

Thema: medezeggenschap in

Shared Service Centra: waarom ze niet werken

Onder moeders paraplu

Het klinkt zo mooi: geen 'eigen wijzen' binnen de organisatie, maar standaardisatie van processen en samenwerken over organisatiegrenzen heen voor een beter eindresultaat. Maar werkt het principe van Shared Service Centra ook? Helaas niet. Alles pakt duurder uit. Wat goed liep, loop nu vast. Hoe komt dat? Wat is het alternatief? En wat werkt wel?

Door Menno Spaan

Shared Service Centra. Overall poppen ze op. De haarlemmerolie tegen al uw organisatieproblemen. De gedachte erachter is logisch en verklaarbaar. Waarom zouden wij als kleine gemeente onze eigen ICT inrichten, als we dat ook samen met twee andere gemeenten kunnen doen? We kunnen het dan groter aanpakken in een aparte organisatie die alle drie de gemeenten ondersteunt. Daardoor wordt het professioneler, de ICT-medewerkers komen beter tot hun recht en ons 'afbreukrisico' neemt af. Dezelfde gedachte geldt voor HRM, voor financiën of voor iedere andere taak die nodig is om een organisatie te laten draaien. Van de 403 gemeenten zal minimaal de helft met dit concept proberen de gewenste bezuinigingen te realiseren. In de Rijksoverheid draait eveneens

een programma waarin gedeelde bedrijfsvoering een belangrijk uitgangspunt is. Maar ook het bedrijfsleven past het principe breed toe.

Standaardisatie

Ik ben een half jaar bezig geweest om een onterechte wijziging van mijn salaris bij het SSC te laten corrigeren. Omdat mijn leidinggevende niet duidelijk was geweest naar het SSC en er daarna bij een correctie een hele regel uit het systeem was verdwenen, had ik ineens een probleem. Ik kreeg het niet voor elkaar: steeds een andere niet-geautoriseerde medewerker aan de lijn om het probleem op te lossen en steeds weer uitleggen wat er mis was. Mijn leidinggevende lukte het ook niet. Uiteindelijk slaagde de contactpersoon vanuit onze organisatie erin om samen met het SSC via verschillende wijzigingsverzoeken de aanpassingen door te laten voeren.

Bij een Shared Service Centrum (SSC) stemmen de zogenoemde 'moederorganisaties' af met het SSC over de dienstverlening die zij afnemen. Dit leidt tot een aantal problemen. De taak die vroeger bij een medewerker uit de eigen organisatie terecht kwam, brengt de organisatie nu onder in een dienstverleningsopdracht. Het SSC moet dit verzoek ontvangen. Er ontstaan extra functies in beide organisaties. Omdat een SSC voor verschillende organisaties werkt, heeft het belang bij dienstverlening die zoveel mogelijk gestandaardiseerd is, terwijl de moederorganisaties juist specifieke eisen stellen. Hierdoor krijgen de extra functionarissen het druk en ligt uitbreiding voor de hand. Veel medewerkers die het druk hebben met taken die eerder niet bestonden; het levert al snel efficiency-verlies op en doet de bezuinigingsvoordelen van standaardisatie teniet. Omdat de moederorganisaties altijd meer vragen hebben dan het SSC kan beantwoorden, en de capaciteit van het SSC nu eenmaal beperkt is, zijn ook hierover afspraken nodig. Waar vroeger eigen medewerkers eenvoudigweg 'nee' zeiden of zelf prioriteiten stelden, leggen partijen nu afspraken vast in zogeheten Service Level Agreements (SLA). De klant wordt steeds veeleisender, zo ook de moederorganisaties, terwijl een SSC in dit systeem steeds meer standaard gaat leveren. Dit levert spanning op. De extra functionarissen krijgen het steeds drukker. Medewerkers van moeder-



beweging



organisaties raken gedesillusioneerend. Waar je vroeger je collega iets kon vragen op basis van argumenten, staat het SSC nu op afstand en werkt het volgens protocollen die niet zijn ingericht op jouw uitzonderingssituatie.

Procedures

Er komt een bestelling voor een kerstboom binnen. Het SSC handelt die keurig af volgens de inkoopprocedure en de bijbehorende protocollen. Procedures keurig doorlopen. Kerstboom afgeleverd op locatie. Wel een week na kerstmis, maar daar kan het SSC niets aan doen. De aanvraag was laat. En procedures kosten nu eenmaal tijd.

Daarmee ontstaat het volgende probleem. Door de afstand naar de klant, de verzakelijking en protocollering, verloopt beantwoording van iedere klantvraag volgens dezelfde procedures. De omgevingsfactoren worden 'uitgeschakeld'. Het nadenken stopt. Dit is de vraag, dit is de procedure, dit is het antwoord. Antwoord niet goed? Stelt u dan gerust een nieuwe vraag. Die gaan wij helemaal opnieuw volgens dezelfde procedure afhandelen. Waar de medewerker uit de eigen organisatie autonomie heeft om waar nodig af te wijken, of een vraag kan herinterpreteren, verliezen wij deze efficiëntie in het SSC door domweg alle vragen op dezelfde manier te beantwoorden. En dan laten we de samenwerking tussen verschillende gebieden van de bedrijfsvoering nog buiten beschouwing.

Dat brengt ons bij de medewerkers in het SSC. Jazeker, het kan interessant zijn om met meerdere professionals samen te werken en er zijn goede voorbeelden van poules van medewerkers die voor verschillende organisatieonderdelen of bij de overheid voor verschillende gemeenten of departementen werken. Als we

deze groep onder de SSC's scharen, dan biedt het SSC mogelijkheden voor professionalisering, doorstroming binnen het eigen vakgebied en de mogelijkheid om te specialiseren. Maar bij uitvoerende bedrijfsvoeringstaken is de lol er al snel af. Geen klantcontact. Ook geen complexe vragen, alleen routinematig 'calls' beantwoorden volgens afvinklijstjes. Goedkope arbeid, dat wel, want hooggekwalificeerd personeel is er niet meer voor nodig. Meer dan 100 jaar geleden trad de eerste lopende band in werking, maar voor een SSC met uitvoerende taken gelden nog altijd dezelfde principes.

Alternatief

Bezuinigen is echter hard nodig. Wat is dan het alternatief? Vergeet centralisatie en schaalvoordelen en doe precies het omgekeerde. Zorg ervoor dat de organisatie van de bedrijfsvoering dicht tegen het primaire proces aan zit, bij voorkeur door de desbetreffende medewerkers onder te brengen bij dezelfde leidinggevendenden. Is de organisatie daarvoor te groot, meng dan in ieder geval de verschillende bedrijfsvoeringstaken in dezelfde teams en laat hun leidinggevendenden direct aansluiten bij het primaire proces. Dan snappen zij tenminste waar het over gaat in de organisatie en kunnen ze er direct op inspelen. Rouleer leidinggevendenden voor bedrijfsvoeringstaken en degenen die het primaire proces uitvoeren, en kijk of dit ook kan bij medewerkers. Het vereist investeren in leidinggevendenden en medewerkers: ze moeten leren, flexibel en uitwisselbaar

zijn en voortdurend inspelen op een mix van complexe en eenvoudige vragen. Dat vereist hoogwaardig personeel, stevig opgeleid en slim. Precies het personeel dat begrijpt welke voordelen moderne informatietechnologie en

digitalisering kunnen bieden. Dat deze technologie voor zich kan laten werken en zichzelf daarmee dubbel en dwars terugverdient. En dat dit nog leuk vindt ook. Sterker nog: razend gemotiveerd is.

Vergeet niet, gemotiveerde medewerkers is waar het in de toekomst om draait. Onderzoek wijst uit dat de beste organisaties ter wereld de meest gemotiveerde medewerkers hebben. Hun medewerkers zijn gemiddeld meer betrokken dan medewerkers uit organisaties met een normaal rendement. Betrokken medewerkers willen 'het verschil maken', met de autonomie en bewegingsruimte die daarbij horen. Deze principes passen niet bij het SSC, dat dit soort medewerkers bij toekomstige krapte op de arbeidsmarkt dan ook niet voor zich zal winnen. 

Menno Spaan is directeur van *Haagse Beek organisatieadvies*.

Congres OR informatie

Menno Spaan gaat op 20 november tijdens het informatiecongres 'Medezeggenschap in beweging' dieper in op Shared Service Centra en alternatieve manieren van organiseren. **Inspiratiesessie 2 - 5.**