maakafdelingen (specialisatie van uitvoering). Maaktaken, voorbereidende en ondersteunende taken zijn vaak verder gesplitst in kleine subtaken (splitsing van uitvoering). Deze structuur bestaat uit een complex netwerk van veel functioneel gespecialiseerde eenheden die

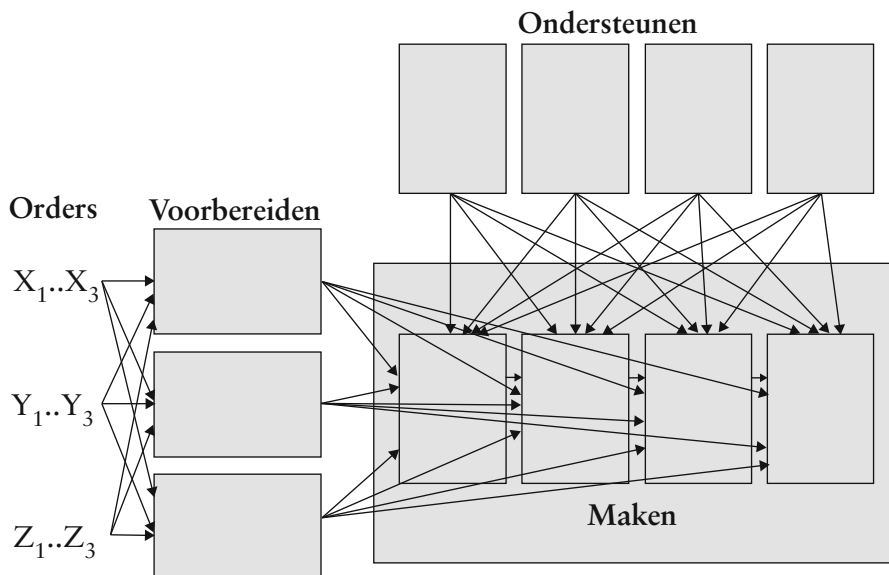
onderling sterk van elkaar afhankelijk zijn. Tussen deze eenheden bestaan dus complexe afhankelijkheidsrelaties (interfaces) en vinden veel interacties plaats (zie figuur 3). Daardoor is de kans op verstoringen en daarmee de coördinatiebehoefte tussen de eenheden groot.

Door deze fragmentatie van taken ontstaan arme uitvoerende functies met een beperkte scope: het voor regeling en coördinatie benodigde overzicht over het proces ontbreekt. Dit brengt met zich mee dat in de functionele structuur op uitvoerend niveau vrijwel geen regelcapaciteit aanwezig is; regeltaken zijn noodzakelijk gescheiden van uitvoerende taken en zijn veelal ook gesplitst en gespecialiseerd. Hierdoor is alleen op de hogere hiërarchische niveaus het voor regeling en coördinatie benodigde overzicht over het proces aanwezig. Dit impliceert dat regelaars zo ver verwijderd zijn van de uitvoerende taken die zij moeten regelen, dat zij niet beschikken over de actuele informatie die nodig is om adequate beslissingen te nemen en te komen tot fijnregulering. Bovendien zit er tijd en ruimte tussen het optreden van verstoringen en het verhelpen ervan, waardoor verstoringen de kans krijgen zich te verspreiden in het netwerk. Het vermogen van deze structuur om met verstoringen om te gaan is dus beperkt; de coördinatiemogelijkheden zijn onvoldoende en niet in balans met de coördinatiebehoefte.

Dit alles leidt, zo veronderstelt de theorie (De Sitter, 2000), tot een verminderde performance, zoals lange doorlooptijden (wachtijden en voorraden onderhanden werk tussen functionele eenheden), geringe kosten-/kwaliteitsbeheersing, lage reactiesnelheid c.q. starheid, hoge stressrisico's (door grote coördinatiebehoefte in combinatie met geringe coördinatiemogelijkheden) en moeizame samenwerking.

Figuur 3

Functionele structuur  
(naar Achterbergh &  
Vriens, 2009, p. 250)



## STROOMSGEWIJZE STRUCTUUR: 'ECONOMIES OF FLOW'

In de stroomsgewijze structuur hebben de structuurparameters een minimale waarde. In deze structuur zijn de verschillende uitvoerende taken of bewerkingen die nodig zijn voor het voortbrengen van een beperkt aantal soortgelijke orders, bij elkaar geplaatst in een stroom (functionele deconcentratie). In het voorbeeld van de meubelfabriek kunnen we drie ordersoorten onderscheiden: stoelen, tafels en kasten (zie X, Y en Z in figuur 4), die elk in een afzonderlijke stroom kunnen worden ondergebracht. Idealiter wordt elke stroom toegekend aan een enkele organisatorische eenheid. Deze eenheid omvat alle maaktaken – in het voorbeeld de bewerkingen zagen, boren, verven en monteren – evenals alle voorbereidende en ondersteunende taken die noodzakelijk zijn voor de productie van de ordersoort (despecialisatie en integratie van uitvoering). De aldus ontstane parallelle stromen kunnen (vrijwel) onafhankelijk van elkaar, semiautonom, functioneren. Zo ontstaat een eenvoudig netwerk van semiautonome eenheden, waarin het aantal afhankelijkheidsrelaties (interfaces) zoveel mogelijk is beperkt. Hierdoor zijn de storingskansen, en daarmee de coördinatiebehoefte, sterk gereduceerd (dempen).

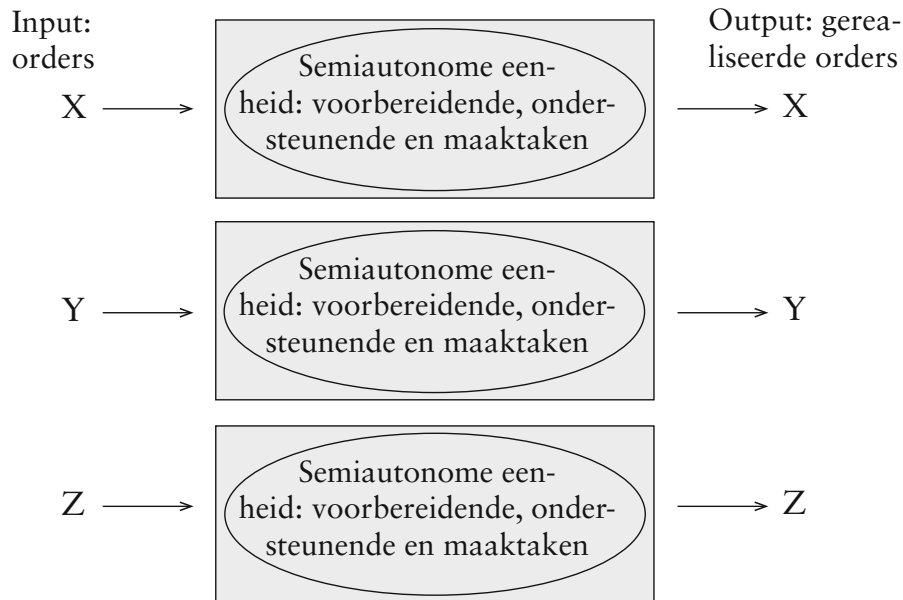
In deze structuur zijn de functies rijk – zij bestaan uit verschillende soorten taken – en blijft het overzicht over het proces dat de order voortbrengt bewaard. Met andere woorden: medewerkers hebben zicht op het gehele orderproces. Dit maakt het mogelijk om uitvoering en regeling te integreren. De coördinatie-mogelijkheden zijn daarmee voldoende om tegemoet te komen aan de coördinatiebehoefte. Alle regelfuncties zijn immers zoveel mogelijk georganiseerd bij de bron van verstoringen (despecialisatie en integratie van regeling), waardoor deze direct kunnen worden opgelost en niet de kans krijgen zich te verspreiden.

Hierdoor leidt een stroomsgewijze structuur naar verwachting tot een betere performance, zoals kortere doorlooptijden (reductie van wachttijden en lagere tussenvoorraden), betere kosten- en kwaliteitsbeheersing, hogere reactiesnelheid, groter innovatievermogen, leer- en ontwikkelmogelijkheden, verminderde werkdruk en effectievere samenwerking; kortom, tot 'economies of flow'.

In de systeemtheoretische ontwerpvisie is het dus belangrijk een zodanige organisatiestructuur te realiseren, dat de voor een goede performance vereiste balans tussen coördinatiebehoefte en coördinatievermogen aanwezig is. Daartoe dienen de waarden van de structuurparameters laag te zijn. Om dit te bereiken, is het noodzakelijk eerst zoveel mogelijk te dempen en dan te versterken.

De vraag is nu welke invloed invoering van het regiemodel heeft op de waarden van de structuurparameters en of een eventuele waardeverandering van de parameters de in de theorie veronderstelde effecten heeft op de balans tussen coördinatiebehoefte en coördinatie-mogelijkheden en op de performance. Dit is recentelijk onderzocht in een diepgaande casestudy in een grote Nederlandse organisatie.

Figuur 4  
Stroomsgewijze structuur (naar Achterbergh & Vriens, 2009, p. 261)



## 4. Onderzoeksmethode

De casestudy is in de periode 2012-2014 uitgevoerd in een Nederlandse onderneming met meer dan dertigduizend werknemers. De onderneming kent drie divisies, die elk een eigen producten- en dienstenpakket ontwikkelen en exploiteren. De divisies zijn regionaal georganiseerd in businessunits. Het bedrijf heeft te maken met een veranderende marktsituatie, waarin de winstmarges dalen en de prijzen onder druk staan, waardoor het management een grote noodzaak voelt de kosten te reduceren. Het bedrijf heeft een langjarige ervaring met shared services. Ruim een jaar voor aanvang van de casestudy is op ondernemingsniveau (naast het SSC) een regieorganisatie ingericht, die niet geheel conform de verwachtingen functioneert.

De casestudy is onderdeel van een vergelijkende studie waarin de invloed van de organisatiestructuur op de performance van het SSC vanuit systeemtheoretisch perspectief bestudeerd wordt. Doel is te komen tot een verklaring van de problemen die zich in de onderzoeken inzake shared services manifesteren en die nu lijken te ontstaan rondom het regiemodel, om zo bij te dragen aan de theorieontwikkeling op het terrein van enerzijds shared services en anderzijds het ontwerp van arbeidsorganisatorische structuren. De invloed van de organisatiestructuur op de performance van het SSC is niet eerder empirisch onderzocht.

Voor dit onderzoek is de casestudy het meest geschikt, omdat deze de gelegenheid biedt veel variabelen in hun onderlinge samenhang op locatie diepgaand te bestuderen en zo inzicht te genereren in de mechanismen die aan een verschijnsel – in dit geval performanceproblemen van shared services – ten

grondslag liggen. De vergelijkende casestudy biedt de mogelijkheid de invloed van verschillende structuurconfiguraties op de performance te bepalen en de resultaten te vergelijken (Verschuren & Doorewaard, 2007).

In de hier gepresenteerde casestudy staat de structuurconfiguratie van het regiemodel centraal. Met behulp van het onderzoeksmodel analyseren we de wijze waarop het regiemodel in de caseorganisatie is vormgegeven en onderzoeken we de invloed daarvan op de performance van het SSC.

In de casestudy zijn personen en documenten als databronnen gebruikt. Via de methode van het semigestructureerde interview (Patton, 2002) zijn negentien personen geïnterviewd: managers en medewerkers van regieorganisatie, SSC en interne klantorganisaties, evenals de ondernemingsleiding. Aan de hand van topiclijsten zijn de onderwerpen uit het onderzoeksmodel aan de orde gesteld. De vragen zijn open geformuleerd. Als voorbeeld is in tabel 1 aangegeven hoe de variabele 'performance' uit het onderzoeksmodel in de topiclijst voor de managers en medewerkers van de interne klantorganisaties is geoperationaliseerd. Aan de geïnterviewden is gevraagd de items uit de topiclijst te beoordelen ten aanzien van de dienstverlening voorafgaand aan de invoering van het regiemodel en de dienstverlening na invoering van het regiemodel. De interviews zijn opgenomen en na afloop uitgeschreven (registratie), waarna de redundante informatie is verwijderd (transcriptie; Vennix, 2006).

Voorts zijn documenten verzameld: plannen, adviesaanvragen en evaluatiedocumenten inzake doel, inrichting en functioneren van SSC respectievelijk de regieorganisatie, evenals procesbeschrijvingen en besturingsmodellen inzake de ondersteunende processen.

Uit de documenten en transcripten van de interviews zijn gegevens gegenereerd volgens de methode van de kwalitatieve inhoudsanalyse (Bleijenbergh, 2013), waarna de gegevens zijn geordend naar de begrippen uit het onderzoeksmodel. Tot slot zijn de onderzoeksresultaten aan de geïnterviewden voorgelegd, om te bepalen of de geïnterviewden het eens zijn met de interpretaties en conclusies van de onderzoeker ('memberchecks'; zie Vennix, 2006).

In de volgende paragraaf analyseren we eerst, met behulp van de structuurparameters uit het onderzoeksmodel, de wijze waarop het regiemodel in de caseorganisatie is ingericht en formuleren we welke effecten dit volgens de systeemtheoretische ontwerpvisie zou kunnen hebben op de balans tussen coördinatiebehoefte en coördinatiemogelijkheden en op de performance van het SSC. Vervolgens presenteren we de casestudyresultaten en beschrijven we welke effecten het regiemodel in de caseorganisatie feitelijk heeft op de balans en de performance. Ten slotte confronteren we in paragraaf 6 de casestudyresultaten met de verwachtingen inzake het nut van het regiemodel die vanuit de managementconsultancy zijn geuit (zie paragraaf 2).



Tabel 1

Topiclijst performance: managers en medewerkers van de interne klantorganisaties

<i>Overall oordeel</i>
toegevoegde waarde van de ondersteunende dienstverlening door het SSC
<i>Flexibiliteit</i>
variabiliteit: variabiliteit in het producten- en dienstenaanbod, mogelijkheden tot maatwerk
doorlooptijden: aantal tussenschakels (organisatorische eenheden en/of functies) en overdrachtsmomenten in het dienstverleningsproces
<i>Kwaliteits- en procesbeheersing</i>
kwaliteit: voldoen aan de afgesproken kwaliteitseisen, eventuele noodzaak tot herstelacties
proces: transparantie van het proces, betrouwbaarheid van doorlooptijden (is de doorlooptijd per variant telkens genoeg gelijk?)
<i>Innovatievermogen</i>
verbeteringen en ontwikkelingen in het dienstverleningsproces
aanbod van nieuwe producten en/of diensten
<i>Beheersbaarheid van stresscondities</i>
invloed van de ondersteunende diensten op het verloop van het primaire proces in de klantorganisatie
beïnvloedingsmogelijkheden van de klant op de ondersteunende dienstverlening (in het algemeen en bij problemen)
<i>Productiviteit van samenwerkingsrelaties</i>
frequentie, effectiviteit en efficiency van structureel overleg met regieorganisatie en/of SSC over de dienstverlening in het algemeen
frequentie, effectiviteit en efficiency van ad-hocoverleg met regieorganisatie en/of SSC over nieuwe klantvragen, veranderingen in klantvragen en problemen in de dienstverlening

## 5. Analyse en resultaten van de casestudy

### ANALYSE VAN HET REGIEMODEL IN DE CASEORGANISATIE

*Organisatiestructuur op ondernemingsniveau.* In de onderzochte onderneming is het SSC actief op het terrein van de financiële administratie en HR- en salarisadministratie. Het SSC wordt aangestuurd door de CFO en verleent ondersteunende diensten (backofficediensten) in de ketens ‘order to cash’ (O2C), ‘purchase to pay’ (P2P), ‘accounting to reporting’ (A2R) en ‘hire to retire’ (H2R). Slechts een klein deel van deze diensten – de payrollfunctie – is uitbesteed aan externe leveranciers.

Door het onderbrengen van genoemde ondersteunende processen in het SSC zijn deze processen onttrokken aan de businessunits en gescheiden van de primaire processen waarop zij betrekking hebben. Dit betekent, in De Sitters terminologie, dat de parameter van de productiestructuur ‘specialisatie van de uitvoering’ een relatief hoge waarde heeft. Dit leidt tot een complexe organisatiestructuur (veel interfaces) en dus tot een relatief grote coördinatiebehoefte.

De regieorganisatie is ingericht met het primaire doel de kosten van de backofficediensten te reduceren, die men in vergelijking met andere organisaties (benchmarking) te hoog vindt. Daarnaast wil het bedrijf met het regiemodel het aantal klantvragen verminderen (vraagrationalisatie), het businessmodel flexibiliseren (ofwel snel gefundeerde beslissingen kunnen nemen over in- of outsourcing) en de businessunits ontzorgen. De taakverdeling tussen regieorganisatie en SSC komt overeen met de in paragraaf 2 beschreven verdeling: de regieorganisatie is verantwoordelijk voor afstemming van de vraag naar en het aanbod van ondersteunende diensten op strategisch en tactisch niveau; het SSC draagt zorg voor de operatie en dagelijkse afstemming met de klant.

In termen van de structuurparameters betekent de komst van regie dat in de backofficedienstverlening een scheiding tussen uitvoering en regeling is aangebracht: de regieorganisatie regelt en het SSC voert uit. Belangrijke regel functies – strategisch en tactisch regelen – zijn uit het SSC gehaald en in de regieorganisatie geplaatst. Deze taakverdeling impliceert eveneens een waardeerhiging van de parameter specialisatie van de regeling. Voor de komst van regie waren de regel functies in het SSC geïntegreerd; nu berust alleen de operationele regel taak bij het SSC.

De komst van regieorganisatie leidt dus op ondernemingsniveau tot een verhoging van twee parameterwaarden van de besturingsstructuur. Dit betekent dat een meer complexe organisatiestructuur is ontstaan, waarin enerzijds de coördinatiebehoefte is toegenomen (toename van het aantal interfaces of afstemmingsrelaties in het organisatorische netwerk) en anderzijds de coördinatie- en regelmogelijkheden zijn afgenomen (de tactische en strategische regelmogelijkheden inzake het eigen werkveld zijn buiten het SSC geplaatst). Volgens de integrale-ontwerptheorie bestaat er in de nieuwe structuur derhalve een grotere kans op het ontstaan van coördinatieproblemen en (daardoor ook) van performanceproblemen, dan in de structuur zonder regie.

*Organisatiestructuur van de regieorganisatie.* De regieorganisatie omvat twee afdelingen. Allereerst de afdeling Keteninrichting waarin ketenexperts werkzaam zijn, die de doelarchitectuur per keten ontwikkelen en klantvragen daaraan toetsen. De afdeling Dienstenmanagement zorgt voor afstemming van de dienstverlening met klanten (demand manager) en leveranciers (supply manager) en voor controle en analyse van performancedata van leveranciers (informatiespecialist). Daarnaast kent de afdeling onder meer de functies van contractmanager, service improvement manager, sourcing-strategiemanager en verandermanager. De verandermanager is verantwoordelijk voor het toezicht op de implementatie van wijzigingen (ofwel goedgekeurde klantvragen) door de leveranciers.

In termen van de structuurparameters kenmerkt deze taakverdeling zich door een hoge mate van splitsing van de regeling. De strategische en tacti-

sche regeltaken die bij regie zijn ondergebracht, zijn zodanig gesplitst dat regeltaken van dezelfde soort zijn toegewezen aan daartoe gespecialiseerde functies. Zo zijn regeltaken inzake de relatie met de klant toegewezen aan de demand manager en regeltaken inzake de keteninrichting aan de ketenexpert. Deze taakverdeling heeft tot gevolg dat de klantvraag door al deze gespecialiseerde functies achtereenvolgens behandeld moet worden en de volgende route aflegt: klant → demand manager (vraagrationalisatie) → ketenexpert (toetsing aan doelarchitectuur) → demand manager → supply manager → SSC (opstellen impactanalyse en offerte) → supply manager → demand manager → klant (goedkeuring offerte) → demand manager → ketenexpert (finale toetsing) → verandermanagementoverleg (definitieve goedkeuring klantvraag) → verandermanager → SSC (implementatie wijziging) → demand manager → klant.

Dit traject kent veel tussenschakels en (dus) veel interfaces en overdrachtsmomenten. Elk overdrachtsmoment gaat, aldus De Sitter, gepaard met informatieverlies en leidt tot wachttijden en verlenging van doorlooptijden. Er is dus een complexe organisatiestructuur ontstaan, met een grote storingskans en coördinatienuitdaging.

Daarnaast heeft deze inrichting van regie tot gevolg dat de regelcapaciteit van elk van de functies beperkt is. Indien bijvoorbeeld de demand manager (namens de klant) niet tevreden is over de prestaties van het SSC, kan hij de problemen niet zelf rechtstreeks met het SSC oplossen, maar moet hij dat regelen via de supply manager. De regelmogelijkheden van de demand manager zijn beperkt, als gevolg van de gekozen taakverdeling. Dit geldt mutatis mutandis ook voor de andere functies. Indien in een structuur relatief weinig regel- en coördinatiemogelijkheden voorhanden zijn, kunnen verstoringen niet (tijdig) worden verholpen.

*Vanuit het systeemtheoretisch ontwerp perspectief verwachte effecten van het regiemodel op de balans tussen coördinatiebehoefte en coördinatiemogelijkheden en de performance.* Samenvattend kunnen we stellen dat de complexiteit van de organisatiestructuur, die door de komst van regie als entiteit is vergroot (scheiding van uitvoering en regeling/specialisatie van regeling), verder toeneemt door de taakverdeling binnen regie (splitsing van regeling). Beoordeeld vanuit het systeemtheoretisch ontwerp perspectief is invoering van het regiemodel dus een maatregel die niet dempt en die de coördinatiebehoefte niet vermindert maar juist doet toenemen. In de ondersteunende dienstverlening is een complexe organisatiestructuur ontstaan, een structuur waarin de coördinatiebehoefte groot is en de coördinatiemogelijkheden beperkt zijn, waardoor er – zo veronderstelt de theorie – een relatief grote kans is op het ontstaan van coördinatieproblemen (zoals moeizame communicatie, informatieverliezen en wachttijden) en daardoor ook van performanceproblemen (zoals doorlooptijdverlenging en kwaliteitsproblemen).

## PERFORMANCE VAN SHARED SERVICES IN DE CASEORGANISATIE

Wat zijn in de caseorganisatie nu de feitelijke effecten van invoering van het regiemodel op de performance van shared services? In deze deelparagraaf gaan we hierop in, aan de hand van de performancevariabelen uit het onderzoeksmodel.

*Flexibiliteit.* Uit de casestudy blijkt dat de dienstverlening van het SSC op strategisch en tactisch niveau door de komst van regie aan flexibiliteit heeft ingeboet. Van kantzijde is aangegeven dat de afstand die er door invoering van het SSC bestaat tussen primaire en ondersteunende processen, door de inrichting van regie verder is vergroot. Op tactisch niveau is de doorlooptijd van het traject dat de klantvraag aflegt sterk verlengd, door de vele tussenschakels en de daardoor optredende wachttijden. Er is een bureaucratisch proces ontstaan waarin veel regiemedewerkers een rol vervullen, ook indien het eenvoudige klantvragen betreft. Maatwerk is mogelijk, maar de afstemming ter zake verloopt moeizaam; de hiervoor geschetste route moet meermalen heen en terug doorlopen worden. Klant en SSC hebben alleen indirect contact, waardoor veelvuldig misverstanden en communicatiestoornissen optreden en het SSC ook minder goed op de hoogte is van de specifieke context van de vraag.

Van SSC-zijde ervaart men vergelijkbare problemen, bijvoorbeeld indien er bij de offerteopstelling onduidelijkheden zijn over de klantwensen. Ook dan moet het traject SSC → supply manager → demand manager → klant heen en terug opnieuw afgelegd worden, voordat deze opgehelderd zijn. De toegenomen bureaucratie ervaren klanten en SSC eveneens in het proces van aannemen van klantvragen en contractering. Dit proces vindt nu tweemaal plaats: tussen klant en regie (demand manager) en tussen regie (supply manager) en SSC. Samen gevat typeren klant en SSC het procesverloop als inefficiënt en inflexibel.

Tot slot is de keuze voor outsourcing sinds de invoering van regie (nog) niet gemaakt, omdat het geïsoleerd uitbesteden van (deel)processen in de praktijk niet tot kostenverlaging leidt.

*Kwaliteits- en procesbeheersing.* Op strategisch en tactisch niveau verloopt de backofficedienstverlening onvoldoende beheerst. Voor de klant is het traject dat de klantvraag aflegt, weinig transparant; het is niet duidelijk wie vanuit regie in een bepaalde fase verantwoordelijk is en wat op een bepaald moment de status van de klantvraag is. Voorts ontstaan er door de indirecte communicatie met het SSC regelmatig fouten, waardoor de gevraagde kwaliteit niet gerealiseerd wordt. Hierdoor zijn achteraf herstelacties noodzakelijk, met als gevolg (verdere) doorlooptijdverlenging en kostenverhoging.

Het SSC was voor de komst van de regieorganisatie door intensief contact met de klant vroegtijdig op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen, zodat

noodzakelijke voorbereidingen voor aanpassing van processen en/of systemen bijtijds van start gingen. In de nieuwe situatie zit het SSC aan het einde van het traject: het SSC moet wachten totdat de demand manager de klantbehoeften heeft geïnventariseerd en gerationaliseerd, de ketenexpert de toetsing heeft uitgevoerd en de supply manager opdracht heeft gegeven een impactanalyse op te stellen. Doordat het SSC deze opdracht pas laat ontvangt – als ophanden zijnde veranderingen allang bekend zijn – worden wijzigingen te laat doorgevoerd en zijn correcties achteraf noodzakelijk.

Het SSC heeft dus minder grip op de eigen planning en kan het werk dat binnenkomt minder goed sturen. In het algemeen kan het SSC niet adequaat anticiperen op ontwikkelingen. Hierdoor daalt de dienstverleningskwaliteit. Voorts is de regieorganisatie zeer gericht op controle; ook voor kleine deelactiviteiten definieert regie prestatie-indicatoren en verzamelt en analyseert zij performancedata. Dit kost veel tijd (en dus geld) aan regie- en SSC-zijde, terwijl het uit kwaliteits- en kosten oogpunt weinig of niets oplevert.

Tot slot is ook voor de regiemedewerkers niet altijd helder waar de verantwoordelijkheid van de ene functie ophoudt en die van de andere begint. Evenmin is duidelijk wie het overzicht heeft over het traject en bewaakt dat een klantvraag binnen een redelijke termijn gerealiseerd wordt. Dit maakt het voor regiemedewerkers soms moeilijk het werk intern over te dragen; zij zijn niet geheel zeker van een goed vervolg.

*Innovatievermogen.* De mate waarin innovatie in de ondersteunende processen plaatsvindt, is door de komst van de regieorganisatie niet veranderd.

*Beheersbaarheid van stresscondities.* Het feit dat het SSC niet adequaat kan anticiperen op ontwikkelingen, minder grip heeft op het eigen werk en veelvuldig met herstelacties geconfronteerd wordt, leidt tot stressgevoelens bij SSC-managers en -medewerkers. De klantmanagers ervaren regelmatig gevoelens van onmacht, doordat zij de ondersteunende processen sinds de komst van regie nog minder in eigen hand hebben en daarvan regelmatig hinder ondervinden bij het uitvoeren van hun primaire taak. Zij voelen zich op het vlak van de backofficedienstverlening niet 'ontzorgd'.

*Productiviteit van samenwerkingsrelaties.* Klanten en SSC ervaren de onderlinge afstemming als tijdrovend, inefficiënt en ineffectief. Er is een complexe overlegstructuur ontstaan, vastgelegd in het Governancemodel Regie. Er zijn overlegvormen van regie met alle klanten per keten, evenals overlegvormen per klant. Beide overlegvormen vinden op strategisch/tactisch en operationeel niveau plaats. Voorts is er veel ad-hocoverleg over concrete klantvragen. Het SSC participeert in op leveranciers gerichte, vergelijkbare overlegvormen. Daarnaast wordt de ontwikkeling van productieve samenwerkingsrelaties in de optiek van klant en SSC bemoeilijkt, door de op controle gerichte opstelling van regie en door het veelvuldig optreden van misverstanden en communicatiestoornissen.

*Toegevoegde waarde van de regieorganisatie.* Resumerend ervaren klant en SSC de regieorganisatie als een extra (in feite overbodige) schakel, die aan de SSC-dienstverlening op strategisch en tactisch niveau weinig waarde toevoegt en in de praktijk alleen leidt tot onduidelijkheid in de onderlinge afstemming, vertraging bij het doorvoeren van veranderingen en verminderde flexibiliteit en kwaliteit van de dienstverlening. Het ontwikkelen van de doelarchitectuur en het daaraan toetsen van klantvragen (functie van ketenexpert) zijn volgens klant en SSC in potentie wel waardetoevoegende activiteiten; op termijn kunnen deze leiden tot het effectiever en efficiënter functioneren van de ondersteunende processen.

Op grond van deze bevindingen kunnen we stellen dat invoering van het regiemodel in de caseorganisatie tot de vanuit het systeemtheoretisch ontwerp perspectief veronderstelde coördinatie- en performanceproblemen heeft geleid.

## 6. Conclusie en aanbevelingen

Hoe verhouden de resultaten van de casestudy zich nu tot de hooggespannen verwachtingen die vanuit de managementconsultancy zijn geuit inzake invoering van de regieorganisatie? De conclusie is dat de komst van de regieorganisatie in de onderzochte onderneming tot een verminderde performance van shared services heeft geleid. Door inrichting van het regiemodel is op strategisch en tactisch niveau van de backofficedienstverlening een complexe organisatiestructuur ontstaan, waarin zich veel coördinatieproblemen voordoen (hoge coördinatielasten) die leiden tot een verminderde performance.

Allereerst is de flexibiliteit van de dienstverlening afgenomen, door de vele tussenschakels en lange doorlooptijden. Ook verloopt het dienstverleningsproces minder beheerst: het SSC kan onvoldoende anticiperen op ontwikkelingen in het primaire proces en er zijn veel kwaliteitsproblemen, waardoor herstelacties achteraf noodzakelijk zijn en de kosten stijgen. Tot slot leidt het regiemodel tot stresssituaties bij klant en SSC en minder effectieve samenwerkingsrelaties.

We kunnen concluderen dat in de caseorganisatie de vanuit systeemtheoretisch perspectief veronderstelde effecten van het regiemodel zich manifesteren en niet de voordelen die vanuit de managementconsultancy verwacht worden (zie tabel 2). Dit betekent dat de regieorganisatie er in de caseorganisatie niet in geslaagd is het functioneren van shared services naar een volgende ontwikkelingsfase te brengen. Integendeel, invoering van het regiemodel heeft tot meer problemen geleid. Uitgaande van de casestudy-resultaten kunnen we nu stellen dat het niet raadzaam lijkt het regiemodel te implementeren met het doel de performance van shared services in een organisatie te verbeteren.

Tabel 2

Vergelijking van de feitelijke effecten van het regiemodel met de vanuit het vakgebied managementconsultancy verwachte voordelen van het model

Verwachte voordelen regiemodel	Feitelijke effecten regiemodel
Betere aansluiting van ondersteunende processen op primair proces	Minder goede aansluiting van ondersteunende processen op primair proces: tactisch: kwaliteitsproblemen en fouten bij afhandeling klantvraag strategisch: SSC niet in staat te anticiperen op ontwikkelingen
Kostenreductie c.q. betere prijs-prestatieverhouding in ondersteunende dienstverlening	Kosten nemen toe en kwaliteit neemt af: minder goede prijs-prestatieverhouding in ondersteunende dienstverlening
Meer flexibiliteit in ondersteunende dienstverlening: flexibel inspelen op klantvraag per klantvraag objectieve afweging tussen in- en outsourcing	Minder flexibiliteit in ondersteunende dienstverlening: bureaucratisering van afhandeling klantvraag (veel tussenschakels, informatieverlies, lange doorlooptijden) outsourcing van deelprocessen: niet kostenefficiënt
Mogelijkheid voor klantorganisaties zich te richten op primair proces ('ontzorging' op terrein van ondersteunende processen)	Gevoelens van onmacht bij klantorganisaties door onvoldoende grip op ondersteunende processen en ontstane kwaliteitsproblemen

We moeten echter voorzichtig zijn met deze conclusie. Een nadeel van de casestudy is immers de beperkte externe validiteit van de resultaten; deze zijn niet te generaliseren. Wel kent de casestudy een grote interne validiteit. In de uitgevoerde casestudy zijn de causale relaties tussen de verschillende variabelen op het vlak van het organisatieontwerp van shared services blootgelegd. Deze relaties komen overeen met de in de integrale-ontwerptheorie beschreven relaties en leiden tot de in deze theorie voorspelde uitkomsten, de voorspelde coördinatie- en performanceproblemen. (Deze leiden niet tot de resultaten die vanuit de managementconsultancy verwacht worden.) De verwachting is dat het tot vergelijkbare problemen leidt, indien een organisatie een met de caseorganisatie overeenkomstige organisatiestructuur heeft (ofwel een organisatiestructuur met overeenkomstige parameterwaarden) en in deze structuur het regiemodel implementeert. Het verdient aanbeveling deze verwachting in vervolgonderzoek te toetsen, ten einde de externe geldigheid van de hier gepresenteerde casestudyresultaten te vergroten.

## LESSEN VOOR DE PRAKTIJK

Wat betekenen de casestudyresultaten nu voor de praktijk? Voor organisaties die werken met shared services en ter zake problemen ervaren, komen we tot de volgende aanbevelingen.

1. Indien organisaties wat betreft inrichting sterk lijken op de caseorganisatie – dus een structuur kennen met semiautonome eenheden (bijvoorbeeld divisies en/of businessunits) en een op een vergelijkbare wijze ingericht SSC – is het raadzaam uiterst terughoudend te zijn met invoering van de regieorganisatie. De kans dat implementatie van het regiemodel in deze organisaties de problemen van shared services niet zal oplossen maar juist verergeren, lijkt op basis van de onderzoeksresultaten relatief groot. Met andere woorden: de coördinatieproblematiek die naar verwachting ontstaat tussen interne klantorganisaties, regieorganisatie en SSC, zal – zo veronderstellen wij – resulteren in een mindere performance, zoals verminderde flexibiliteit en kwaliteit van de dienstverlening, en verlenging van doorlooptijden. In plaats van te besluiten tot invoering van het regiemodel adviseren wij deze organisaties om de problemen die zich op het vlak van shared services voordoen, zorgvuldig te analyseren en te bepalen of er sprake is van structuregebonden oorzaken van deze problemen. In dat geval zijn er ook andere oplossingsrichtingen denkbaar (zie punt 3).
2. Voor organisaties die wat betreft inrichting minder lijken op de caseorganisatie – die dus geen semiautonome eenheden (zoals businessunits) kennen en hun SSC op een andere wijze hebben ingericht – is het moeilijker om op basis van de casestudyresultaten aanbevelingen te formuleren. Echter, gezien de ernst van de ontstane problemen in de onderzochte onderneming en het feit dat invoering van een regieorganisatie een ingrijpende reorganisatie betreft, adviseren wij ook deze organisaties niet onmiddellijk naar het middel van de regieorganisatie te grijpen. Ook voor deze organisaties lijkt het aan te raden om eerst de performanceproblemen van shared services te analyseren, vervolgens te onderzoeken of er sprake is van structuregebonden oorzaken van de problemen en ten slotte te inventariseren of er andere oplossingsrichtingen mogelijk zijn (zie punt 3).
3. Om structuregebonden problemen van shared services op te lossen, zijn vanuit het systeemtheoretisch ontwerpperspectief onder meer de volgende maatregelen aan te bevelen.
  - Indien na analyse blijkt dat er in het SSC ondersteunende processen zijn ondergebracht die een businessspecifiek karakter hebben, is het raadzaam deze processen terug te plaatsen in de lijn (bijvoorbeeld in de units). Daar kunnen deze processen in nauwe afstemming met het primaire proces worden uitgevoerd (despecialisatie van de uitvoering).
  - Soms is terugplaatsing in de lijn van businessspecifieke activiteiten niet mogelijk, bijvoorbeeld indien deze activiteiten een schaars specialisme betreffen. In dat geval is concentratie van deze businessspecifieke activiteiten op centraal niveau (bijvoorbeeld in een SSC) gerechtvaardigd (Galbraith, 1974). In die situatie is het aan te raden de betreffende medewerkers (bijvoorbeeld een aantal dagen per week) te detacheren in de lijnorganisatie, zodat zij de benodigde businessspecifieke kennis kunnen



- verwerven en de activiteiten in directe afstemming met het primaire proces kunnen uitvoeren (despecialisatie van de uitvoering).
- Indien de huidige inrichting van het SSC functioneel van aard is, hetgeen in de meeste organisaties het geval is, kan de functionele structuur worden vervangen door parallelle stromen (bijvoorbeeld klantgerichte teams). Hierbij verleent elk klantteam de ondersteunende diensten aan een eigen klantengroep (functionele deconcentratie binnen het SSC). Vanuit de klant gezien betekent dit het volgende: daar waar de klant voorheen een relatie onderhield met de verschillende functionele specialismen (afdelingen) van het SSC afzonderlijk, heeft hij nu een enkel aanspreekpunt, namelijk het klantgerichte team dat de specialismen integreert. Vanuit de SSC-medewerkers gezien betekent dit dat zij nu actief zijn binnen een klantgericht team, en dus voor minder verschillende klanten werken. Dit stelt hen in staat meer business-specifieke (klantspecifieke) kennis te verwerven en hun specialisme daarop af te stemmen, hetgeen de kwaliteit van de dienstverlening bevordert. Ook het aantal afstemmingsrelaties binnen het SSC vermindert door deze maatregel.

Deze voorbeelden van de vanuit systeemtheoretisch perspectief aan te bevelen maatregelen zijn dempende maatregelen: zij reduceren de complexiteit van de organisatiestructuur.

Tot slot merken we op dat, vanuit het systeemtheoretisch perspectief op organisatieontwerp, in het algemeen dempende maatregelen zijn aan te bevelen boven versterkende maatregelen, omdat dempende maatregelen de oorzaak van de ontstane problemen (de grote coördinatiebehoefte) wegnemen. Door demping ontstaat een structuur met minder interfaces (afstemmingsrelaties), zowel tussen klanten en SSC als binnen het SSC. Deze vereenvoudigde structuur leidt tot een gereduceerde storingskans en coördinatiebehoefte en daardoor naar verwachting tot een betere performance: kortere doorlooptijden, betere kosten- en kwaliteitsbeheersing, meer innovatie en een effectievere samenwerking; kortom tot 'economies of flow' in de ondersteunende processen.

## Literatuur

- Achterbergh, J. & Vriens, D. (2009). *Organizations: social systems conducting experiments*. Berlijn/Heidelberg: Springer.
- Achterbergh, J. & Vriens, D. (2011). Kwaliteit, structuur en maatschappelijk verantwoord organiseren. *M&O*, 65 (2), 20-30.
- Aksin, O.Z. & Masini, A. (2008). Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: an empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 26, 239-256.
- Almekinders, M. (2006). *Teams beter thuis in thuiszorg? Resultaatverbetering in thuiszorg met behulp van sociotechnische organisatievernieuwing*. Proefschrift. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.

- Amelsvoort, P. van (1992). *Het vergroten van de bestuurbaarheid van productie-organisaties*. Proefschrift. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Ashby, W.R. (1958). *An introduction to cybernetics* (3rd ed.). Londen: Chapman & Hall.
- Beer, S. (1995). *The heart of enterprise*. Chichester: Wiley.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of shared services*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma.
- Buijs, J., Doorn, V. van & Noordam, J. (2004). *Shared service centers: een kwestie van doen*. Deventer: Kluwer.
- Christis, J. (2009). *Wat is slim organiseren?* Rede ter gelegenheid van de installatie van Jac Christis als lector arbeidsorganisatie en -productiviteit verbonden aan het Kenniscentrum Arbeid. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Christis, J. (2011a). De moderne sociotechniek als theoretische onderbouwing van Lean. *M&O*, 65 (2), 96-114.
- Christis, J. (2011b). Het ziekenhuis als ontwerpvoorbeeld: marktgerichte structuren als voorwaarde voor interdisciplinaire, 'team-based' zorg. *M&O*, 65 (6), 112-126.
- Cooke, F.L. (2006). Modeling an HR shared services center: experience of an MCN in the United Kingdom. *Human Resource Management*, 45 (2), 211-227.
- Eijbergen, R. van (2002). *De invoering en het effect van zelfsturende teams in organisaties* (3e dr.). Utrecht: Lemma.
- Eijnatten, F.M. van (2002). *Intelligent manufacturing through participation: a participative simulation environment for integral manufacturing enterprise renewal*. Hoofddorp: PSIM Consortium/TNO Arbeid.
- Farndale, E., Paauwe, J. & Boselie, P. (2010). An exploratory study of governance in the intra-firm human resources supply chain. *Human Resource Management*, 49 (5), 849-868.
- Galbraith, J.R. (1974). Organization design: an information processing view. *Interfaces*, 4 (3), 28-36.
- Govers, M.J.G. (2003). *Met ERP-systemen op weg naar moderne bureaucratieën?* Proefschrift. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Govers, M.J.G. & Südmeier, P. (2011). De Sitter in het informatietijdperk. *M&O*, 65 (2), 31-45.
- Haak, A.T. (1994). *Dutch sociotechnical design in practice: an empirical study of the concept of the whole task group*. Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen. Assen: Van Gorcum.
- Herbert, I.P. & Seal, W.B. (2012). Shared services as a new organizational form: some implications for management accounting. *British Accounting Review*, 44, 83-97.
- Hirschheim, R. & Lacity, M. (2000). The myths and realities of information technology insourcing. *Communications of the ACM*, 43 (2), 99-107.
- Hootegem, G. van, Huys, R. & Benders, J. (2011). Sociotechniek op nieuwe markten. *M&O*, 65 (2), 46-59.

- Jansen, P. & Jong, B. de (2009). De regieorganisatie als kans voor actieve facilitaire sturing. *Facility Management Magazine*, 22, 26-31.
- Janssen, M. & Joha, A. (2004). De onzekere belofte van het shared service center. *Informatie*, 46 (6), 26-31.
- Janssen, M. & Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*, 26 (2), 102-115.
- Janssen, M., Joha, A. & Zuurmond, A. (2009). Simulation and animation for adopting shared services: evaluating and comparing alternative arrangements. *Government Information Quarterly*, 26 (1), 15-24.
- Jong, B. de, Diepen, C. van, Kok, H., Jansen, P., Schaik, B. van & Spil, T. van der (2010). *De facilitaire regieorganisatie in bedrijf*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Kagelmann, U. (2001). *Shared services als alternative Organisationsform: am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern*. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- Kollenburg, A.J.C. van (2003). *Taakgroepen: duurzaam verbeteren? Tien jaar praktijkervaring met sociotechnisch organiseren*. Proefschrift. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Korsten, A. & Laar, S. van de (2007). Prestaties van interbestuurlijke shared service centers. *Overheidsmanagement*, 20 (4), 24-29.
- Korsten, A.F.A., Schaepkens, L. & Sonnenschein, L.J.M.J. (2004). *Shared services: nieuwe vormen van krachtenbundeling bij gemeenten*. Den Haag: InAxis.
- Kuipers, H., Amelsvoort, P. van & Kramer, E.H. (2010). *Het nieuwe organiseren: alternatieven voor de bureaucratie*. Leuven: Acco.
- Lacity, M.C., Khan, S.A. & Willcocks, L.P. (2009). A review of the IT outsourcing literature: insights for practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 18 (3), 130-146.
- Metsemakers, M., Amelsvoort, P. van & Jaarsveld, J. van (2002). *Het organiseren van kennisintensieve processen*. Vlijmen: ST-Groep.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Miskon, S., Fiel, E., Bandara, W. & Gable, G. (2013). Towards a typology of structural arrangements for shared services: evidence from the higher education sector. *Electronic Markets*, 23 (2), 149-162.
- Niehaves, B. & Krause, A. (2010). Shared service strategies in local government: a multiple case study exploration. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4 (3), 266-279.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousands Oaks, CA: Sage.
- Peeters, M. (1995). *Groepswork in sociotechnisch perspectief: praktijkervaringen uit de confectie-industrie*. Proefschrift Katholieke Universiteit Nijmegen. Delft: Eburon.
- Rouw, L.P. de (2008). Naar een levensvatbare regieorganisatie! *Facto Magazine*, 5, 51-53.
- Rouw, L.P. de & Rietveld, H. (2004). De regierol van het facilitair bedrijf. *Facility Management Magazine*, 17, 75-79.

- Scully, J. & Levin, B. (2010). HR shared services is hot and getting hotter. *Employment Relations Today*, 37 (2), 23-30.
- Seddon, J. (2005). *Freedom from command and control: rethinking management for lean service*. New York: Productivity Press.
- Seddon, J. (2008). *Systems thinking in the public sector: the failure of the reform regime ... and a manifesto for a better way*. Axminster (UK): Triarchy Press.
- Seddon J. (2010). Why do we believe in economy of scale? *Systems Thinking Review*, 7, 1-12.
- Sitter, L.U. de (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren: produktie-organisatie en arbeidsorganisatie op de tweesprong*. Deventer: Kluwer.
- Sitter, L.U. de (2000). *Synergetisch produceren: human resources mobilisation in de produktie. Een inleiding in structuurbouw* (3e dr.). Assen: Van Gorcum.
- Strikwerda, J. (2010). *Shared service centers II: van kostenbesparing naar waardecreatie*. Assen: Van Gorcum.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Triplett, A. & Scheumann, J. (2000). Managing shared services with ABM. *Strategic Finance*, 81 (8), 40-45.
- Ulbrich, F. (2006). Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. *Business Process Management Journal*, 12 (2), 191-205.
- Ulrich, D. (1995). Shared services: from vogue to value. *Human Resource Planning*, 18, 12-23.
- Veen, R. van (2009). *Regie voeren doe je zo!* Factomediabase 2009, 1-14. Internet: [www.factomagazine.nl/files/downloads/3122.pdf](http://www.factomagazine.nl/files/downloads/3122.pdf) (17 september 2013).
- Vennix, J. (2006). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek*. Essex (UK): Pearson.
- Verschuren, P.J.M. & Doorewaard, J.A.C.M. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek* (4e dr.). Den Haag: Lemma.
- Wagenaar, R. (2006). *Governance of shared service centers in public administration: dilemma's and trade-offs*. Proceedings of the 8th International conference on electronic commerce (pp. 354-363). Fredericton, Canada: August 14-16.
- Zielemans, F. (2010). De spagaat van shared service centers bij de (semi)overheid. *Tiem*, 39, 12-16.