



Do's en Don'ts bij het opzetten van Shared Service Centers

Algemeen

Do's

- Concernbrede, productgewijze invoering bij facilitaire dienstverlening.
- Prioriteiten stellen: niet alles tegelijk doen; kies voor een lerende aanpak.
- Start met een project/verbetering waar diensten direct voordeel (ook financieel) van hebben.
- 0-meting vastleggen om resultaten te verantwoorden, zeker ook bij veranderende omstandigheden.
- Veel investeren in het creëren van draagvlak.
- Samen ontwerpen.
- Besluitvorming scheiden van ontwerp.
- Toetsing door experts.
- Zorg voor een klantsysteem met actuele informatie.

Don'ts

- Dienstverlening 'as is' overnemen bij SSC ICT.
- Te veel relatie klant/leverancier positioneren.
- Ingewikkelde nulmetingen en besparingen te vroeg inboeken.
- Het bestaan van een SSC als doel op zich beschouwen.
- Afstappen van gestandaardiseerde processen. Dat ondergraaft het SSC.
- Als grote gemeente hang naar groot, groter, grootst hebben. Waak ervoor: groter is niet altijd beter.



- Formaliteiten het belangrijkst laten zijn.
- Onderschatten van de kloof tussen ICT en gebruikers. Investeer van meet af aan in het verkleinen van de kloof.
- Breuk met het verleden, ga uit van historisch perspectief.



Financiering

Do's

- 'De kost gaat voor de baat uit': zorg voor eenmalig budget om goed op te starten.
- Prioriteiten stellen: niet alles tegelijk.
- Start met een project/verbetering waar diensten direct voordeel (ook financieel) van ervaren.
- SSC's of overkoepelende SSC-organisatie (zoals DO) moeten een eigen budget hebben.
- 0-meting vastleggen om resultaten te verantwoorden, zeker ook bij veranderende omstandigheden.
- Maak een buffer voor onvoorziene kosten. Dit voorkomt dat je steeds opnieuw de kosten moet bijstellen. Dat is niet goed voor het vertrouwen.

Don'ts

- Beknibbelen op goede implementatie.
- Financiële rapportage achterwege laten in het voortraject. Door deze informatie niet tijdig te geven, vermindert het draagvlak bij betrokken partijen.
- Besluiten van de concerndirectie niet communiceren naar de diensten. Als de hoge(re) kosten dan eenmaal betaald moeten worden, zorgt dit voor onbegrip en onwil.
- Veel intern factureren. Dit leidt tot veel discussie.
- Sturen op bijvoorbeeld benchmarks, een klantenpanel, klanttevredenheidsonderzoeken of een klachtenloket en niet op prijs.



Governance op bestuurlijk niveau

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 papier 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.



Governance op tactisch en operationeel niveau

Do's

- Kaderstelling voor start.
- Verwachtingsmanagement en communicatie.
- Heldere afspraken zonder in detail te vervallen.
- Samenwerken.

Don'ts

- Weinig aandacht voor overdracht.
- Voordelen te snel inboeken.
- Onvoldoende kennis en regie bij klanten.
- Alleen communiceren op opdrachtgeversniveau.



HR-beleid

Do's

- Creëer een stuurgroep bestaande uit de klantorganisaties en die inhoudelijk betrokken is en positie heeft.
- Ga uit van het historisch perspectief.
- Benut dwarsverbanden en de verschillende fasen, die bieden kansen.
- Neem voldoende tijd voor het 'rouwproces' na een ingrijpende verandering als deze.
- Betrek mensen, communiceer maximaal en lever bij lange doorlooptijd maatwerk door de klant alvast een beetje te helpen.
- Wissel best practices uit.
- Zorg voor een klantsysteem met actuele informatie
- Sluit met je HR-programma aan op de werkelijkheid
- Zorg voor integriteit van je eigen beleidsopvatting

Don'ts

- Te veel buigen als het gaat om maatwerk-programma's: houd de rug recht, laat de top zich aan de gekozen uitgangspunten houden en tref maatregelen bij afwijking
- Medezeggenschap pas achterin het traject laten aansluiten, beter is een delegatie daarvan aan de voorkant mee te nemen
- Medewerkers: nu gekozen voor communicatie met de top en de verdere communicatie aan 'lokaal' overgelaten. Had meer regie centraal op kunnen zitten.



Veranderstrategie

Do's

- Veel investeren creëren van draagvlak.
- Kies voor een lerende aanpak.
- Doe niet alles tegelijk.
- Samen ontwerpen.
- Besluitvorming scheiden van ontwerp.
- Toetsing door experts.

Don'ts

- Onderschatten van kloof tussen ICT en gebruikers niet. Investeer van meet af aan in het verkleinen van de kloof.
- Verwaarlozen van de communicatie. Inherent aan een lerende aanpak is dat de inhoud pas op een laat moment definitief is. Daar moet je bij het maken van de middelen goed rekening mee houden.