



Workshop Governance op bestuurlijk niveau

Servicebedrijf Nijmegen: 'SSC staat of valt met vertrouwen'

De samenwerking tussen Shared Service Centers (SSC's) en diensten ziet **Harold Swartjes**, hoofd Servicebedrijf gemeente Nijmegen, als een spel tussen klant en leverancier. 'Het is heel belangrijk om niet steeds terug te vallen op papieren afspraken. De medewerkers van SSC's moeten eerst het gesprek aangaan en niet meteen roepen: 'Dat kost u zoveel'. Afspraken maken aan de voorkant is noodzakelijk, maar als je de letter nodig hebt om elkaar te overtuigen, gaat het mis.'

Waar SSC's vaak tegenaan lopen is de tegenstelling tussen concernbelang en dienstbelang. In de praktijk is het voor directeuren van diensten moeilijk om het belang van hun dienst te laten wijken voor dat van het concern; dat geldt sterker naarmate het belang ('aandeel') van een directie in het SSC groter is. Het is aan de SSC's om hier samen met de diensten oplossingen voor te zoeken.

Dilemma's

Een scheiding tussen beleid en uitvoering kan van belang zijn voor een SSC. Over beleid wordt niet onderhandeld want dat is voor iedereen hetzelfde. Dat maakt de relatie tussen klant en leverancier makkelijker en rustgevender. Toch blijft er altijd het dilemma dat de realiteit anders is.

Lessen

Voordat er discussie wordt gevoerd over twee stellingen, noemt Harold een aantal belangrijke lessen die hij geleerd heeft. Een eenvoudig financieringsmodel hanteren is er daar een van. Hou ook in je achterhoofd dat sommige klanten soms belangrijker zijn dan andere. Natuurlijk hanteer je de dienstverleningsovereenkomst, maar je gaat de gesprekken toch anders in. Grote partijen hebben nu eenmaal ook minder belang bij een SSC dan kleine partijen. Volgens Harold vaart een SSC ook wel bij gestandaardiseerde processen. Daarvan afstappen ondergraaft een SSC.

Stellingen

De deelnemers aan de workshop discussieerden over twee stellingen.

Stelling 1:

Het is in het belang van de klanten van een SSC dat zij kan ondernemen. Omzetgroei van een SSC via meer klanten in een groter gebied, betekent een betere basis voor het verlenen van kwalitatief goede diensten.

De meeste deelnemers verwierpen de stelling. SSC's zouden zich kunnen gaan opstellen als echte verkopers en uit het oog verliezen dat ze onderdeel zijn van het publieke bestel.

Stelling 2:

De kern van de besturingsproblemen / uitdagingen waar de directie van een SSC voor staat, zijn vergelijkbaar met die van het hoofd van een interne ondersteunende stafdienst en dus onafhankelijk van de organisatievorm.

Volgens Harold Swartjes is de stelling juist omdat je zelf de werkelijkheid kunt bepalen. Andere deelnemers wezen erop dat er een wezenlijk verschil is tussen een ondersteunende dienst en een SSC. De formele verantwoording is anders. Als directie van een SSC moet je verantwoording aan alle directeuren afleggen.

Harold sluit de dag af met de conclusie dat een SSC staat of valt met de mate van vertrouwen. 'Dat is een hele wezenlijke en belangrijke factor. Belangrijker dan hoe een organisatie is opgebouwd en hoe alles formeel is geregeld.'



Do's

- Ga bij problemen eerst het gesprek aan. Vaak ligt het probleem anders dan in eerste instantie gedacht en is er ook een andere oplossing mogelijk.
- Kies je momenten. Speel het spel, ga soms mee met een leverancier, maar laat op de juiste momenten je tanden zien.
- Wees je ervan bewust dat het belangrijker hoe het spel gespeeld wordt, dan hoe het op paper georganiseerd is.
- Maak een duidelijke scheiding tussen beleid en uitvoering.
- Zorg voor een eenvoudig financieringsmodel, treedt niet teveel in detail.
- Houd in je achterhoofd dat sommige klanten belangrijker zijn dan anderen.
- Zorg ervoor dat, als je als kleinere gemeente verder wilt kijken buiten je eigen gemeente, je alles goed op orde hebt.
- Vergeet nooit dat je onderdeel bent van het publieke bestel en dat er altijd andere factoren meespelen.
- Zorg voor vertrouwen. Hiermee staat of valt een SSC.

Dont's

- Te grote onevenwichtigheden binnen de samenwerking laten bestaan.
- Te grote onafhankelijkheid. Zorg als directeur dat de knoppen in de interne bedrijfsvoering niet worden overgenomen, maar doe dit wel slim.
- Star vasthouden aan papieren afspraken.
- Een SSC als doel op zich beschouwen.
- Stap niet af van gestandaardiseerde processen. Dat ondergraaft het SSC.
- Hang naar groot, groter, grootst. Waak ervoor. Groter is niet altijd beter.
- Samenwerking laten bepalen door formaliteiten