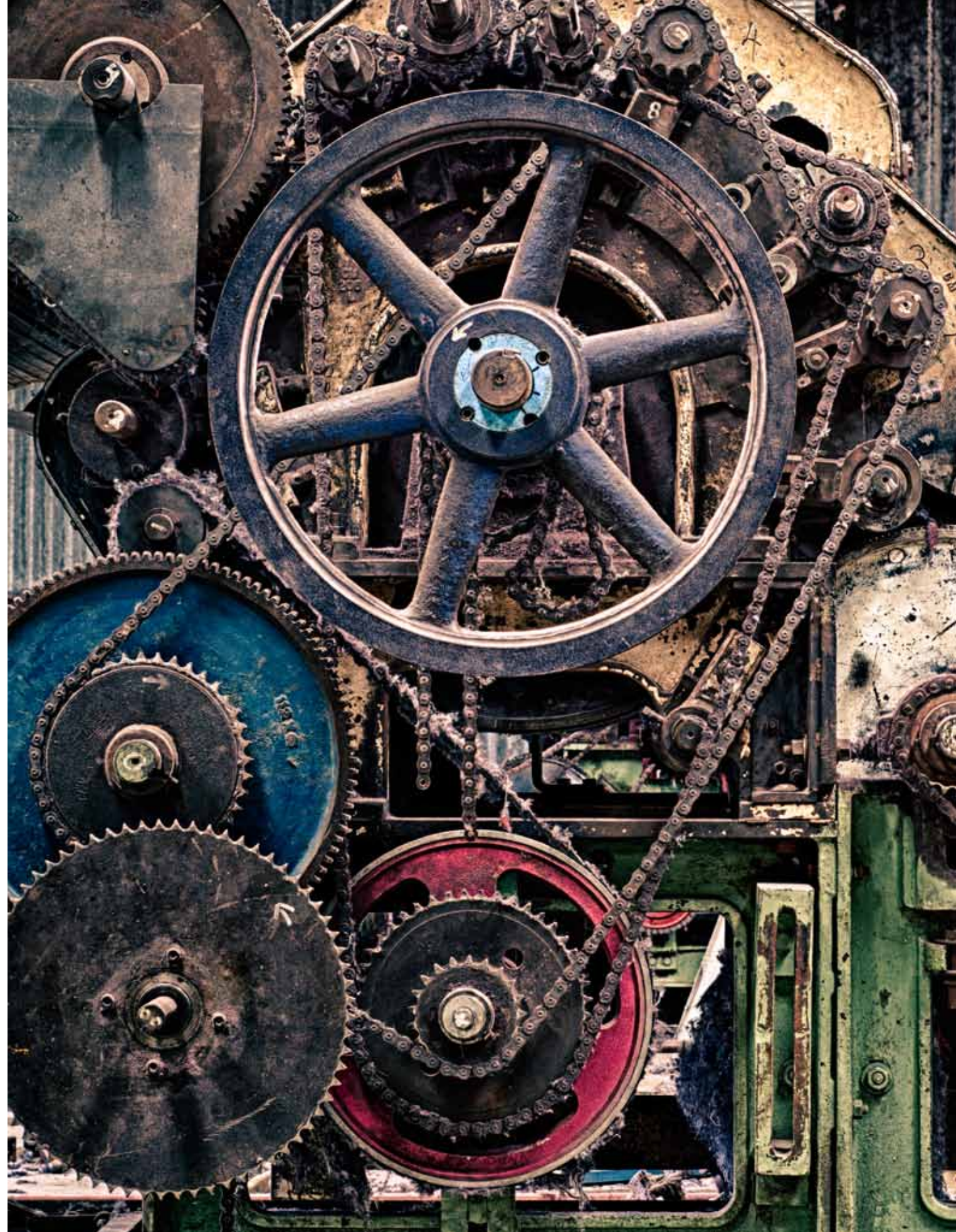


# DE VALKUILEN VAN SHARED SERVICE CENTRA

## LESSEN UIT DE PRAKTIJK

Ze zijn sterk in opkomst in het publieke domein: de Shared Service Centers (SSC's) waarin vooral de ondersteunende processen zoals P&O, ICT, Financiën, Inkoop, Communicatie, Facilities en Juridische zaken worden samengevoegd om te gaan werken voor de gehele organisatie en in toenemende mate voor meerdere organisaties. We zien dat in navolging van grote onderwijs- en zorgconcerns de grotere corporaties bezig zijn functies te bundelen, waarbij zaken als planmatig en dagelijks onderhoud, ontwikkeling en staf & services op één plek in de organisatie worden gepositioneerd in plaats van regionale bedrijven met een integraal takenpakket. Nog in een verkennende fase zijn samenwerkingsverbanden tussen instellingen, waarbij vanuit een netwerkgedachte wordt gewerkt aan zaken als gezamenlijk ICT, P&O, facturatie, etc. Dat laatste lijkt ons kansrijk en een goed alternatief voor fuseren. Gemeenten, waterschappen en provincies zijn hen hierin voorgegaan, daar zien we nu overal samenwerkingsverbanden verschijnen voor bijvoorbeeld belastingheffing, vastgoedmanagement en zeker ook shares services. De voordelen zijn altijd helder: kostenbesparend, kwaliteitsverhogend, leuker voor de medewerkers die zich breder kunnen ontwikkelen, meer continuïteit in dienstverlening. Het pas ook prima in de gedachte van de netwerkorganisatie: focus op de kern waar je goed in bent of wilt zijn, en het is toch niet snel dat een onderwijsinstelling zich zal voorstaan op de uitstekende salarisadministratie. De aandacht moet naar de klas, niet naar het gebouwenbeheer of andere PIJCOFAH-functies, en dus is bundelen in een SSC geen rare gedachte.

TJIN BREMER  
DIEDERIK HOMMES



Vaak wordt er vooraf een businesscase opgesteld, die enthousiast verhaalt over de vele voordelen, ook financieel, en daarmee de besluitvorming versoepeld, zeker nu veel organisaties op zoek zijn naar besparingen. Nou willen wij niet gaan beweren dat dit onzin is, we denken dat de voordelen er ook echt zijn. Alleen de weg er naartoe is minder mooi geplaveid dan wordt gedacht aan de start. In dit artikel zetten we onze ervaringen op een rij in de vorm van een serie valkuilen die zich voordoen op de weg naar succes van het SSC. Die komen vast niet overal voor, en vast niet overal in dezelfde mate. Maar elementen ervan herkennen we in elk proces van realisatie en ontwikkeling van een SSC. Er is veel verscheidenheid in de vorm waarin, maar er zijn duidelijk patronen waarneembaar in de dynamiek ná de implementatie van zo'n bundeling. Daarbij putten we uit naast onze ervaringen bij de implementatie van SSC's bij gemeenten, onderwijs, zorg, zakelijke dienstverleners en woningbouwcorporaties.

Om te voorkomen dat na lezing depressiviteit toeslaat, eindigen we met wat tips. In willekeurige volgorde de elf valkuilen:

### 1. DE VALSE START

Er gaat veel energie zitten in de voorfase: alle partijen op één lijn krijgen en tot gezamenlijke besluitvorming komen. Vaak een 'tour de force' en een prestatie van formaat als het lukt, zeker bij SSC met meerdere organisaties. Vermoeid wordt de finish van het definitieve 'ja' gehaald. Er is wel nagedacht over een structuur en de formatie (wie komt waar is immers een cruciale vraag), en natuurlijk welke diensten en producten erin worden ondergebracht. Maar al te vaak er is

te weinig aandacht geweest voor harmonisatie van systemen, werkprocessen, producten en dienstverlening. 'Dat doen we wel als we gestart zijn', zo wordt dan gedacht, 'laten we eerst maar eens bij elkaar gaan zitten'. Wat daarbij mee kan spelen is dat in de aanloop naar een SSC de betrokken afdelingen of organisaties eventueel achterstallig onderhoud of hardnekkige problemen in de ondersteunende functies laten liggen, immers: we gaan het overhevelen, dus waarom daar nu nog op investeren? Terwijl voor een succesvolle start eigenlijk alleen lean georganiseerde producten en processen zouden mogen worden overgedragen. Het probleem is: vanaf dag 1 moet de organisatie volop presteren te midden van de stofwolken die een dergelijke operatie nou eenmaal oplevert. Dat leidt tot een teruggang in performance in combinatie met een klant die kritisch is (zie een andere valkuil) en gaat klagen, bellen, mailen, wat al snel kan leiden tot een neerwaartse spiraal. Al snel kan het SSC teruggevallen naar een pioniersorganisatie, waar vaste procedures en systemen nog ontbreken. En zoals bij elke samenvoeging, want dat is het ook, zijn er cultuurverschillen die overbrugd moeten worden. De medewerkers komen allen uit afdelingen waar dat allemaal goed geregeld was (of leek te zijn), en zijn dat pionieren helemaal niet gewend. Iedereen schiet dan in de reflex: laat ik maar gaan doen wat ik altijd al deed, waardoor enige samenhang met het geheel gaat ontbreken. Interne gerichtheid is dan het gevolg, terwijl externe gerichtheid cruciaal is voor een dienstverlenende organisatie.

### 2. AMBITIEUS ORGANISEREN

Als we dan toch een nieuwe organisatie neerzetten, laten we dan ook gelijk moderne

manieren van organiseren gaan gebruiken, zo is snel de gedachte. Dus Het Nieuwe Werken, organiseren langs competenties, matrixorganisaties, zelfsturende teams. Op zich te begrijpen, maar het verschil met waar mensen vandaan komen is dan vaak weer te groot. Voor een pioniersorganisatie zijn het eigenlijk te intelligente vormen van organiseren. Gevolg is dat het langer duurt voordat de basis op orde is omdat de verwarring en de druk van verbeterprojecten vergroot is.

### 3. VAN AARDIGE COLLEGA NAAR OVERKRITISCHE KLANT

Het is wonderbaarlijk hoe een relatie ongeveer in een dag kan veranderen. Mensen die voorheen elkaars collega waren gaan zich gedragen als klant en leverancier, en opeens wordt op elke slak zout gelegd: 'wij zijn immers klant, we betalen ervoor en we verwachten tiptop dienstverlening'. Wat acceptabel was toen de P&O-adviseur nog collega was is dat ineens niet meer nu deze op afstand (vaak ook fysiek) is komen te staan. En hoe verder weg, hoe sterker dat fenomeen. Als de dienstverlening dan tegenvalt, bijvoorbeeld vanwege de valse start, dan hebben we de meest idiote escalaties meegemaakt, van hatemails tot SSC-ers die de telefoon niet meer opnemen omdat er alleen maar klagers bellen.

Foutjes kunnen symbolische werking krijgen en nog jaren doorijlen en het beeld bepalen, zeker als het een toonaangevende stakeholder er last van heeft gehad in zijn functioneren en dat niet nalaat in breed uit te meten. Maar ook als de valse start zich niet voordoet zien we een onwenselijke quasi-verzakelijking van de relatie, waarbij de klant doorschiet in inkoopgedrag: ik bepaal wat jij levert. Geen wonder dat een SSC nieuwe klanten vaak veel leuker vindt: daar wordt opdrachtgever- en nemerschap professioneler ingericht en wordt bewust voor elkaar gekozen. Zie verder ook de volgende valkuil.

### 4. OPEENS IS ER EEN DVO

Iedere organisatie heeft ze, van die medewerkers waarop je blind kan vertrouwen, die zaken voor je fiksen, die met mooie dingen komen. Als er een SSC gevormd wordt, is er de neiging om die mensen te behouden voor de eigen organisatie. De besten blijven dan achter, de anderen stappen over naar het SCC. En als dat niet lukt, en die gouden medewerker toch meegaat naar het SSC, dan is de kans groot dat het talent zich gaat ontwikkelen en nieuwe uitdagingen zoekt. En krijg jij te maken met een nieuwe dienstverlener, die vast ook kwaliteiten heeft, maar ja, ik had toch zo'n goede! Vaak zien we dan ook dat je als klant recht hebt op xx uur diensten financieel advies of zo, of je het nou nodig hebt of niet. En als je meer nodig hebt: bijbetalen. Dat betekent dubbel chagrijn: bij degene die moet bijbetalen en bij degene die uren krijgt die hij niet nodig heeft van iemand die hij niet wil. Nog complexer wordt het als wordt doorgeschoten in het maken van 'service level agreements' (SLA) of wordfeudklassieker 'dienstverleningsovereenkomsten' (DVO). Voor je het weet wordt alles wat er tussen SSC en ondersteunde organisatie(onderdeel) vastgelegd op papier en wordt er niks gedaan voordat de DVO rond is. Een wirwar van afspraken ontstaat al snel. Pak dat samen met dat een grote organisatie altijd meer bureaucratie met zich meebrengt, en de klant verzucht al snel 'vroeger liep ik even binnen bij Corry, en dan was het geregeld, nu moet ik langs drie schijven en heb ik het nog niet'.

### 5. TE VEEL INEENS WILLEN

Als je gaat nadenken over wat er allemaal in een SSC kan, dan kan natuurlijk alles. We zien bij degenen die verantwoordelijk zijn soms een licht vorm van megalomanie optreden: we kunnen alles, en laten we vooral zoveel mogelijk functies naar binnen halen. Alle vormen van ondersteuning en advies worden in één big bang in het SSC ondergebracht. En natuurlijk kunnen we ook maatwerk leveren. Daarmee neemt de complexi-

--- EEN SSC IS GEBAAIT BIJ EEN  
STERKE STANDAARDISERING ---

teit wel erg toe, niet alleen intern, maar ook het aantal klanten neemt sterk toe, want 'de organisatie' is geen klant, dat zijn de managers en medewerkers die allemaal hun eigen vragen en wensen hebben op de verschillende producten. Al snel dreigt onbeheersbaarheid en chaos, een fasering in diensten en producten was verstandiger geweest.

## 6. TEAMLEIDERS MOETEN OPEENS GAAN MANAGEN

Ondersteunende teams zijn bij de meeste organisaties klein, en is de kans groot dat het zittende management vooral meewerkend voorman is geweest. Bij de selectie wordt gekeken naar wie er beschikbaar is en het altijd goed gedaan heeft, waarbij een beetje mooie verdeling tussen de verschillende 'bloedgroepen' als het gaat om de managementposities van belang is om het voor iedereen verteerbaar te maken. En opeens ben je dan manager van een afdeling van 40 mensen met een stevige veranderopgave om een nieuwe club te bouwen. Vroeger stuurde je op mensen en inhoud, nu opeens op processen en dienstverlening met operational excellence als belangrijkste managementuitdaging. Dat gaat soms goed, maar vaker fout. We zien dan ook een hoog verloop in de eerste jaren, ook bij de medewerkers die zich in de steek voelen gelaten door een manager die het duidelijk boven het hoofd groeide. Veel energie, ervaringskennis en verbindingen met de rest van de organisatie of de klantorganisaties lopen daarmee weg.

## 7. DE ANOREXIA-ORGANISATIE

Om de besluitvorming rond te krijgen zien we in business cases veel moois beloofd worden. En vaak wordt er op voorhand een bezuiniging ingeboekt, om de tegenstanders te overtuigen. De startformatie is dan al te krap (om de valse start nog eens te verergeren, eigenlijk zouden er in de beginfase juist extra formatie beschikbaar moeten zijn), maar we zien ook daarna stevige druk vanuit de top om verder besparingen te realiseren. Is

ook verleidelijk: een organisatie op afstand is toch wat minder 'eigen'. Aan de zijde van het SSC zie je dan zelfverwaarlozing ontstaan: alle aandacht gaat naar het bedienen van klanten, het oplossen van problemen en het nog goedkoper willen en moeten doen. Energie en middelen voor innovatie komen onder druk te staan, waardoor stilstand dreigt voor de ontwikkeling van de organisatie.

## 8. OPPOPPENDE ONDERSTEUNERS

Zeker als niet alleen de uitvoerende ondersteunende functies, maar ook de adviserende en meer strategische medewerkers op het gebied van PIJCOFAH worden gebundeld in het SSC zien we dat bij de uitplaatsende organisatie een kennisgat ontstaat. Dat is problematisch voor het opdrachtgeverschap: je hebt er gewoon geen verstand meer van. En er zijn natuurlijk toch kosten in het vormgeven van het opdrachtgeverschap: allerhande overleg met het SSC, intern gedoe over achterblijvende dienstverlening. We zien ook dat de organisaties de neiging hebben zelf weer cruciaal geachte ondersteuning te gaan opbouwen of elders in te huren, wegens onvrede met de geleverde dienstverlening (die al snel ontstaat, zie valkuil de kritische klant). En voordat je het weet is er weer een ondersteunend stafje ontstaan: besparing vernietigd en dreigende competentiestrijd georganiseerd.

## 9. MAATWERK LEVEREN IS NIET KLANTGERICHT

Ook deze zien we regelmatig terug in de plannen vooraf: we gaan maatwerk leveren, we moeten de klantspecifieke wensen ook kunnen vervullen, dat is pas klantgericht (wellicht ook een overtuigingsargument om het SSC toch mogelijk te maken). Dat is mooi, maar duur en complex. Pas bij een volwassen SSC kan er worden nagedacht over flexibilisering, er mee beginnen is vragen om moeilijkheden. Een SSC is juist gebaat bij sterke standaardisering, dan ontstaat operational excellence: hoge kwaliteit tegen lage

kosten. De klantfocus van een SSC moet zich richten op het steeds klantvriendelijker, slimmer, goedkoper maken van hun producten. Maatwerk leidt tot complexere processen, waarbij medewerkers het overzicht verliezen en hetzelfde product op acht manieren moeten leveren. We hebben dat een keer voor de postverwerking moeten uitzoeken na de invoering van het SCC: elk organisatieonderdeel had weer zijn eigen wens van wat wel en

tiewerk niet, later of anders uitvoeren. Het besluit om te gaan werken met juridische controlling is vermoedelijk genomen in een gremium van directeurs of de RvB, maar daarmee is de medewerking van de klantorganisatie nog niet verzekerd of op z'n minst verschillend per gemeente. Bij samenwerkende organisaties in één SSC verheugt dat probleem aanzienlijk, er ontbreekt een mechanisme dat een concern uiteindelijk wel

# --- EEN QUASI-VERZAKELIJING, WAARBIJ DE KLANT DOORSCHIET IN INKOOPGEDRAG ---

niet mocht worden geopend, wat gescand kon worden en wat niet, wat spoed was en wat niet. En dan hebben we het alleen nog maar over de postbezorging! Harmonisatie achteraf is daarmee een 'uphill battle', het moet beetje bij beetje worden veroverd, de weerstand bij klantorganisatie(onderdelen) is vaak hevig aanwezig. Op zich begrijpelijk: zij moeten hun werkwijze veranderen, maar het vertraagt de ontwikkeling van een SSC aanzienlijk.

## 10. CO-MAKERSHIP ONTBREEKT

Een SSC is weliswaar op afstand, maar heeft wel verbinding met de primaire processen in de klantorganisatie. Als je juridische controlling wilt invoeren, bijvoorbeeld, heb je wel de medewerking van de klantorganisaties nodig. De verantwoordelijkheid voor zo'n project wordt dan belegd bij het SSC, maar daarmee is er vaak geen eigenaarschap en dus ook geen gevoel van 'we moeten het samen oppakken' meer bij de klantorganisatie. Het SSC pakt dat dan overenthousiast op, maar merkt dan al snel dat de klantorganisatie de typische 'not invented here' reactie hebben en hun deel van het implementa-

heeft: de RvB slaat met zijn vuist op tafel en dwingt het af. Lastig is dan wel dat het SSC weer wordt aangesproken op het waarschijnlijke falen van het project.

## 11. BESTUURLIJKE DRUKTE

We zien vaak allerlei gremia die wat over het SSC te zeggen hebben: eigenaarsoverleg (bij meerdere eigenaren), een klantenraad (bij menig SSC beter bekend als de 'klachtenraad'), gebruikersoverleggen per functionaliteit van het SSC en daar bovenop nog wellicht ook nog een algemeen overleg tussen accountmanagers van het SSC en de klantorganisatie. Wie waarover welk besluit neemt kan zomaar onduidelijk zijn, en op elk niveau zien we dat incidenten een rol spelen in beeld- en besluitvorming. De directeur van het SSC moet vooral een meester zijn in het managen van zijn besluitvormende omgeving en is bepaald niet een functie voor risicomijdende mensen. Lastig is het ook dat bestuurders en topmanagers niet blijven, de sponsors van het besluit om een SSC te vormen zijn vaak na een paar jaar verdwenen, het ownership van de nieuwe bestuurders is niet gegarandeerd. Geluiden als: 'moesten

## --- ONTBREEKT EEN STEVIGE INVESTERINGSPARAGRAAF IN MENSEN: VERWERP HET PLAN ---

we maar eens niet uittreden?', 'we kunnen het zelf goedkoper en beter', worden dan frequenter. Dat biedt natuurlijk soms juist kansen om heilige huisjes omver te werpen, dus wisseling heeft ook zijn goede kanten.

### TOETS DE PLANNEN EN INVESTEER!

De onschuldige lezer zou zo maar kunnen denken: daar moesten wij maar niet aan-beginnen. Begrijpelijk, maar niet de juiste conclusie. Gelukkig gaat er ook een hoop goed en doen zich de valkuilen niet overal voor. Maar het is wel goed om nog eens na te denken over het nou anders kan. Een aantal van de dynamieken is niet te voorkomen, maar wel te managen. We raden in ieder geval aan de plannen voor een SSC nog eens goed te toetsen:

- Wordt er maatwerk beloofd: bepleit dan vooral standaardisering en regel de harmonisatie vooraf;
- Gaan we starten met een lagere formatie dan nu werkzaam is: regel een budget voor inhuur voor de eerste drie jaar ter grootte van 10-20% van de bestaande formatie en dwing af dat achterstallig onderhoud eerst wordt opgelost voordat er iets wordt overgedragen;
- Is er wel een organogram van de nieuwe organisatie? Vraag dan vooral door op systemen en werkprocessen en op de implementatie en zorg dat de organisatie staat voordat deze moet presteren;
- Is er een stevig ambitieniveau op aantallen diensten en andere organisaties die mogen aanhaken: hou de ambitie vast, maar schroef het tempo naar beneden en ga faseren. Waarom niet gewoon eens beginnen met de bulkprocessen van de financiële administratie, als dat lekker loopt volgt de rest vanzelf,

succes creëert dat. En vraag jezelf eens af: wat vind ik zo cruciaal voor mijn organisatie dat ik het eigenlijk helemaal niet op afstand wil zetten?;

- Staan de plannen vol met termen als 'klant', 'leverancier', 'inkopen', 'SLA': zoek & vervang met woorden als 'collega', 'gebruiker', 'vertrouwen', 'co-makership';
- Is er veel enthousiasme? Stimuleren, maar manage wel de verwachtingen: in de eerste fase is de kans groot dat de dienstverlening terugzakt, bereid de organisatie daarop voor;
- Is er een bestuurlijke kerstboom: aftuigen en stel de vraag: wie (en dat is een persoon) is de baas van de directeur SSC?
- Ontbreekt een stevige investeringsparagraaf in mensen: verwerp het plan onmiddellijk ...

---

**Over de auteurs** Tjin Bremer is partner bij Rijnconsult en is als adviseur en procesmanager betrokken bij zowel de inrichting als de implementatie van shared service centra in overheid en notforprofit. Diederik Hommes is directeur van Rijnconsult en richt zich op bestuurlijke en strategische vraagstukken bij overheid en dienstverlening.

