

Shared Service Centers: balanceren tussen pracht en macht

Organisaties vertrouwen erop goedkopere diensten te kunnen leveren met een betere service door onderdelen van bestaande bedrijfsfuncties te concentreren in een Shared Service Center. Die projecten zijn echter zeer complex en vaak mislukken ze, omdat (tegen)krachten ontstaan als gevolg van een verschuiving in de machtsbalans.

Een Shared Service Center (SSC) biedt heel veel potentieel om inspirerender, effectiever, servicegericht en goedkoper te werken. Deze doelen worden dikwijls niet bereikt, omdat een organisatie zich onvoldoende realiseert dat de inrichting en besturing aan heel specifieke eisen moeten voldoen. Tegelijkertijd kan de implementatie van een SSC tot een verschuiving van de machtsbalans leiden en zulke geweldige (tegen)krachten oproepen dat het mooie initiatief tot mislukken is gedoemd. Het vinden van een balans tussen pracht en macht, tussen een bedrijfskundig goed ingericht SSC en een proces waarin ook de machtsfactor wordt meegenomen, is dan ook van belang voor succes.

Voor een goed functionerend SSC moet een aantal randvoorwaarden zijn vervuld: het SSC moet op een specifieke manier zijn ingericht en worden bestuurd, het ontwerpproces moet zowel gericht zijn op het kunnen realiseren van doelen als op een goed samenspel met de betrokken managers, en de top moet het SSC steunen. Alleen dan kunnen inspanningen op gemeenschappelijke doelen worden gericht. Als men zich vervolgens bewust is van de (tegen)krachten die toch nog kunnen ontstaan, vermindert dit het risico van een (destructief) conflict. Wij gaan eerst in op het concept 'shared service center': wat maakt dit concept uniek ten opzichte van andere manieren om activiteiten te concentreren? Wij zullen vervolgens beschrijven hoe een SSC moet worden ingericht en moet worden bestuurd. Ingegaan wordt op de focus op service aan klanten; de missie en doelen; de inrichting in ter-

men van samenwerking, leiderschap en besturing; en de te leveren prestaties. Daarna beschrijven wij de machtsvraagstukken rond een SSC, in de hoop dat een gewaarschuwd mens voor twee telt. Als je er van bewust bent dat het risico hoog is, kun je immers maatregelen inbouwen. Wij sluiten af met een aantal lessen die wij, soms door schade en schande, hebben geleerd. Wij hopen er zo aan bij te dragen dat het prachtige concept van SSC niet zal sneuvelen als gevolg van de eerste negatieve ervaringen ermee.

Shared service centers; een 'vernieuwende' manier van organiseren

Wij hebben ervaren dat dikwijls veel discussies ontstaan over de wijze waarop een SSC moet zijn opgezet, omdat mensen totaal verschillende percepties hebben van een SSC. Meestal komt dit pas later in het proces naar voren en dan is kostbare tijd verloren gegaan. Daarom beginnen wij met de definitie en het doel van een SSC, de unieke kenmerken van een SSC en in welke vormen een SSC kan voorkomen.

Definitie en doel van een SSC

Wij spreken over een SSC als binnen een organisatie alle processen die op een ongeveer vergelijkbare wijze worden of kunnen worden uitgevoerd, zijn samengevoegd in een nieuwe, semi-autonome, resultaatverantwoordelijke eenheid die op basis van afspraken haar diensten aan andere eenheden levert. Het doel van een SSC is de servicekwaliteit te

Wilfrid Opheij en Frank Willems zijn als partner en senioradviseur verbonden aan Twynstra Gudde en houden zich bezig met de opzet en inrichting van servicecentra en de daaraan gerelateerde sourcingvraagstukken.¹

1. Anneke Duijts ondersteunde hen bij de totstandkoming van deze publicatie met redactionele suggesties en verbeteringen.

Met dank aan Erik Hietkamp, manager bij Aegon, verantwoordelijk voor de opzet en inrichting van een SSC, en Geert Visker, manager bij Achmea, verantwoordelijk voor customer service van Achmea Active!, voor hun inhoudelijke bijdragen.

verbeteren en tegelijkertijd kosten te besparen. De opdrachtgever en de manager van het SSC moeten met elkaar afspraken maken over de producten en diensten die het SSC gaat leveren. De inrichting van de bedrijfsprocessen, de keuze van de applicaties en de benoeming van medewerkers vallen onder de verantwoordelijkheid van het SSC. Uiteraard moet het SSC de resultaten leveren die contractueel zijn overeengekomen (het product van het primaire proces, maar ook de informatie daaromheen); daarop wordt het SSC afgerekend.

Praktijkcase: opzet Rijksbreed Shared Service Center Human Resource Management

De ministerraad heeft op voorstel van minister De Graaf voor Bestuurlijke Vernieuwing en Koninkrijksrelaties ingestemd met de oprichting van een Rijksbrede organisatie voor personeelsregistratie en salarisadministratie. Met dit zogenoemde 'Shared Service Center Human Resource Management' wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan de verhoging van de efficiency en de kwaliteit van de organisatie van de Rijksdienst. Verhoging van de efficiency wordt onder andere bereikt door de salaris- en personeelsadministratie en de verlof- en ziekteverzuimregistratie verder te automatiseren. Met de concentratie van deze taken geeft de organisatie ook invulling aan de volume- en efficiencytaakstelling van de Rijksoverheid. De oprichting van het shared service center is onderdeel van de vernieuwing van het HRM-stelsel Rijk. Een belangrijke randvoorwaarde is om meer werk te verrichten met minder ambtenaren, waardoor de efficiency van de overheid wordt vergroot en de bureaucratie wordt verminderd. Dit maakt onderdeel uit van het streven van het kabinet om de rijksoverheid te moderniseren. Medio 2004 wordt een plan van aanpak voor de uitwerking van het shared service center opgesteld dat ter vaststelling aan het kabinet wordt voorgelegd. Het voorneemen van het kabinet is om op 1 januari 2006 het shared service center operationeel te hebben.

Bron: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (4 juli 2003).

Een service wordt goedkoper naarmate die service aan meer afnemers kan worden geboden; door generieke functies samen te brengen, kunnen schaalvoordelen worden gerealiseerd. De vaste kosten, zoals de investering in systemen, kunnen worden gespreid over een groter aantal afnemers.

Bovendien is een SSC voor 100 procent gefocust op de te bieden service en op die manier wordt kennis beter benut: medewerkers van het SSC moeten worden opgeleid in het optimaal verrichten van hun taken: het leveren van producten en diensten uit het portfolio. In een SSC kunnen productiemiddelen efficiënter worden ingezet.

Aandachtspunt is echter wel dat bij een te grote omvang of te veel variatie in producten, diensten, klanten, processen of systeemfuncties ook de complexiteitskosten kunnen toenemen.

Niet alle services hoeven in een SSC te worden ondergebracht. Activiteiten kunnen ook worden uitbesteed aan een externe partij, als de desbetreffende externe partij dezelfde activiteiten reeds uitvoert en de SSC-activiteiten in het bestaande portfolio kan opnemen. Een bestaand SSC kan daarentegen ook zijn schaal vergroten door werk van derden te verwerven.

Praktijkcase: van excellent hypotheekstelsel naar SSC

Een hypotheekverstrekker heeft ongeveer 4 procent van de Nederlandse markt. Om haar dienstverlening te verbeteren, heeft hij geïnvesteerd in de ontwikkeling van een nieuw hypotheekstelsel. Helaas, door een serie tegenslagen zijn de kosten van het stelsel hoger uitgevallen dan gepland. Het resultaat is een prachtig gestroomlijnd hypotheekproces en misschien wel het beste hypotheekstelsel. Maar met die 4 procent marktaandeel is er weinig kans om de investering terug te verdienen: de beheerskosten per polis zijn gewoon te hoog. Na ampel beraad wordt besloten om de backoffice te verzelfstandigen en de backofficediensten ook aan derden aan te bieden. In augustus wordt deze beslissing genomen en in januari is dit 'bedrijf', na keihard werken 'up and running'. De backoffice is een SSC geworden. Overigens, wel nadat in de stuurgroep en stevig gevecht is geleverd met de directeuren van de frontoffice over de voorwaarden. Na een paar jaar wordt zo'n 35 procent van de Nederlandse hypotheek door dit bedrijf efficiënt, betrouwbaar en servicegericht onderhouden. Servicemanagement, operational excellence, slimme ICT-oplossingen, een klantgerichte mentaliteit en leiderschap zijn bepalende elementen voor het succes van dit SSC, dat voor een groot aantal opdrachtgevers op basis van serviceafspraken haar diensten verleent.

Unieke kenmerken van een SSC

De unieke kenmerken van een SSC zijn:

- SSC werkt voor meer opdrachtgevers; er is dus meer dan één afnemer. Een SSC kan dan

- schaalvoordelen realiseren door in de backoffice te standaardiseren;
- een SSC maakt vooraf afspraken over wat wordt geleverd tegen welke voorwaarden en voor welke prijs;
- een SSC bepaalt zelf wat het levert en hoe dat gerealiseerd wordt. Het is niet zo dat ‘de klant alles bepaalt’. Variatie in service en kwaliteit is uiteraard mogelijk, maar hierover worden dan wel aanvullende prijsafspraken gemaakt;
- een SSC heeft een eigen resultaatverantwoordelijkheid; de continuïteit van een SSC moet op de lange termijn zeker zijn gesteld.

Verskillende vormen van een SSC

- Een SSC kan in verschillende vormen voorkomen:
- Shared Business Process: te denken valt aan gezamenlijke claimafhandeling, samenbrengen van marketingactiviteiten in een service center, een gemeenschappelijk servicegericht callcenter;
 - Shared Back Offices: onder andere een gezamenlijke financiële administratie, een gezamenlijke productadministratie (schade, leven, pensioen, zorg);
 - Shared Support Process; te denken valt aan een gezamenlijke HR, ICT, Facilitair Bedrijf.

Bergeron gaf de volgende mogelijkheden voor shared services (zie het kader: Potentiële omgevingen voor een SCC).²

Potentiële omgevingen voor een SSC

Beheer Faciliteiten:

- postkamer
- kopieer- en printservice
- archief
- inkoop
- catering

Klantenservice:

- service buitendienst
- telefonische klantenservice (callcenter)

Administratief:

- financiële administratie
- pensioenadministratie
- loonadministratie

Personeelsmanagement (HR):

- werving en selectie
- personeelsadministratie
- opleidingen

ICT:

- applicatieontwikkeling

- helpdesk
- beheer en exploitatie
- opleiding

Onroerend goed:

- beheer gebouwen
- inrichting
- beveiliging

Verkoop en marketing:

- advertentiecoördinatie
- direct mail
- verkoop buitendienst
- telemarketing
- orderverwerking

Een shared service center vraagt om een specifieke inrichting en besturing: een streefbeeld

Wat zijn de bestaansredenen van het SSC, welke doelen worden nagestreefd en wat is nodig om het SSC succesvol in te richten?

Een voorbeeld van missie en doelen

Missie: het SSC is de kennis- en informatiemotor rondom onze pensioenproducten en -diensten, waarin wij met plezier en inspiratie samenwerken. Door krachten te bundelen, kunnen wij beter innoveren en tegen lagere kosten een kwalitatief hoogwaardig producten- en dienstenaanbod leveren.

Doelen: meer innovatiekracht en kennisbundeling, hogere efficiency in uitvoeringsprocessen, meer transparantie van onze bijdrage en een hogere kwaliteit van diensten en producten.

Meetbare doelen: 60 procent standaardisatie en hergebruik van uitvoeringsprocessen en systemen, 25 procent productiviteitswinst, 50 procent minder dubbel werk, 80 procent van de proces- en productvragen zijn met behulp van ons kennissysteem direct te beantwoorden, 90 procent betrouwbare service conform de serviceovereenkomst (Service Level Agreement) en een ziekteverzuim van maximaal 4 procent.

De positionering en strategie van het SSC

De positie van het SSC moet duidelijk zijn. Wat is de plek van het SSC in de structuur van de (moeder)organisatie:

- is het een centrale service-unit binnen een groep of holding met het accent op producten- en dienstensturing?
- is het een servicepartner van een groep of hol-

² B. Bergeron, *Essentials of shared services*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, October 2002.

ding met het accent op de samenwerking en de toegevoegde waarde?

- het een zelfstandig bedrijf met het accent op eigen strategie en prioriteiten en een eigen winst- en verliesrekening?

Welke strategie wordt er gekozen? De rol die ten opzichte van de klant wordt gespeeld en de wijze waarop de producten en de diensten tot stand komen en worden geleverd, zijn hierbij bepalend. Bij deze strategiekeuze kunnen de waardedisciplines van Treacy en Wiersema worden gehanteerd:³

- customer intimacy: de klant staat centraal bij het leveren van het product of dienst, de producten en diensten voldoen zo precies mogelijk aan de wensen en eisen van de klant;
- product leadership: de kwaliteit van het product of dienst staat centraal, producten en diensten zijn de beste in hun soort en klanten zijn bereid hier meer voor te betalen;
- operational excellence: het reduceren van kosten staat centraal zonder dat de kwaliteit van het product of de dienst ter discussie staat.

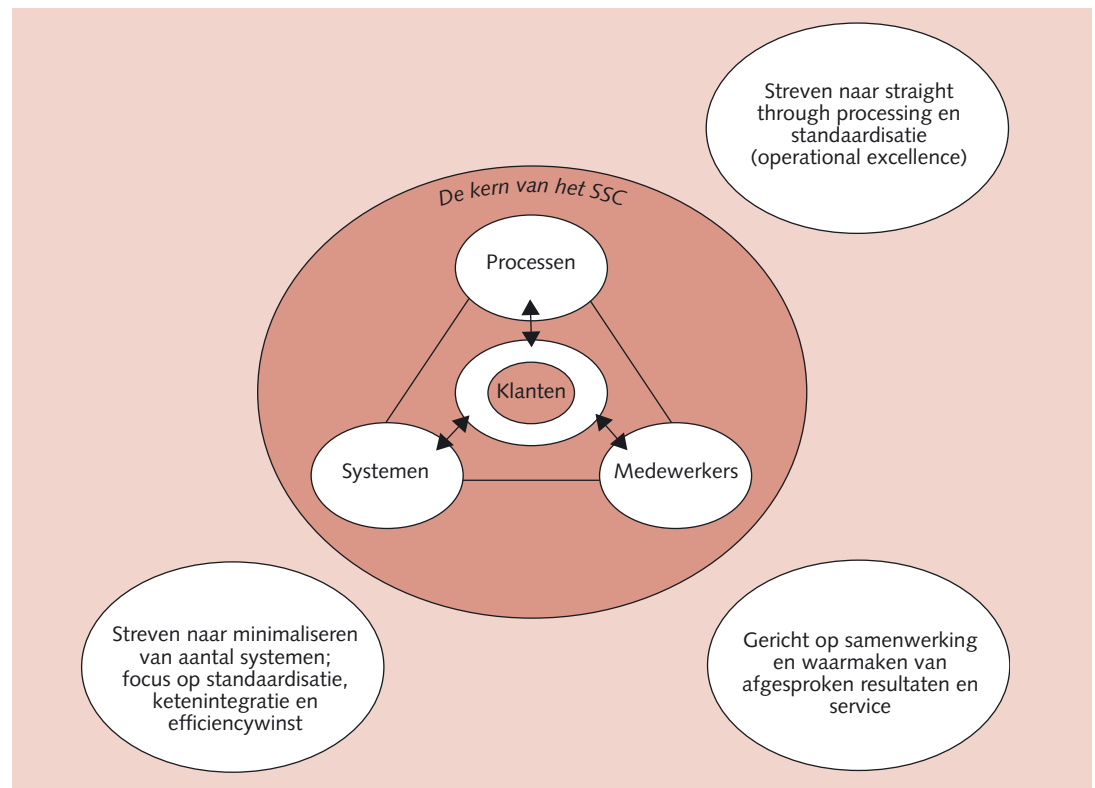
Dikwijls gaat het om een combinatie van twee stra-

tegieën: customer intimacy en operational excellence. De focus wordt meestal gelegd op operational excellence, omdat de kostenreductie en de verhoging van kwaliteit vaak gelden als de belangrijkste uitgangspunten voor concentratie van serviceactiviteiten. Het gaat dan om het inrichten van een strak, voorspelbaar, efficiënt, kwalitatief goed proces als basis voor een op de klant toegesneden service.

Op welke locatie(s) wordt het shared service center gevestigd? De keuze van de locatie van het SSC is afhankelijk van criteria zoals kostenniveau, de lokale arbeidsmarkt, de benodigde huisvesting, de aanwezige ICT-infrastructuur en de (fiscale) wet- en regelgeving (indien er sprake is van een buitenlandse locatie). Belangrijk is uiteraard of er bruikbare bestaande locaties beschikbaar zijn waar activiteiten kunnen worden gebundeld. Veranderen van vestigingsplaats kan leiden tot veel onrust, maar biedt ook kansen voor een vernieuwende start.

ICT maakt het ook mogelijk om voor de klanten een virtueel, dus overal via internet aanwezig shared service center in te richten en een koppeling te maken met bestaande processen en transacties.

Figuur 1. De kern van het SSC



3. M. Treacy en F. Wiersema, *De discipline van marktleiders*, Scriptum, Schiedam, 1995.

De klanten en leveranciers van het SSC. De vorm waarin met klanten en leveranciers wordt samengewerkt is afhankelijk van de gekozen strategie. Het gaat hier meestal om de keuze tussen een transactionele samenwerking of een functionele samenwerking. Bij een transactionele samenwerking heeft het SSC een vaste plaats in de keten en worden goede logistieke afspraken gemaakt over de levering van de producten en de diensten en bijbehorende informatie-uitwisseling. Bij functionele samenwerking wordt een functie van het SSC uitbesteed, waarna in Service Level Agreements (SLA's) afspraken worden vastgelegd.

De producten en diensten van het SSC. Een van de belangrijkste zichtbare resultaten van het SSC is de producten- en dienstencatalogus met de producten en diensten voor de klant. Bij de opzet van de catalogus is het van belang de producten van het SSC in te passen in een grotere propositie voor de klant; die producten kunnen een van de bouwstenen zijn van die propositie. Zo kan een hypotheekdienst die door een SSC wordt geleverd, onderdeel zijn van een grotere propositie, waarvan ook een levens-, inboedel-, opstal- en alimentatieverzekering deel uitmaken. Ook moet het mogelijk zijn om serviceniveaus te laten variëren.

De focus op service aan klanten. De kern van het SSC bestaat uit mensen die resultaat- en servicegericht processen uitvoeren met behulp van geavanceerde systemen ten behoeve van klanten (zie figuur 1). Als je kijkt vanuit het (eind)product van een SSC, namelijk de dienstverlening aan de klant, dan zijn drie onlosmakelijk verbonden elementen onderscheidend:

- de processen: welke processen worden gehanteerd om de dienstverlening te kunnen leveren?
- de medewerkers; welke medewerkers werken in het SSC en over welke vaardigheden (competenties) beschikken deze medewerkers?
- de systemen: welke systemen en ICT-componenten (techniek) vormen de technische basis voor de dienstverlening?

Deze drie elementen tezamen leiden tot het (eind)product, of de dienstverlening die het SSC aan de klant levert. Dat eindproduct of die dienstverlening moet aangehaakt zijn aan het klantsysteem: wat is de vraag van de klant, hoe wordt die vertaald in de juiste producten en diensten en hoe wordt een goede verbinding gelegd met de processen die de klant uitvoert? De visie van een SSC is

dikwijls het leveren van klantgerichte service tegen zo laag mogelijke kosten. Deze visie kan vertaald worden naar missie en doelen, naar producten en diensten, naar positionering en naar klanten en naar leveranciers.

De organisatie van het SSC: ondernemend, klantgericht, resultaatgericht

Hoe ziet de organisatie van het SSC eruit in termen van samenwerking, leiderschap, besturing en inrichting?

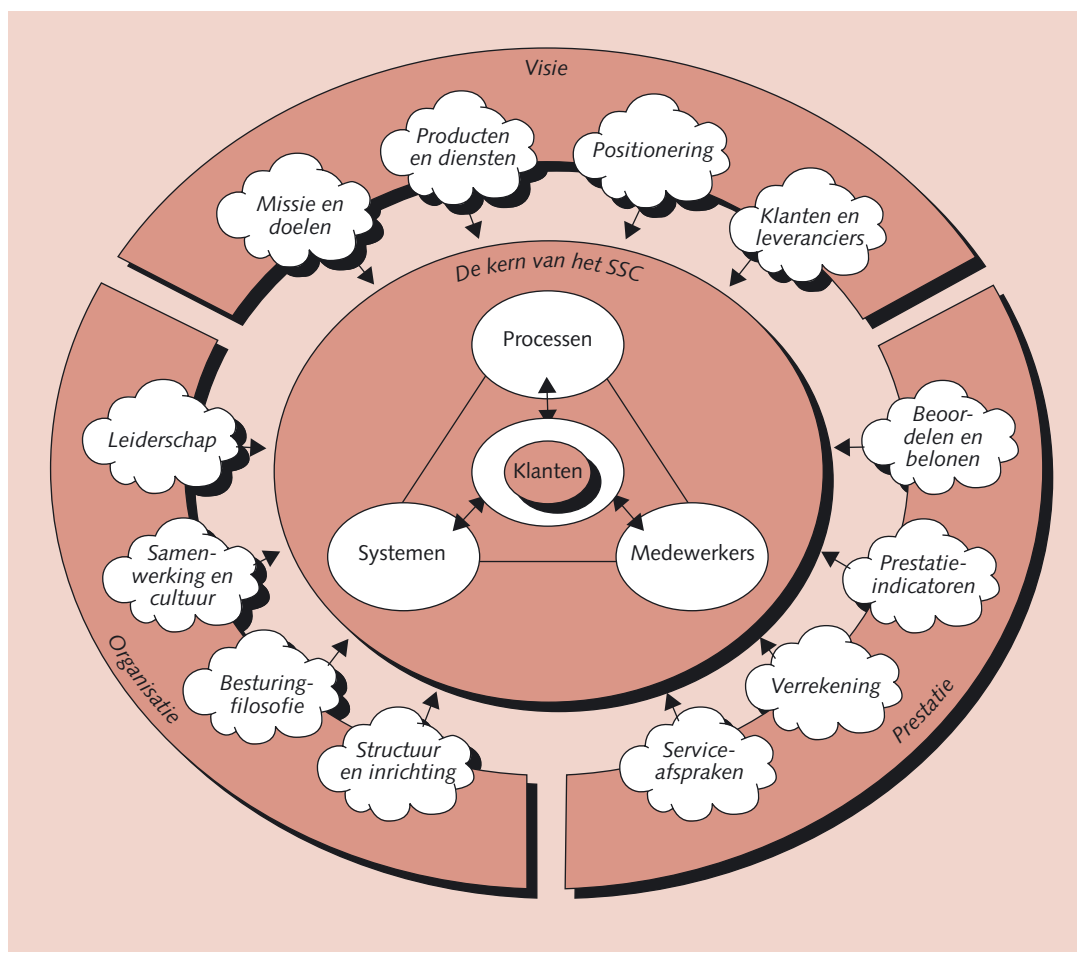
Onderlinge samenwerking. Ook al zijn de processen en de systemen nog zo goed, de wijze waarop de medewerkers de diensten leveren is bepalend voor het eindresultaat. De medewerkers van een SSC moeten zeer goed samen kunnen werken en er moet een open en klantgerichte cultuur heersen. Het gaat er immers om dat in de teams resultaten worden geboekt. Mensen werken niet meer in 'de backoffice' of in 'de ondersteuning'; het SSC moet gaan voelen als 'eigen business'. Als team moet je elkaar helpen om de afspraken en service waar te maken en moet je steeds nadenken over mogelijke verbeteringen.

Leiderschap. Voor management en medewerkers geldt dat het werken in een SSC een ondernemende, klantgerichte en resultaatgerichte instelling vereist. De leider moet gevoel hebben voor de producten of de diensten en de competenties van de medewerkers en de systemen moeten bijdragen aan de totstandkoming van deze producten of diensten. Bij de migratie naar een SSC gaat het er niet alleen om dat het SSC goed wordt ingericht, maar ook dat bestaande structuren en patronen als die niet passen bij een dienstverlenende organisatie ter discussie worden gesteld.

Als het SSC er eenmaal staat, gaat het erom de service goed te managen, efficiencywinst te realiseren en de medewerker te inspireren die de producten en de diensten tot stand brengen.

Besturingsfilosofie. Duidelijk moet zijn waarop het SSC wordt afgerekend en wanneer er sprake van succes is. Zo laag mogelijke kosten? Ieder jaar weer een beetje efficiencywinst? Ieder jaar bijdragen aan een aantal innovaties? Duidelijk moet ook zijn of het SSC geld moet opbrengen (profit center) of geld mag kosten (cost center) of dat het op budget wordt aangestuurd. Omdat samenwerking altijd een succesfactor is, moet die in de besturing tot uiting komen.

Figuur 2. Samenhangend en evenwichtig SSC



Structuur en inrichting van het SSC. Het SSC moet proces- en teamgericht zijn ingericht. Dat wil zeggen afgestemd op de wijze waarop de producten en de diensten tot stand worden gebracht en worden geleverd. De efficiencyvoordelen en kwaliteitsverbetering zullen pas worden verwezenlijkt als de juiste teams zijn samengesteld. Let erop het SSC niet zo groot en complex te maken dat veel afstemming en coördinatie nodig zijn.

De prestatie: waarmaken wat is afgesproken

De prestaties die het SSC levert kunnen worden afgezet tegen de vastgestelde serviceovereenkomsten, de wijze van verrekening, de prestatie-indicatoren en ten slotte de beoordeling en beloning van medewerkers.

De serviceovereenkomsten voor het leveren van producten en diensten. Als je serviceovereenkomsten wilt maken, onderhouden en evalueren, moet je ervoor zorgen dat je duidelijke afspraken met klanten maakt en die ook bewaakt. Dit proces wordt

ook wel Service Level Management genoemd, een term afkomstig uit de ICT-wereld.⁴

Met de klant worden afspraken gemaakt over de diensten die geleverd moeten worden van het kwaliteits- en/of prestatieniveau dat de klant verwacht. Service Level Management kent de volgende stappen:

- het definiëren van de bij de producten en diensten behorende service levels (prestatieniveaus);
- het onderhandelen met de klanten over de te leveren services en service levels;
- het vastleggen en bijstellen van SLA's;
- het volgen en bewaken van de service levels;
- het evalueren van de geleverde services.

Op die manier kunnen de telkens wisselende behoeften en wensen van de klanten worden gehonoreerd en worden vertaald in een stabiele en efficiënte levering van diensten en producten.

De verrekening: kosten, tariefstructuren en verrekenmodel. Voor het leveren van de producten en de diensten door het SSC gelden de principes van de

4. IT Infrastructure Library (ITIL), een procesraamwerk voor ICT service management processen (www.ogc.gov.uk) en het Kwintess-onderzoek naar de match tussen vraag en aanbod in ICT dienstverlening (www.kwintess.nl).

integrale kostprijs: de klant betaalt een vooraf afgesproken prijs voor de volledige keten van activiteiten die nodig zijn om de producten en de diensten tot stand te brengen en te leveren. Variatie is mogelijk, maar dan op basis van aanvullende kwaliteits- of functionaliteitseisen van de klant. De rapportage over kostprijsberekening en financiële huishouding moet goed te begrijpen zijn door de klant.

De prestatie-indicatoren. De prestaties van het SSC worden gemeten in termen van efficiencywinst, het voldoen aan de in de SLA overeengekomen serviceniveaus, de aantoonbare toegevoegde waarde voor de klant en de tevredenheid van de medewerkers van het SSC.

Beoordelen en belonen. Wij gaan ervan uit dat de resultaten van het shared service center ook in de beloning van de medewerkers tot uitdrukking ko-

men. Resultaten en serviceniveaus moeten door de teams worden gerealiseerd en als dat succesvol gebeurt en wanneer ook concrete besparingen worden gerealiseerd, komt dit tot uitdrukking in de beloning.

Een SSC is gericht op service en niet op taken

Als een shared service center evenwichtig en samenhangend is vormgegeven (zie hiervoor figuur 2), kan een SSC optimaal functioneren. Wij weten uiteraard dat zo'n ideale organisatie nergens bestaat, maar het streefbeeld zullen veel managers van SSC's herkennen. Voor de bestuurders is het ook een ideaal: goede service, transparantie, lage kosten, resultaatgericht en inspirerend.

In figuur 3 staat een overzicht van de verschillen tussen een shared service center en een 'conventionele' gecentraliseerde afdeling of activiteit.

Figuur 3. Overzicht van de verschillen tussen een SSC en een gecentraliseerde activiteit

Aspect	SSC (servicegericht)	Gecentraliseerde activiteit (taakgericht)
Missie en Doelen	Servicegericht en veelal operational excellence als strategie: goedkoop, goed, transparant	Optimaal uitvoeren van de afgesproken taken
Positionering	Autonome unit die zelfstandig afspraken maakt met klanten, leveranciers en top; veelal goed afgestemd op klantlocaties	Stafafdeling of facilitair bedrijf; veelal op hoofdkantoor
Klanten en leveranciers	Partners in service voor de klant en ten behoeve van de 'klant van de klant'; kan ook voor derden werken	Gedwongen winkelnering op basis van afgesproken taakafbakening; centrale inhuur van leveranciers
Producten en diensten	Afgesproken producten- en diensten-catalogus; klant staat centraal (vraaggestuurd)	Taken staan centraal
Serviceafspraken	Service Level Management; klant kiest serviceniveau en ook de daarbij behorende kosten	Taakafbakening; eventueel aanbodgedreven serviceafspraken
Samenwerking en cultuur	Samen de klus klaren; service aan de klant waarmaken, intern ondernemerschap	Veelal taakgericht en met verantwoording aan de top
Leiderschap	Ondernemend en resultaatgericht	Gericht op verantwoording afleggen
Besturingsfilosofie	Managen van onderlinge samenwerkingsafspraken; sturen op waarmaken van afgesproken resultaten	De top stuurt aan op resultaat binnen afgebakende taken
Structuur en inrichting	Proces- en teamgericht; focus op operational excellence	Vak- en/of taakgericht
Verrekening	Op basis van integrale kostprijs; variatie in service kent eigen tarieven	Budgetgestuurd
Prestatie-indicatoren	Gericht op efficiencywinst, serviceafspraken en toegevoegde waarde voor klant en medewerker	Gericht op verantwoorde planning en control
Beoordelen en belonen	Teambeoordeling op basis van realisatie van doelstellingen en serviceafspraken; vast en variabel	Beloning op basis van kennis, bijdrage en ervaring; grotendeels vast

De keuze voor een shared service center betekent een verschuiving van de machtsbalans

Als een organisatie kiest voor het realiseren van een SSC betekent dat een verandering in de wijze waarop operationele en bestuurlijke processen door mensen met behulp van systemen worden uitgevoerd. Daarbij vinden ook verschuivingen plaats in zeggenschapsrelaties en beïnvloeding ofwel verschuivingen in de macht. Wij gaan hier in op die veranderingen. De metafoor van ‘het spel’ is hier van toepassing: het spel kan goed gespeeld worden als het speelveld helder is en de spelers gezamenlijk hun inspanningen richten op de gemeenschappelijke doelstellingen. Het gaat ook om winnen of verliezen.

Praktijkcase: de machtsaspecten rondom een SSC

Na rijp beraad neemt de raad van bestuur de beslissing: ‘Wij gaan de twee backoffices samenvoegen en omvormen tot een SSC. In eerste instantie alleen voor onze eigen productie, maar wij richten die backoffice vanaf het begin zo in dat ze ook voor derden kan werken. De fusiegolf is immers nog niet voorbij. Het is een complexe onderneming waarin wij de bedrijfsprocessen, de systemen en de besturing aanpassen, en waarin wij van medewerkers andere, meer servicegerichte competenties vragen. En als wij het waarmaken, leidt dit tot een stevige besparing en afslanking. Dit proces wordt geleid door onze meest resultaatgerichte manager. Wij maken hem hier fulltime voor vrij. Als raad van bestuur delegeren wij de realisatie van het SSC aan hem. Als hij het niet kan waar maken, wie dan wel?’

De net benoemde manager tuigt zijn team op en gaat voortvarend aan de slag. Iedere twee weken rapporteert hij aan de raad van bestuur over de voortgang. Toch loopt het niet lekker. Het blijkt moeilijk te zijn om mensen uit de staande organisatie erbij te betrekken, terwijl het vormen van een SSC toch topprioriteit was. In de stuurgroep leunen de andere directeuren achterover als hij het woord voert, met hier en daar een stekelige opmerking. Tijdens de informatiebijeenkomsten krijgt hij nauwelijks vragen, terwijl het achteraf zoemt op de gangen. Een aantal collega-directeuren laat aan de raad van bestuur weten dat ze het niet eens zijn met belangrijke bestuurlijke en strategische keuzes over de inrichting van het SSC. Als ze daar een welwillend oor treffen, vertellen ze meer. De raad van bestuur bespreekt dit met de manager tijdens de tweewekelijkse voortgangsbesprekingen. Het valt de manager op dat hij nooit meer ge-

beld wordt door zijn collega's, terwijl hij daarvoor toch zeer regelmatig geconsulteerd werd.

Dan wordt een belangrijke mijlpaal niet gehaald. Dit tot verrassing van de raad van bestuur. Alles ging toch goed, behalve die paar strubbelingen? De raad van bestuur duikt zelf in het project en praat met de betrokken directeuren en managers. Langzaam maar zeker wordt duidelijk dat de anderen het niet zien zitten als het project op deze manier wordt gecontinueerd. ‘Die manager gaat wel erg zijn eigen gang, en het is de vraag of wij het met zo'n SSC niet complexer maken dan nodig. Wij hebben toch vanaf het begin gezegd dat het zo nooit zal lukken.’

De raad van bestuur besluit de ambitie aan te passen en alleen de huidige backoffice te optimaliseren. Dat kan ook onder leiding van de huidige backoffice-managers.

De macht verschuift

Met de implementatie van een SSC verandert de machtsbalans in een aantal opzichten:

- De managers van de organisatorische eenheden (businessunits, directoraten, resultaatverwoordelijke eenheden) verliezen voor hun gevoel een stuk autonomie en directe invloed; ze moeten ‘delen’ in waar ze voorheen over konden ‘beschikken’;
- De medewerkers moeten in een andere context (en soms op een andere locatie) gaan werken, waar een resultaatgerichte cultuur wordt nagestreefd. Dit kan leiden tot weerstand en mobilisering van bijvoorbeeld de OR of vakbonden;
- De managers van de servicecentra lijken meer invloed te krijgen; ze krijgen autonomie en zeggenschap over resources, maar moeten wel serviceafspraken maken.
- De middelmanagers zien dat het aantal managementposities als gevolg van de concentratie afneemt en dat hogere eisen worden gesteld aan managers;
- De staffunctionarissen zien een nieuwe autonome eenheid ontstaan die haar eigen inrichting, faciliteiten, ICT en HR-beleid vaak op een andere manier wil organiseren;
- De bestuurders zien een concentratie van activiteiten, komen relatief meer op afstand, maar willen wel zekerstellen dat betere service tegen lagere kosten gerealiseerd wordt en dat men elkaar niet ‘de tent uitvecht’;
- De leveranciers zien dat onderhandelingsmacht wordt geconcentreerd; enige externe leveranciers (service providers) hebben grote belangen en willen dat activiteiten aan hen worden uitbesteed.

Figuur 4. Argumenten voor en tegen een SSC

Argumenten voor een SSC	'De achterkant van het gelijk'
Je kunt schaafeffecten realiseren en daarmee kosten besparen	Meer verkopen levert veel meer op; laten wij daar de energie op richten
Als je voor meer klanten en in grotere aantallen werkt, kun je de vaste kosten delen	Je krijgt allerlei extra kosten als gevolg van variatie; niemand krijgt wat hij echt wil en het wordt nog duurder ook
Je kunt investeringen delen	Het duurt langer om het eens te worden over investeringen en prioriteiten; slagvaardigheid gaat verloren
Werken voor klanten op basis van serviceovereenkomsten houdt je scherper en zakelijker	Verzakelijking leidt alleen maar tot bureaucratie en overhead
Mensen werken liever in de frontoffice dan in de backoffice en een SSC biedt als een soort frontoffice zijn diensten aan; dat werkt motiverend	Werken in een SSC brengt ons terug in de tijd van arbeidsdeling en 'time and motion studies'; het is moeilijk om medewerkers daarvoor te motiveren
Als klant van het SSC ben je beter af, want je hoeft je alleen te bekommeren om wat je wilt en wat dat mag kosten. Het 'hoe' en het realiseren doet het SSC	Je verliest als klant van een SSC autonomie en flexibiliteit; het wordt moeilijker om op kansen in te spelen
Samenwerken leidt tot meerwaarde voor de uiteindelijke klant	Samenwerking leidt tot extra wrijvingsverlies, waar de klant de dupe van wordt

Een van de SSC-managers die wij spraken, zei: 'wij hebben nu vijf vingers samengevoegd, en het is aan ons om te laten zien dat wij dan ook een vuist kunnen maken'. In de discussie over het SSC nemen zowel de voor- als de tegenstanders het woord.

De argumenten uit het debat tussen voor- en tegenstanders hebben wij samengevat in figuur 4. Het is een wankel evenwicht. Enerzijds willen de nieuw benoemde SSC-managers hun 'bedrijf' zo goed en daadkrachtig mogelijk inrichten; dat is nodig om ook in de toekomst aan de verwachtingen te kunnen voldoen. Anderzijds kan dit alleen in samenwerking met de toekomstige 'klanten', die veelal het gevoel hebben dat ze iets 'weggeven', en met managers die verworven posities in zekere zin moeten opgeven en nog niet weten wat ze ervoor terugkrijgen.

Bij de inrichting van het SSC wordt het spel gespeeld: wie mag meebeslissen, wie komt in het SSC-team, waar ligt het ontkoppelpunt ofwel 'de knip', wie krijgt zeggenschap over mensen, middelen en systemen, waar wordt het gehuisvest en hoe ver gaat de autonomie? Het maakt uit hoe groot de spelers het belang inschatten van de activiteiten die in het SSC worden geconcentreerd. Als het gaat om de zeggenschap over delen van het primaire proces, dan wordt het spel intensiever gespeeld dan wanneer het om minder belangrijke activiteiten gaat.

Hoe kun je politiek gedrag herkennen

De spelers gaan het spel allemaal aan met al dan niet geëxpliciteerde doelstellingen. Soms constructief (een prachtig SSC), soms defensief (zo weinig mogelijk kwijtraken). Soms zakelijk (een sterkere concurrentiepositie), soms persoonlijk (mijn weg naar de raad van bestuur). Overigens is hier niets verkeerd aan. Het is de realiteit. Wij hebben geleerd dat dit machtsspel zeker in het begin van de vorming van SSC's dominant is. Als het lang duurt kan het contraproductief werken.

Het is niet altijd goed te zien hoe het spel wordt gespeeld. Dit kan per organisatie verschillen.

Daarom is het van belang de verschijningsvormen en het instrumentarium te kennen, zodat je het spel beter kunt herkennen en spelen. Te denken valt aan goed lobbyen, aan vertragen en versnellen, beïnvloeden van sleutelfiguren, een coalitie vormen met mensen met vergelijkbare belangen, kiezen waarover en wanneer en met wie je het conflict aangaat, informatie (al dan niet waar) lekken, prestaties uitvergroten, zondebokken benoemen.

In figuur 5 geven wij een overzicht van de activiteiten die kunnen worden ontplooid in het kader van het machtsspel.⁵ Met behulp van dit overzicht kan politiek gedrag worden 'gecodeerd', met als doel een analyse te maken van de opstelling van de spelers in relatie tot hun machtspositie.

In een specifiek geval zijn wij nagegaan welk politiek gedrag voorkomt bij de vorming van een SSC.

5. K.I.A. Fehse, *The role of organisational politics in the implementation of information systems*, proefschrift Universiteit Twente, 2002.

Figuur 5. Codelijst van politiek gedrag

Tactiek	Activiteiten
Beïnvloeden	<ul style="list-style-type: none"> - de regels manipuleren (opdrachten veranderen; bepaalde verzoeken weigeren maar andere soortgelijke verzoeken inwilligen); - de expertise van anderen ondermijnen; - selectieve informatie verspreiden (alleen gunstige, positieve interpretaties); - druk uitoefenen (in bedekte termen bedreigingen uiten; in bedekte termen dreigen met negatieve consequenties als bepaalde activiteiten niet worden uitgevoerd); - overtuigen (argumenten gebruiken om iets gedaan te krijgen); - optreden als 'afgevaardigde' van een invloedrijke stakeholder(groep); - afleiden (door 'valse' argumenten te gebruiken; afleiden door over een ander onderwerp te beginnen); - tevoren indekken (om je te beschermen tegen desillusies, eigen resultaten achter de hand houden); alternatieven (oplossingen) aanbieden.
Allianties vormen	<ul style="list-style-type: none"> - bij voorbaat overeenstemming bereiken (samen een besluit nemen over een kwestie die zich in de toekomst zou kunnen voordoen); - fysieke uitsluiting (besluitvorming met slechts een deel van de groep stakeholders; acties afstemmen met sleutelfiguren); - meningen of ideeën van anderen negeren (mentale uitsluiting); - steun zoeken bij een machtige stakeholder; - andere (invloedrijke) stakeholders uitnodigen als er beslissingen moeten worden genomen.
Conflicten vermijden	<ul style="list-style-type: none"> - uitstellen; - compromissen sluiten; - je vrijblijvend opstellen; - snel veranderen van mening; - nooit een invloedrijke groep of invloedrijke stakeholder passeren; - met invloedrijke stakeholders instemmen met voorbijgaan aan eigen (ander) standpunt; - geen verantwoording nemen; - een goede sfeer creëren door expertise te erkennen, door naar mensen te luisteren; - begrip tonen.
Een zondebok zoeken	<ul style="list-style-type: none"> - de verantwoordelijkheid bij iemand of iets anders leggen; - anderen beschuldigen, terwijl ze niet bij de besluitvorming aanwezig waren; - anderen gebruiken om 'de kolen uit het vuur te halen'; - anderen impopulaire maatregelen laten nemen; - mensen tegen elkaar uitspelen.
'Image building'	<ul style="list-style-type: none"> - goodwill creëren door je goede bedoelingen te laten blijken; - expertise uitstralen; - operationele kennis uitstralen; - projectkennis uitstralen; - autoriteit uitstralen.
In de aanval gaan	<ul style="list-style-type: none"> - tegenwerken; - confronteren; - onder druk zetten; - dwingend optreden; - oppositie voeren; - tijdens de besluitvorming iemand beschuldigen; - openlijk dreigementen uiten.

Het antwoord was veelzeggend: al het gedrag dat in figuur 5 wordt genoemd hebben wij feitelijk waargenomen. Daar moet je dus rekening mee houden. Een SSC kan nooit alleen op inhoudelijke argumenten worden ingericht. Het machtsspel is een gegeven.

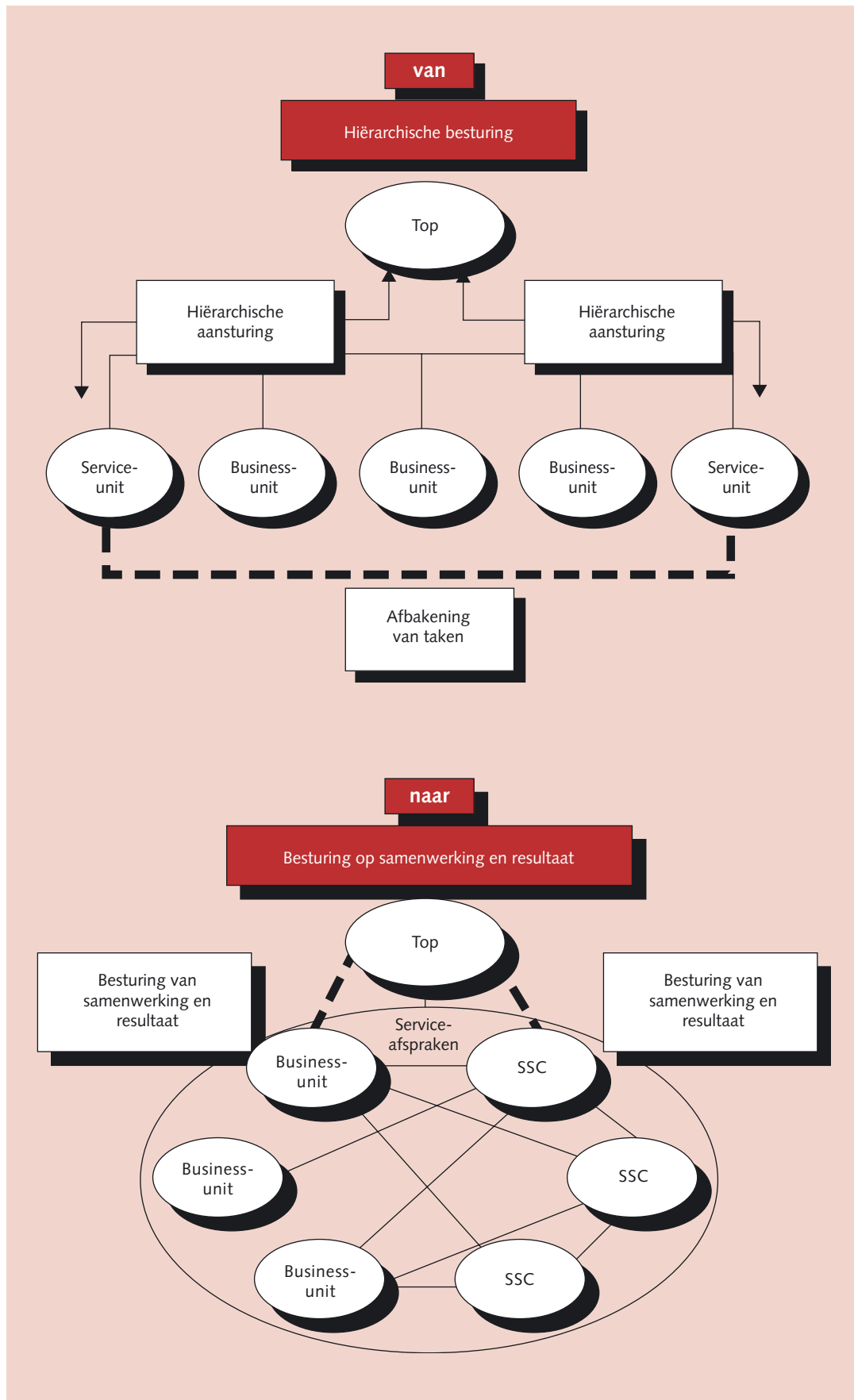
Het kan in dit machtsspel dus hard tegen hard gaan. Soms gaat het openlijk en ziet iedereen het, soms gaat het impliciet en intuïtief. Als het spel niet (of niet adequaat) wordt gespeeld, is de kans groot dat de SSC-manager zijn doel niet bereikt: het SSC gaat niet door of is een slap aftreksel van wat was beoogd. In een aantal situaties hebben wij

meegemaakt dat de positie van de SSC-manager of SSC-promotor zo wankel was geworden, dat zijn vertrek uit die organisatie als enig alternatief werd gezien.

De rol van de top is cruciaal

Bij de bepaling van de nieuwe verhoudingen in de organisatie moet de onderlinge relatie nog duidelijk worden gemaakt. Dat is een vraagstuk van macht en invloed. De koers voor deze verandering en de uiteindelijke besteding daarvan moet door de top worden uitgezet, respectievelijk worden gerealiseerd. Daar ligt veelal het machtsce-

Figuur 6. Van een hiërarchische relatie naar een samenwerkingsrelatie



trum en de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid. Als de top de verandering in onderlinge relatie niet duidelijk maakt en dit niet pro-actief bewerkstelligt, in woord en daad, kunnen er ‘veenbranden’ ontstaan, waarbij de spelers elkaar (en de top) blijven testen (en soms pesten).

Wat het nog complexer maakt, is dat ook de relatie van de top met elk van de eenheden verandert (zie figuur 6). Uiteindelijk blijft de top wel de eindverantwoordelijkheid houden, maar de eenheden moeten onderling afspraken maken over producten/diensten, prijs, service, kosten en samenwerking. Ook moet men afspreken hoe deze afspraken te monitoren. De top moet dan als facilitator functioneren, volgen of het goed gaat én de spelers scherp houden. Soms schiet het verandervermogen van een bestuurder tekort. Hij of zij blijft zich met de verandering bemoeien en dat werkt dan contra-productief voor de verhoudingen die in een SSC zijn gewenst. De top is er soms ook de oorzaak van dat doelstellingen en resultaten niet worden behaald, terwijl anderen vaak de schuld krijgen.

Ervaringen bij het balanceren tussen pracht en macht

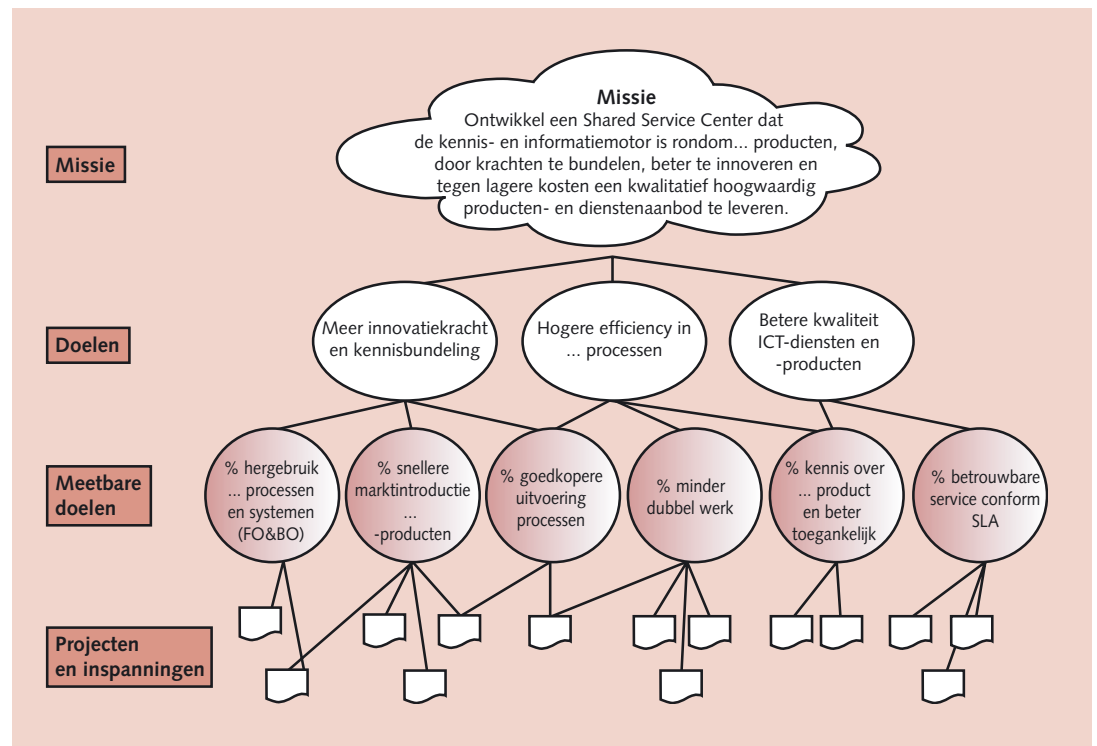
Wij hebben beschreven wat een SSC is, wat er komt kijken bij de inrichting van een SSC en in

hoeverre de machtsbalans een rol speelt. Wat rest, is de implementatie van een SSC. Het gaat om een aanpassing van een organisatie, dus alle lessen uit de veranderkunde zijn ook voor de vorming van SSC's aan de orde. Om in te kunnen spelen op de specifieke inrichtings- en machtsvraagstukken die bij de implementatie van een SSC een rol spelen, geven wij hierna handreikingen die voortkomen uit onze praktijk. Wij sluiten af met enkele overwegingen bij de uiteindelijke keuze voor een SSC.

Handreikingen uit de praktijk

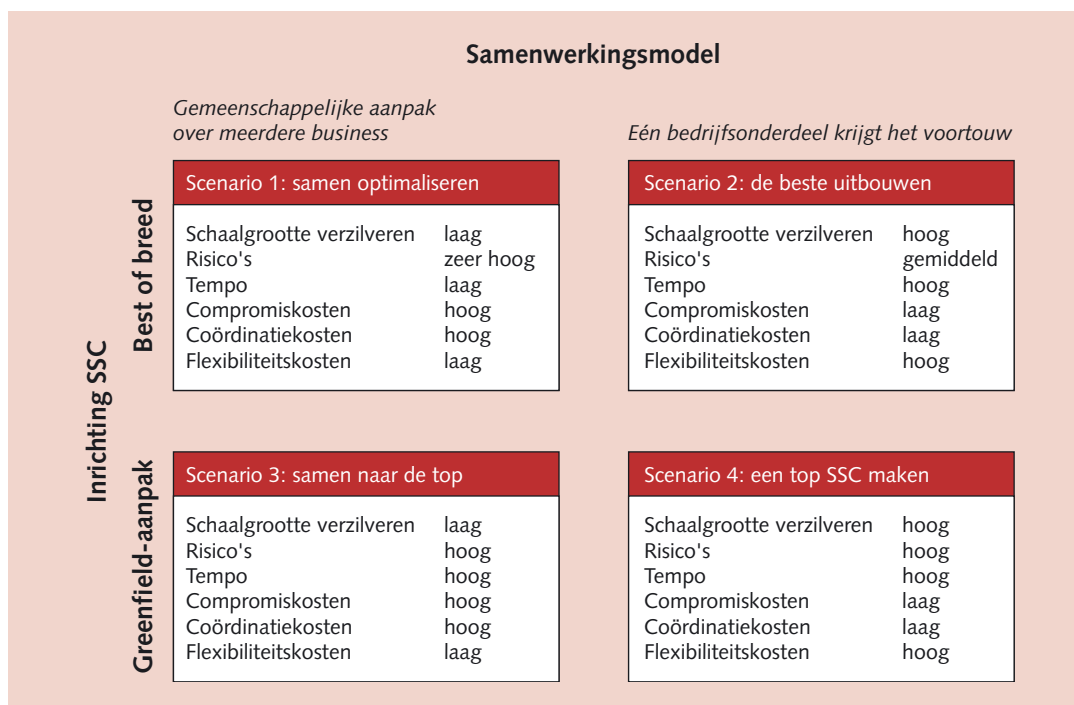
Doelen en inspanningen op één lijn. Om de doelen en de inspanningen die benodigd zijn om het SSC te implementeren helder te krijgen en ervoor te zorgen dat die gedragen worden door alle betrokkenen, is het nuttig om gezamenlijk een Doel-Inspanningen Network (DIN) te maken.⁶ Een DIN is een instrument waarmee je de logische samenhang kunt beschrijven tussen de organisatie-doelen en de activiteiten om deze doelen te bereiken. Het instrument wordt gebruikt om overzicht te bieden, maar ook om inzicht te geven in de relaties tussen de doelen en de inspanningen en om aan te geven hoe de inspanningen het bereiken van de doelen ondersteunen. Het DIN helpt bij het stellen van prioriteiten. Zie figuur 7 voor een voor-

Figuur 7. Voorbeeld van een Doel Inspanningen Network



6. G.T. Wijnen en T. van der Tak, *Programma-management*, Kluwer, Deventer, 2002.

Figuur 8. Implementatiescenario's



beeld. Op basis van het DIN kan een implementatieplan worden opgesteld met tastbare doelen en resultaten.

Kies bewust een implementatiescenario. In veel grote organisaties wordt een SSC gevormd, omdat het niet efficiënt is dat vergelijkbare activiteiten op meer plaatsen plaatsvinden. Vijf hypotheekadministraties, iedere businessunit zijn eigen ICT-afdeling, op ieder departement een eigen P&O-organisatie. Wij hebben diverse malen ervaren dat al heel snel de vragen komen: ‘wat wordt dan de rol en de bijdrage van dat servicecenter, wat blijven wij zelf doen, wie heeft de regie en wie neemt het voortouw?’ Ieder van de huidige afdelingen of businessunits heeft redenen om aan te nemen dat zij het beter doen dan de anderen. Als eenmaal besloten is dat er een SSC komt, willen managers over het algemeen daar invloed op uitoefenen. ‘Ofwel onder onze eigen regie, en anders liever niet’, is een veel ervaren reactie. Hierover is een beslissing noodzakelijk.

Gezien de belangen van direct betrokkenen moet de top de keuze maken voor het model van implementatie. In figuur 8 is op hoofdlijnen aangegeven wat de belangrijkste opties zijn en hoe die opties gewaardeerd kunnen worden aan de hand van een aantal belangrijke criteria.

In essentie zijn er vier mogelijke implementatiescenario's. Bepalende factoren zijn de samenwerking bij de totstandkoming van het SSC (alle eenheden werken samen of er staat één bedrijfsonderdeel aan het stuur) en de wijze waarop het SSC wordt ingericht en vorm krijgt (het beste uit wat beschikbaar is of het ideaalbeeld). Van deze vier alternatieven hebben wij de score op de in het schema genoemde criteria aangegeven. Discussie over de opties en criteria moet leiden tot een weloverwogen keuze. Als die beslissing eenmaal genomen en geëffectueerd is, zijn de voorwaarden voor een succesvolle implementatie beter.

Wees als top helder in het toewijzen van rollen. Het ontwikkelen en inrichten van een SSC vraagt van alle betrokkenen een stevige bijdrage. Je doet het niet zomaar en als je het doet, betekent het vaak een ingrijpende verandering. Wij hebben ervaren dat het belangrijk is dat de rollen bij het richten, inrichten en verrichten helder zijn.⁷ De rol die ieder speelt is niet voor de eeuwigheid; een rol verschilt per fase in de ontwikkeling van het SSC. In figuur 9 worden de verschillende rollen uiteengezet.

Zoek de weerstand op. Als duidelijk is wat de doelen zijn, welke inspanningen nodig zijn en wat de implementatiestrategie wordt, dan zijn in de meeste situaties ook de posities van de spelers helder. Wie

7. G.T. Wijnen en R. Kor, *Ondernemen binnen de onderneming*, Kluwer, Deventer, 2000.

Figuur 9. Rollen van betrokkenen bij het SSC

Betrokkenen	Richten	Inrichten	Verrichten
(Toekomstige) klant	Klankbord	Tester, meedenker over verwachtingen, diensten en prestaties	Afnemer, partner in service
Topmanagement	Strategiebepaler, maker van principekeuzes voor inrichting en besturing	Voorwaardenschepper	Toeziethouder op goede samenwerking en resultaten
Managers van andere eenheden (BU's, directoraten, divisies)	Kritische meedenker over strategie; eventueel meebeslissen	Meedenker c.q. mee-beslisser over ontkoppeling ('de knip') en de samenwerking	Manager van service-afspraken en transparante samenwerking
Programma- en projectmanager	Vorbereider, motivator	Trekker, realisator	–
Operationeel SSC management		Kwartiermaker	Leider
Medewerker SSC		Meedenker, inrichter, tester	Uitvoerder
Externe partners en leverancier	Kennisinbrenger	Mede-inrichter	Mede-uitvoerder

zijn de voorstanders en wie de tegenstanders, hoe invloedrijk zijn ze? Kunnen ze de vorming van het SSC frustreren of zelfs tegenhouden? Wij hebben meermalen gezien dat de managers die verantwoordelijk zijn voor de implementatie van een SSC de invloedrijke tegenstanders negeren.

Een tegenstander kan de directeur Marketing en Verkoop zijn, omdat er te veel nadruk wordt gelegd op de backoffice en op kostenbesparing. Of de directeur Personeel en Organisatie, die vindt dat de operational-excellence-strategie niet past bij het te voeren arbeidsmarktbeleid. Ook kan de manager van een grote eenheid die opgaat in het SSC een tegenstander zijn, of bijvoorbeeld een lid van de raad van bestuur dat niet gelooft in het SSC-concept. Wij zien ook dat er weerstand kan zijn tegen de beoogde leider van het SSC. De ervaring leert dat het niet helpt deze weerstand te negeren. Mensen moeten 'on speaking terms' komen. Dat is mogelijk door na te gaan wat de oorzaak en aanleiding is van de weerstand en door te kijken of die weerstand overwonnen kan worden door inhoudelijke of procesmatige aanpassingen.

Dat lukt nooit in één keer, in één gesprek. Als afspraken worden gemaakt, moeten die vervolgens in woord en daad worden nagekomen, anders wordt de weerstand alleen maar vergroot. Lukt het niet om er in overleg uit te komen, dan is het absoluut noodzakelijk dat de top van de onderne-

ming zich uitspreekt over de inhoudelijke en procesmatige weg die gevolgd moet worden.

Maak het zo snel mogelijk praktisch en concreet. Ondanks alle lessen over besturing en machtsspel is een SSC ook gewoon een omgeving waar service moet worden verleend. Het is een organisatie waar klanten – zoals in de missie is verwoord – een aantoonbare toegevoegde waarde moeten beleven van de producten en de diensten van het SSC. Kortom er moet gewoon worden gewerkt. Dat betekent dat de discussie over inrichting en besturing natuurlijk gevoerd moet worden, maar dat wel alvast een start moet worden gemaakt met het ontwikkelen van het producten- en dienstenportfolio en het toetsen van de wensen en eisen van de gebruikers van het SSC. Start dus bij voorbaat met één of twee producten en diensten, ervaar wat erbij komt kijken om het voor elkaar te krijgen (maak bijvoorbeeld een pro-formaproductcatalogus en een SLA, zodat het resultaat van de producten en diensten tastbaar, meetbaar en dus bespreekbaar wordt gemaakt) en maak een inschatting welke inspanning nodig is voor het ontwikkelen en implementeren van alle diensten uit het portfolio.

Ga met mensen aan de slag en experimenteer. Een SSC is zoals eerder vermeld een dienstverlenende organisatie en dienstverlening draait om mensen.

Ook al zijn de plannen nog zo goed, als de mensen niet in staat zijn om de servicebeleving over te brengen bij de afnemers, faalt de opzet van het SSC. Er moet naar ons oordeel dan ook een uiterste inspanning worden gedaan om de SSC-managers en medewerkers op te leiden in en te ondersteunen bij het werken in een dienstverlenende omgeving. Laat daarom de betrokken medewerkers oefenen in de toekomstige rollen door bijvoorbeeld een tijdelijke uitwisseling te regelen met mensen uit een reeds bestaand SSC. Stel dan pas op basis van de ervaringen vast welke aanvullende opleidingen en vaardigheden deze medewerkers nodig hebben en of dit past in de filosofie en planning van de SSC-implementatie.

Betrek er mensen bij die de ervaring hebben. Een SSC is nu ook weer niet zo'n revolutionair concept dat nog niemand er ervaring mee heeft. Er bestaan al veel SSC's en dus kunnen kennis en ervaring met die bestaande SSC's worden uitgewisseld. Breng bedrijfsbezoeken om zichtbaar en tastbaar te laten worden wat een SSC nu eigenlijk is en om te leren van ervaringen van anderen.

De uiteindelijke keuze voor een SSC vraagt een goede argumentatie en absolute steun van de top

Doen wij het of doen wij het niet? Met die keuze worstelen veel bestuurders als ze moeten kiezen al dan niet een SSC in te richten. Om tot een keuze te komen moet eerst goed worden geïdentificeerd wat de focus van het potentiële SSC is en welke waarde daarmee wordt gecreëerd: in hoeverre wordt de klant er beter van, waar kunnen wij het rendement verhogen? Vervolgens is een goede businesscase noodzakelijk waarin duidelijk wordt wat het effect

op de exploitatiekosten is en welke investeringen noodzakelijk zijn om dit effect te realiseren.

Dit zijn niet alleen organisatorische investeringen. Gekeken moet worden naar het integrale plaatje: processen, systemen en systematieken en uiteraard de samenwerking tussen mensen en de ontwikkeling van vaardigheden en competenties. De belangrijkste aandachtspunten bij de keuze voor een SSC zijn:

- zorg voor een heldere focus;
- maak duidelijk welke waarde wordt toegevoegd;
- maak de businesscase; waar zitten de kosten en de baten;
- maak ook de kwalitatieve voor- en nadelen hard en meetbaar;
- formuleer de uitgangspunten op basis van de waarde voor de uiteindelijke klant/afnemer;
- stel voldoende steun bij de smaakmakers zeker voor de argumentatie;
- trek de consequenties voor de aanpassing van de besturing van het totaal, en overweeg of dat leidt tot de gewenste bestuurlijke effecten.

Als op basis van een goede argumentatie een positieve beslissing genomen is, moet het SSC nog worden waargemaakt. Omdat met de opzet van een SSC ook de machtsverhoudingen onvermijdelijk zullen verschuiven, is dit een stevige verandering die goede aansturing vergt. De meeste ongelukken gebeuren omdat de top het niet echt wil, halve keuzes maakt, er geen echte prioriteit aan geeft en het 'de spelers' laat uitvechten. Als de top dus niet overtuigd is van het nut, er geen prioriteit aan geeft, en er geen persoonlijk energie in wil steken, dan kan het concept nog zo prachtig zijn, maar begin er dan niet aan!