

Shared service center-plus:

DE BALANS TUSSEN DOELMATIGHEID EN RECHTMATIGHEID

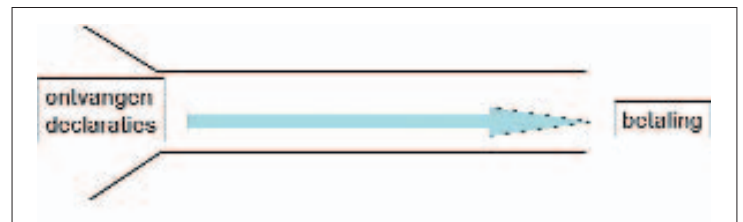
Veel grote instellingen in de financiële dienstverlening hebben gekozen voor het vormen van shared service centers om daarmee operational excellence in de bedrijfsprocessen te creëren. Steeds vaker blijkt dat deze – op zich juiste – keuze op gespannen voet komt te staan met een ander cruciaal thema: de rechtmatigheid van de transactie. Dit artikel laat zien dat bedrijven een juiste balans moeten zien te vinden tussen rechtmatigheid en doelmatigheid in het shared service center. Lukt dat niet, dan is het eind ervan in zicht.

Een shared service center (ssc) is een mooi voorbeeld van het toepassen van operational excellence in bedrijfsprocessen: gestandaardiseerde activiteiten die in hoge mate routinematig zijn, worden neergelegd bij een daartoe gespecialiseerd bedrijfsonderdeel, het ssc. Dit bedrijfsonderdeel – dat in theorie deze activiteiten ook voor andere bedrijfsonderdelen en externe bedrijven kan uitvoeren – wordt beoordeeld op de efficiency, de doelmatigheid van zijn activiteiten. Bekende beoordelingscriteria zijn bijvoorbeeld het aantal verwerkte transacties per tijdseenheid, de doorlooptijd van transactie, het aantal fouten, het percentage straight-through-processing (stp), et cetera.

Voorbeelden van een ssc zijn ssc's op het gebied van Betalingen, Hypotheken, Claims, Securities, Acceptatie, Mutatieverwerking, enzovoort. In het vervolg van dit artikel nemen we als illustratie een ssc voor de afwikkeling van declaraties bij een verzekeraar. Dit kunnen declaraties van ziektekosten zijn maar ook declaraties van andere verzekeringen. De parallel met het UWV is evident: we richten ons op processen waarbij het niet alleen gaat om het efficiënt verwerken van aanvragen/claims/transacties maar ook om de rechtmatigheid van een uitkering/betaling.

BERT KERSTEN

Een voorbeeld van een dergelijk ssc wordt in figuur 1 gegeven. We hebben alleen het hoofdproces weergegeven en de onderdelen van het proces (ontvangstregistratie, digitalisering, controle op volledigheid, fattering, et cetera.) achterwege gelaten.



Figuur 1. Schematische weergave van een shared service center voor declaraties.

Het management van het ssc houdt de hiervoor geschetste performance-criteria uitstekend in het vizier en streeft ernaar de bedrijfsprocessen in het ssc zo efficiënt mogelijk uit te voeren. Dat betekent

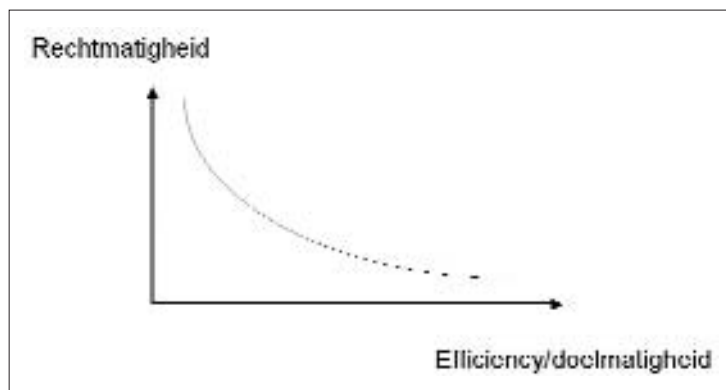
onder andere dat het management eisen stelt aan de toeleverende partijen (de wijze, kwaliteit en tijdstippen waarop werk wordt aangeboden) én dat afspraken worden gemaakt met de afnemende partijen omtrent de kwaliteit en de prijs van de dienstverlening.

De praktijk laat zien dat sommige ssc's uitstekend functioneren, terwijl andere soms grote problemen kennen. Een aantal bedrijven heeft inmiddels enkele ssc's gestopt en de werkzaamheden op een andere wijze in de organisatie geïntegreerd. Het blijkt namelijk dat het om méér gaat dan alleen efficiency.

Doelmatigheid versus rechtmatigheid

Bij een ssc doet zich het probleem voor van de spagaat tussen doelmatigheid en rechtmatigheid: men kan niet doelmatig zijn als men elke transactie zeer uitgebreid op rechtmatigheid gaat controleren. Anderzijds komt de rechtmatigheid onder druk te staan wanneer men alles maar zo efficiënt mogelijk verwerkt. En net als doelmatigheid heeft ook rechtmatigheid haar prijs: berichten over fraude bij zorgverzekeringen, reisverzekeringen, sociale uitkeringen en het witwassen van geld versterken de roep om een zorgvuldige afwikkeling van declaraties en transacties. Maar rechtmatigheid is niet de key-successfactor van het ssc: dat is doelmatigheid. Het management van het ssc wordt beoordeeld op de mate waarin de transacties efficiënt en tijdig worden verwerkt; de verantwoordelijkheid voor de rechtmatigheid berust bij de producteigenaren en die staan niet meer dicht bij het verwerkingsproces. Het vinden van een juiste balans tussen doelmatigheid en rechtmatigheid is dus noodzakelijk. Zie hiervoor figuur 2.

Actuele thema's zijn op dit moment fraudedetectie en -preventie in de verzekeringswereld en het opsporen van witwaspraktijken in de bancaire sector. Soms vindt deze detectie online-realtime plaats, maar het is duidelijk dat wanneer deze activiteiten de verwerking van de



Figuur 2. De relatie tussen rechtmatigheid en doelmatigheid bij verwerkingsprocessen.

hoofdstroom te veel hinderen, de detectie off-line en achteraf zal plaatsvinden. Daardoor wordt veel tijd verloren bij zich snel verplaatsende en snel aanpassende fraude (bijvoorbeeld bij creditcards) en witwaspraktijken. Het is daarom belangrijk om dicht op de verwerkingsprocessen te zitten en rechtmatigheid zo goed mogelijk na te streven.

Een complicerende factor die optreedt, vormt richtlijnen die de overheid en toezichthouders oplegt aan de sector. Zo geldt voor de verzekeringsmarkt dat verzekeraars jaarlijks moeten rapporteren over hetgeen zij hebben gedaan en bereikt op het terrein van fraudedetectie en -preventie. Eenzelfde soort verplichting geldt voor banken waar het gaat om de melding van ongebruikelijke transacties en voor het signaleren van 'verdachte' transacties. Dit betekent dat het ssc uitgebreid moet worden met extra activiteiten. Men verkrijgt dan het ssc-plus.

Shared service center-plus

Het dienstenpakket van het shared service center wordt uitgebreid met extra activiteiten waaronder die van tracking & tracing (bedoeld

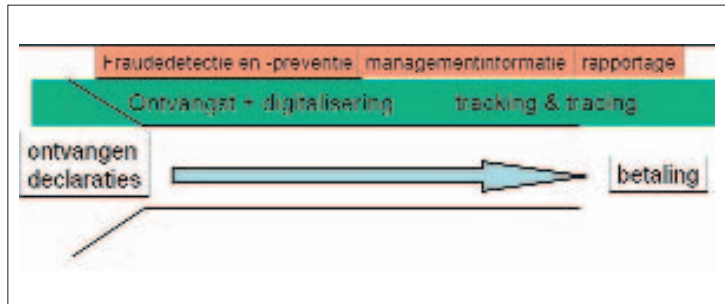
Advertentie

Experian Information Services levert organisaties **consumenteninformatie** en ondersteunt hiermee in de **beoordeling** van **financiële risico's**

Tel: +31 (0)70 440 4600, e-mail: is@experian.nl

experian[®]
www.experian.nl

voor het beter kunnen monitoren van de stroom, juist wanneer sommige declaraties worden vertraagd en vragen van de klant kunnen komen), fraudedetectieactiviteiten (het opsporen), fraudepreventie (het voorkomen dat fraude optreedt en de transactiestroom verstoort), managementinformatiediensten en het verzorgen van de rapportage naar de toezichthouder.



Figuur 3. Schematische weergave van het shared service center-plus.

Voldoende schaalgrootte voor het ssc-plus is nog steeds een vereiste: niet alleen om voldoende efficiencywinst te boeken bij het verwerken van de declaraties, maar ook om over voldoende expertise te beschikken voor de on-top-of-diensten. Voor de fraudeactiviteiten gaat het om hoogwaardige kennis, houding en vaardigheden waarbij medewerkers zowel beschikken over de juiste domeinkennis als wel over de kennis om snel databestanden te kunnen doorlichten, bewerken en analyseren. Daarnaast is een alerte en flexibele houding noodzakelijk. Vaardigheden om snel domeininformatie, wiskundige technieken en data te kunnen combineren, zijn een vereiste om snel en effectief fraude op te sporen. Een minimale kritische massa is vereist om continue dienstverlening te kunnen bieden en om kennis op te bouwen en te bewaren. Gesignaleerde verdachte of opvallende cases worden overgedragen aan de fraudecoördinator van de desbetreffende verzekeraar waarvan de declaratie(s) afkomstig zijn. Zijn feedback wordt – wanneer daar reden toe is – verwerkt in de detectie-engine die voortdurende de stroom van declaraties monitort.

De managementinformatie betreft zowel het functioneren van het shared service center (in termen van efficiency) als de resultaten op het terrein van rechtmatigheid. Het levert meer toegevoegde waarde aan de producteigenaren omdat de managementinformatie zowel betrekking heeft op de doelmatigheid als op de rechtmatigheid.

De rapportage naar de toezichthouder is toegesneden op de wensen en eisen van de toezichthouder. Er kunnen bovendien snel aanpassingen worden gemaakt wanneer de toezichthouder de richtlijnen versoepelt of verscherpt. Het ssc-plus neemt deze verplichtingen van het bedrijf – in dit voorbeeld de verzekeraar – over.

Aansturing en beoordeling

Het is duidelijk dat er in het ssc-plus voortdurend een evenwicht gevonden moet worden tussen doelmatigheid en rechtmatigheid. Daarom is het een vereiste dat er tegenwicht ontstaat voor de manager van het ssc die zich – terecht – voortdurend richt op efficiency. Een Raad van Toezicht of Supervisory Board moet toezicht gaan houden en erop letten dat ook voldoende energie en geld gestoken worden in deelactiviteiten die zich richten op rechtmatigheid. In dit krachtenspel ontstaat een goed evenwicht tussen doelmatigheid en rechtmatigheid.

Zelfdoen of uitbesteden?

Het shared service senter heeft altijd al de belofte in zich gehad dat het ook diensten voor andere bedrijfsonderdelen en andere bedrijven kan verrichten. Voor een ssc-plus geldt deze belofte nog eens te meer. Immers, het beschikken over specialistische kennis op het terrein van fraudedetectie en -preventie, het opstellen en beschikbaar krijgen van dedicated managementinformatie en, tot slot, het voldoen aan de verplichtingen richting de toezichthouders is slechts aan sommige grote en speciaal daarvoor toegeruste organisaties gegeven. Zij moeten het hebben van een voldoende schaalgrootte om de vruchten van de efficiencywinst te kunnen oogsten en tegelijkertijd over een voldoende grote kritische massa beschikken om de deskundigheid voor de 'plus'-activiteiten op orde te houden. Daarom ligt het uitbesteden van de combinatie van het verwerken én de monitoring van de processen naar het ssc-plus voor de hand.

Ssc-plus heeft de toekomst

In een shared service center-plus worden activiteiten samengebracht die erop gericht zijn transactiestromen effectief te verwerken. Dat wil zeggen zowel doelmatig als rechtmatig. Een goede balans tussen deze twee aspecten kan louter en alleen in een ssc-plus worden gevonden. Daarom heeft een shared service center-plus de toekomst. •

Bert Kersten is principal consultant bij LogicaCMG Financial Services en hoogleraar aan de Faculteit der Exacte Wetenschappen van de Vrije Universiteit Amsterdam.