

Shared services: hoe te operationaliseren?

Gemeenten en andere overheidsorganisaties werken al sinds mensenheugenis samen. Alleen niet altijd even dwingend ingegeven door omstandigheden als heden ten dage. Vraagstukken als afnemende bestuurskracht, continuïteit van de dienstverlening, kwetsbaarheid van de organisatie en doelmatigheid van de werkwijzen maken samenwerking tussen gemeenten momenteel extra noodzakelijk. In de ene regio wordt getracht samen te werken op grond van een overkoepelende visie op samenwerking. In weer een ander gebied bekijkt men in hoeverre praktische initiatieven tot een goede manier van samenwerken leiden. Een effectieve vorm is één gemeenschappelijk facilitair bedrijf. Ook wel Shared Service Center (SSC) genoemd. Overal stuit men, vroeg of laat, op dezelfde vraag: hoe valt dit te operationaliseren? Mede naar aanleiding van de vele opdrachten van ons bureau op dit terrein hanteren wij enkele handzame vuistregels in onze adviespraktijk. Namelijk:

Karakteriseer eerst het SSC-streefbeeld

Het SSC werkt voor meerdere klantorganisaties tegelijk. Hiervoor is enige mate van standaardisatie noodzakelijk. Alleen: wáár ligt de balans? Vanuit het perspectief van het SSC is het liefst alles identiek voor elke afnemer. De klantorganisaties daarentegen hebben juist behoefte aan maatwerk, aansluitend bij de specifiek lokale huisstijl. Het is dus goed vroegtijdig een streefbeeld te vormen omtrent het evenwicht tussen uniformiteit en maatwerk.

Bepaal vervolgens de reikwijdte van het SSC

In de tijd gezien zijn samenwerkingsorganisaties vaak opgericht voor een enkel taakveld als milieuzorg of sociale dienstverlening. Thans wordt prioriteit gegeven aan samenwerking op het vlak van de middelen en de ondersteunende taken. Hierbij gaat het niet over een enkele taak maar over een veel breder pakket. Geef dus vooral aan over welke taken het gaat: over primaire uitvoeringstaken óf over ondersteunende processen. Benoem vervolgens over welke taakvelden het concreet gaat. Hierbij is overigens te differentiëren. Naast een aantal basisproducten kunnen afzonderlijke klantorganisaties ook een 'pluspakket' afnemen. Het niveau, aanbod en differentiatie van het gezamenlijke producten- en dienstenassortiment moeten voor alle afnemende organisaties acceptabel zijn.

Zorg daarbij voor het nodige bestuurlijke commitment

De inrichting van een SSC is in aanleg een bedrijfsvoering-vraagstuk. Het SSC kan echter niet zonder bestuurlijk commitment. Het bestuur gaat er in de uitvoeringspraktijk immers wat van merken en moet daarvan bij voorbaat

doordrongen zijn. Hoe flexibel het SSC ook is ingericht, er zal toch meer geformaliseerd worden gewerkt dan voorheen. Dit heeft effect op de afhandelprocedures. Het bestuur zal ook merken dat de continuïteit en professionaliteit toenemen. Laat het bestuur dus aangeven welke marges gelden om de werkwijzen binnen het SSC te optimaliseren.

Concretiseer direct daarna het dienstverleningsconcept

De wisselwerking tussen de klantorganisatie en het SSC stelt hoge eisen aan de regievoering. Wat ons betreft gaat dit zowel over de inhoud als over de vormgeving van de dienstverlening. Het ligt voor de hand dat de omvang en kosten van de producten worden verankerd. In aanvulling hierop is het ook zeer wezenlijk dat bekend is hóe de producten worden besteld en afgeleverd. Bij de ideevorming hierover is goed gebruik te maken van (ICT)innovaties op het gebied van de externe dienstverlening.

Voorkom te allen tijde een valse start

Om een SSC succesvol uit de startblokken te krijgen moeten de randvoorwaardelijke zaken eveneens goed zijn geregeld. Uit onze jarenlange advieservaring herleiden wij de volgende succesfactoren voor zo'n SSC:

- gebouwenverdeling en werkplekvoorzieningen moeten bijtijds worden geïnventariseerd;
- harmonisatie, afstemming en mogelijk uniformering van de basisgegevens (formatiebeheer, rechtspositie, kwaliteitsniveau medewerkers enz.) moeten vanaf het begin duidelijk zijn;
- potentiële blokkades (zoals een verstorende overhead-discussie over de onderlinge verdeelsleutels) moeten in een vroegtijdig stadium worden beslecht;
- voor de ene klantorganisatie kan de start van een SSC in het begin kwaliteitsverlies betekenen, terwijl de andere klantorganisatie zeer tevreden is met het eerste dienstverleningsaanbod van het SSC. Dit verschil in startpositie dient van meet af aan te worden geëxpliciteerd en te worden opgelost door onder meer bepaling van de reikwijdte (zie hiervoor);
- en dergelijke.

Meer weten?

Nadere informatie over de verscheidene adviesdiensten van ons bureau op dit werkterrein is gratis verkrijgbaar bij ons secretariaat. Zie ook onze zeer informatieve website. Met name de rubriek *Opdrachten*, waaronder de submenu's *Samenwerking* en *Facility Management*.